



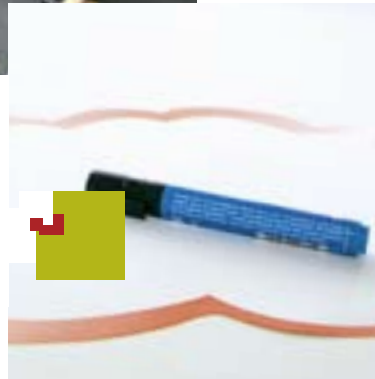
Rat für
NACHHALTIGE
Entwicklung



Unternehmen Verantwortung

Aktionen und Dialoge 2006/2007

**Wie der Rat für Nachhaltige Entwicklung die Diskussion um
„Corporate Social Responsibility“ führt**



Unternehmen Verantwortung

Informationen zu den Mitgliedern und der Arbeit des Rates
finden Sie unter: www.nachhaltigkeitsrat.de



Vorwort

von Marlehn Thieme, Ratsmitglied und Vorsitzende der AG „Nachhaltiges Wirtschaften und Konsum“

In Zeiten der Globalisierung und des Klimawandels werden Unternehmen nicht mehr ausschließlich nach ihren Produkten beurteilt – die Kundschaft, die Anteilseigner und auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter achten immer stärker auf die Prozesse und das Umfeld des Wirtschaftens. Man spricht von Corporate Social Responsibility (CSR), von der unternehmerischen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung.

Immer mehr Unternehmen und Berater wenden sich dem Thema zu. Manche binden ihr Engagement in die unternehmerische Gesamtstrategie ein, bei manchen ist es in der Kommunikationsabteilung angesiedelt. Die Formen des Engagements sind sehr unterschiedlich. Auch die Medien berichten über solches Engagement immer öfter und hinterfragen nichtnachhaltige Geschäftspraktiken. Die Stiftung Warentest fragt neben der klassischen Bewertung von klassischen Produktqualitäten auch nach dem CSR-Engagement der Produzenten und ihrer Zulieferer. Korruptions- und Bespitzelungsvorwürfe in deutschen Großunternehmen machen die Öffentlichkeit kritischer.

Es gibt aber auch Beispiele, die Hoffnung machen, die zeigen, dass sich Engagement lohnt. Ein deutscher Kaffeeanbieter bringt in Bangladesch, Thailand und China die Manager der Kaffeepflanzungen, Gewerkschaften, Einkäufer sowie Regierungs- und Nichtregierungsorganisationen an einen Tisch. Im Dialog sucht man Lösungen für bessere Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsbedingungen. Von dem Projekt profitieren alle. Der Kaffeeröster bekommt zu fairen Bedingungen angebaute und umweltgerechter produzierte Kaffeebohnen. Dafür sind in Deutschland immer mehr Kundinnen und Kunden bereit, höhere Preise zu zahlen. Ertrag und Ansehen des Unternehmens dürften steigen und in Asien werden die Bedürfnisse der Beschäftigten respektiert.

Zweites Beispiel: Ein Dienstleistungsunternehmen stellt auf „Green IT“ um, auf ein umweltfreundlicheres Computersystem. Die neuen Geräte bestehen aus schadstoffarmen Komponenten, arbeiten Strom sparend und stoßen weniger Kohlendioxid aus. Das Rechenzentrum hat trotz hoher Leistung einen niedrigen Kühlungsbedarf. Die Software funktioniert effizienter. Mit dem Engagement im Umwelt- und Klimaschutz erzielt auch dieses Unternehmen eine positive Außenwirkung. Es kann aber auch direkt Kosten sparen, und zwar langfristig: Bei den hohen Energiepreisen und ständig anwachsenden Datenmengen, die die Computersysteme immer mehr auslasten und dadurch mehr Strom verbrauchen, werden Energiespareffekte zunehmend wichtiger.



Zwei Beispiele von vielen. Sie zeigen, wie deutsche Unternehmen Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft übernehmen.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung, der die Bundesregierung berät, will die Diskussion um unternehmerisches Engagement für soziale und ökologische Belange voranbringen – als Wettbewerbsfaktor und nicht als realitätsfernen Idealismus. Corporate Social Responsibility als Teil nachhaltigen Wirtschaftens und Konsumierens hat bisher zu wenig Aufmerksamkeit in Deutschland gefunden. Und auch wenn die CSR-Diskussion in Deutschland jetzt lebhafter geführt wird, so hinkt sie der internationalen Debatte immer noch hinterher.

Der Rat hat deshalb seit 2006 eine Reihe von Initiativen zum Thema organisiert. Ausgehend von der Erfahrung, dass man für zukunftsweisende, konstruktive Entscheidungen vor allem die richtigen Leute zusammenbringen muss, hat der Rat seinen Empfehlungsentwurf mit einer Vielzahl interessierter Multiplikatoren diskutiert: Im Leadershipforum 2006 arbeiteten über 30 Unternehmensvertreterinnen und -vertreter an den Thesen und Forderungen. In einem exemplarischen Multistakeholderforum brachten erstmals knapp 100 Expertinnen und Experten aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Staat und Gesellschaft ihre unterschiedlichen Perspektiven ein.

In diesen Dialogen entstanden wertvolle Anregungen, die die Diskussion im Rat für Nachhaltige Entwicklung bereichert haben. Im Ergebnis haben die Empfehlungen zur unternehmerischen Verantwortung in einer globalisierten Welt ein deutsches Profil von CSR entworfen.

Die Wirtschaft reagierte auf die Empfehlungen mit konstruktiven und positiven Stellungnahmen. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung hat seine Empfehlungen an die Bundesregierung 2008 anlässlich der Reform der Vorschriften zur öffentlichen Beschaffung weiter konkretisiert.

Mit seinen Aktivitäten konnte der Rat harte Fronten zwischen den Interessengruppen spürbar aufbrechen. Besonders bei der Frage, ob die Wirtschaft CSR-Maßnahmen freiwillig umsetzen oder mit regulatorischen Mitteln dazu gezwungen werden soll, bewegten sich die Akteurinnen und Akteure aufeinander zu. Im Diskurs haben alle Beteiligten gelernt und die Kultur des Umgangs hat sich gewandelt.

Die vorliegende Broschüre dokumentiert diesen Prozess. Sie zeigt, wie in einem aufwendigen Dialogverfahren die politische Meinungsbildung vorangebracht wurde. Der Rat dankt allen, die sich daran konstruktiv beteiligt haben.

Inhalt

Vorwort	1
1. Leadershipforum CSR 2006: Wie die Wirtschaft Verantwortung wahrnimmt	5
1.1 Das Dialogpapier des Rates: Generelle Aussprache	6
Freiwilligkeit versus Regulierung	8
1.2 Die Wirtschaft bewertet die empfohlenen Aktivitäten	8
1.2.1 Die drei Empfehlungen an die Unternehmen	8
1.2.1.1 Diskussion der ersten Empfehlung an die Wirtschaft: „Führungsprojekte sollen Kompetenzen und Netzwerke sichtbar machen“	8
1.2.1.2 Diskussion der zweiten Empfehlung an die Wirtschaft: „Einen CSR-Kreislauf im Unternehmen aufbauen“	9
1.2.1.3 Diskussion der dritten Empfehlung an die Wirtschaft: „Mehr CSR durch bessere Verknüpfung mit kleinen und mittleren Unternehmen“	10
1.2.2 Die drei Empfehlungen an die Bundesregierung	10
1.2.2.1 Diskussion der ersten Empfehlung an die Bundesregierung: „Den Ordnungsrahmen neu bestimmen“	11
1.2.2.2 Diskussion der zweiten Empfehlung an die Bundesregierung: „Allianzen aufbauen“	11
1.2.2.3 Diskussion der dritten Empfehlung an die Bundesregierung: „Die Herausforderungen der ‚Social Responsibility‘ annehmen“	12
1.3 Gesamturteil der Wirtschaft:	
Welche Empfehlungen wirksam und umsetzbar sind	12
1.4 Ausblick	13
2. Multistakeholderforum 2006: Anregungen für unternehmerische Verantwortung aus Staat, Wirtschaft und Gesellschaft	14
2.1 Das Dialogpapier und die Sicht verschiedener Interessengruppen	16
2.1.1 Bisherige Empfehlungen	16
2.1.2 Neue Vorschläge	17
2.2 Das ergänzte Konzept: Empfehlungen für unternehmerische Verantwortung	18
2.3 Weitere Anregungen für eine gelungene CSR-Politik	23
2.4 Ausblick	23
3. Die Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur unternehmerischen Verantwortung in einer globalisierten Welt (Kurzfassung)	24
3.1 Drei Empfehlungen an die Bundesregierung	27
3.1.1 Den Ordnungsrahmen neu bestimmen	27
3.1.2 Dem deutschen CSR-Profil Konturen verleihen	28
3.1.3 Die Herausforderungen der „Social Responsibility“ annehmen	29
3.2 Drei Empfehlungen an die Wirtschaft	29
3.2.1 Geschäftsprozesse gestalten, Kompetenz ausbauen	29
3.2.2 CSR als Strategie des Managements	31
3.2.3 Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen	31
4. Onlineumfrage 2007: Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung	33
4.1 Die Bedeutung von CSR in Deutschland	33
4.2 Erwünschte inhaltliche Schwerpunkte	34
4.3 Wer bringt CSR voran?	35
4.4 Bewertung der Aktivitäten des Rates für Nachhaltige Entwicklung	35
4.5 Persönliches Engagement der Befragten	35
4.6 Kooperationen und Konflikte	35
4.7 Fazit	37

5. Multistakeholderforum 2007:	
Unternehmerische Verantwortung gemeinsam voranbringen	38
5.1 Der zweifache Perspektivwechsel:	40
Was die Beteiligten voneinander erwarten – und was machbar ist	40
5.1.1 Stakeholdergruppe Unternehmen	41
5.1.2 Stakeholdergruppe Politik und Verwaltung	42
5.1.3 Stakeholdergruppe Nichtregierungsorganisationen (NGOs)	43
5.1.4 Stakeholdergruppe Arbeitnehmer und Gewerkschaften	44
5.1.5 Stakeholdergruppe Forschung und Bildung	45
5.1.6 Stakeholdergruppe Unternehmensberatung	46
5.2 Neue Perspektiven der Zusammenarbeit: Wünsche und Selbstverpflichtungen	48
5.2.1 Die Rolle der Politik	48
5.2.2 Die Rolle der Wirtschaft	49
5.2.3 Die Rolle der Nichtregierungsorganisationen (NGOs)	50
5.2.4 Die Rolle der Gewerkschaften	50
5.2.5 Die Rolle der Wissenschaft	50
5.2.6 Die Rolle der Unternehmensberater	51
5.2.7 Allgemeine Vorschläge	51
5.3 Schlussworte und Ausblick	52
6. Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland:	
Ergebnisse des IÖW / future-Rankings 2007	53
6.1 Warum eine Bestenliste?	53
6.2 Zur Methode	55
6.2.1 Die Stichprobe	55
6.2.2 Die Kriterien	56
6.3 Das Ergebnis: Die zehn besten Nachhaltigkeitsberichte und ihre Branchen	57
6.3.1 Branchenanalyse Handel/Bekleidung: Non-Reporter überschatten den Gesamtsieger OTTO	58
6.3.2 Branchenanalyse Energieversorger: RWE überzeugt mit klarem Leitbild	58
6.3.3 Branchenanalyse Chemie/Pharma: BASF, Wacker und Bayer unter den Top 10	59
6.3.4 Branchenanalyse Banken: Aufsteiger WestLB hebt sich ab vom Mittelmaß	60
6.3.5 Branchenanalyse Papier/Druck/Verlage: Axel Springer punktet beim Umweltschutz	60
6.3.6 Branchenanalyse Automobilhersteller: Nur VW und BMW zeigen gute Einzelleistungen	61
6.3.7 Branchenanalyse Bau: Spitzenergebnis für den einzigen Berichterstatter HochTief	61
6.4 Nachhaltigkeitsberichterstattung in den übrigen Branchen	62
6.4.1 Branchenanalyse Elektro/Technik: Bosch ist Bestberichter in größter Branche	62
6.4.2 Branchenanalyse Transport/Logistik: Deutsche Bahn fährt Mitbewerber davon	63
6.4.3 Branchenanalyse Telekommunikation: Neuling Vodafone übertrifft erfahrene Telekom	63
6.4.4 Branchenanalyse Grundstoffindustrie: HeidelbergCement präsentiert Vision und Strategie	64
6.4.5 Branchenanalyse Maschinenbau: Nur Linde erzielt akzeptables Ergebnis	65
6.4.6 Branchenanalyse Nahrung/Genuss, Versicherungen und Mischkonzerne: Kein Unternehmen erfüllt die Standards	66
6.5 Schlussbemerkungen	67
7. Lernworkshop 2007:	
Nachhaltigkeitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen	68
7.1 Kriterien für eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung	69
7.2 Beispiele aus der Praxis: Die memo AG, Schmalz und die Bremer Straßenbahn	70
Zukunft erlesen:	71
Aktuelle Publikationen des Rates für Nachhaltige Entwicklung	

1. Leadershipforum CSR 2006: Wie die Wirtschaft Verantwortung wahrnimmt

Wie können Unternehmen ökologisch und sozial verträglich wirtschaften, und was kann die Politik tun, um die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) zu fördern?

Im Mai 2006 stellt der Rat für Nachhaltige Entwicklung diese Fragen an ein Fachpublikum aus der Wirtschaft. Der Rat hat in einem Dialogentwurf sechs Empfehlungen für unternehmerische Nachhaltigkeit entwickelt. Drei richten sich an die Bundesregierung, drei an die Wirtschaft.

In der Katholischen Akademie in Berlin diskutieren die Fachleute zum Thema CSR, ob die Empfehlungen aus ihrer Sicht machbar und wirksam sind. Gekommen sind rund 30 Vertreterinnen und Vertreter großer deutscher und internationaler Unternehmen sowie der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, des Zentralverbands des Deutschen Handwerks und des „econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft“.

Mit der Veranstaltung leitet der Rat einen Prozess der politischen Meinungsbildung zur unternehmerischen Verantwortung ein. Die gewonnenen Erkenntnisse und Anregungen nimmt er auf, bewertet diese kritisch und entwickelt daraus seinen Dialogentwurf weiter.

