

## **Corporate Social Responsibility: Perspektiven und Fortentwicklung**

### **Unternehmensverantwortung in einer globalisierten Welt**

#### **Dialog-Entwurf für eine**

#### **5 Empfehlung des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung und die Wirtschaft**

##### **Präambel:**

##### **10 Die Verantwortung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung**

Gute Beispiele für Unternehmensverantwortung stehen neben Beispielen für mangelnde Verantwortung. Die Verantwortung der Unternehmen, corporate social responsibility (CSR), ist ein wichtiger, aber bislang vernachlässigter Teil der Nachhaltigkeitspolitik. Im Kern geht es um die Dualität von Freiheit und Verantwortung.

15 Der Ordnungsrahmen der Wirtschaft und der Nationalstaat waren lange Zeit deckungsgleich. Jetzt ist das zunehmend anders. Der moderne Staat organisiert in vielerlei ökonomischen und politischen Bezügen die Regeln für den wirtschaftlichen Wettbewerb und verhandelt über soziale und ökologische Standards. Große Unternehmen sind heute in verschiedenen Nationalstaaten gleichzeitig tätig, ihr politischer Einfluss wächst.

20 Daher stehen ordnungspolitische Grundsatzfragen auf der Tagesordnung, sowohl national als auch auf der globalen Ebene. Kulturell, politisch und wirtschaftlich ist eine aktive Gestaltung der Globalisierung nötig, um von nicht-nachhaltigen Trends im Ressourcenverbrauch, der Umweltnutzung und bei sozialen Standards wegzukommen. Klar ist: Jeder sollte „seine“ Verantwortung wahrnehmen und den Blick auf das Ganze wahren. Aber nicht jeder hat für  
25 „alles“ Verantwortung, nicht jeder kann für „alles“ Verantwortung übernehmen.

Unakzeptable unternehmerische Praxis wird auch weiterhin durch Ordnungsrecht untersagt oder korrigiert werden. Aber wo werden Grenzen gezogen? Wie organisiert sich eine neue Verantwortungskultur? Wie entsteht Verlässlichkeit? Wie entsteht Selbstvertrauen in die Übernahme von Eigenverantwortung?

30 Die deutsche Diskussion tut sich bisher schwer. Dabei bietet die Unternehmensverantwortung mehr Chancen als bisher genutzt sind, und vermutlich auch mehr als bisher erkannt worden sind.

Unternehmen legten noch nie Wert auf einen schlechten Ruf. In den 70er Jahren oftmals öffentlich wegen Ölundfällen, Umweltschäden und unfairen Arbeitsbedingungen in

- 35 Entwicklungsländern angeklagt, steigern Unternehmen seit 5 – 7 Jahren die Zahl von Aktivitäten, mit denen sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Dies ist Teil unternehmensbezogener Nachhaltigkeitspolitik. Das Kürzel „CSR“ steht für die öffentliche Debatte um sich ändernde Rollen und Aufgaben von Wirtschaft und Gesellschaft zur nachhaltigen Entwicklung. Das ist neu.
- 40 Doch es bestehen große Unsicherheiten und ungelöste Fragen. Auch die Verfloreskelung des Wortes Nachhaltigkeit trägt zur Unsicherheit bei. Es wird in Wirtschaft und Politik oft beliebig und mit großer Sorglosigkeit häufig sinnfrei verwendet. Gleichzeitig behindern ungelöste Fragen das nötige Fortkommen auf Seiten der Unternehmen und in der Gesellschaft. Und nötig ist das Fortkommen, gerade auch für Deutschland, wo globale
- 45 Herausforderungen zum Klimaschutz oder Wettbewerbsfähigkeit überlagert werden durch einen demographischen Wandel, der uns vor neue Fragen stellt und uns zugleich neue Handlungsoptionen eröffnet. Die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Auswirkungen von Produkten und Produktionen stellen auch im internationalen Handel einen immer wichtiger werdenden Standard dar. Auch das hat etwas mit CSR zu tun.

- 50 Freiwilliges Engagement von Unternehmen für die Gesellschaft, Selbstbindung und Selbstverpflichtung sind für den Rat für Nachhaltige Entwicklung wesentliche Kennzeichen einer bürgergesellschaftlichen Nachhaltigkeitspolitik. Neben einer aktivierenden Nachhaltigkeitsstrategie des Staates sind auch die Akteure vor allem aus der Gesellschaft und der Wirtschaft wichtig. Das Projekt „Nachhaltiger Warenkorb“
- 55 hat unterstrichen, dass Konsumenten noch nicht ausreichend informiert werden, aber dass auch wahrgenommene Unternehmensverantwortung noch nicht durch erhöhte Nachfrage honoriert wird.

- 60 2004 haben in der „Momentaufnahme Nachhaltigkeit und Gesellschaft“ des Rates mehrere hundert Experten, Jugendliche und Führungskräfte aus Wirtschaft und Gesellschaft über die Potenziale gesellschaftlicher Akteure und auch der Unternehmen diskutiert. Diese Ergebnisse und die weltweiten Bemühungen um unternehmensbezogene Nachhaltigkeit sowie die von der Europäischen Kommission initiierten Diskussionen zu CSR und zur Nachhaltigkeitsstrategie haben den Rat dazu
- 65 veranlasst, sich mit diesem Thema zu befassen. In einem Beitrag im „Wegweiser Nachhaltigkeit“ der Bundesregierung vom August 2005 stellte der Nachhaltigkeitsrat sein Vorhaben dar.

Der Nachhaltigkeitsrat legt den Entwurf von Empfehlungen zum Dialog mit interessierten Kreisen vor, bevor der Rat abschließend beraten wird. Erstellt wurde der Entwurf von einer Arbeitsgruppe der Ratsmitglieder

- 70 Prof. Dr. Edda Müller, Vorsitzende des Verbraucherzentrale Bundesverbandes e.V.  
Rainer Grohe, Exekutivdirektor Galileo  
Hermann Graf Hatzfeldt, Vorsitzender des Forest Stewardship Council in Deutschland  
Prof. Dr. Stefan Homburg, Professor für Öffentliche Finanzen an der Universität Hannover  
Heinz Putzhammer, Bundesvorstand des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)
- 75 Marlehn Thieme, Mitglied im Rat der Evangelischen Kirche in Deutschland  
Eggert Voscherau, Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der BASF AG  
(Leitung der AG) (bis zu Januar 2006)

## Inhalt

80	<b>Präambel:</b>	
	<b>Die Verantwortung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung .....</b>	<b>1</b>
	<b>1. Perspektiven: Eine kontroverse Diskussion droht Fortschritte zu blockieren.....</b>	<b>4</b>
	<i>1.1. Vorbehalte statt Vertrauen .....</i>	<i>4</i>
	<i>1.2. Ein zutreffender Begriff für eine neue Rolle? .....</i>	<i>5</i>
85	<i>1.3. (K)ein wirklicher Gegensatz: Freiwilligkeit versus Pflicht? .....</i>	<i>7</i>
	<i>1.4. Ist CSR ein Standortvorteil für Deutschland oder ein Bremsklotz? .....</i>	<i>10</i>
	<i>1.5. Transparenz und Dialog – notwendig, aber wie umsetzen? .....</i>	<i>11</i>
	<i>1.6. Weites Themenspektrum oder festgelegter Kanon?.....</i>	<i>13</i>
	<b>2. Was wollen wir erreichen? - Prämissen für Empfehlungen.....</b>	<b>15</b>
90	<b>3. Drei Empfehlungen an die Bundesregierung.....</b>	<b>17</b>
	<i>3.1. Den Ordnungsrahmen neu bestimmen .....</i>	<i>17</i>
	<i>3.2. Allianzen aufbauen .....</i>	<i>17</i>
	<i>3.3. Die Herausforderungen der „Social Responsibility“ annehmen .....</i>	<i>18</i>
	<b>4. Drei Empfehlungen an die Wirtschaft .....</b>	<b>18</b>
95	<i>4.1. Führungsprojekte sollen Kompetenzen und Netzwerke sichtbarer machen .....</i>	<i>18</i>
	<i>4.2. Einen CSR-Kreislauf im Unternehmen aufbauen .....</i>	<i>19</i>
	<i>4.3. Mehr CSR durch bessere Verknüpfung mit KMU.....</i>	<i>19</i>
	<b>5. Eine Anmerkung zur Sprachkultur.....</b>	<b>20</b>