Ablauf

- | | |
|------------------|---|
| 10.30 Uhr | Ankunft |
| 10.45 Uhr | Begrüßung
<i>Dr. Günther Bachmann</i>
<i>Geschäftsstelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung</i> |
| 10.55 Uhr | Vorstellung des Tagesablaufs und der Moderation
<i>Arved Lüth und Kirsten Frohnert, IFOK</i> |
| 11.00 Uhr | Impulsreferat: CSR-Politiken der europäischen Nachbarn
<i>Birgit Riess, Bertelsmann Stiftung</i> |
| 11.20 Uhr | Generalaussprache: Wie sieht eine aktivierende Nachhaltigkeitspolitik aus? |
| 12.15 Uhr | Eingangsimpuls: „Warum ist uns Ihr Rat so wichtig?“
<i>Dr. Volker Hauff, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung</i> |
| 12.30 Uhr | Mittagessen |
| 13.30 Uhr | Diskussion zu den Empfehlungen an die Wirtschaft |
| 14.45 Uhr | Kaffeepause |
| 15.00 Uhr | Diskussion zu den Empfehlungen an die Regierung |
| 16.45 Uhr | Schlusswort
<i>Dr. Günther Bachmann</i> |
| 17.00 Uhr | Ende der Veranstaltung |

1.1 Das Dialogpapier des Rates: Generelle Aussprache Freiwilligkeit versus Regulierung

Zu Beginn des Leadershipforums geht es um das Spannungsfeld, das die deutsche Diskussion beim Thema Unternehmerische Verantwortung stark polarisiert: Soll CSR freiwillig umgesetzt werden – oder durch Regulierung verpflichtend sein?

Beispiele guter CSR-Politik aus den europäischen Nachbarländern Großbritannien, Frankreich, Schweden, Dänemark und Niederlande stellt Birgit Riess von der Bertelsmann Stiftung in einem Impulsreferat vor. Riess verdeutlicht unter anderem, wie wichtig eine klar umrissene politische Strategie ist. Sie betont, dass dabei – wie in den Vorreiterländern Großbritannien und Niederlande – die Balance gehalten werden sollte: „so viel Kooperation wie möglich, so viel Rahmensezung wie nötig“. Woran es in Deutschland jedoch am meisten mangle, sei die „Sichtbarkeit von CSR“: Das Engagement der Unternehmen müsse mehr Anerkennung in der öffentlichen Diskussion und durch die Politik finden.

In der anschließenden Debatte und beim Zusammentragen der Meinungen, was eine aktivierende Nachhaltigkeitspolitik ausmacht, wird das Thema Freiwilligkeit versus Regulierung fortgeführt. Es wird der Einwand erhoben, die Frage sei bereits zugunsten der Freiwilligkeit gelöst. Eine Regulierung sei unter anderem deshalb nicht wünschenswert, weil generell die Diskussion um CSR sehr abstrakt geführt werde.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bewerten das Dialogpapier des Rates grundsätzlich positiv. Die Themenauswahl sei gelungen. Es wird aber der Wunsch geäußert, die Begrifflichkeiten CSR und Nachhaltigkeit klarer zu definieren und zu übersetzen, weil sie von vielen Bürgerinnen und Bürgern sowie von kleinen und mittleren Unternehmen nicht verstanden würden.

Außerdem solle das Papier vereinfacht werden. Die Debatten über „Corporate Governance“, Steuern und Sozialstandards würden bereits an anderer Stelle geführt.

Verbesserungsbedarf wird auch für das Thema Produktbezogene Verbraucherinformation gesehen. Zudem sollten nicht nur die Vorreiterunternehmen, sondern auch andere Akteure Beachtung finden. Die Leitsätze der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) sollten höher bewertet werden.

In der weiteren Diskussion des Papiers kristallisieren sich vier Schwerpunkte heraus:

- CSR und die Politik

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind sich einig, dass CSR gemeinsam mit der Politik vorangebracht werden muss. Diese soll definieren, was unternehmerische Verantwortung bedeutet. Landesregierungen und Gebietskörperschaften sollen angesprochen, die Zusammenarbeit zwischen den Ministerien verbessert werden, um eine gemeinsame Strategie zu erreichen. CSR-Politik könne das Vertrauen in die Unternehmen und in den Standort Deutschland stärken.

- CSR im Unternehmen

An welcher Stelle, auf welcher Ebene im Unternehmen soll die Zuständigkeit für CSR verankert sein? Die Meinungen gehen auseinander. Während einige CSR als Ansatz für das Risikomanagement sehen, definieren es andere als Teil des Kerngeschäfts. Die Verantwortlichkeit für CSR sollte auf übergeordneter Managementebene angesiedelt werden statt in einem eigenen Bereich.

Es wird weiter empfohlen, in dem Dialogpapier den Nutzen von CSR deutlicher zu machen, denn vor allem dadurch werde CSR für ein Unternehmen attraktiv. Zugleich sollten aber auch Hemmnisse klarer herausgearbeitet werden.

Als „zentral“ bezeichnet ein Beitrag die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für CSR. Ehrenamtlicher Einsatz („Volunteering“) beispielsweise müsse besser gefördert werden.

Das Engagement der Unternehmen sei sichtbarer zu machen, heißt es an anderer Stelle. Es gelte, bei den Bürgerinnen und Bürgern Verständnis zu wecken und Verbraucherinnen und Verbraucher aufzuklären.

- CSR in Nachhaltigkeitsberichten und Ratings

Eine regelrechte Erfolgsgeschichte sei die Berichterstattung der Unternehmen über ihre Aktivitäten zur Nachhaltigkeit und unternehmerischen Verantwortung, finden die Wirtschaftsfachleute. Zur weiteren Verbesserung sollten aber die internationalen Reporting- und Ratingsysteme für den deutschen Kontext nutzbar gemacht werden.

- CSR-Profil für Deutschland

Erneut wird der Wunsch nach einer klaren Definition laut. Ein allgemeiner Themenkanon, auf den sich ein Unternehmen bei der Gestaltung seines CSR-Konzepts konzentrieren soll, ist dagegen nach Meinung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht sinnvoll. Explizit genannt werden aber die Topthemen Innovation, Demografischer Wandel und Beschäftigung.

Das nationale Profil muss nach Meinung der Diskutanten vor allem zwei spezifisch deutsche Merkmale widerspiegeln: die regionale Struktur und die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen. Der deutsche Mittelstand sei „spitze“, heißt es in einem Beitrag, er habe sich aber bisher „schlecht verkauft“.

Weitere Anregungen für das nationale CSR-Profil versprechen sich die Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter vom Blick auf entsprechende Initiativen außerhalb Europas.

1.2 Die Wirtschaft bewertet die empfohlenen Aktivitäten

1.2.1 Die drei Empfehlungen an die Unternehmen

Grundsätzlich wünschen sich die Anwesenden, dass neben der genauen CSR-Definition geklärt wird, wofür die Firmen verantwortlich zeichnen und wofür der Staat. Die Legitimität von Forderungen sei jeweils zu prüfen.

Die Empfehlungen an die Wirtschaft, so die weitere Diskussion, sollten darstellen, dass unternehmerische Verantwortung im Eigeninteresse des Unternehmens liegt und nicht „parallel dazu“. Deshalb sollten die Wettbewerbsvorteile und verbesserten Marktchancen herausgearbeitet werden, die CSR eröffnet.

1.2.1.1 Diskussion der ersten Empfehlung an die Wirtschaft: „Führungsprojekte sollen Kompetenzen und Netzwerke sichtbarer machen“

Gutes Nachhaltigkeitsmanagement öffentlich darstellen – diese Empfehlung findet grundsätzlich Anklang. Eine kontroverse Diskussion provoziert aber die Frage, ob ganz konkrete Vorreiterprojekte („Best Practice“) in den Empfehlungstext des Rates aufgenommen werden sollen.

Die Befürworterinnen und Befürworter argumentieren, dass Beispiele aus der Praxis anderen Unternehmen das CSR-Konzept nahebringen können. Schließlich seien die sozialen Problemstellungen „überall ähnlich“.

Für die Kritikerinnen und Kritiker steht jedoch das Gegenteil fest: Die Unternehmen seien zu unterschiedlich und damit nicht vergleichbar. Konkrete Firmennennungen könnten polarisieren. Würden einzelne Projekte aufgeführt, könnte die Themenbreite von CSR eingeschränkt werden. Außerdem gebe es bereits genügend Datenbanken, in denen die Projekte nachvollzogen werden könnten.





1.2.1.2 Diskussion der zweiten Empfehlung an die Wirtschaft: „Einen CSR-Kreislauf im Unternehmen aufbauen“

Organisatorische Verankerung

Ein Vergleich verschiedener Großunternehmen zeigt, wie unterschiedlich die Zuständigkeiten für den Bereich CSR organisiert sein können. Deshalb kann es keine konkrete Empfehlung geben, wie CSR im Unternehmen gemanagt werden soll.

Bei der Münchner Rück verantwortet der Rückversicherungsvorstand das Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement.

Procter & Gamble hat beim Vorstand (CEO) des Bereichs External Relations eine Gruppe von zehn Mitarbeitern angesiedelt, die unterschiedliche Aufgaben im Bereich Nachhaltigkeit ausüben.

Beim Energiekonzern RWE ist der Vorstand (CEO) übergreifend zuständig für Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement; für CSR zeichnet explizit der Personalvorstand verantwortlich. CSR-Management und Reporting wird wiederum von einer Abteilung mit koordinierender Funktion verantwortet.

Konkurrent E.ON dagegen organisiert die Projekte separat; es besteht aber ein spezieller „Council“. Darin sind Vorstandsmitglieder vertreten sowie ein CSR-Projektteam aus Mitgliedern der weltweiten Market Units.

Bei Henkel ist CSR eine Querschnittsaufgabe: Zuständig sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den einzelnen Unternehmensbereichen. Die Vorsitzenden der Geschäftsführung sowie der einzelnen Business Units bilden einen „Rat für Nachhaltigkeit“, genannt „Sustainability Council“.

Berichtswesen / Reporting

Kann die Berichterstattung über die Nachhaltigkeitsaktivitäten eines Unternehmens helfen, den Bereich voranzubringen? Wieder gehen die Meinungen auseinander.

Die einen werten die Berichterstattung grundsätzlich positiv. Rückmeldungen an das Unternehmen – zum Beispiel, wenn Themen nicht im Bericht auftauchen – trieben den firmeninternen CSR-Prozess an. Die Berichte müssten aber aussagekräftig, transparent und unternehmensspezifisch sein. Ranglisten (Rankings) könnten mehr Wettbewerb in das Berichtswesen bringen.

Andere vertreten dagegen die Meinung, dass die Berichterstattung auch problematisch sein kann – so beispielsweise für kleine und mittelständische Unternehmen, da diese weder über Etats noch über Kapazitäten für die Verfassung von Berichten verfügen.

Während einige Wirtschaftsfachleute Qualitätskriterien für das Reporting definiert haben möchten, fordern andere das Gegenteil: Es solle keine Empfehlungen und keine Verbindlichkeit geben. CSR sei ein „Experimentierfeld“, die Berichterstattungsleitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) nicht immer anwendbar. Zumindest am Anfang sollten die Ansprüche an die Berichterstattung nicht zu hoch sein, sonst würden die Unternehmen „behindert“.

Als das größte Problem im Berichtswesen werden die Maßstäbe der Beurteilung eines Reports angesehen. Selbst führende Ratings und Rankings zur Nachhaltigkeit seien „stark verbesserungsbedürftig“.

Es wird auch der Wunsch geäußert, dass es außer dem Berichtswesen andere Instrumente geben sollte, um einen CSR-Kreislauf im Unternehmen aufzubauen.

1.2.1.3 Diskussion der dritten Empfehlung an die Wirtschaft: „Mehr CSR durch bessere Verknüpfung mit kleinen und mittleren Unternehmen“

Hier bieten der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) und die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) an, kleine und mittlere Unternehmen in den CSR-Prozess einzubinden.

1.2.2 Die drei Empfehlungen an die Bundesregierung

In der folgenden Debatte machen die Wirtschaftsfachleute deutlich, dass sie sich eine hohe Wertschätzung für ihre CSR-Aktivitäten wünschen: Das Thema sollte auf höherer Regierungsebene angesiedelt werden als bisher, und die Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen sollte anerkannt werden. Hilfreich wäre insbesondere ein Ansprechpartner in der Bundesregierung.



1.2.2.1 Diskussion der ersten Empfehlung an die Bundesregierung: „Den Ordnungsrahmen neu bestimmen“

Erneut zeigt sich die große Skepsis der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der Frage, ob die Bundesregierung einen verbindlichen Rahmen für die unternehmensbezogene Nachhaltigkeitspolitik festlegen sollte. Bei der anschließenden Bewertung mit Punkten stufen sie diese erste Empfehlung an die Bundesregierung sogar eindeutig als „CSR hemmend“ statt „CSR fördernd“ ein (siehe Tabelle unten).

Viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer finden einen neuen Ordnungsrahmen schlichtweg „unnötig“ und lehnen neue Verpflichtungen für die Wirtschaft ab. Zwar sollte es bestimmte Standards für CSR geben – aber auf freiwilliger Basis. Es sei Aufgabe der Unternehmen, sich ihre CSR-Ziele selbst zu setzen und einzubringen, je nach Branche und Thema.

Andere schlagen vor, die bestehenden Regulierungen wirksamer und weitreichender zu gestalten, zum Beispiel bei der Prospekthaftung. Bestehende Aktionen und Labels sollten besser kommuniziert, vernetzt und unterstützt werden. Empfohlen wird auch mehr Transparenz auf der Produktebene.

Des Weiteren warnen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vor Ressortstreitigkeiten bei der Neubestimmung eines CSR-Ordnungsrahmens. Auch dürften andere Politikfelder nicht missbraucht werden.

1.2.2.2 Diskussion der zweiten Empfehlung an die Bundesregierung: „Allianzen aufbauen“

Die erste Allianz, da sind sich die Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter einig, wäre die zwischen der Bundesregierung und den Unternehmensvorständen. Die Bundesregierung könne, so wird in diesem Zusammenhang erwähnt, die CSR-Aktivitäten deutscher Unternehmen vermarkten.

Einige weisen auf bereits bestehende „Verantwortungsallianzen“ hin, die gut funktionierten. Die Bertelsmann Stiftung habe dazu Fallstudien betrieben. Es gebe viele Beispiele der Zusammenarbeit zwischen privatem und öffentlichem Sektor, sogenannte Private-Public Partnerships (PPP). Konkret genannt werden Aktivitäten des Landes Brandenburg und des Vereins „Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar e. V.“ (ZMRN).

Allianzen könnten aber auch negative Wirkungen haben: Nach Meinung der Wirtschaftsfachleute bestehen für Nichtregierungsorganisationen (NGOs) Reputationsrisiken, wenn sie bestimmte Partnerschaften eingehen.