100

## 1. Perspektiven: Eine kontroverse Diskussion droht Fortschritte zu blockieren

### 1.1. Vorbehalte statt Vertrauen

Unbestritten ist die erstaunlich hohe Zahl guter Beispiele für Unternehmensverantwortung. Eine Vielzahl großer, mittlerer und kleiner Unternehmen hat in den letzten zehn Jahren für beeindruckende Beispiele von Unternehmensverantwortung in der Ausbildung, beim  
105 Umweltschutz oder in der Gesundheitsvorsorge gesorgt. Sie untermauern ein gewandeltes Verständnis der Rollenteilung von Staat und Unternehmen. Hier beginnen aber unterschiedliche Bewertungen und Kontroversen. Man sollte meinen, dass die Beispiele zunehmender gesellschaftlicher Verantwortung auf ungeteilte Zustimmung stoßen. Das ist  
110 jedoch nicht der Fall. Die Reichweite der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen und der Beitrag zur Wertschöpfung sind umstritten. Die Meinungen über den Nutzen und den ordnungsrechtlichen Stellenwert von CSR gehen auseinander. Kontroversen sind nicht per se schlecht, denn sie können Grundlage für innovative und aufbrechende Fortschritte sein. Sie können aber auch zum Hindernis werden: Wenn die CSR-Kontroverse weiterhin auf  
115 ordnungsrechtliche Ansprüche und gegenseitige Vorbehalte verkürzt wird, droht sie weitere Fortschritte zu blockieren.

- Aktive Unternehmen betonen die positiven Beispiele für die freiwillige Übernahme von Verantwortung. Ihre abwehrende Verteidigung des Prinzips Freiwilligkeit gegen verpflichtende Regelungen droht die Diskussion zu verkürzen und die Möglichkeiten für eine neue Verantwortungskultur nicht auszuschöpfen.  
120
- Kritiker aus der Zivilgesellschaft fragen misstrauisch, ob es sich um wirklich ernst gemeinte Aktivitäten oder nur um Schönfärberei und vergängliche Effekte handelt. Für sie liefern freiwillige Maßnahmen ohne Kontrolle und rechtliche Verbindlichkeit letztlich keinen dauerhaften Beitrag zur Lösung globaler Nachhaltigkeitsfragen. Sie fragen, warum nicht alle Unternehmen CSR-Maßnahmen ergreifen, wenn diese doch – wie oft behauptet – den wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen steigern. Letztlich ginge eben doch Profit über Prinzip.  
125
- Vorbehalte und kritische Stimmen gibt es auch aus der Wirtschaft. Ihnen geht schon die Rede um die Freiwilligkeit von CSR-Aktivitäten zu weit. Für sie ist CSR letztlich nur eine Mode, deren Opfer die Wirtschaft sei, weil sie angeblich vor lauter Nachhaltigkeitsberichten nicht mehr zu ihrer primären Aufgabe komme, Gewinne zu erwirtschaften. Sie befürchten, dass übertriebenes CSR-Engagement die Marktwirtschaft und den Wettbewerb abschaffen respektive durch erschöpfende rechtlich bindende Verpflichtung zur Unternehmensverantwortung oder durch eine Überfrachtung mit technischen Regularien denaturieren werde, wie die Zeitschrift *The Economist* (Ausgabe 01/2005) klagt. Im Übrigen sei CSR letztlich nur ein selbstverständlicher Teil guten Betriebsmanagements, was eine gesonderte Befassung mit dem Thema überflüssig mache.  
130  
135
- Die Bundesregierung hält sich weitgehend aus dieser Diskussion heraus und unternimmt keine Anstrengungen, die drohende Blockade abzuwenden. Auf die von  
140

der Europäischen Kommission in den letzten Jahren intensiv geführte Diskussion nimmt sie keinen Einfluss und die engagierte Diskussion in den Mitgliedsstaaten der EU lässt sie in eigene Überlegungen nicht einfließen.

145 Eine Blockade droht, wenn die Diskussion in den bekannten Positionen verharrt. Sie ist umso  
wahrscheinlicher, wenn negiert wird, dass sich Unternehmen heute teils fundamental neuen  
Herausforderungen stellen müssen. Längerfristige Zeithorizonte und hochkomplexe  
Abhängigkeiten von Investitionen machen es erforderlich, das Eigeninteresse der  
Unternehmen neu zu definieren. Das ist jedoch noch nicht üblich. Aber tatsächlich wird der  
150 Wert eines Unternehmens in den Bilanzfristen eines nur kurzfristig verstandenen shareholder  
value nicht mehr adäquat gemessen. Stattdessen muss der Blick erweitert werden: Das gilt  
zum Beispiel für Folgen des demographischen Wandels in Deutschland auf den Arbeitsmarkt,  
die Bildungsqualität von Schulabgängern und auf den prognostizierten Facharbeitermangel.  
Es gilt auch für Investitionen zur Entwicklung von Zukunftstechnologien oder für  
155 Auslandsinvestitionen in Regionen mit versagenden Regierungs- und Staatsstrukturen sowie  
fragilen Umweltbedingungen. Kriege und Bürgerkriege, zerstörerische Formen von  
Korruption in so genannten „failing states“ und die Zerstörung von Lebensgrundlagen sind  
längst harte Kriterien für Investitionsentscheidungen geworden. Die schiere Größenordnung  
der Probleme ruft jedoch eine gewisse Hilflosigkeit auf den Plan und wohl auch eine gewisse  
160 Abneigung gegen wohlklingende Konzepte, denen als bloße „Lyrik“ unterstellt wird, dass sie  
die konkreten Rahmenbedingungen letztlich doch nicht ändern.

Solange die CSR-Diskussion jedoch vorwiegend auf die Kontroverse von Freiwilligkeit  
versus Regulation verkürzt wird, blockiert sie sich selbst und weitere Fortschritte und läuft  
Gefahr zu übersehen, dass sich Freiwilligkeit ohne Regeln rasch erschöpft, ebenso wie Regeln  
ohne Freiwilligkeit. Zudem knüpft die deutsche Diskussion nicht ausreichend an die  
165 internationale Diskussion an. Das ist ein Defizit, denn die CSR-Diskussion wird sehr  
wesentlich vor allem im globalen und angelsächsischen Sprachraum geprägt. Sie begann dort  
unter politischen Vorzeichen, die wegen geringerer Sozial- und Umweltstandards nicht eins  
zu eins auf Deutschland übertragbar sind. Ansätze zur unternehmerischen Verantwortung aus  
Deutschland könnten daher jedoch besonders innovativ sein.

170 Um Vorbehalte abzubauen und Vertrauen in die eigenen Kräfte zu entwickeln, erscheint es  
vor allem wichtig, sich mit folgenden zentralen Punkten zu beschäftigen:

- Ein zutreffender Begriff für eine neue Rolle?
- (K)ein wirklicher Gegensatz: Freiwilligkeit versus Pflicht?
- Ist CSR ein Standortvorteil für Deutschland oder ein Bremsklotz?
- 175 • Transparenz und Dialog – notwendig, aber wie umsetzen?
- Weites Themenspektrum oder festgelegter Kanon?

## **1.2. Ein zutreffender Begriff für eine neue Rolle?**

Für Vorreiter unter den Unternehmen ist CSR ein strategischer Ansatz mit den Prinzipien  
Dialog und Transparenz, bei dem sie die Schwerpunkte ihrer CSR-Aktivitäten selbst  
180 auswählen, möglichst in Anlehnung an ihr Kerngeschäft. Die Europäische Kommission  
bezeichnet CSR als "ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf

freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren." Begriffe wie Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship sind eng miteinander verknüpft. In Deutschland ist CSR im Wesentlichen deckungsgleich mit Corporate Sustainability, also dem Nachhaltigkeits-Management eines Unternehmens. Corporate Citizenship ist ein Teilaspekt von CSR und beschreibt das soziale Engagement im jeweiligen lokalen Umfeld. Mit CSR ist nicht das Mäzenatentum (Social Sponsoring) gemeint. Mäzenatentum und ehrenamtliches Engagement in der Gesellschaft sind gut; und viel wäre hier noch zu tun, um sie auf eine breitere Grundlage zu stellen und mehr Menschen zum Mittun zu ermutigen. Aber das ist hier nicht das Thema.