Es wird angeregt, für neu zu knüpfende Allianzen eine Themenplattform anzubieten. Auch die Verbraucherinnen und Verbraucher könnten auf einer Plattform Orientierung finden. Andererseits, so wird eingewendet, seien vielen Verbrauchern die Sozialstandards in Unternehmen „egal“.



1.2.2.3 Diskussion der dritten Empfehlung an die Bundesregierung: „Die Herausforderungen der ‚Social Responsibility‘ annehmen“

Diese Empfehlung wird allgemein begrüßt. Der größte Hebel für ihre Umsetzung liegt nach Ansicht der Wirtschaftsexpertinnen und -experten im öffentlichen Beschaffungswesen.

1.3 Gesamturteil der Wirtschaft: Welche Empfehlungen wirksam und umsetzbar sind

Am Schluss des Leadershipforums vergeben alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer rote und grüne Punkte, mit denen sie die einzelnen Handlungsempfehlungen des Rates sowie die während der Veranstaltung erarbeiteten Empfehlungen nach verschiedenen Kriterien bewerten.

Im Gesamtbild fällt auf, dass einige der Empfehlungen an die Bundesregierung in den Augen der Wirtschaftsfachleute überhaupt keine CSR fördernde Wirkung haben: null Punkte. Die Empfehlung, stärker zu regulieren, wird sogar als kontraproduktiv angesehen (26 Punkte).

Für den eigenen Bereich sehen die Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter die beste CSR fördernde Wirkung in der Transparenz und einem guten Berichtswesen (19 Punkte). Beides halten sie auch für gut umsetzbar (20 Punkte).

Handlungsempfehlung an die Regierung	CSR fördernde Wirkung (Anzahl Punkte)	CSR hemmende Wirkung (Anzahl Punkte)
1. Politikmanagement	13	5
2. Instrumente	1	5
3. Sichtbarkeit	16	0
4. CSR-Profil	0	0
5. Transparenz fördern	0	1
6. Dialogplattform	16	0
7. Ordnungsrahmen	0	26
8. Allianzen für CSR	9	0
9. Herausforderungen annehmen / öffentliches Beschaffungswesen	7	10

Handlungsempfehlung an die Wirtschaft	Größte Wirkung (Anzahl Punkte)	Gute Umsetzung möglich (Anzahl Punkte)
1. Transparenz / Reporting	19	20
2. Adressaten / interne Kommunikation	3	11
3. CSR-Management	2	2
4. Risikomanagement	12	6
5. Sensibilisierung für CSR	17	8
6. Partnerschaften	16	16

1.4 Ausblick

Dr. Günther Bachmann vom Rat für Nachhaltige Entwicklung geht in seinem Schlusswort auf die weiterhin bestehende Unsicherheit beim Thema CSR ein. Zwei Fragen stellt er in den Raum: „Warum steht das scheue Reh CSR im Wald und traut sich nicht auf die Lichtung?“ Und: „Wenn das Reh auf der Lichtung steht, wie können wir sicherstellen, dass es nicht sofort von Jägern aufs Korn genommen wird?“ Die Antworten können vielleicht weitere Veranstaltungen bringen.



2. Multistakeholderforum 2006: Anregungen für unternehmerische Verantwortung aus Staat, Wirtschaft und Gesellschaft

Beim Multistakeholderforum lädt der Rat für Nachhaltige Entwicklung erstmals Akteurinnen und Akteure ein, die sich in ganz verschiedenen Bereichen mit der unternehmerischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) beschäftigen.

Während beim Leadershipforum einen Tag zuvor ausschließlich Fachleute aus der Wirtschaft diskutierten, sind zu der zweiten Veranstaltung am 18. Mai 2006 nun auch Repräsentantinnen und Repräsentanten von Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Verbänden, Gewerkschaften und Kirchen sowie Expertinnen und Experten aus Politik, Wissenschaft und Verwaltung angesprochen.

Der offenen Einladung in die Katholische Akademie Berlin folgen 80 Interessierte. Allerdings ist die Wirtschaftsbranche mit 36 Prozent der Teilnehmenden vergleichsweise stark repräsentiert, insbesondere der Zweig Beratung (Consulting). Viele andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer repräsentieren den Bereich Gesellschaft (27 Prozent). Fachleute aus Politik und Verwaltung, Wissenschaft oder Medien kommen dagegen nur in kleiner Zahl.

Vor dem Treffen hat die Runde das Dialogpapier des Rates für Nachhaltige Entwicklung mit dem Entwurf der Empfehlungen erhalten – drei für die Politik und drei für die Wirtschaft. Nun soll zu diesen Handlungsempfehlungen ein breites Meinungsbild erstellt werden. Neue Ideen und wichtige Ergänzungen will der Rat aufnehmen und einarbeiten.

Maximale Beteiligungsmöglichkeit durch innovative Moderation

Damit die Diskussionen zu Ergebnissen führen, kommt eine in diesem Zusammenhang neue, netzwerkgestützte Moderationsmethode zum Einsatz.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer gruppieren sich jeweils zu zehn Personen an acht Tischen. Jede Gruppe bekommt einen eigenen Moderator oder eine Moderatorin. Diese sammeln die Beiträge und Anregungen an „ihren“ Tischen und geben sie per Laptop an ein Redaktionsteam weiter. Die Redaktion fasst alle Beiträge zusammen und bringt sie in eine Übersicht.

Anschließend kann das Plenum über das Gesamtbild abstimmen. Dazu erhält jede Teilnehmerin/jeder Teilnehmer ein TED-Abstimmungsgerät. Es sendet die angewählte Alternative per Funk an den Zentralrechner, nur wenige Sekunden später liegt die Auswertung vor.

So lassen sich die Anregungen übersichtlich darstellen; das Meinungsbild kann sofort in die weitere Arbeit einfließen. Am Ende stehen konkrete und priorisierte Erkenntnisse, die der Rat auswerten kann.

Ablauf

Uhr	TOP
10.00 Uhr	Ankunft Kartenabfrage: „Welche Errungenschaften gehen auf das Konto von CSR im Jahr 2020?“
10.30 Uhr	Begrüßung <i>Dr. Günther Bachmann</i> <i>Geschäftsstelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung</i>
10.45 Uhr	Vorstellung des Tagesablaufs und der Moderationsmethode <i>Natasha Walker und Arved Lüth, IFOK</i>
10.50 Uhr	TED-Einstiegsfragen zum Kennenlernen
11.00 Uhr	Erste Vorstellung und Bewertung aller sechs Empfehlungen per TED-Abfrage
11.20 Uhr	Gruppenarbeit an den Tischen 1. Runde zum Dialogpapier: Gesamteindruck, Handlungsempfehlungen, neue Handlungsfelder
12.15 Uhr	Abfrage der zentralen Erkenntnisse an den Tischen
12.20 Uhr	Mittagessen
13.05 Uhr	Vorstellung aller Handlungsfelder und Empfehlungen vom Vormittag und Priorisierung per TED-Abfrage
13.50 Uhr	Inhaltliche Arbeit an den Handlungsfeldern Zuordnung zu den Tischen nach Interesse
15.00 Uhr	CSR-Café: Austausch und Ergänzungen an den Tischen Rundgang der Teilnehmenden
15.30 Uhr	Änderungsvorschläge aus dem CSR-Café und
15.45 Uhr	Abstimmung zu den Ergebnissen aus der Tischarbeit per TED-Abfrage
16.15 Uhr	Was möchten Sie dem Kreis und dem Rat für Nachhaltige Entwicklung mit auf den Weg geben? Wie wünschen Sie sich die weitere Kommunikation mit dem RNE? Tischarbeit
16.40 Uhr	Feedback an den Tischen und TED-Abstimmung im Plenum
16.55 Uhr	Schlusswort <i>Dr. Günther Bachmann</i>
17.00 Uhr	Ausklang <i>Ausgabe der Kurzdokumentation</i>



2.1 Das Dialogpapier und die Sicht verschiedener Interessengruppen

Nach den Einführungs-, Begrüßungs- und Kennenlernrunden werden die Handlungsempfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung kurz vorgestellt. Anschließend können alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer per TED-Gerät ihre Meinung kundtun: Was halten sie von jeder einzelnen Empfehlung?

2.1.1 Bisherige Empfehlungen

Empfehlungen an die Bundesregierung	Bewertung durch die Teilnehmenden (in % der abgegebenen TED-Stimmen)				
	Sehr gut	Gut genug	Noch nicht ausreichend	Unge-nügend	Fehl am Platz
1. Den Ordnungsrahmen neu bestimmen	10	17	51	18	4
2. Allianzen aufbauen	9	40	38	12	1
3. Die Herausforderungen der Social Responsibility annehmen	14	24	39	21	2

Empfehlungen an die Wirtschaft	Bewertung durch die Teilnehmenden (in % der abgegebenen TED-Stimmen)				
	Sehr gut	Gut genug	Noch nicht ausreichend	Unge-nügend	Fehl am Platz
4. Führungsprojekte sollen Kompetenzen und Netzwerke sichtbarer machen	1	24	38	30	7
5. Einen CSR-Kreislauf im Unternehmen aufbauen	14	20	40	26	0
6. Mehr CSR durch bessere Verknüpfung mit KMU	2	26	46	22	4

Das Ergebnis zeigt, dass die Empfehlungen von vielen als noch nicht ausreichend angesehen werden (mittlere Spalte).

Warum ist das so? Sind die angedachten Maßnahmen nicht wirksam – oder in der Praxis nicht umsetzbar? Müssen andere Handlungsfelder einbezogen werden?

Kreativität ist gefragt. Die Gruppen überlegen, wo genau Defizite bestehen. Außerdem arbeitet jeder Tisch neue, zusätzliche Empfehlungen aus, jeweils eine an die Wirtschaft und eine an die Regierung.

Die Gesamtheit der schon bestehenden Empfehlungen und der neu entwickelten Vorschläge wird nun noch einmal gewichtet. Nur diejenigen sollen berücksichtigt werden, denen der größte Einfluss auf bessere CSR zugesprochen wird.

Wie misst man potenziellen Einfluss?

Jeder Teilnehmer vergibt zehn Punkte und beurteilt damit einerseits die Wirksamkeit und andererseits die Machbarkeit einer Empfehlung (pro Empfehlung dürfen maximal drei Punkte vergeben werden).

Die Kombination aus beiden Punktzahlen zeigt, welche Empfehlung den größtmöglichen Einfluss haben wird, weil sie eben wirksam und machbar ist.

2.1.2 Neue Vorschläge

Das Ergebnis überrascht. Die Multistakeholderrunde findet eine Empfehlung am wichtigsten, die gerade erst in diesem Kreis entstanden ist und weder den Unternehmen noch der Regierung den größtmöglichen Einfluss auf die unternehmerische Verantwortung zuschreibt, sondern einer dritten Akteursgruppe: den Bürgerinnen und Bürgern. Eine gelungene unternehmensbezogene Nachhaltigkeitspolitik muss demnach zuallererst ein „Bewusstsein bei Bürgern und Konsumenten schaffen“.

Empfehlungen an die Bundesregierung (BR) und die Wirtschaft (W) und andere	Wirksamkeit Anzahl der Punkte	Machbarkeit Anzahl der Punkte	Rangfolge aus der Kombination
7. Bewusstsein bei Bürgern und Konsumenten schaffen	133	96	1
5. Unternehmensstrategie und CSR-Kreislauf im Unternehmen, Überprüfbarkeit (W)	109	103	2
2. Allianzen aufbauen und verankern (BR)	78	108	3
1. Den Ordnungsrahmen neu bestimmen (BR)	98	75	4
3. Die Herausforderungen der Social Responsibility annehmen (BR)	77	77	5
4. Branchenbezogene Führungsprojekte sollen Erfahrungen, Kompetenzen und Netzwerke sichtbar machen (W)	64	88	6
8. CSR durch die organisierte Zivilgesellschaft	57	57	7
6. Mehr CSR durch bessere Verknüpfung mit KMU (W)	48	49	8

Im weiteren Verlauf der Veranstaltung entwickelt eine kleine Gruppe von Teilnehmern eine zweite, ganz neue Empfehlung: die an den Finanzmarkt. Hintergrund ist, dass durch die Globalisierung internationale Investoren und Finanzdienstleister an Einfluss gewonnen haben – sie investieren aber nicht notwendigerweise unter dem Gesichtspunkt der Verantwortung und Nachhaltigkeit. Deshalb, so die Forderung aus der Multistakeholderrunde, sollten bei der Kreditvergabe auch ökologische und soziale Kriterien in Betracht gezogen werden.

2.2 Das ergänzte Konzept: Empfehlungen für unternehmerische Verantwortung

Nun wird jedem Tisch eine der Empfehlungen zugewiesen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ordnen sich je nach Interesse einem Tisch zu und ergänzen und verbessern die Inhalte der jeweiligen Empfehlung. Es gibt auch einen offenen Tisch, an dem andere Themen besprochen werden können.

Auf diese Weise entstehen in jeder Gruppe ausführliche Listen mit inhaltlichen Ergänzungen.¹

Insgesamt richten die Anwesenden ihre Empfehlungen stärker an die Politik als an die Unternehmen. Sie formulieren auch Erwartungen an die Politik, die über die Empfehlungen des Rates hinausgehen, zum Beispiel die Forderung nach Berücksichtigung von CSR-Kriterien bei der öffentlichen Beschaffung und bei der Vergabe von Hermesbürgschaften.

Bei den Empfehlungen des Rates an die Wirtschaft werden vor allem die Frage der Transparenz bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung und die Rolle von kleinen und mittelständischen Unternehmen diskutiert.

Häufig angesprochen wird außerdem die Frage, ob es ein Gütesiegel oder Label für sozial und ökologisch verträglich produzierte Güter und Dienstleistungen geben soll. Ein solches könnte die CSR-Leistungen von Unternehmen sichtbar machen. Konsumentinnen und Konsumenten würden damit informiert und sensibilisiert und könnten ihre eigene Verantwortung im Konsum besser wahrnehmen. Angesichts der Vielfalt schon bestehender Siegel könnte es aber auch Verwirrung geben. Der Vorschlag, „Labelling-Initiativen“ zu bündeln, findet großen Anklang.

Das Redaktionsteam bringt nach dieser Diskussionsrunde alle genannten Ergänzungen in eine übersichtliche Form. Abschließend stimmen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer noch einmal per TED darüber ab, ob sie das Resultat für gut befinden.