CSR-Maßnahmen erschließen sowohl betriebswirtschaftlichen als auch gesellschaftlichen Nutzen. Zum betriebswirtschaftlichen Nutzen werden auch solche gezählt, die ihre Wirkung mittel- bis langfristig entfalten. Neben den Erwartungen der Öffentlichkeit, dem Druck des Kapitalmarktes und des Wettbewerbs sind auch die Unternehmenskultur und die positiven Effekte auf die Personalgewinnung und Binnenwirkung des Engagements in das Unternehmen hinein wichtige Motivationen und Begründungen für CSR – Aktivitäten. Allerdings liegen bis heute keine konkreten Quantifizierungen dieser Effekte vor. Qualitativ lassen sie sich leichter beschreiben. Nutzeffekte für das Unternehmen können unter anderen sein:

- Die Optimierung von Prozessen fördert den effizienteren Einsatz von Ressourcen.
- Innovative Weiterbildungsmodelle schaffen einen hohen Qualifikationsstand der Beschäftigten und regen dazu an, neue Technologien zu entwickeln.
- Familienfreundliche Angebote fördern die soziale Kompetenz und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.
- Durch den Dialog mit Stakeholdern können ökologische und soziale Risiken frühzeitig erkannt und gemindert werden.
- Das Unternehmen profiliert sich durch CSR-Aktivitäten bei Kunden, potenziellen Mitarbeitern sowie anderen Stakeholdern und kann seine Beziehungen zu ihnen festigen.

Als neues Handlungsfeld mit vielen Facetten ist CSR ein Feld des Experimentierens und der Innovation. Im Vordergrund steht die Frage, wie Informationen zu den CSR-Aktivitäten eines Unternehmens mit produktbezogenen Verbraucherinformationen verbunden werden können, um informierte Konsumententscheidungen zu ermöglichen. Einen Ansatz bieten Produkt-Kennzeichnungen wie zum Beispiel bei Fisch und Holz, die unter breiter Beteiligung von Stakeholdern erarbeitet worden sind. Ihr erfolgreiches Beispiel lässt auf eine ausstrahlende Wirkung beispielsweise auch auf die Ökoeffizienz von Produkten hoffen. Erste Schritte werden gemacht, um die vergleichenden Warentests um unternehmensbezogene Informationen zu ergänzen. Ein weiteres Experimentierfeld sind Allianzen von Unternehmen entlang von Produktions- und Konsummustern. Zum Beispiel sind rund um die Herstellung, den Vertrieb und die diversen Benutzungsarten von Recyclingpapier sowohl technische Standards als auch das Konsumverhalten Gegenstand von neuen Allianzen. Schließlich spielt CSR auch bei Herstellern von Produkten eine wachsende Rolle, deren Kunden nicht die Endkonsumenten, sondern weitere Unternehmen sind. In Business-to-Business Geschäftsfeldern wird CSR immer mehr zu einem wichtigen Thema in Wertschöpfungs- und Zuliefererketten.

230 CSR ist auch ein politisches Signal. Das Aufkommen des Begriffes CSR markiert eine  
veränderte Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Sie sieht  
Wirtschaft und Kapital als Teil der Res publica. Freiwilliges soziales Engagement mit Dialog  
und Transparenz sowie die Übernahme von eigener (selbstbindender) Verantwortung wird als  
Teil des Ordnungsrahmens einer neuen Wettbewerbskultur und als Gegensatz zur  
kurzfristigen Maximierung von Aktiengewinnen gesehen.

235 In der globalen Politik zur nachhaltigen Entwicklung werden die staatlichen  
Regulationskonzepte zunehmend ergänzt durch die Suche nach kooperativen und  
partnerschaftlichen Lösungsansätzen. Beim UN- Regierungsgipfel zu Umwelt und  
Entwicklung in Rio de Janeiro 1992 dominierten die völkerrechtlichen Handlungskonzepte  
zur Umsetzung von UN-Konventionen. Die Unternehmensverantwortung wurde durch  
Initiativen wie den World Business Council zwar angesprochen, aber erst beim UN-Gipfel in  
240 Johannesburg 2002 gewinnen neue Konzepte für Partnerschaften und die Übernahme von  
Unternehmensverantwortung breiteren Raum. Im Zuge der Globalisierung gewinnt die  
Unternehmensverantwortung heute weiter an Bedeutung, wenn es darum geht, Auswege aus  
der falschen Richtung des Ressourcenverbrauches und den wirtschaftlichen und  
entwicklungspolitischen Sackgassen zu finden.

245 Mittlerweile bilden sich Anfänge eines Wettbewerbes um Nachhaltigkeits-Lösungen heraus.  
CSR und Nachhaltigkeits-Engagement sind Teile des unternehmerischen Wettbewerbs in  
solchen Geschäftsfeldern, die langfristig nur entwickelt werden können, wenn sie profitabel  
sind und (!) die ökologischen, ökonomischen und sozialen Werte der Gesellschaft  
respektieren und mitgestalten. Vorreiter – Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen und  
zum Beispiel viele Markenartikler haben den Stellenwert der Unternehmensverantwortung für  
250 die Pflege von Marken und Märkten erkannt, um den „Unterschied zwischen gut und geil“  
(W. Lotter in brandeins, März 2004) zu markieren. Für Deutschland gibt es dabei einige  
spezifische Besonderheiten: Die deutsche Volkswirtschaft ist durch ihren hohen Exportanteil  
in besonderem Maße globalisiert. Die hohe Verflechtung Deutschlands mit der Weltwirtschaft  
birgt neben Abhängigkeiten auch Vorteile. Der Druck auf Innovation, Forschung und  
255 Entwicklung kann positiv genutzt werden, um ein Wachstum des „Immer Besseren“ zu  
fördern.

Das europäische Sozial- und Umweltmodell galt im Ausland lange Zeit als Referenz. Um  
seine Ausstrahlung für das Ausland zu behalten, muss es in Deutschland weiter entwickelt  
werden. Dazu tragen auch CSR-Aktivitäten in Deutschland bei.

### 260 **1.3. (K)ein wirklicher Gegensatz: Freiwilligkeit versus Pflicht?**

Corporate Social Responsibility ist die Umsetzung des Konzeptes einer nachhaltigen  
Entwicklung auf Unternehmensebene. Da CSR mehr meint als die schlichte Erfüllung  
(corporate compliance) umwelt- und sozialrechtlicher Vorgaben, wird die Freiwilligkeit von  
CSR-Engagement als „das“ wesentliche Prinzip gesehen. Im Widerstreit dazu steht eine  
265 Auffassung, die in Teilen der Zivilgesellschaft vertreten wird. Der Maximalposition geht es  
um die Schaffung eines weltweit gültigen, verbindlichen Rechtsrahmens, der alle  
internationalen Konventionen zum Schutz der Menschenrechte und der Umwelt sowie die  
Kernarbeitsnormen der ILO umfasst und gleiche Wettbewerbsbedingungen auf  
anspruchsvollem Niveau reguliert.

- 270
- Aus Sicht des unternehmerischen Selbstverständnisses ist die Freiwilligkeit von CSR essentiell, weil nur so innovatives und wettbewerbsorientiertes Handeln möglich ist.

275 Die wachsende politische Aufmerksamkeit für CSR und Nachhaltigkeits-Management hebt die Unternehmensaktivitäten auf eine Ebene, die sie zur Profilierung und für den wachsenden Kommunikationsbedarf mit den Stakeholdern nutzen können. Die Freiwilligkeit als Grundprinzip schafft auch Kontrolle über das Thema sowie Art und Umfang der Aktivitäten.

280 Das Prinzip der Freiwilligkeit wird abgegrenzt gegen die Idee, CSR zu standardisieren und zusätzliches Ordnungsrecht zu schaffen. Solche Vorgaben würden der Vielfalt von guten Praxisbeispielen hinterher laufen. Für die bereits aktiven Unternehmen wäre sie als eine nachholende Regulierung ohne Vorteil. Sie brächte die Gefahr, dass innovative Beispiele und experimentierende neue Partnerschaften zu CSR letztlich reduziert und durch die Orientierung am Mindestmaß nivelliert werden.

- 285
- Aus der Sicht (von Teilen) der Zivilgesellschaft folgt das freiwillige Engagement von Unternehmen aus der Verantwortung von Kapitaleignern und Führungskräften, die den Grundsatz „Eigentum verpflichtet“ fortführt.

290 Die Freiwilligkeit wird als ein hohes Gut akzeptiert. Aber gegen sie wird eingewandt, dass sich nur eine Minderzahl von Unternehmen engagiert. Auch der Hinweis auf den Wettbewerbsvorteil durch CSR überzeugt hier nicht. Wenn CSR Teil des Wettbewerbes ist, und alle am Markt im Wettbewerb stehen, warum ergreifen dann nicht alle Unternehmen CSR-Maßnahmen?

295 Aus einer skeptischen Grundhaltung gegenüber der Wirtschaft wird gefragt, wie Freiwilligkeit und eigenverantwortliches Handeln zum Wohle der Gesellschaft real umgesetzt, glaubhaft gemacht und letztlich kontrolliert werden kann. Nur eine verbindliche Regelung würde der Politik, Zivilgesellschaft, Verbrauchern und dem Finanzmarkt verlässliche Informationen über Art und Umfang der Aktivitäten verschaffen.

300

In diesen Positionen wird das unterschiedliche ordnungspolitische Grundverständnis von unternehmerischem Handeln und Eigenverantwortung und der Gewährleistungsfunktion des Staates deutlich. Allerdings müssen die skizzierten Grundpositionen in Frage gestellt werden. Sie verabsolutieren und konstruieren Gegensätze, die in der Sache kaum Bestand haben.

305 Das Prinzip Freiwilligkeit wird als völlige Beliebigkeit missverstanden. Das ist sie indessen nicht, oder jedenfalls nur sehr selten. Oftmals folgt ein CSR-Engagement mehr oder weniger zwingend aus den Handlungsbedingungen im Umfeld einer Unternehmung. Zum Beispiel muss ein Unternehmen in Regionen mit zerfallender staatlicher Ordnung, Pandemien oder zerstörter Umwelt schon aus Eigeninteresse deutlich mehr tun als nur die (in manchen

310 Nationalstaaten mitunter wenigen) Umwelt- und Sozialstandards einzuhalten und ansonsten abzuwarten. Es erscheint gerechtfertigt, in solchen Fällen nicht grundsätzlich von einem „freiwilligen“ Engagement zu sprechen, sondern die Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen, welche eher die Notwendigkeit einer Übernahme von Verantwortung nahe legen („erzwungenen Freiwilligkeit“). Wenn Angestellte und Arbeiter auf Grund von Epidemien

315 und mangelnder Gesundheitsvorsorge eine dramatisch fallende Lebenserwartung haben, ist

ein Unternehmen oft weit über unmittelbare betriebliche Belange hinaus gezwungen, in den lokalen Gemeinschaften eine übergreifende Gesundheitsvorsorge zu treffen. Ein weiteres Beispiel ist die "nachhaltige" Lieferkette. Standen hier bisher die Imageeffekte für Markenartikler der Konsumgüterindustrie im Vordergrund, so gehen immer häufiger auch andere Unternehmen dazu über, ihre Lieferanten an Öko- und Sozialstandards zu orientieren. Dies macht globale Lieferketten zuverlässiger und sicherer, insbesondere wenn Teile der Wertschöpfung ausgelagert werden. Nachhaltigkeit macht Lieferketten aber auch intelligenter und kostengünstiger, zum Beispiel im Zusammenhang mit Rückgaben, Rückrufen, Umtausch oder Recycling.

320  
325 Diese Beispiele zeigen, dass die Entscheidung, ob sich ein Unternehmen mit CSR befasst in aller Regel davon abhängt, in welcher zeitlichen Perspektive es seine Eigeninteressen definiert. Die Einbettung in eine lange Perspektive steht der Reduzierung der Eigeninteressen auf einen kurzfristig maximalen Gewinn gegenüber.

330 Auch die Grundposition, die auf Verbindlichkeit durch staatliche Regulierung setzt, muss hinterfragt werden. Die Position baut auf die Erfahrungen aus der umweltpolitischen Aufbruchzeit und beim Aufbau des Umweltrechts auf. Sie reflektiert die Erfahrung aus einer Vielzahl von Regelverstößen, Unfällen und Fehlverhalten globaler Unternehmen, die diese auf die Anklagebank brachten. Die Wurzeln der Corporate Social Responsibility liegen in der angelsächsischen Konzernkritik. Schon in den siebziger Jahren standen die Chemie-,  
335 Mineralöl-, Rüstungs- und Pharmaindustrie am Pranger. Das Schlagwort „Seveso ist überall“ steht pars pro toto. Rund um die Ölplattform Brent Spar wurde klar: Die globalisierte Konzernkritik kann unter Umständen einem Großunternehmen die Geschäftsgrundlage bestreiten.

340 Der Gedanke einer umfassenden staatlichen Regulierung unterstellt, dass für gute Zwecke auch immer sachgerecht gute Umsetzungen in Vorschriften erfolgen. Insbesondere Beispiele von oft langwierigen und schleppenden Umsetzungen multinationaler Vereinbarungen unterstützen diesen Regelungs-Optimismus nicht.

345 Die auf eine regulierende Pflicht zum CSR setzende Position macht geltend, dass erst strenge nationale Umweltpflichten die starke Stellung der deutschen Wirtschaft am globalen Umwelttechnik-Markt ermöglicht haben. Allerdings sind diese Erfahrungen nicht einfach auf das Thema CSR zu übertragen, da hier eine grundlegend andere Konstellation gegeben ist. Im Falle CSR geht es nicht darum, Fehlverhalten zu bestrafen, sondern Vorbildverhalten zu belohnen. Bei einer geänderten Zielstellung kann das Lösungsmuster jedoch nicht gleich bleiben. Angesichts des internationalen Standes der Diskussion ist nicht auszuschließen, dass  
350 es über kurz oder lang zu verbindlichen Regelungen kommen wird.

355 Die Diskussion droht das Thema CSR mit Ansprüchen zu überfrachten, weil CSR einerseits in die Nähe eines Synonyms für eine generelle Weltverbesserung gerückt wird, andererseits aber als ein Garant für Freiheitlichkeit erscheint. Die Verabsolutierung der Bewertungsmaßstäbe „Freiwilligkeit“ und „Weltregime“ droht in einen Antagonismus zu führen. Wenn ein schier unerreichbares Ziel kompromisslos propagiert wird, droht darüber das Erreichbare verloren zu gehen. Ein durchaus möglicher Aufbruch zu neuen Allianzen und Partnerschaften würde verspielt. Eine Abrüstung ist nötig. Eine Neubesinnung auf Dialog ist geboten, um gesellschaftliches Erlernen neuer Handlungsformen zum Nachhaltigkeitsmanagement zu ermöglichen.

360 **1.4. Ist CSR ein Standortvorteil für Deutschland oder ein Bremsklotz?**

365 Stark umstritten ist, ob CSR zu einem Standortvorteil für Deutschland führt oder ob es letztlich unnötiger Luxus ist, der Milton Friedmans Satz entgegensteht: „The business of business is business“. In der Tat war dies ein viel zitiertes Credo der siebziger Jahre. Aber viele neue Entwicklungen deuten darauf hin, dass es sich überlebt hat und dass soziale und ökologische Belange für den Erfolg eines Unternehmens eine wichtige Rolle spielen. CSR kann – richtig angepackt – Vorteile für den Standort Deutschland bringen. Das wird aber nicht im Selbstlauf geschehen.

Zum Vorteil im globalen Standortwettbewerb wird Corporate Social Responsibility in Deutschland dann, wenn CSR

- 370 • Anreize zur Innovation gibt,
- zu einem besseren Risikomanagement der Unternehmen führt,
- dem reinen Preiswettbewerb einen Wettbewerb um qualitative Unternehmenswerte an die Seite stellt,
- 375 • das Profil von Unternehmen aus Deutschland stärkt und die Akzeptanz von Unternehmen steigert,
- Unternehmerpersönlichkeiten eine Plattform für an Werten orientierte Entscheidungen bietet,
- den Mitarbeitern ein familienfreundliches und attraktives Umfeld schafft,
- 380 • die Attraktivität Deutschlands auf dem internationalen Arbeits- und Investitionsmarkt unterstützt.

385 Wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Unternehmen werden heute durch eine Vielzahl verschiedener Stakeholder mitgestaltet. Rating-Agenturen und Unternehmensindizes machen die Unternehmenspolitiken und deren Performances transparent, vergleichbar, und nach dem jeweils eigenen Zielkatalog der Stakeholder bewertungsfähig. Sozial-ethische Fonds und Zertifikate legen Ausschlusskriterien fest, die Unternehmen von potenziellen Anlegern fernhalten können. Sie treffen auch Positiventscheidungen. Wer dies nutzt und eine offene Dialogkultur mit den Stakeholdern aufbaut, wird wesentliche Vermögenswerte, wie z. B. den Markennamen und das Image sichern und positiv ausbauen. Die vermeintlichen Antipoden "Erfolg ist gleich Gewinn und Moral ist gleich Kosten" gilt dann nicht mehr. Darauf macht 390 das steigende Engagement des Kapitalmarktes in Richtung auf sozial-ethische Fonds, Nachhaltigkeitsfonds und die nachhaltige Altersvorsorge aufmerksam.