¹ Nachzulesen in: Rat für Nachhaltige Entwicklung, Kurzdokumentation Multistakeholderforum CSR 2006, S. 7 ff., Download unter: www.dialog-csr.de

Ergebnis Tisch 1 Ordnungsrahmen neu bestimmen (BR – Bundesrepublik)



Freiwilligkeit: Ja. Aber innerhalb eines zu entwickelnden Ordnungsrahmens
(zentrale Felder: Transparenz und Verlässlichkeit; OECD-Leitlinien als Standards)

Handlungsebenen für Unternehmen:

1. Rechtskonformität (Transparenzpflicht, Berichtspflicht, fairer Wettbewerb)
2. Eigener Kontrollrahmen: weltweites corporate behaviour (Arbeitsstandards weltweit)
3. Bearbeitung großer weltweiter Themen

Ordnungsrahmen muss mit höher werdender Handlungsebene abnehmen

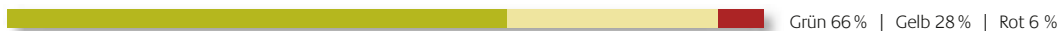
Gültige Richtlinien voranbringen; weltweite Standards schaffen

Über Ordnungsrahmen CSR mit dem Finanzmarkt verknüpfen (z. B. verbunden mit dem Börsengang)

Verbraucherinformationsgesetz: Info zu sozialen und ökologischen Auswirkungen für alle Produkte und Dienstleistungen

Öffentliches Beschaffungswesen: CSR-Kriterien berücksichtigen

TED-Abstimmung: Geht die Empfehlung in die richtige Richtung?



Ergebnis Tisch 2 Allianzen aufbauen und verankern (BR)



Thema auf politisch höchster Ebene aufhängen: z. B. CSR-Beauftragter im Kanzleramt

Hochrangiger, umsetzungsorientierter Gesprächskreis mit Enquete-Charakter
(zeitlich begrenzt, klarer Auftrag)

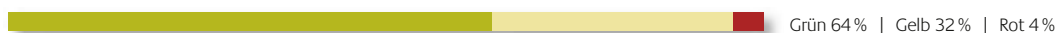
Mögliche Arten von Allianzen:

1. High-level-Beratung für Politik
2. Dialogforen / Best-practice-Austausch (CSR-Homepage, -Landkarte, -Kampagne)
3. Konkrete Umsetzungsallianzen, z. B. branchenbezogen (Anreizsysteme, Anerkennung)

Bestehende Kreise auswerten und integrieren

Diversität der Zielgruppen beachten (nicht nur Nachhaltigkeitsexperten)

TED-Abstimmung: Geht die Empfehlung in die richtige Richtung?



Ergebnis Tisch 3 Die Herausforderungen der Social Responsibility annehmen (BR)



Die Forschung und Innovationspolitik stärker auf Nachhaltigkeit ausrichten

- Fokussierte Strategien (Förderungsmittel) definieren, um den Standort Deutschland zu stärken in Bezug auf Nachhaltigkeitsinnovationen; umfassendes Innovationsverständnis nicht nur technologisch, sondern auch sozial-ökologisch

Vergaberecht auf CSR-Kriterien ausrichten

- Ausschöpfung und Ausbau der bestehenden Möglichkeiten im Vergaberecht
- Produktlebenszyklusdenken bei der Beschaffung stärken und Schwellenwerte/ Volumina unter Kosten-Nutzen-Aspekten definieren
- Wesentlichkeitskriterien für CSR (Indikatoren) aufstellen in Anbindung an internationale Rahmenwerte, z. B. OECD Guidelines

Nachhaltige Geldanlagen fördern

- SRI-Kriterien bei Pensionsfonds stärken und mehr Transparenz für Verbraucher und verwaltende Institute in Bezug auf Inhalte schaffen; Anreize für Anleger schaffen sowie einen staatlich definierten Kriterienkatalog für minimale Anforderungen entwickeln

Förderung von Auslandsinvestitionen

- Bei bilateralen Investitionsabkommen stärker soziale und ökologische Aspekte integrieren

TED-Abstimmung: Geht die Empfehlung in die richtige Richtung?



Tisch 4 ist nicht besetzt. Über die vierte Handlungsempfehlung diskutiert jedoch das Plenum und gibt folgende Rückmeldungen:

Empfehlungen an die Wirtschaft

4. Branchenbezogene Führungsprojekte sollen Erfahrungen, Kompetenzen und Netzwerke sichtbarer machen

Handlungsempfehlungen des Rates:

- 3 bis 5 Führungsprojekte bestimmen
- Datenbanken zu Best-Practice-Beispielen weiter ausbauen
- Austausch in nationalen und internationalen CSR-Netzwerken vertiefen
- Forschung und Entwicklung von CSR-Themen vorantreiben

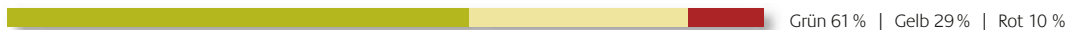
Rückmeldungen durch die Teilnehmer:

- Konsens: zu unkonkret, branchenspezifisch ausgestalten (Rückmeldung von vier Tischen!)
- Konsens: auch auf Verbraucher zugeschnitten
- Lernen vom AVE: Vereinbarung im Verband AVE, wie Unternehmen miteinander umgehen, als Beispiel mit aufführen
- Stattdessen: Unternehmen sollen sich an internationale Initiativen anschließen (Global Compact)
- CSR stärker mit anderen Akteuren verbinden (z. B. Entwicklungshilfe), Know-how dort abholen
- Unternehmerische Integrität soll Bestandteil von CSR sein, Rahmenbedingungen und Lobbyarbeit
- Führungsprojekte eher nein; stattdessen gute Beispiele sichtbar machen, z. B. in Datenbanken
- Regionalkonferenzen nutzen für den Austausch mit Unternehmen und anderen Akteuren
- Ergänzung von Best und Worst Practices von Unternehmen durch Watch Dogs, nicht nur Beispiele von Unternehmen, sondern auch von NGOs, Gewerkschaften einfügen!
- Der Best-Practice-Austausch soll gefördert werden, aber ohne politisch 3 bis 5 Beispiele herauszustellen. Die Bandbreite der Beispiele ist wichtig, aber zusätzliche Aktivitäten (zur Sichtbarmachung von Kompetenzen) sollten flankierend angeregt werden

Ergebnis Tisch 5+9 Unternehmensstrategie und CSR-Kreislauf im Unternehmen, Überprüfbarkeit (W – Wirtschaft)

1. Externe Prüfung ermöglichen
 - Überprüfbarkeit von außen durch unabhängige Stellen ermöglichen
 - Transparenz über (a) eigentliche Unternehmensdaten und (b) den Überprüfungsprozess selbst ermöglichen
 - Gute kritische Fragestellungen von Rating-Agenturen aufgreifen u. ihnen nachgehen
2. Für strategische Verortung von CSR sorgen
 - Kerngeschäft an CSR-Kriterien orientieren; Integration in Wertschöpfungskette
 - CSR als zentralen Bestandteil der U-Strategie und der Ausrichtung des täglichen Managements verankern
 - CSR-förderliche Unternehmenskultur entwickeln; Mitarbeiter einbinden
3. Vergleichbarkeit mit Reporting schaffen
 - Einheitliche Reporting-Standards schaffen; Qualität der Berichterstattung sichern
 - Raster zur Vergleichbarkeit entwickeln und konkrete Fragestellungen an konkrete Zielgruppen und Branchen identifizieren
 - Wirkung muss Ziel der Überprüfung sein; 8 relevante Wirkungsindikatoren entwickeln

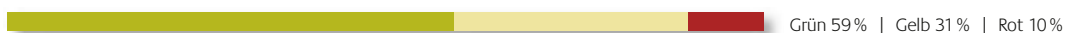
TED-Abstimmung: Geht die Empfehlung in die richtige Richtung?



Ergebnis Tisch 6 Mehr CSR durch bessere Verknüpfung mit KMU (W)

- Bewusstsein schaffen**
- RNE als Impulsgeber und strategischer Partner für Multiplikatoren / KMU, um CSR-Themen speziell für KMU aufzubereiten und zugänglich zu machen
 - Dialog mit KMU und KMU-nahen Organisationen (Verbände, ...)
 - CSR-Aktivitäten als solche kommunizieren
- Strukturen schaffen**
- Regionale und kommunale Strukturen und CSR-Kompetenz von für KMU vertrauenswürdige Institutionen ausweiten, Anlaufstellen für KMU schaffen
 - KMU sollen die Unterstützung von ihren Kammern / Branchenverbänden einfordern
- Wissenstransfer**
- Finanzielle Vorsorge und CSR: Stärkung der Managementqualität und Kommunikation
 - Sensibilisierung der Kreditinstitute im Bereich CSR
- KMU-spezifische Ansprache**
- KMU dort abholen, wo sie stehen, sprachlichen und lokalen Bezug berücksichtigen
 - Selbstverständnis vs. „offene Ohren“: Plattformen / Foren, wo KMU mit ihren Aktivitäten gehört werden, jenseits des klassischen CSR-Diskurs

TED-Abstimmung: Geht die Empfehlung in die richtige Richtung?



Ergebnis Tisch 8 Bewusstsein bei Bürgern und Konsumenten



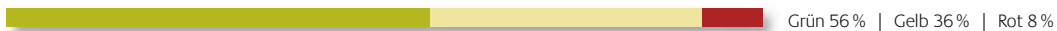
Zwei Seiten notwendig: Einerseits Macht der Verbraucher entfalten (Geld ausgeben heißt handeln) und andererseits Bewusstsein im Unternehmen schaffen (Neue Märkte für nachhaltige Produkte, Macht der Verbraucher, Chancen für Produktentwicklung durch „Kundenparlamente“, ...)

Empfehlungen

- Verstärkte Ansprache des Verbrauchers durch Regierung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft; Konsumenteninformation sollte differenziert nach Konsumentengruppen, klar und einfach sein (z. B. Aldi-Bioproducte, einfache Werbebotschaften, Stempel / Merkmal „Nachhaltigkeit“, Film „We feed the world“, Nachhaltigkeitsbildung in Schule, Kindergarten, Ausbildung)
- Kooperationen nutzen, um Kritische Masse zu erreichen
- Nachhaltiger vermarkten: ehrlich, authentisch – nicht PR für Werte, sondern Transparenz für Handlungsfähigkeit der Verbraucher
- Nachhaltige Produkte besser in die Regale bringen (Stadt-Land-Gefälle, regionale Unterschiede)
- BR sollte CSR-Aktivitäten (siehe Stiftung Warentest) anschubfinanzieren
- Wettbewerb zu besten Ideen für CSR-Förderung ausschreiben
- Kampagne starten: Kaufverhalten durch verbindliche Kennzeichnungen ändern UND internationale Prozessqualität bei Herstellern

Genau hinschauen: Was will der Verbraucher? Wo steigt der Verbrauch?

TED-Abstimmung: Geht die Empfehlung in die richtige Richtung?



Ergebnis Tisch 7 Sonstiges (Kapitalmarkt)



Kapitalmärkte gehören mit ihren Anforderungen (Rendite, Stabilität etc.) zu den national und international wichtigsten Einflussfaktoren auf CSR (Kapital fluktuiert leichter infolge Globalisierung; Investorengruppen wie CDP, EAI gewinnen CSR-Einfluss)

Empfehlungen:

- RNE sollte Kapitalmärkte gesondert in Empfehlungen an BR einbeziehen (bestehende Instrumente unterentwickelt)
- BR sollte Offenlegungspflicht für Pensionskassen, Pensionsfonds, Riester, betriebliche Altersvorsorge erweitern
- CSR-Abteilung mit Stabstelle Kapitalmärkte im BK-Amt
- Analysten und Unternehmen zu Umsetzung / Bericht über UN-Prinzipien Verantwortliches Investieren auffordern
- Kapitalmarkt sollte erweiterten Risikomanagementbegriff (ökologische und soziale Gesichtspunkte in Kreditvergabe, Versicherung, Asset Management, ...) nach innen und gegenüber Dritten anwenden
- Nachhaltigkeitsindex an der deutschen Börse einrichten

TED-Abstimmung: Geht die Empfehlung in die richtige Richtung?



2.3 Weitere Anregungen für eine gelungene CSR-Politik

Nachdem die Runde das Dialogpapier des Rates für Nachhaltige Entwicklung um zwei wichtige neue Empfehlungen ergänzt hat – die Konsum- und die Finanzmarktperspektive –, haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nun Gelegenheit, dem Forum sowie dem Rat zusätzliche Anregungen mit auf den Weg zu geben.

Wie im „Leadershipforum“ einen Tag zuvor wird auch jetzt angemerkt, dass grundsätzlich der Nutzen von unternehmerischer Verantwortung mehr hervorgehoben werden soll – das Unternehmen wird durch CSR attraktiver am Markt.

„Mehr Spaß – weniger Zeigefinger“, heißt es weiter. Das Rad müsse nicht neu erfunden, sondern bereits Bestehendes auf höherer Entscheidungsebene angesiedelt werden.

An den Rat für Nachhaltige Entwicklung wird der Wunsch gerichtet, ein Leitbild zu formulieren – und zwar „mutig und nicht zu sehr konsensuell“. Er soll sich zudem über die Medien und Dialogplattformen im Internet an eine breitere Öffentlichkeit wenden.



2.4 Ausblick

Am Schluss zeigt sich eine sehr große Zahl der Anwesenden zufrieden mit der Veranstaltung: 84 Prozent fanden sie inhaltlich gelungen. Die neuartige Moderationsmethode finden 65 Prozent gut.

Viele äußern den Wunsch nach einer Fortsetzung, eventuell auch mit ergänzenden Expertenanhörungen. Allerdings wird auch die Befürchtung laut, das Forum könnte folgenlos bleiben.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung will daher die ausgesprochenen Selbstverpflichtungen der Akteurinnen und Akteure und die Wünsche an die Politik weiterverfolgen.

3. Die Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur unternehmerischen Verantwortung in einer globalisierten Welt (Kurzfassung)

Im August 2006 veröffentlicht der Rat für Nachhaltige Entwicklung seine abschließenden Empfehlungen für die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR). Der Titel lautet: „Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility“.

Aus den vorangegangenen Diskussionen mit mehr als 100 Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Politik, Gesellschaft und Wissenschaft wurden zahlreiche Anregungen aufgenommen.

Die Wirtschaft reagiert prompt auf die Empfehlungen. Der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI), der Hauptverband des deutschen Einzelhandels (HDE), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und „econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft“ legen Stellungnahmen vor. Von der Bundesregierung als zweitem Adressaten gibt es zunächst keine ausführliche Rückmeldung.