395 Im Vergleich zur angelsächsisch geprägten Wirtschaftskultur ist in Deutschland und Europa der Umweltschutzgedanke seit 1970 gut vorangekommen. Sozialstandards sind im europäischen Sozialmodell eine Selbstverständlichkeit, die sie anderswo noch lange nicht sind. Während Arbeitnehmerrechte im Ausland durchaus Gegenstand von CSR sein können, sind sie dies in Deutschland nicht, weil sie rechtlich oder tarifpolitisch fixiert sind. Umweltüberwachung und das ökologische Monitoring in der Umgebung einer Anlage können im Ausland Gegenstand von CSR sein, in Deutschland in der Regel nicht. Jedoch ist es umgekehrt so, dass CSR-Maßnahmen in Deutschland etwa zur Motivation von Mitarbeitern, 400 der Familienfreundlichkeit im Betrieb, zu Umweltauflagen in (Zu-)Lieferverträgen über kurz oder lang einen Vorteil in der internationalen Konkurrenz bilden werden. Für wichtige

Beschaffungs- und Absatzmärkte deutscher Unternehmen sind solche Aspekte CSR-relevant, die in Deutschland rechtlich geregelt sind oder für die hierzulande höhere Standards üblich sind.

405 Von dieser Entwicklung völlig unabhängig haben viele vor allem mittelständische  
Unternehmen sich bereits in der x-ten Generation als sozial verantwortliche Unternehmen  
verstanden. Ethisches Handeln ist gerade für kleine und mittlere Unternehmen ein zentraler  
Baustein für langfristigen Erfolg. So kommt der eigenartige Anschein zustande, dass CSR ein  
Begriff aus der Welt der globalisierten Konzerne ist, während unternehmergeführte  
410 Unternehmen den gleichen Inhalt schon lange praktizierten, jetzt aber nicht mehr vorkommen,  
wenn über CSR geredet wird. Dies ist keine Ermutigung. Gleichzeitig wäre jedoch  
Ermutigung dringend erforderlich, da die Unternehmen mit einer aktiven CSR-Bilanz  
insgesamt noch in der Minderheit sind. Auch bei den schon aktiven Unternehmen gibt es  
Verbesserungspotenzial. Zum einen konzentrieren sich viele kleine und mittlere Betriebe  
415 bisher auf den eigenen Geschäftsbereich und fragen nicht nach dem ökologischen und  
sozialen Engagement ihrer Zulieferer. Zweitens sind die Ansätze für verantwortliches  
Management oft „informell und selbstgestrickt“ - die Verankerung in Unternehmensleitlinien,  
betrieblichen Kontrollmechanismen und Weiterbildung fehlt.

Unternehmen stehen heute vor der Herausforderung, die unterschiedlichen und zum Teil auch  
420 gegensätzlichen Interessen ihrer Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeiter, Zulieferer oder von  
Nichtregierungsorganisationen zu berücksichtigen und eigene Erfüllung von z.B.  
Ökostandards für Fischfang so zu kommunizieren, dass der Verbraucher dies honoriert.  
Internationale Investoren bewegen in kürzester Zeit Milliarden Euro, auch über  
Ländergrenzen hinweg. Dadurch wird der Trend zu einer kurzfristigen Gewinnmaximierung  
425 und zur immer größeren Anonymität der Märkte verstärkt. Mit dem bewussten Konsumenten  
und durch das zunehmende Interesse an „Socially Responsible Investment“ am Kapitalmarkt  
wächst aber auch die Notwendigkeit, die Forderungen nach Nachhaltigkeit glaubwürdig  
anzunehmen und zu kommunizieren.

### **1.5. Transparenz und Dialog – notwendig, aber wie umsetzen?**

430 Was immer von einem einzelnen Unternehmen in die Wege geleitet wird, es muss Perspektive  
haben. Nur langfristig funktionierende Prozesse sichern Vorteile und Effekte. Sie müssen  
Angelegenheit des obersten Managements respektive der Unternehmensleitung sein. Im  
Zweifelsfall hat CSR viel mit Kommunikation, aber wenig mit PR zu tun.

Vorreiter-Unternehmen haben den Stellenwert von Unternehmensverantwortung für die  
435 Pflege von Reputation, Marken und Märkten erkannt. Freiwillige Standards zur  
Unternehmensverantwortung haben Erfolg. Beispiele sind Gütesiegel des Forest Stewardship  
Council, des Marine Stewardship Council oder auch Rugmark für faire Arbeitsbedingungen in  
der Teppichindustrie. Diese Standards sind unter Beteiligung vieler interessierter Gruppen  
ausgehandelt worden. Sie beruhen auf Selbstorganisation und einer vereinbarten  
440 Regelmäßigkeit. Ihre Bedeutung wird in globalisierten Lieferketten noch zunehmen.  
Professionelle Kommunikation und nachvollziehbare Transparenz werden hier groß  
geschrieben, weil in einer zunehmend bewussten Öffentlichkeit PR-Blasen schnell entlarvt  
werden. Andere gute Beispiele sind das Engagement der Außenhandelsvereinigung des  
Deutschen Einzelhandels e.V. (AVE), des International Council of Toy Industries (ICTI) oder  
445 auch die globale Initiative Responsible Care<sup>®</sup> der chemischen Industrie.

Anleger und Kapitalmarkt richten ihr Augenmerk auf Unternehmen, die wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer und ökologischer Verantwortung verbinden und somit dem Nachhaltigkeitsgedanken Rechnung tragen. Dem liegt die Vermutung zugrunde, dass solche Unternehmen mehr Ressourcen in innovative Prozesse und Produkte stecken und über klare Vorstellung ihrer Zukunftsperspektiven und des betrieblichen Risikomanagements verfügen. Verbraucherorganisationen achten auf offenkundiges Fehlverhalten eines Unternehmens. Markenartikler versuchen, sich als besonders verantwortliche Anbieter von der Konkurrenz abzusetzen und sich bei Mitarbeitern als besonders gute Arbeitgeber zu empfehlen.

Öffentlich wird kontrovers diskutiert, inwiefern die Anforderungen an die Kommunikation und Transparenz von CSR-Maßnahmen rechtlich verpflichtend zu regeln ist.

Die Verbraucher und die Öffentlichkeit wollen nachvollziehen können, ob die Aussagen der Unternehmen über ihr CSR-Engagement zutreffen und ob die Informationen vollständig sind. Aus dieser Sicht soll für ein Unternehmen die Freiwilligkeit der Entscheidung, ob es CSR betreibt, zwar erhalten bleiben, jedoch durch eine Verpflichtung zur Rechenschaft unterlegt werden, um zum Beispiel die Transparenz und Stimmigkeit von Prospektinformationen oder der Kapitalmarkt-Bewertungen zu gewährleisten. Eine Glaubwürdigkeit sei so erst dann gewährleistet, wenn CSR von außen überprüft wird; erforderlich seien dazu eine Verpflichtung der Unternehmen zu mehr Transparenz und Offenlegung von CSR-Maßnahmen, sowie die Messbarkeit, Vergleichbarkeit der Berichterstattung und der Einsatz von Gütesiegeln.

Demgegenüber wird argumentiert, dass sowohl die „Ob-“ als auch die „Wie-“ Entscheidung eines Unternehmens zu CSR freiwillig bleiben soll. Als Begründung wird vor allem auf die unternehmerische Praxis verwiesen, die längst ein breites Spektrum von Maßnahmen aufzeigt, mit denen Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten extern verifizieren lassen und für Transparenz sorgen. Die thematische Vielfalt von CSR-Aktivitäten und ihre notwendige Unterschiedlichkeit je nach Größe und Art des Unternehmens, so wird eingewendet, ließe eine allgemein verbindliche Regelung nicht zu.

International schreitet die Diskussion um verbindliche Parameter für verantwortungsvolle Unternehmensführung fort. Seit Juni 2004 arbeitet die International Organization for Standardization (ISO) an einem Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung (Guidance Document for Social Responsibility) . Derzeit ist noch keine Norm, sondern ein ISO-Bericht in der Bearbeitung. Nach den üblichen Abläufen ist der Bericht Vorläufer einer Norm.

CSR-Gütesiegel und Wettbewerbe gibt es bereits seit einigen Jahren. Ein Beispiel ist die Initiative Ethics in Business mit ihrem Deutschen Preis für Wirtschaftsethik. Ein anderes Beispiel ist das Projekt MIMONA (Mitarbeiter Motivation zur Nachhaltigkeit) von BAUM e.V.

Beispiele für internationale Initiativen sind der UN Global Compact und die Leitlinien der OECD für multinationale Unternehmen und der World Business Council of Sustainable Development (WBCSD), die Global Reporting Initiative (GRI), das European Multi Stakeholder Forum, und das EU-System für Umweltmanagement und Betriebsüberprüfungen EMAS. Wichtige Akteure sind econsense - das Forum

490

Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, die Forschungs- und Beratungsinstitute imug, borderstep, 4 sustainability, AccountAbility, die Nichtregierungsorganisationen Germanwatch und Social Accountability International, die International Organisation for Standardisation (ISO), die Ethos-Stiftung, Rating-Agenturen wie oekom research und das Sustainable Asset Management (SAM). Das European Multi Stakeholder Forum der Europäischen Union (EMS) hat einen runden Tisch eingerichtet, der sich mit der Förderung von Corporate Social Responsibility bei KMU beschäftigt hat.

495

### 1.6. Weites Themenspektrum oder festgelegter Kanon?

500

Die öffentliche Diskussion stellt die Frage nach einem weiten oder eher eng festgelegten Themenkanon. Die Praxis zeigt, dass das Themenspektrum heute bereits breit ist und in Zukunft vermutlich noch umfassender wird. Schon heute reicht es von der nachhaltigen Energienutzung über Korruptionsbekämpfung bis zum Verbraucherschutz und zur Mitarbeitermotivation. Die abschließende Festlegung eines Themenkanons ist nicht sinnvoll und wird der eigentlichen Idee nicht gerecht, dass sich jedes Unternehmen mit seiner spezifischen Langfrist-Perspektive befassen muss und einen eigenen Zugang zu CSR finden muss.

505

Fortwährend kommen neue Themen hinzu, andere gewinnen oder verlieren an Bedeutung. Neue Ansätze werden entwickelt und erprobt. Derzeit rücken internationale Mindestsozialstandards im Zusammenhang mit der nachhaltigen Lieferkette, Korruptionsbekämpfung sowie Familienfreundlichkeit von Unternehmen verstärkt in den Blickpunkt. Zusätzlich gibt es auch innerhalb der einzelnen Themenkomplexe vielfältige Möglichkeiten der Ausgestaltung. Allein beim Thema Familienfreundlichkeit kommen Maßnahmen in den unterschiedlichsten Bereichen in Betracht. Sie reichen von flexibler Arbeitszeit und -organisation über Betreuungsangebote für Angehörige bis zur Entwicklung neuer Karrierepfade. Bisher sind wichtige Themen auf der Agenda der betrieblichen Nachhaltigkeitsstrategien:

510

515

- Soziales Umfeld: International anerkannte Mindestsozialstandards (Einhaltung der allgemeinen Menschenrechte, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen, Beseitigung von Zwangs-/ Pflichtarbeit, Abschaffung von Kinderarbeit)
- Umwelt: Klima, Emissionen, Unfälle, Energie, Wasser, Materialverbrauch, Abfälle und Recycling, Biodiversität, Marine Ökosysteme, fragile Ökosysteme, Entwaldung, Ressourcennutzung, Natur- und Landschaftsnutzung
- Verbraucher und Gesellschaft: Lieferkette, Verbraucherschutz, Korruptionsbekämpfung, Unterstützung des Gemeinwesens, Transparenz und Rechenschaftspflicht
- Beschäftigte: Arbeitnehmervertretung, Vielfalt und Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit, Ausbildung und Weiterbildung, Entlohnung, Arbeitsschutz und –sicherheit, Gesundheitsförderung, Beschäftigungsförderung und –sicherung.

520

525

530

Auf welche Themen sich ein Unternehmen bei der Ausgestaltung seines CSR-Konzeptes konzentrieren sollte, hängt stark von ihm selbst und seiner Branche ab. Nachhaltige Energienutzung ist beispielsweise bei Finanzdienstleistern aufgrund des vergleichsweise niedrigen Energiekostenanteils zwangsläufig weniger bedeutend als in der chemischen

Industrie. Umweltmanagementsysteme gehören bei vielen Industriebetrieben zum Standard. Immer häufiger ist ein professioneller Prozess auch im Bereich „Soziales“ ein wichtiges Kriterium für die Bewertung von CSR durch Nachhaltigkeitsfonds und in Ratingverfahren am Kapitalmarkt.

- 535 Demzufolge müssen Unternehmen eine thematische Auswahl treffen und eine auf sie zugeschnittene Vorgehensweise entwickeln. Die Praxis zeigt verschiedene Herangehensweisen. Betriebsintern ideal ist ein vierstufiger Prozess. Wichtig ist dabei weniger die Reihenfolge der einzelnen Schritte, sondern der Kreislauf, in dem ein Unternehmen seine CSR-Aktivitäten kontinuierlich weiterentwickelt.
- 540 1. Identifikation des Handlungsbedarfs:  
Ausgangspunkt ist die Absicht des Unternehmens, mit seinen CSR-Aktivitäten eine Win-Win-Situation zu schaffen. Hier gilt es, den Handlungsbedarf mit Blick auf den gleichzeitigen betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen zu identifizieren. Folgende Fragen sollte ein Unternehmen für sich beantworten können:
- 545 Welche Ziele sollen mit CSR erreicht werden? Wie kann CSR die Geschäftstätigkeit des Unternehmens unterstützen? Welche Aktivitäten gibt es bereits im Unternehmen? Wer sind die relevanten Stakeholder? Was sind ihre Erwartungen oder "Issues"? Welche Ressourcen (Organisation, Finanzen etc.) stehen für CSR im Unternehmen zur Verfügung? Welche CSR-Aktivitäten betreiben Wettbewerber?
- 550 Wichtig ist, die Erwartungen der Stakeholder zu kennen. Sie lassen sich am besten im direkten Dialog verstehen.
2. Auswahl von CSR-Schwerpunktthemen:  
Um geeignete Handlungsfelder zu definieren, sollte ein Unternehmen folgende Fragen für sich beantworten können: Wie gut ist ein Thema mit den CSR-Zielen des Unternehmens zu vereinbaren? Wie relevant ist ein Thema in Bezug auf Branche, Größenkategorien oder internationale Aufstellung? Wie groß ist der gesetzliche und kulturelle Handlungsspielraum für das Thema am Standort? Wie stark entspricht das Thema den Erwartungen der Stakeholder? Und inwiefern kann das Unternehmen auf diese zugehen? Welche Ressourcen sind für die Implementierung der ausgewählten Aktivitäten tatsächlich notwendig? Besondere Bedeutung kommt dabei der sorgfältigen Einschätzung der Erwartungen der Stakeholder zu.
- 555
- 560
3. Verankerung im Unternehmen:  
Meistens ist eine klare Zuordnung von Zuständigkeiten für CSR-Aktivitäten notwendig. Dies darf nicht mit aufwändigen Verwaltungsstellen, die CSR "in eine organisatorische Ecke wegschließen", einhergehen. Hierzu steht den Unternehmen bereits heute eine große Zahl teils branchen-, teils themenspezifischer Instrumente zur Verfügung. Diese reichen von branchenspezifischen "Codes of Conduct" im Umgang mit Zuliefern über komplexe Umweltmanagementsysteme bis hin zu freiwilligen Audits und Verifizierungen. Eine abschließende und einengende Festlegung auf ein bestimmtes Set ist nicht sinnvoll. In einem kleinen Dienstleistungsbetrieb kann es auch ausreichend und glaubwürdig sein, dass CSR Chefsache ist. Bei einem großen multinationalen Unternehmen erwarten die Stakeholder sichtbare Zuständigkeiten mit durchgängiger Verankerung im
- 565
- 570
- 575

Unternehmen, beispielsweise durch einen Compliance Officer oder ein Umweltmanagementsystem.

Die „Chefsache CSR“ erhöht auch hier die Glaubwürdigkeit des Anliegens und garantiert, dass CSR in die langfristige Entwicklung des Geschäftsfeldes einbezogen wird.

580

#### 4. Berichterstattung und Kommunikation mit Stakeholdern:

Bereits durch eine gute Verankerung und den Einsatz der entsprechenden Instrumente profitieren Unternehmen bei der Umsetzung von CSR – beispielsweise, indem sie durch die Optimierung von Prozessen ihre Ressourcen effizienter einsetzen.