Im Folgenden werden die abschließenden Empfehlungen des Rates in einer Kurzfassung dokumentiert.²

² Der ausführliche Text kann unter www.nachhaltigkeitsrat.de heruntergeladen oder als Broschüre bestellt werden.



Rat für
NACHHALTIGE
Entwicklung



Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt

Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Unternehmen und Nationalstaat hatten lange Zeit einen deckungsgleichen Ordnungsrahmen. Jetzt ist das zunehmend anders. Viele Unternehmen sind heute in verschiedenen Nationalstaaten gleichzeitig tätig. Sie unterhalten Produktionsstätten auf der ganzen Welt, arbeiten über Kontinente hinweg mit Zulieferbetrieben und verkaufen ihre Produkte auf dem globalen Markt. Diese Unternehmen sind mit besonderen Herausforderungen konfrontiert und stehen auf globaler Ebene in einem nicht mehr allein nationalstaatlich regulierbaren Wettbewerb. In diesem Rahmen wachsen der Einfluss und die Verantwortung der Unternehmensleitungen (Corporate Social Responsibility, CSR).

Ordnungspolitische Grundsatzfragen stehen auf der Tagesordnung, sowohl national als auch auf der globalen Ebene. Inakzeptable unternehmerische Praxis wird auch weiterhin durch Ordnungsrecht untersagt oder korrigiert werden. Aber wo werden Grenzen gezogen? Wie organisiert sich eine neue Verantwortungskultur? Die Globalisierung erfordert eine aktive Gestaltung, um von nichtnachhaltigen Trends im Ressourcenverbrauch, der Umweltnutzung und bei sozialen Standards wegzukommen. Jeder sollte seine Verantwortung wahrnehmen und den Blick auf das Ganze wahren. Aber nicht jeder kann für „alles“ Verantwortung übernehmen. Deshalb muss der Ordnungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft neu bestimmt werden.

Unternehmen legten noch nie Wert auf einen schlechten Ruf. In den 1970er-Jahren oftmals wegen Ölunfällen, Umweltschäden und unfairen Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern öffentlich angeklagt, steigern Unternehmen seit einiger Zeit ihre Aktivitäten zur gesellschaftlichen Verantwortung.

Aber noch 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 sinnfrei verwendet. Gleichzeitig behindern ungelöste Fragen das nötige Fortkommen aufseiten der Unternehmen und in der Gesellschaft. Und nötig ist das Fortkommen, besonders für den Wirtschaftsraum Deutschland. Die Topthemen Demografie, Innovation und Beschäftigung könnten der Debatte um unternehmerische Verantwortung neue Impulse geben. Darüber hinaus stellen uns globale Herausforderungen zu Klimaschutz oder Wettbewerbsfähigkeit vor neue Fragen und eröffnen uns zugleich neue Handlungsoptionen. Die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Auswirkungen von Produkten und Produktionen stellt im internationalen Handel einen immer wichtiger werdenden Standard dar und erschließt neue, bewusste Konsumentengruppen.

Die deutsche Diskussion tut sich bisher schwer. Deutschland läuft Gefahr, den Anschluss an die internationale Diskussion zu verlieren. Gute Beispiele für unternehmerische Verantwortung stehen neben Beispielen für mangelnde Verantwortung. Manche Unternehmen haben in den vergangenen Jahren viel gelernt. Ihre Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte haben an Qualität gewonnen. Sie haben die Herausforderung angenommen und sich freiwillig in einen Wettbewerb um die besten Lösungen zur unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie begeben. Jetzt gilt es für die aktiven Unternehmen, die Anforderungen der unternehmerischen Verantwortung auch in die Geschäftsprozesse zu integrieren und zu vertiefen. Die Bedeutung von Business-to-Business Relations und beispielsweise der Auskunftsfähigkeit von Zulieferbetrieben zu den Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten nimmt zu. Für andere Unternehmen, zum Beispiel der Konsumgüterindustrie, sind die Business-to-Consumer-Beziehungen von großer Bedeutung. International aufgestellte Unternehmen sind verwundbarer als rein regional agierende Unternehmen, die Geschäftsbeziehungen besser kontrollieren können. CSR wirkt als Summe von Einzelmaßnahmen bereits heute teilweise wie ein Ordnungsrahmen. Allerdings ist es erforderlich, diesen durch nationale und internationale Politik zu gestalten. Es ist eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit, für ein klares CSR-Profil zu sorgen.

Freiwilliges Engagement von Unternehmen für die Gesellschaft, Selbstbindung und Selbstverpflichtung sind für den Rat für Nachhaltige Entwicklung wesentliche Kennzeichen einer Nachhaltigkeitspolitik. Neben einer aktivierenden Nachhaltigkeitsstrategie des Staates sind auch die Akteure vor allem aus der Gesellschaft und der Wirtschaft angesprochen, wenn es um Innovationen für neue Märkte und Verantwortungspartnerschaften geht. Es geht darum, aktive Unternehmen weiter zu fordern. Und es geht darum, noch weit mehr Unternehmen zu motivieren, die Herausforderung anzunehmen und sich ihrer Verantwortung im globalisierten Markt zu stellen.

Aus diesem Grund setzt sich der Rat für eine Verbesserung der unternehmerischen Verantwortung/ Corporate Social Responsibility ein. Die Empfehlungen sind das Ergebnis eines Dialogprozesses mit Vertretern aus Wirtschaft und Gesellschaft.





3.1 Drei Empfehlungen an die Bundesregierung

3.1.1 Den Ordnungsrahmen neu bestimmen

Der Nachhaltigkeitsrat empfiehlt der Bundesregierung, den Ordnungsrahmen für CSR neu zu bestimmen und damit die Kultur der Verantwortung und Selbstverpflichtung zu stärken. Der Rat sieht hierfür eine doppelte Grundlage:

- 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 stellt klar, dass es unter dem Gesichtspunkt unternehmerischer Verantwortung – oder CSR – in Deutschland nicht darum geht, den bestehenden umwelt- und sozialrechtlichen Standards spezifische „CSR-Standards“ hinzuzufügen.

Der Ordnungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft ist fortzuentwickeln, um das prozedurale Wettbewerbsklima zu verbessern und den Kunden zu ermöglichen, sich ein verlässliches und vergleichbares Bild von der jeweiligen CSR-Leistung der Unternehmen zu machen. Hierzu sollten zum Beispiel die Vorschriften des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb und zur Prospekthaftung mit dem Ziel überprüft werden, freiwillige Aktivitäten zur unternehmerischen Verantwortung und die Zuverlässigkeit von unternehmensseitigen Informationen zu fördern. Die sozialen, menschenrechtlichen und ökologischen Auswirkungen, die mit der Produktion, dem Angebot und dem Kauf eines Produktes verbunden sind, müssen deutlicher werden. Das gilt sowohl 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, beispielsweise der nachhaltigen Holzwirtschaft oder Erzeugung von Lebensmitteln, sind zu fördern. Der Rat warnt davor, diese als nichttarifäre Handelshemmnisse abzuqualifizieren.

Solange die CSR-Diskussion vorwiegend auf die Kontroverse von Freiwilligkeit versus Regulation verkürzt wird, blockiert sie sich selbst und weitere Fortschritte. Freiwilligkeit ohne Regeln erschöpft sich rasch – ebenso wie Regeln ohne Freiwilligkeit.

Den Wettbewerb ermöglichen

Ein verbesserter Ordnungsrahmen soll auch die Sichtbarkeit und Transparenz der Unternehmensaktivitäten durch den Wettbewerb und eine wettbewerbliche Kontrolle ermöglichen und ausbauen. Erforderlich ist es, einen verbindlichen Rahmen für den sachgerechten Vergleich von Nachhaltigkeits- und CSR-Berichten von Unternehmen zu schaffen. Dies ist eine staatliche Aufgabe. Nur der unabhängige Vergleich der unternehmerischen Aktivitäten schafft für die Unternehmen jene Glaubwürdigkeit und Beachtung am Markt, die sie mit den Nachhaltigkeitsberichten anstreben. Andernfalls wird der latent vorhandene Grundverdacht, dass es sich bei CSR letztlich doch nur um eine Marketingstrategie handelt, nie völlig entkräftet. Erst wettbewerblicher Vergleich und Anerkennung durch die Öffentlichkeit schaffen Akzeptanz.

3.1.2 Dem deutschen CSR-Profil Konturen verleihen

Auf die Bundesregierung kommt eine anspruchsvolle Funktion bei der wirksamen Koordination und bei der Kommunikation eines deutschen CSR-Profiles zu. Die Benennung eines Gesprächspartners wäre ein erster wichtiger Schritt. Für die Wettbewerbsfähigkeit in globalen Märkten ist ein deutsches CSR-Profil von zukünftig vermutlich noch steigender Bedeutung. Die Bundesregierung sollte die Bemühungen der Wirtschaft zur Profilierung von unternehmerischer Verantwortung stärker unterstützen. Sie hat hierzu mehr Möglichkeiten, als sie bisher in Teilschritten durch einzelne Aktivitäten verschiedener Ressorts wahrgenommen hat.

Die Vorteile im Standortwettbewerb werden nicht realisiert, solange das deutsche Profil diffus und ungeschärft bleibt.

Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie ist der geeignete Ort, um Fortschritte zum Nachhaltigkeitsmanagement und zur unternehmerischen Verantwortung aufzugreifen. Mit ihrer Berichterstattung, dem Monitoring und der Fortschreibung bietet sie einen guten Rahmen, um den Prozesscharakter des CSR-Profiles zu unterstreichen, einen politischen Resonanzboden für gute Beispiele zu bilden und zugleich neue Partnerschaften für übergreifende und ambitionierte Projekte anzuregen. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung bietet an, bei der weiteren Ausgestaltung eine Rolle zu übernehmen.

Stärkere Präsenz in der internationalen Diskussion

Deutschland hat im globalen Maßstab eine hohe Glaubwürdigkeit und einen guten Stand, wenn es um neue Wege zu einer nachhaltigen Entwicklung geht. Doch wird Deutschland zurzeit in der internationalen Diskussion um Initiativen zur Förderung der unternehmerischen Verantwortung nicht wahrgenommen.

Die CSR-Diskussion wird sehr wesentlich 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.

Die Bundesregierung sollte die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen in globalen Märkten unterstützen, indem sie das CSR-Profil deutscher Unternehmen im Ausland deutlich macht und sicherstellt, dass es durch ein unabhängiges Monitoring unterstützt wird. Die Leistungen deutscher Unternehmen sollten hervorgehoben und, wo immer möglich, die qualitativen Komponenten von Wettbewerbsfähigkeit betont werden. Einer Reduktion von Wettbewerb allein auf konkurrenzfähige Preise ist entgegenzuwirken.

Wettbewerbsnachteile für deutsche Unternehmen sind zu befürchten, wenn Deutschland im globalen Wettbewerb zu CSR keinen oder zu wenig Anschluss hält. Der Bundesregierung wird eine stärkere Präsenz in den europäischen und weltweiten Bemühungen zur CSR-Politik empfohlen.

Das Instrument der Hermesbürgschaften ist weiter zu verbessern. Die neuen Leitlinien für die Vergabe der Hermesbürgschaften (2001) signalisieren bereits 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 Unternehmen. Die Bestimmungen zur Bürgschaft und in der Kreditvergabe sollen um Nachhaltigkeitskriterien erweitert werden. Die Bundesregierung sollte die Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften in die aktuelle Diskussion um Basel III einbringen. Denkbar wäre auch ein analoger Ansatz im Bereich der Auslandsdirektinvestitionen. Für erfolgreiches CSR-Engagement von Unternehmen sind auch die Vereinbarungen zum Welthandel im Rahmen der WTO sowie weitere internationale Vereinbarungen ein zentrales Handlungsfeld.

3.1.3 Die Herausforderungen der „Social Responsibility“ annehmen

Der Bundesregierung wird empfohlen, „gesellschaftliche Verantwortung“ im eigenen Bereich anzuerkennen. Hierfür kommt die öffentliche Beschaffung ebenso infrage wie die Ausrichtung von Renten- und Gesundheitspolitik an Nachhaltigkeitszielen. Verbraucher- und Forschungspolitik, Bildungs-, Kultur- und Familienpolitik bieten wichtige Felder.

Weil ein erfolgreiches Management sehr wesentlich auf der Beispielwirkung des eigenen Engagements und auf der Glaubwürdigkeit von Zielen, Indikatoren, Berichten und Dialogen beruht, sollten die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen auch im öffentlichen Beschaffungswesen berücksichtigt werden. Auch langfristige Folgekosten sollen ein Kriterium für die Vergabeentscheidung sein können. Die nationale Kontaktstelle der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen soll gestärkt werden und sichtbarer agieren.

Die staatlich geförderte private und betriebliche Altersvorsorge (Riesterrente und Rüruprente) sollte neben der Rendite und anderen klassischen Kriterien auch Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigen, um den Markt für nachhaltige Geldanlagen auch in Deutschland zu entwickeln.

3.2 Drei Empfehlungen an die Wirtschaft

Die Empfehlungen richten sich sowohl an privatwirtschaftliche Unternehmen als auch an Non-Profit-Unternehmen und öffentliche Unternehmen.

3.2.1 Geschäftsprozesse gestalten, Kompetenz ausbauen

„The business of business is business.“
Dieses Credo hat sich überlebt. Soziale und ökologische Belange spielen für den Erfolg eines Unternehmens eine zunehmend wichtige Rolle.

Nach der ersten Phase einer „Suche in Vielfalt“, in der aktive und verantwortungsbewusste Unternehmen ihre Wege definiert haben, mit denen sie unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeitsmanagement aufzeigen, ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, das Potenzial dieser Aktivitäten als strategischen Wettbewerbsfaktor zu nutzen.

- Für die bereits aktiven Unternehmen sollte es jetzt darum gehen, ihre Ansätze zur unternehmerischen Verantwortung in die Geschäftsprozesse und das Management zu integrieren. Das Erreichen von selbst gesetzten Zielen zur umfassend nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens sollte Teil der erfolgsabhängigen Einkommen werden.
- Für die breite Mehrzahl der Unternehmen, die unternehmerische Verantwortung noch nicht strategisch im Management verankert haben, sollte es darum gehen, die positiven Effekte dieses Engagements auf die Wertschöpfung, die Mitarbeiter sowie den regionalen und sozialen Zusammenhalt besser zu verstehen, um sie strategisch nutzen zu können.