585

Unternehmen gewinnen aber auch vor allem dann, wenn die Stakeholder ihr Engagement honorieren. Dabei ist die Glaubwürdigkeit wichtig. Entsprechend ist die Kommunikation an interne und externe Stakeholder ein wesentlicher Bestandteil des CSR-Prozesses.

590

Für die Berichterstattung können vielfältige und erprobte Instrumente genutzt werden, zum Beispiel die Leitlinien der Global Reporting Initiative, Siegel, Audits, Zertifizierungen oder die aktive Teilnahme an Initiativen und runden Tischen. Ziel dieses von Vertretern der Wirtschaft und Stakeholdern regelmäßig überarbeiteten Berichtstandards ist es, die Informationen zutreffend, relevant, genau, detailliert und möglichst vergleichbar zu liefern.

## 595 **2. Was wollen wir erreichen? - Prämissen für Empfehlungen**

Kapitel 1 zeigt wesentliche Grundlinien der bereits mehrjährigen Diskussion um CSR – Konzepte auf, insbesondere die ordnungspolitische Dualität von Freiheit und Verantwortung. Expertenkreise haben sich weitergehend mit Indikatoren, Monitoring, Zertifizierung, Berichterstattung, Gewährleistung und Verifikation befasst, teils in großer technischer Detailschärfe.

600

Die Empfehlungen des Nachhaltigkeitsrates setzen sich von diesem Stand der Argumentation ab, weil – wie oben gezeigt - die bisherige Diskussion einen Aufbruch zu mehr Unternehmensverantwortung zu blockieren droht.

Es muss jedoch darum gehen, die positive Grundbewegung zu stärken und auszuweiten, die das Thema CSR enthält. Die vorwiegend auf den handelnden Akteur "Staat" orientierte Nachhaltigkeitspolitik wird mit diesem Signal ergänzt und erweitert auf wesentliche Teile der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft. Diese Grenzüberschreitung ist als Lern- und Praxisfeld, als Wettbewerb und Innovations-Motor zu fördern und zu stärken. Die Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung wollen mit dieser Prämisse folgendes erreichen:

605

610 „pushing the momentum“, neuen Schwung nehmen

Das Engagement auf Seiten der Unternehmen soll ausgeweitet werden. Mehr Unternehmen sollen motiviert werden, CSR – Maßnahmen zu ergreifen. Die Weiterentwicklung von CSR in Deutschland soll mit aktorsbezogenen, positiven Impulsen vorangetrieben werden. Die Komplexität und Vielfalt der Ansätze soll den Wettbewerb um gute CSR-Beispiele unterstützen. Die Reichweite des Engagements

615

soll sich entlang von Zulieferketten sowie von Konsum- und Produktionsmustern vergrößern.

#### Überzeugungskraft von CSR stärken und innerbetriebliche Abläufe verbessern

620

Die positiven Wirkungen von CSR-Entscheidungen auf das Unternehmen sollen deutlicher und messbar gemacht werden. Unwägbarkeiten in der Bilanz von Kosten und Nutzen sollen reduziert werden, sodass die Überzeugungskraft von CSR unmittelbar auch (betriebswirtschaftlich) quantitativ und qualitativ darstellbar ist und zum Bestandteil von Management wird. In den Unternehmen soll das Bewusstsein für CSR gestärkt werden. Das Wissen über geeignete Plattformen und Netzwerke für Unternehmen ist stärker nutzbar zu machen.

625

#### CSR adressatengerecht differenzieren

630

Die Art und Weise, in der kleine und mittlere Unternehmen CSR umsetzen, weicht oft von großen Unternehmen ab. Viele kleine und mittelständische Unternehmen, die bereits heute gute Beispiele zur Unternehmensverantwortung sind, sprechen nicht von CSR. Sie sollten Anregungen erhalten, wie sie ihr Engagement wirksam in die Öffentlichkeit tragen können. Auch müssen Mittel und Wege gezeigt werden, die Transparenz zu verbessern und die Glaubwürdigkeit zu erhöhen.

635

#### Anschluss an internationale Diskussion herstellen

640

Auf Europa- und internationaler Ebene findet eine lebhafte Diskussion um CSR statt, an der sich zu wenige deutsche Unternehmen beteiligen. Die Bundesregierung beteiligt sich ebenfalls nicht ausreichend an den Diskussionen, die dort geführt werden. Die Europäische Kommission hat erst kürzlich in einer Mitteilung zum Review der Europäischen Nachhaltigkeitsstrategie die Wirtschaft und andere Stakeholder aufgerufen, Vorschläge für ambitionierte Wirtschaftslösungen zu unterbreiten, die über die bestehenden rechtlichen Mindeststandards hinausgehen.

645

Die Europäische Kommission kündigt dabei weitere Initiativen an, zu CSR – Aktivitäten zu ermutigen. Hier sollte Deutschland verstärkt mitwirken.

#### Lernende Netzwerke verbessern

650

Das Lern- und Experimentierfeld CSR soll ausgeweitet werden. Es soll ermöglicht werden, an guten Beispielen zu lernen und die Praxis in gegenseitiger Bezugnahme weiter zu entwickeln.

655

Unternehmerische und zivilgesellschaftliche Verantwortung sollen im Dialog gestärkt werden und die Einbeziehung von Stakeholdern soll ausgeweitet werden. Lernende Netzwerke sollen große und kleine Unternehmen integrieren, Branchen übergreifen und entlang von übergreifenden Konsum- und Produktionsmustern entstehen.

Internationale und nationale CSR-Netzwerke und -Plattformen sind wichtige Foren, um sich über mögliche Aktivitäten und innovative Ansätze auszutauschen. Dazu gehören beispielsweise der UN Global Compact, die Global Reporting Initiative
---

660

(GRI), CSR Europe, Econsense, CSR Germany von BDA und BDI, die Initiative "Freiheit und Verantwortung" der Spitzenverbände der Wirtschaft und der WirtschaftsWoche, oder "Unternehmen: Partner der Jugend" (UPJ) e.V.

### 3. Drei Empfehlungen an die Bundesregierung

#### 3.1. Den Ordnungsrahmen neu bestimmen

665

Der Nachhaltigkeitsrat empfiehlt der Bundesregierung, den Ordnungsrahmen für CSR neu zu bestimmen. Grundlage ist eine „Doppelthese“:

670

- Der Rat empfiehlt den Ordnungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft durch die Definition von Verfahrensregeln so zu entwickeln, dass er für freiwillige CSR-Aktivitäten der Unternehmen im Wettbewerb förderlich ist.
- Der Rat lehnt es ab, unter dem Gesichtspunkt CSR den bestehenden umwelt- und sozialrechtlichen Standards substantielle weitere CSR-Standards hinzuzufügen.

675

Der Ordnungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft ist fortzuentwickeln, um das prozedurale Wettbewerbsklima zu verbessern und dem Verbraucher zu ermöglichen, sich ein verlässliches und vergleichbares Bild von der jeweiligen „CSR-Leistung“ der Unternehmen zu machen. Hierzu sollten zum Beispiel die Vorschriften des Lauterbarkeitsrechts (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb) und zur Prospekthaftung mit dem Ziel überprüft werden, freiwillige CSR-Aktivitäten zu fördern. Die sozialen, menschenrechtlichen und ökologischen Auswirkungen, die mit dem Angebot und Kauf eines Produktes verbunden sind, sollen deutlich werden. Das gilt für den Endverbraucher-Markt als auch für Kundenbeziehungen in der Wirtschaft. Verhandlungen in der WTO sollten dem Ziel dienen, CSR-Aktivitäten in der Wertschöpfungskette auch im globalen Wettbewerb zu stärken. Freiwillige und im Dialog mit Stakeholdern entwickelte Gütesiegel und Standards wie FSC, MSC (siehe oben) sind zu fördern. Der Rat warnt davor, diese als nicht tarifäre Handelshemmnisse abzuqualifizieren.

680

#### 3.2. Allianzen aufbauen

685

Die Bundesregierung hat mehr Möglichkeiten, die CSR-Aktivitäten der Wirtschaft zu unterstützen als sie bisher wahrgenommen hat.

690

Es wird empfohlen, einen politisch hochrangigen CSR-Gesprächskreis einzurichten. Der von der Bundesregierung geführte Gesprächskreis soll das Klima für CSR verbessern, einen politischen Resonanzboden für gute Beispiele bilden und zugleich neue, übergreifende und ambitionierte CSR-Projekte anregen, unterstützen und begleiten. Dazu bezieht er Unternehmen mit verschiedenen Ausgangsbedingungen sowie Stakeholder ein. Deutschland kann hierdurch Anschluss an die Entwicklungen in Europa gewinnen.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung bietet an, die Fortschritte im Gesprächskreis / Allianz CSR öffentlichkeitswirksam zu präsentieren.