Professionalisierung der Nachhaltigkeitsbewertung

Der Rat empfiehlt den Unternehmen, die bereits am Markt vorhandenen Kompetenzen für das Rating und Ranking von unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement zu professionalisieren. Insbesondere erscheint es sinnvoll, Leistungen zur inhaltlichen und strategischen Unternehmensberatung eindeutiger von solchen Angeboten zu trennen, die die Bewertung der Unternehmensleistungen vorsehen. Sie sollten darüber hinaus aktiv die Integration des Themas CSR in die Managementausbildung fordern und selbst in der Führungskräfteentwicklung sowie der Fort- und Weiterbildung anbieten.

Nachhaltigkeits-Index an der Börse

Um das CSR-Profil deutscher Unternehmen zu schärfen, erscheint es sehr zweckmäßig, an den Börsen einen Index aufzubauen, der den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen mit ihrem spezifischen Nachhaltigkeitsmanagement in Verbindung bringt und darstellt. Sustainability-Indizes sind überfällig.

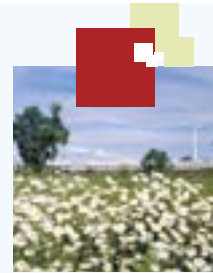
Kapitalmarkt

Finanzdienstleister und Kapitalmärkte gehören mit ihren Anforderungen an Rendite und Stabilität von Unternehmen zu den national und international wichtigsten Einflussfaktoren. Als zunehmend starke und eigenständige Akteure sollten sie ihre Funktion auch stärker realisieren und wahrnehmen. Investoren und Kapitalverwalter sollten dazu angehalten werden, sich den globalen UN-Prinzipien für verantwortliches Investieren zu verpflichten und öffentlich sowie auch bei den Investorengesprächen darüber zu berichten.

Um Zukunftsfähigkeit zu sichern und auszubauen, ist es erforderlich, die Definition von Risiko und Risikomanagement an den Wissensstand über die zeitliche Tragweite der Veränderungen von Klima- und Umwelteigenschaften, die Entscheidungen zu Infrastrukturinvestitionen sowie die Auswirkungen demografischer Entwicklungen anzupassen.

Netzwerke

Die Netzwerke zur unternehmerischen Verantwortung (CSR) sollten gestärkt werden. Datenbanken zu Best-Practice-Beispielen sollten weiter ausgebaut werden. CSR-Strategien sollten neben den individuellen Aktivitäten auch die sektorbezogenen Praxisfelder berücksichtigen. Auch der Austausch über mögliche Aktivitäten und innovative Ansätze in internationalen und nationalen CSR-Netzwerken und -Plattformen sollte vertieft werden. Forschung und Entwicklung von CSR-Themen sollten in den Praxis- und Lernfeldern aus dem Forschungsprogramm Nachhaltigkeit des BMBF vorangetrieben werden.



3.2.2 CSR als Strategie des Managements

Um den langfristigen Erfolg zu gewährleisten, müssen Unternehmen eine langfristige Perspektive für ihre Geschäftstätigkeit entwickeln und das Unternehmen auf zentrale Herausforderungen strategisch ausrichten: Demografie, Innovationsfähigkeit, Marktsituation, Rohstoffmärkte und Zulieferer, neue Konsumentengruppen. Es wird zunehmend wichtiger, die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in den internen Geschäftsprozessen zu organisieren und die Mitarbeiter als Partner zu verstehen. Zur erfolgreichen Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung muss diese in der Unternehmensführung verankert sein, um Managementprozesse mit klarer Verantwortlichkeit in der Unternehmensführung zu organisieren und das Eigeninteresse in langfristiger Perspektive des Unternehmens zu bestimmen.

Wie können Informationen zu den CSR-Aktivitäten eines Unternehmens mit produktbezogenen Verbraucherinformationen verbunden werden, um informierte Konsumentenscheidungen zu ermöglichen?

Im Vordergrund der CSR-Debatte steht das Handeln von Unternehmen im globalen Markt. Von gleicher Bedeutung ist CSR für die Erhaltung lokaler und regionaler Märkte. Unternehmerische Verantwortung zu übernehmen gilt für das Wirtschaften in Ländern der sogenannten Dritten Welt ebenso wie im eigenen Land.

Informationen über die CSR-Aktivitäten eines Unternehmens müssen so gestaltet werden, dass sie sowohl für den Endverbraucher als auch für den Kapitalmarkt leicht zugänglich und transparent sind. Ein geeigneter Weg dafür ist die Darstellung von Engagementfeldern auf der Internetpräsenz des Unternehmens oder der Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Bericht.

3.2.3 Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen

Der Rat empfiehlt, in Zukunft in der Debatte um unternehmerische Verantwortung und CSR die kleinen und mittleren Unternehmen differenzierter als bisher üblich anzusprechen.

- Ein mittelständisches Unternehmen, das in globalen Märkten tätig ist, ist von der globalen Diskussion um Anforderungen an die unternehmerische Verantwortung in gleichem Maße betroffen wie ein multinationales Großunternehmen.

Der globalisierte Markt verlangt von den Unternehmen, dass sie auf Wertmaßstäbe und Normen Rücksicht nehmen. In einer in hohem Maße auf globale Märkte ausgerichteten Volkswirtschaft gilt dieser Grundsatz auch für eine qualifizierte Minderheit deutscher mittelständischer Unternehmen.

Die Orientierung an Öko- und Sozialstandards macht globale Lieferketten zuverlässiger und sicherer – insbesondere, wenn Teile der Wertschöpfung ausgelagert werden.

- Kleine und mittelständische Unternehmen in lokalen oder regionalen Märkten, vor allem auch im Sinne von Handwerksbetrieben, werden von der spezifischen „CSR-Diskussion“ in aller Regel noch nicht erreicht. Wo sie mit ihr konfrontiert werden, fühlen sie sich oftmals zu Recht von Indikatorenkonzepten und Berichtspflichten überfordert. Sie könnten jedoch durchaus einzelne Engagementfelder unternehmerischer Verantwortung herausgreifen, um ihre Handlungsfähigkeit zu entwickeln.



Bei Informationen über die neuen Eigenkapitalrichtlinien der Banken für die Kreditvergabe sollten qualitative Aspekte der Unternehmenskultur und der CSR von kleinen und mittelständischen Unternehmen eine stärkere Rolle als bisher spielen. Den Finanzdienstleistern und der Kreditwirtschaft kommt hier neben der Bundesregierung eine wichtige Rolle bei der Weiterentwicklung der Kriterien zu.

Bei der Implementierung von Nachhaltigkeitsmanagement in die Geschäftsprozesse sollten kleine und mittelständische Unternehmen unterstützt werden, indem bereits vorhandene Publikationen wie beispielsweise das High-5-Handbuch der Global Reporting Initiative sowie des Umweltmanagements breiter gestreut werden. Zusätzlich müssen Leitlinien und Möglichkeiten zur Berichterstattung

verstärkt kommuniziert werden, um ihre Anwendung auf breiter Basis zu ermöglichen. Durch Best-Practice-Beispiele, Leitfäden und Veranstaltungsangebote erhalten die Unternehmen wertvolle Hinweise zum erfolgreichen Einsatz von Strategien zur unternehmerischen Verantwortung. Die Kompetenz von Institutionen, die von KMU als vertrauenswürdig wahrgenommen werden, wie Handels- und Handwerkskammern, sollte genutzt werden. Um den Wissenstransfer zu fördern, sollte die Vernetzung unter KMU vorangetrieben werden.

Jedes Unternehmen muss sich mit seiner spezifischen langfristigen Perspektive befassen und einen eigenen Zugang zu CSR finden.

Die Zitate aus diesem und den vorherigen Kästen sind der Broschüre „Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung“ entnommen, erhältlich unter: www.dialog-csr.de



4. Onlineumfrage 2007: Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung

Welche Rolle spielt unternehmerische Verantwortung (CSR) heute in Deutschland? Gibt es Veränderungen seit den beiden CSR-Dialogveranstaltungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung im Jahr 2006? Sind die Empfehlungen des Rates an die Wirtschaft und die Bundesregierung in irgendeiner Weise relevant?

Zu diesen Fragen führt der Rat im Sommer 2007 eine Onlinebefragung durch. Das Ergebnis soll helfen, weiteren Diskussionsbedarf auszuloten und die Debatte voranzutreiben.

Die Umfrage dient auch der Vorbereitung des Multistakeholderforums 2007 (siehe folgendes Kapitel), bei dem es um eine bessere Zusammenarbeit verschiedener Akteursgruppen geht. Deshalb wird jetzt schwerpunktmäßig nach den Rollen dieser Gruppen und den schon bestehenden Kooperationen gefragt.

Die Einladung zur Teilnahme wird an etwa 600 Unternehmen, Verbände, Vertreterinnen und Vertreter aus Politik und Verwaltung, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Kirchen, Gewerkschaften, Wissenschaftseinrichtungen, Medien und andere versandt. Außerdem wird sie in verschiedenen Newslettern und auf der Internetseite des Rates veröffentlicht.

Insgesamt beteiligen sich 142 Fachleute aus unterschiedlichen Bereichen. Damit erlaubt das Ergebnis zwar keine repräsentativen Aussagen, es zeigt aber eine breit gefächerte Momentaufnahme zum Stand der Debatte über CSR.

4.1 Die Bedeutung von CSR in Deutschland

Die Onlineumfrage zeigt, dass unternehmerische Verantwortung hierzulande zunehmend als wichtig wahrgenommen wird. Im Sommer 2007 misst ein gutes Drittel der Befragten dem Thema eine hohe Bedeutung zu, fast die Hälfte immerhin eine mittlere. Drei Viertel finden, dass die Relevanz in den vergangenen zwölf Monaten zugenommen hat. Die meisten Befragten geben an, dass sie sich auch persönlich in ihrem Beruf mehr mit CSR befassen.

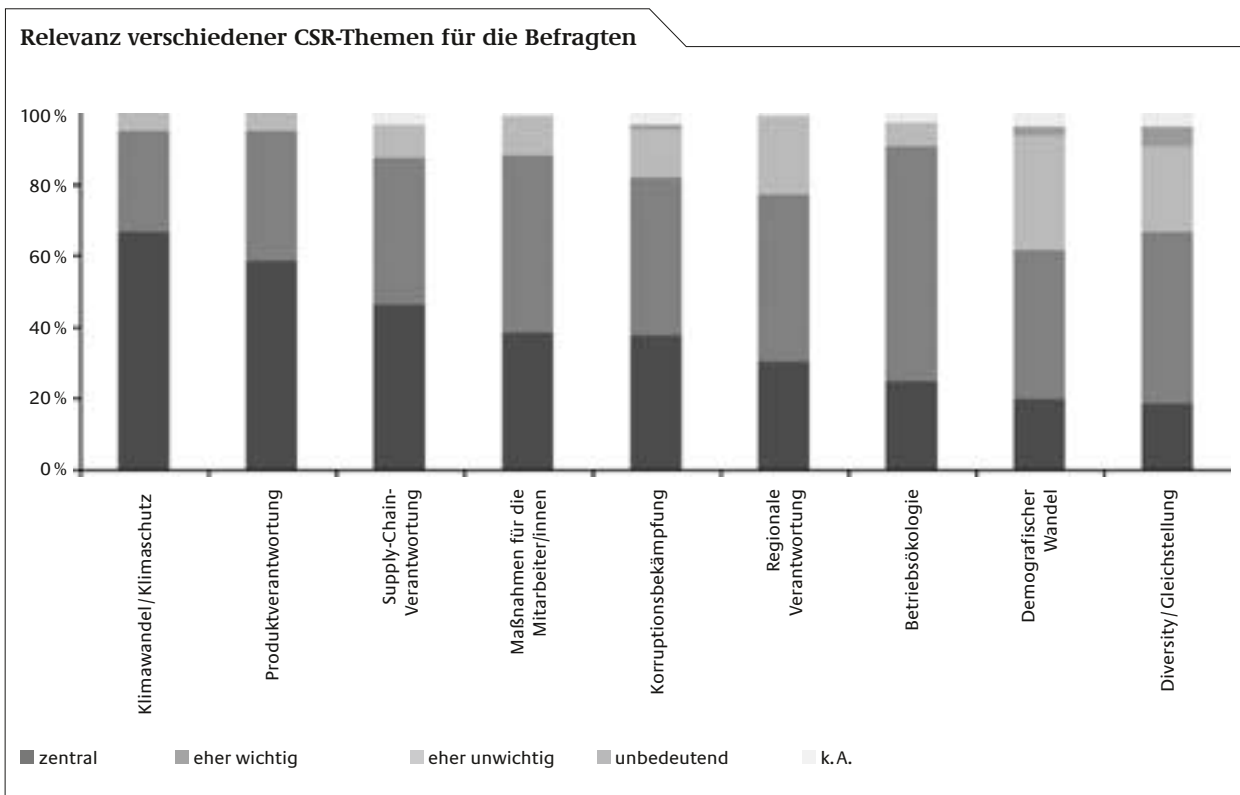
Den Grund für den Bedeutungszuwachs sehen die Befragten in der zunehmenden Aufmerksamkeit der Medien und der wachsenden Anzahl guter CSR-Beispiele. Auch die kritischen Diskussionen über Stellenabbau und Korruption in der Wirtschaft lassen nach Ansicht der Umfrageteilnehmer die Frage der unternehmerischen Verantwortung stärker in den Vordergrund treten.

Der Politik wird kein entscheidender Anteil am Bedeutungszuwachs zugesprochen.

4.2 Erwünschte inhaltliche Schwerpunkte

Klimaschutz ist für zwei Drittel der Befragten wichtigstes CSR-Einzelthema. An zweiter Stelle folgt die Verantwortung der Unternehmen für ihre Produkte sowie – drittens – für die Arbeitsbedingungen ihrer Lieferanten im In- und Ausland (Supply Chain). In diesen Bereichen engagiert sich die Wirtschaft bisher noch nicht ausreichend, findet die Mehrheit der Befragten. Auch bei der Korruptionsbekämpfung sollten die Unternehmen mehr tun.

Von den befragten Unternehmen gibt etwa die Hälfte an, inzwischen auf neue inhaltliche Schwerpunkte zu setzen. Genannt werden wieder der Klimaschutz und ein intensiveres Engagement in der Region oder in der Gesellschaft, etwa für gemeinnützige Projekte, für Bildung oder Kunst.



Quelle: Hoffmann, Esther und Gebauer, Jana, Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung in Deutschland; Auswertung einer Onlineumfrage des Rates für Nachhaltige Entwicklung, Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), Berlin 2007, S. 4

Die Topthemen Klimaschutz und Wahrung der Menschenrechte im globalen Wirtschaftsprozess bleiben nach Einschätzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer in den nächsten ein bis drei Jahren aktuell. Wegen des Fachkräftemangels und der immer älter werdenden Bevölkerung wird nach Ansicht der Befragten auch das unternehmerische Engagement im Bereich Qualifizierung und Bildung immer wichtiger.

4.3 Wer bringt CSR voran?

In der Wahrnehmung der Befragten sind derzeit die Nichtregierungsorganisationen (NGOs) und die Unternehmen selbst die aktivsten Handelnden im Bereich CSR.

Die Mehrheit der Befragten wünscht sich aber eine breitere Beteiligung: Insgesamt sollten mehr Unternehmen Verantwortung übernehmen, und weitere Akteursgruppen wie die Politik, die Gewerkschaften und die Verbraucherinnen und Verbraucher sowie deren Verbände sollten sie dabei unterstützen.

4.4 Bewertung der Aktivitäten des Rates für Nachhaltige Entwicklung

Den Rat für Nachhaltige Entwicklung nehmen die Befragten als fachlich kompetenten und vertrauenswürdigen Akteur bei der unternehmerischen Verantwortung wahr. Seine Angebote stoßen auf Interesse und Akzeptanz. Die größte Aufmerksamkeit richtet sich auf die CSR-Empfehlungen des Rates an die Wirtschaft und die Bundesregierung.

Eine knappe Mehrheit aller Befragten findet die Aktivitäten des Nachhaltigkeitsrates hilfreich für das eigene CSR-Engagement. Bei den Unternehmen ist die Zustimmung zu diesem Punkt allerdings geringer.

Die gesellschaftlichen Gruppen erwarten vom Rat neben seiner bisherigen Rolle als Kommunikator und Vermittler auch eine stärkere Rolle als „Aktivator“ der Politik.

4.5 Persönliches Engagement der Befragten

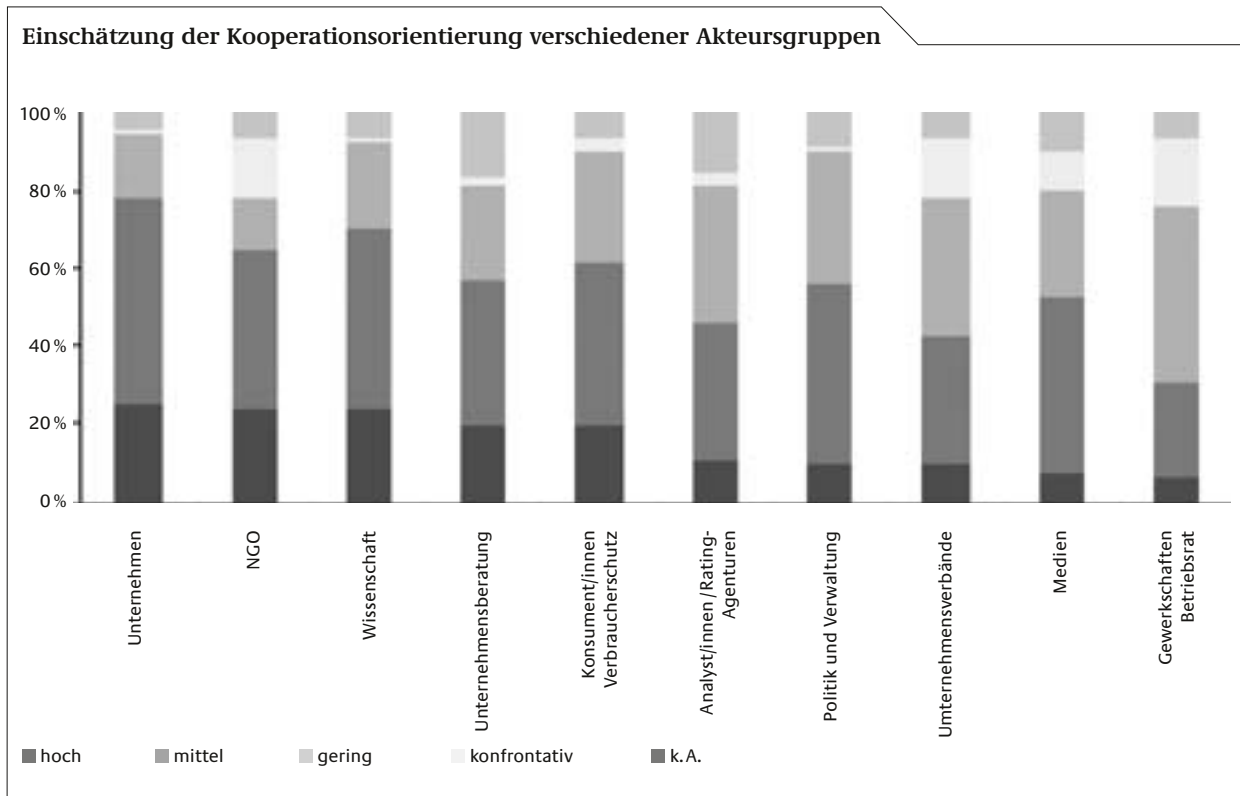
Rund 80 Prozent der Umfrageteilnehmer geben an, beim Kauf von Produkten „häufig“ oder „sehr häufig“ auf Umweltgütesiegel zu achten. Soziale Prüfsiegel werden immer noch von mehr als der Hälfte „häufig“ bis „sehr häufig“ berücksichtigt.

Außerdem erklären sehr viele Befragte, sich ehrenamtlich zu engagieren und für gemeinnützige Zwecke zu spenden.

Bei der Frage, ob sie ethische Kriterien bei Investitionen in Aktienfonds beachten, bleiben dagegen viele Antwortfelder leer – möglicherweise sind die Investitionsaktivitäten vieler Befragter nicht sehr ausgeprägt.

4.6 Kooperationen und Konflikte

Die Umfrageteilnehmerinnen und -teilnehmer zeigen sich sehr offen für eine Zusammenarbeit. Deutlich wird auch, dass gerade zwischen den Unternehmen und anderen Gruppen schon eine Reihe konkreter Kooperationen besteht. Die Arbeitsfelder reichen von gemeinsamen Maßnahmen gegen den Klimawandel über Kooperationen bei allgemeinen Umwelt- und Sozialthemen bis zum gemeinsamen Nachhaltigkeitsmanagement und der Berichterstattung darüber.



Quelle: Hoffmann, Esther und Gebauer, Jana, Stand und Perspektiven unternehmerischer Verantwortung in Deutschland; Auswertung einer Onlineumfrage des Rates für Nachhaltige Entwicklung. Institut für Ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) Berlin 2007, S. 10

Allerdings werden auch Konfliktpotenziale zwischen den Akteuren deutlich, etwa wenn Themen sehr unterschiedlich gewichtet werden. Beispielsweise findet die Mehrheit der Befragten die bereits angesprochene Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette sehr wichtig, also die Einhaltung akzeptabler Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten im In- und Ausland. Die Unternehmen jedoch, die auf diese Arbeitsbedingungen achten sollen, halten den Punkt nicht für zentral.

Auch die Rolle der Politik wird unterschiedlich bewertet. Die gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteure wünschen sich von der Politik erwartungsgemäß eine stärkere Standard- und Rahmensetzung, während die Wirtschaft diesen Wunsch nicht ausspricht.



4.7 Fazit

Die Onlineumfrage zeigt, dass die Diskussion über unternehmerische Verantwortung in Deutschland stark in Bewegung ist. Insgesamt lassen sich umfangreiche positive Veränderungen erkennen.

CSR spielt nach Wahrnehmung der Befragten sowohl in der Gesellschaft als auch in ihrer tatsächlichen beruflichen Tätigkeit eine immer größere Rolle. Allerdings herrscht die Meinung vor, dass sich insgesamt zu wenige an der Diskussion beteiligen. Mehr Engagement wird insbesondere von der Politik, den Gewerkschaften und den Verbraucherinnen und Verbrauchern erwartet. Besser umgesetzt werden sollen vor allem der Klimaschutz und die Produktverantwortung.

Die Akteurinnen und Akteure zeigen sich aber sehr offen für neue Themen und Kooperationen. Daran knüpft das Multistakeholderforum 2007 an, bei dem es u. a. um neue Formen der Zusammenarbeit geht.

5. Multistakeholderforum 2007: Unternehmerische Verantwortung gemeinsam voranbringen

Knapp eineinhalb Jahre nach dem ersten Multistakeholderforum bringt der Rat für Nachhaltige Entwicklung erneut Akteurinnen und Akteure aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Politik zusammen. Alle befassen sich mit unternehmerischer Verantwortung, aber in ganz unterschiedlichen Rollen und mit verschiedenen Interessen.

Ging es beim ersten Treffen vor allem um die Diskussion des Dialogentwurfs des Rates zur unternehmerischen Verantwortung, so sollen jetzt Strategien für die weitere Beförderung des Themas entwickelt werden. Der Titel der Veranstaltung lautet: „Verantwortliche Unternehmen – verantwortliche Gesellschaft? Neue Perspektiven der Kooperation für Corporate Social Responsibility“.

Am 27. und 28. September 2007 folgen 83 Fachleute aus den Bereichen Wirtschaft, Beratung, Wissenschaft, Nichtregierungsorganisationen (NGOs) sowie Politik und Verbänden der Einladung ins Deutsche Technikmuseum Berlin.

Überdurchschnittlich stark vertreten sind – wie beim ersten Multistakeholderforum – der Wirtschaftssektor und die Beraterbranche. Politik und Verwaltung sind dagegen erneut unterrepräsentiert.

Die Anwesenden decken alle Anspruchsgruppen ab, sodass das Ziel des Forums angegangen werden kann: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen sich nicht nur mit ihrer eigenen Rolle, sondern vor allem mit den Rollen der jeweils anderen Akteursgruppen auseinandersetzen. Dahinter steht die Überlegung, dass eine Zusammenarbeit besonders dann funktionieren kann, wenn die Erwartungen der jeweils anderen Seite bekannt sind.

Die Veranstaltung folgt der Großgruppenmethode „Real Time Strategic Change“. Die Teilnehmenden übernehmen selbst die Moderation, dokumentieren die Ergebnisse und stellen sie im Plenum vor.

Zum Auftakt bilden sie sogenannte „Weltcafé-Runden“ à fünf Personen und erarbeiten unter dem Titel „Corporate Social Responsibility zwischen Kooperation und Konfrontation“ eine Bestandsaufnahme.





Ablauf

Programmübersicht Donnerstag, 27. September 2007

- 9.00 Uhr** Ankunft der Teilnehmer/innen
- 10.00 Uhr** Begrüßung und Einführung
- 10.45 Uhr** **Ausgangspunkt**
CSR zwischen Kooperation und Konfrontation
- 12.30 Uhr** Mittagessen
- 14.00 Uhr** **Routenplanung**
Perspektiven und Herausforderungen gesellschaftlicher Verantwortung
Kurzvorträge und Diskussion:
Bundesminister a.D. Dr. Volker Hauff, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung
Esther Hoffmann, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
- 15.30 Uhr** Kaffeepause
- 16.00 Uhr** **Rundblick**
- bis 18.30 Uhr** Beiträge und Zusammenarbeit der Akteure
- ab 19.00 Uhr** Abendveranstaltung im Kutscherstübchen des Deutschen Technikmuseums Berlin

Freitag, 28. September 2007

- 9.00 Uhr** **Meeting Point**
Ergebnispräsentation und Feedback
- 11.00 Uhr** Kaffeepause
- 11.30 Uhr** **Ausblick**
Neue Perspektiven der Kooperation
- 13.30 Uhr** Mittagessen und Ende der Veranstaltung

Moderation

Carolin Gebel, Prozessberatung und Coaching

Dr. Claudia Neusüß, Politikberatung und Projektentwicklung



5.1 Der zweifache Perspektivenwechsel: Was die Beteiligten voneinander erwarten – und was machbar ist

Jeder Teilnehmer, jede Teilnehmerin versetzt sich nun in die Rolle einer anderen Anspruchsgruppe (Stakeholder): Der Unternehmer kann die Position der unabhängigen Aktivistin einnehmen oder des Kirchenvertreters, die Wissenschaftlerin die des Gewerkschaftlers oder des Bundesministeriums. Es werden Kleingruppen gebildet, in denen folgende Fragen bearbeitet werden:

„ Was wäre, wenn die Umsetzung von CSR in Deutschland nicht vor allem als Angelegenheit der Unternehmen, sondern vieler gesellschaftlicher Gruppen verstanden würde?“

„In welcher Rolle und gesellschaftlichen Verantwortung sehen wir die Akteursgruppe, in die wir uns hineinversetzt haben?“

„Was erscheint uns aus der Perspektive dieser Gruppe notwendig, zu entscheiden und zu tun, um zu einer umfassenderen Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen zu gelangen?“

Auf diese Weise werden die allgemeinen Erwartungen an die jeweilige Akteursgruppe herausgearbeitet.

Nun wird die Perspektive wieder „zurückgewechselt“. Alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen wieder in ihrer tatsächlichen Stakeholdergruppe zusammen. Sie bewerten die gerade gehörten Erwartungen der anderen: Welche der angesprochenen Schritte sind aus Sicht der betroffenen Gruppe die wichtigsten? Wo liegen die Chancen, wo die Risiken? Was kann man selbst leisten, und wo bedarf es der Unterstützung anderer?

Alle Beiträge werden zusammengetragen, ebenso die Kommentare der anderen Gruppen. Folgende Übersichten dokumentieren das Ergebnis.

5.1.1 Stakeholdergruppe Unternehmen

a) Welche(r) der angesprochenen Schritte ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?

- Instrumentarium zur Messbarkeit des Erfolgs von CSR-Aktivitäten entwickeln
- Darstellung des „business case“
- Identifikation geschäftsrelevanter Themen (Materialität)
- Interne Stakeholder (Mitarbeiter/innen) für das Thema gewinnen: Mitarbeiter/innen müssen den Bezug zu ihrem täglichen Handeln sehen
- Bewusstseinsbildung bei Konsument/innen
- Environmental and Social Impact/ die umwelt- und sozialrelevanten Auswirkungen von Produkten und Prozessen kommunizieren
- Umfassende Integration in die verschiedenen Geschäftsbereiche/ Geschäftsstrategie

b) Chancen

- Honorierung des CSR-Engagements auf Nachfrageseite
- Differenzierung im Wettbewerb
- Stabilisierung der Strukturen im Beschaffungsmarkt
- Erhaltung und Schaffung von Marktzugängen
- Bessere, innovativere Produkte
- Glaubwürdigkeit („license to operate“)
- Risikomanagement
- Mitarbeitermotivation
- Reputationsgewinne
- Differenzierung als guter Arbeitgeber

c) Risiken

- Angreifbarkeit
- „Greenwashing“-Vorwurf
- Höhere Kosten
- Umsatzrisiko durch mangelnde Akzeptanz am Markt
- Rückzug des Staates und Übertragung von Verantwortung auf Unternehmen?
- Überzogene und widersprüchliche Erwartungen externer Stakeholder
- Ex-cathedra-Verständnis von CSR (Überprüfung in der Praxis!)
- Verwirrung stiften bei Konsument/innen (durch Labelvielfalt etc.)

d) Was können wir selbst leisten?