695 Die Bundesregierung sollte die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen in globalen  
Märkten stärken, indem sie das CSR-Profil deutscher Unternehmen im Ausland unterstützt.  
CSR-Leistungen deutscher Unternehmen hervorgehoben werden und, wo immer möglich, die  
qualitativen Komponenten von Wettbewerbsfähigkeit betont werden. Einer Reduktion von  
Wettbewerbsfähigkeit allein auf die Preiskonkurrenz ist entgegenzuwirken. Das Instrument  
700 der Hermesbürgschaften ist über die kürzlich erfolgte Modernisierung hinaus weiter zu  
verbessern. Die neuen Leitlinien für die Vergabe der Hermesbürgschaften (2001) signalisieren  
eine Abkehr von einer unspezifischen Export-Unterstützung hin zu mehr Kohärenz zwischen  
außenwirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und menschenrechtlichen Zielen. Es gibt  
jedoch weiteren Verbesserungsbedarf vor allem hinsichtlich der Transparenz, der Prüfung auf  
menschenrechtliche Standards sowie weiterer Bereiche des CSR-Engagements von  
705 Unternehmen.

Wettbewerbs-Nachteile für deutsche Unternehmen ergeben sich, wenn in Deutschland kein  
Anschluss an die internationale CSR - Diskussion gehalten wird. Der Bundesregierung wird  
eine stärkere Präsenz in den europäischen und weltweiten Bemühungen zur CSR-Politik  
empfohlen, um Nachteile für Deutschland auszuräumen. Unternehmen müssen bei der  
710 Umsetzung von CSR vor allem durch einen schnellen und effektiven Wissenstransfer  
unterstützt werden. Damit Unternehmen ihre CSR-Konzepte ausgestalten können, sind aber  
auch Anregungen von den Stakeholdern unabdingbar. Diesen Dialog sollten Unternehmen  
und Politik fördern.

### **3.3. Die Herausforderungen der „Social Responsibility“ annehmen**

715 Der Bundesregierung wird empfohlen, die Maßstäbe der Unternehmensverantwortung durch  
eine Beispiel gebende „gesellschaftliche Verantwortung“ im eigenen Bereich anzuerkennen  
und fortzuentwickeln. Hierfür kommt die öffentliche Beschaffung ebenso in Frage wie die  
Unterstützung sozial-ethischer Fonds durch die Renten- und Gesundheitspolitik. Auch die  
Bildungs-, Kultur- und Familienpolitik bietet wichtige Anknüpfungspunkte.

720 Weil ein erfolgreiches Management sehr wesentlich auf der Beispielswirkung des eigenen  
Engagements und auf der Glaubwürdigkeit von Zielen, Indikatoren, Berichten und Dialogen  
beruht, wird der Bundesregierung empfohlen, die OECD-Leitsätze für multinationale  
Unternehmen auch im öffentlichen Beschaffungswesen als ein Kriterium bei der  
Auftragsvergabe zu berücksichtigen.

## **4. Drei Empfehlungen an die Wirtschaft**

Diese Empfehlungen richten sich selbstverständlich sowohl an privatwirtschaftliche  
Unternehmen wie auch an non-profit-Unternehmen und öffentliche Unternehmen.

### **4.1. Führungsprojekte sollen Kompetenzen und Netzwerke sichtbar machen**

730 Die Kenntnisse über die positive Wirkung qualitativer und quantitativer Effekte von  
Corporate Social Responsibility müssen besser bekannt gemacht und wo nötig auch durch  
beispielhafte Recherchen ermittelt werden.

Es wird angeregt, aus der Vielfalt von Praxisbeispielen 3 – 5 Führungsprojekte zu bestimmen. Sie sollen als Fokus für den gesellschaftlichen CSR – Dialog dienen und zugleich Maßstäbe für die Fortentwicklung des Themas aufzeigen.

- 735 Datenbanken zu Best-Practice-Beispielen sollten auf- beziehungsweise weiter ausgebaut werden. CSR-Strategien sollten neben den individuellen Aktivitäten auch die sektorbezogenen Praxisfelder berücksichtigen, weil für Unternehmen häufig branchentypische CSR-Themen relevant sind. Hier sollten Branchenverbände wichtige Funktionen übernehmen. Auch der Austausch über mögliche Aktivitäten und innovative Ansätze in internationalen und  
740 nationalen CSR - Netzwerken und - Plattformen sollte vertieft werden.

Forschung und Entwicklung entlang einzelner CSR-Themen sollte entlang der Praxis- und Lernfelder aus dem Forschungsprogramm Nachhaltigkeit des BMBF und auch des "Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik" der Universität Münster vorangetrieben werden.

#### 745 **4.2. Einen CSR-Kreislauf im Unternehmen aufbauen**

- Damit CSR zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens beiträgt, müssen Unternehmen es in ihrer Organisation und in den Managementprozessen mit klarer Verantwortlichkeit in der Unternehmensführung verankern und CSR und Eigeninteresse in langfristiger Perspektive der  
750 Geschäftstätigkeit des Unternehmens bestimmen. Informationen über die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens sollten sowohl für den Endverbraucher als auch für den Kapitalmarkt leicht zugänglich und transparent sein.

Ein unternehmensbezogener CSR-Prozess sollte aufgebaut werden. Auf die Ausführungen zum CSR-Prozess unter Kapitel 1.6 wird verwiesen.

#### **4.3. Mehr CSR durch bessere Verknüpfung mit KMU**

- 755 Bei Informationen über die neuen Eigenkapitalrichtlinien der Banken für die Kreditvergabe (Basel II) sollten qualitative Aspekte der Unternehmenskultur und des CSR von kleinen und mittelständischen Unternehmen eine stärkere Rolle als bisher spielen. Den Finanzdienstleistern und der Kreditwirtschaft kommt hier eine wichtige Rolle zu.

- 760 Bei der CSR-Berichterstattung sollten klein- und mittelständische Unternehmen unterstützt werden, in dem die Anpassung der Leitlinien der Global Reporting Initiative ("High 5!"-Handbuch) sowie von Leitfäden wie "Corporate Citizenship" der Bundesinitiative "Unternehmen: Partner der Jugend" sowie des Umweltmanagements weiter verfolgt werden. Durch Best-Practice-Beispiele, Leitfäden und Veranstaltungsangebote erhalten die Unternehmen wertvolle Hinweise zur Umsetzung von CSR. Zusätzlich müssen diese  
765 Leitlinien verstärkt kommuniziert werden, um ihre Anwendung auf breiter Basis zu ermöglichen. Die CSR-Kompetenz von Institutionen, die von KMU als vertrauenswürdig wahrgenommen werden, wie Handels- und Handwerkskammer, sollte ausgeweitet werden.

Um den Wissenstransfer bezüglich CSR zu fördern, sollte die Vernetzung unter KMU vorangetrieben werden. Dies kann beispielsweise durch regionale Veranstaltungen,

770 Diskussionsrunden, Fortbildungen oder die Einrichtung von Arbeitsgruppen erreicht werden.  
Nach Möglichkeit sollten die bestehenden KMU-Netzwerke genutzt werden.

### **5. Eine Anmerkung zur Sprachkultur**

775 Diejenigen, die sich mit großem persönlichen Engagement für ein Mehr an  
Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit einsetzen, tun dies oft in einer ungeeigneten  
Ausdrucksweise. Kaum eine andere „Szene“ benutzt so viele Begriffe, die nur Insidern  
bekannt und geläufig sind. So wird ungewollt eine Sprachbarriere aufgebaut.

780 Wenn aber die Diskussion um Unternehmensverantwortung wichtiger werden soll, kann man  
sich eine Sprachbarriere nicht leisten. Vielmehr muss es gelingen, den Manager eines global  
agierenden Großunternehmens, die Analysten der Banken, den Winzer an der Mosel und das  
mittelständische Möbelunternehmen gleichermaßen zu erreichen.

785 Der Rat für Nachhaltige Entwicklung hat in diesem Papier den Versuch unternommen, von  
der reinen Insidersprache wegzukommen. In Teilen ist dies gelungen, in anderen nicht oder  
jedenfalls nicht im gewünschten Maße. Einer anderen Sprachkultur kommt jedoch eine  
ebenso wichtige Funktion zu wie politischen Konzepten und Instrumenten zur  
Glaubwürdigkeit des Anliegens CSR.

Ein großes Bemühen Aller ist erforderlich.