- CSR: Corporate bedeutet, dass Unternehmen die Hauptakteure in der Umsetzung sind
- Ab und zu Leadership übernehmen
- Stakeholderdialoge
- Transparenz erhöhen

e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?

- Kritisch-konstruktive Korrekture durch NGOs
- Schaffung einer Dialogplattform durch die Politik
- CSR in Lehrpläne integrieren
- Rahmenbedingungen, die einen experimentellen Freiraum lassen
- Transparenz bei Ratings, NGOs und CSR-Berater/innen

Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- Misserfolg nicht als Makel, sondern als Chance begreifen; aus CSR-Misserfolgen lernen
- Wahrnehmung ändern (Spielfreude und mehr Mut)
- Konzeptionelle Klärung im eigenen Bereich nötig, Unternehmertum neu diskutieren
- Internationale Arbeitnehmervertretergremien (analog Europabetriebsräten) schaffen
- Dialogfähigkeit setzt Abschaffung von Feindbildern voraus
- Trend hin zur Konsumentengruppe als Stakeholder
- Freiwilligkeit ist ein Mythos
- CSR-Diskussion muss mehr differenzieren nach Unternehmensformen/-typen

5.1.2 Stakeholdergruppe Politik und Verwaltung

a) Welche(r) der angesprochenen Schritte ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?

- Verknüpfung der CSR-Debatte mit der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie
- Internationale Anschlussfähigkeit fördern
- Bundesregierung: Gemeinsame Position formulieren?! (umstritten innerhalb der Gruppe)

b) Chancen

- Nachhaltige Entwicklung als politisches Konzept etablieren
- Neue Märkte, Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen erhöhen
- Bestärkung traditioneller CSR-Strukturen (Familienunternehmen, KMU)

c) Risiken

- Akzeptanzverlust („Modethema CSR“)
- Ressortegoismen
- Vereinnahmung von Unternehmen, Anmaßen von Deutungshoheit, Ownership-Gefühl aufseiten der Unternehmen geht verloren

d) Was können wir selbst leisten?

- Rahmenbedingungen schaffen
- Nachhaltigkeitskriterien im öffentlichen Beschaffungswesen etablieren
- Vorreiter, Vorbild sein (z. B. eigene CSR-Berichte, Folgenabschätzung von Politikmaßnahmen)
- Innovations- / Forschungsförderung

e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?

- Kooperationsbereitschaft der anderen Akteure (NGOs, Medien, Wirtschaft)
- Investitions- und Innovationsbereitschaft der Wirtschaft

Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- Rolle des Staates: Verständnis für CSR schaffen
- Staat / Politik lädt ein, ein CSR-Manifest zu schaffen
- Zentrale Ansprechstelle schaffen, z. B. Verankerung von CSR im Kanzleramt
- Ressortegoismen überwinden
- CSR-Label mit Mindeststandards, dessen Missbrauch sanktioniert wird
- Relaunch EMAS: Erweiterung um soziale CSR-Fragen
- CSR-bezogene Gesetzgebung ist Tabuthema – dabei könnte dadurch ein echter CSR-Wettbewerb befördert werden
- Toolbox der Politik generell nicht sehr groß, Gesetze zu Mindestlohn oder Sozialstandards laufen nicht unter CSR
- Vom EU-Multistakeholderforum lernen
- CSR-Stiftung – von allen gesellschaftlichen Akteuren getragen
- CSR-Implementierung bei Unternehmen anschauen
- „Öfter über den Tellerrand schauen“
- Empfehlungen an die Regierung auch beherzigen
- Für die „Chefsache“ CSR ist RNE ein guter Partner

5.1.3 Stakeholdergruppe Nichtregierungsorganisationen (NGOs)

a) Welche(r) der angesprochenen Schritte ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?

- CSR gehört in das Kerngeschäft
- Auf bestehende Initiativen aufbauen (z. B. GRI, OECD-Leitsätze, ISO 26000)
- Prozesse für verbindliche Standards schaffen
- Intensiver Multistakeholderprozess für die Entwicklung von Standards
- Sektorspezifische Berichtspflichten um materielle CSR-Themen erweitern
- EU-Beschaffungsrichtlinie umsetzen (soziale und ökologische Kriterien aufnehmen)
- Externe Verifizierung von Unternehmensberichten

b) Chancen

- Oftmals höhere Glaubwürdigkeit als andere Akteure
- Klimadebatte als Chance, NGO-Ziele durchzusetzen
- Mitgestaltung

c) Risiken

- Vereinnahmung
- Verwendung als Feigenblatt
- Finanzierung

d) Was können wir selbst leisten?

- Anstoß zum Umdenken geben
- Mobilisierung der Öffentlichkeit / Druck / Kampagnen
- Schaffen einer Öffentlichkeit zum Thema Agenda Setting
- Wirkungsmonitoring
- Eigene Transparenz und Rechenschaft

e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?

- Mittelbereitstellung zur Teilnahme an Multistakeholdertreffen (öffentliche Gelder von Politik und Verwaltung)

Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- Internationale Vernetzung der NGOs, um einen besseren Überblick über Prozesse in der Lieferkette zu haben
- Konzeptionelle Klärung im eigenen Bereich
- Erwartungshaltung an andere Stakeholder zu groß
- Kernkompetenz „Konfrontation“ hin zu „Kooperation“ entwickeln



5.1.4 Stakeholdergruppe Arbeitnehmer und Gewerkschaften

a) Welche(r) der angesprochenen Schritte ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?

- CSR als zusätzliches Instrument der Mitbestimmung
- Nachhaltigkeit in alle Curricula
- Beteiligung der Arbeitnehmervertreter/innen an der Entwicklung einer CSR-Strategie
- Transparenz und Überprüfbarkeit des CSR-Reportings
- Europäischer Rahmen für CSR
- OECD-Leitsätze national und international stärken
- Staatliche Investitions Garantien an CSR binden
- Stärkung der Nachhaltigkeit und langfristigen Orientierung insbesondere von Finanzinvestitionen

b) Chancen

- Verbindlichkeit erhöhen
- Sanktionierbarkeit
- Gute Arbeit!
- „Besser statt billiger“

c) Risiken

- Desinteresse infolge von Beliebigkeit
- Aufweichung von gesetzlichen Sozial- und Umweltstandards

d) Was können wir selbst leisten?

- Tarifverträge
- Betriebsvereinbarungen
- Sozialpartnerabkommen auf Branchenebene
- IFAs – Internationale Rahmenabkommen auf Weltkonzernebene
- Mitarbeit in der Nationalen Kontaktstelle (NKS)

e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?

- Ressorts der Bundesregierung für einen interministeriellen Ausschuss zu CSR
- Echter Stakeholderdialog
- Infoplattform auch für KMU

Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- Erwartungshaltung an andere Stakeholder zu groß
- Internationale Anschlussfähigkeit gewährleisten
- „Keine Angst!“



5.1.5 Stakeholdergruppe Forschung und Bildung

a) Welche(r) der angesprochenen Schritte ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?

- Interdisziplinarität stärken
- Unternehmen sollen „Werkzeugkasten“ in die Hand bekommen
- Wie könnte man vermiedenes Risiko quantifizieren?
- Schulbildung soll Verständnis für Wirtschaftsprozesse stärker fördern
- Mainstreaming von CSR in Lehre, Lehrer/innen-Fortbildung und Forschung
- Deutsche CSR-Stiftung!
- Service Learning an Hochschulen
- Kooperation mit Unternehmen
- Internationales Benchmarking
- Forschung und Beratung verknüpfen
- Verknüpfung mit „cash cows“ (Innovationsmanagement, Entrepreneurship)



b) Chancen

- CSR wird „business case“ für Universitäten
- Orientierung/ Handlungsoptionen für Unternehmen
- Mainstreaming von CSR
- Internationale Anschluss-/ Konkurrenzfähigkeit („attraktive Lehre“)
- „Next generation“ von Manager/innen als Hoffnungsträger
- Sinnstiftung für Forschung

c) Risiken

- Praxisferne
- Orientierungslosigkeit/ Zerfaserung
- CSR im Elfenbeinturm
- „Karrierekiller“ (Interdisziplinarität, Querschnittsthema)
- Internationale Konkurrenz
- Vernetzungsbreite/ Konkurrenz Exzellenz
- Zu langer Veränderungsprozess
- Es gibt zu wenig Grundlagenforschung

d) Was können wir selbst leisten?

- Praktische Problemstellungen in Forschungsfragen transformieren
- Grundlagenforschung
- Vernetzen/ Austausch der Lehrenden
- Impulse geben/ Lehrkonzepte entwickeln
- „Matchmaker“ (Studierende und Unternehmen zusammenbringen)
- Forschungsbeirat/-beirätin werden (bei Standardisierungen oder supranationalen Organisationen)
- „Gegen den Strom schwimmen“ (sich von der Mainstream-Ökonomie absetzen)!

e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?

- Mehr Forschungsförderung
- Personal (Wissenschaftler/innen, Lehrer/innen)
- Multiplikator/innen auf allen Ebenen
- Kooperationsbereitschaft der Unternehmen
- Unternehmen: Stiftungsgelder
- Bundesregierung: Bildung als Priorität (gesamtgesellschaftlich)!

Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- Forschung zur Quantifizierung von CSR-Erfolgen
- Interdisziplinarität fördern
- Hinweis von Beraterseite: Es gibt bereits ein Instrumentarium zur Risikoabschätzung aus dem Finanzmarktbereich
- Möglicher „conflict of interest“ zwischen Berater/innen und Forschung
- Forschung kann eher Grundlagen legen: theoretischer Rahmen für CSR (Organisationstheorie, Akteurstheorie)
- Raus aus dem Elfenbeinturm: Zusammenarbeit mit Stakeholdergruppen muss gestärkt werden

5.1.6 Stakeholdergruppe Unternehmensberatung

a) Welche(r) der angesprochenen Schritte ist/sind für unsere Akteursgruppe am wichtigsten für die Weiterentwicklung von CSR?

- Definition von CSR schärfen
- Klären für die Beraterbranche: Wer steht für was?
- Bessere Vernetzung innerhalb der Beraterbranche zum Thema

b) Chancen

- Vernetzung um das Thema CSR
- Blick auf viele CSR-Prozesse (case studies)
- Selbstbild als Thinktank überprüfen
- Persönlicher Bezug zu Beratungsinhalt
- Best Practice strukturieren und vermitteln
- Mit gutem Beispiel im eigenen Unternehmen vorgehen

c) Risiken

- Spannungsfeld von professioneller Neutralität und inhaltlicher Überzeugung
- „Greenwashing“

d) Was können wir selbst leisten?

- Überzeugungsarbeit leisten
- CSR-Kodex für die Beraterbranche aufstellen?
- Keine Feigenblattaufträge
- Methoden zu Steuerung und Umsetzung von CSR liefern
- Expertise in der Branche besser vernetzen
- Unternehmen mit ähnlichen Themen vernetzen

e) Welche Unterstützung brauchen wir von anderen Akteur/innen im Feld?

- Forschung: Kooperationsbereitschaft
- Politik sollte gesellschaftliches Leitbild herausarbeiten
- Politik sollte für Unternehmen Anreize schaffen, CSR-Strategien umzusetzen
- Unternehmen: Offenheit für strategische Dimension des Themas (CEO, Budget)
- Unternehmen: CSR auch im Rahmen von Beratungsverträgen umsetzen (Zeitrahmen, Arbeitsbedingungen)
- NGOs sollten Spezialwissen vermitteln

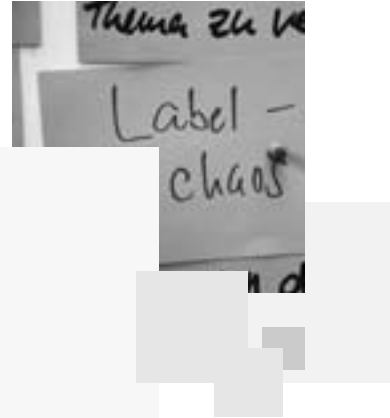
Kommentare der anderen Stakeholder dazu:

- Erwartungshaltung an andere Stakeholder zu groß
- Freiräume zur Gestaltung nutzen
- Sparringspartner für Unternehmen
- Mehr Mut/Rückgrat, konstruktive Konfrontation
- CSR-Kodex sollte auch kritisches Prüfen von Aufträgen beinhalten (kein Greenwashing)
- Qualitätssicherung – aber wie?
- Sollten sich öffnen, wenn sie nicht alles wissen
- Kritisch: Berater sind keine unabhängigen Vermittler zwischen den Welten, wenig Neues
- Holistische Betrachtung: „value and values“
- Berater/innen sind keine Stakeholdergruppe, aber wichtige Teilnehmer/innen im System



5.2 Neue Perspektiven der Zusammenarbeit: Wünsche und Selbstverpflichtungen

Nachdem die Rollen der jeweils eigenen und die der anderen Gruppen reflektiert sind, steht das Hauptthema des Forums im Zentrum: Es werden Wünsche für die künftige Zusammenarbeit mit anderen Akteurinnen und Akteuren sowie Selbstverpflichtungen für die eigene Gruppe formuliert.



5.2.1 Die Rolle der Politik

An die Politik werden mit Abstand die meisten Anforderungen gestellt, Unternehmen folgen erst an zweiter Stelle. Das lässt den Schluss zu, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei CSR gemessen am aktuellen Maß der Aktivitäten eine stärkere Rolle der Politik wünschen.

Die Gewerkschafter wünschen sich, dass die Politik weitere Multistakeholderprozesse in Gang setzt, um ein gemeinsames Verständnis von unternehmerischer Verantwortung zu schaffen. Die Nichtregierungsorganisationen fordern, dass dabei auch bestimmte Standards entwickelt werden. Sie verlangen von der Bundesregierung außerdem eine zeitnahe und verbindliche Stellungnahme zu den Empfehlungen, die der Rat für Nachhaltige Entwicklung 2006 vorgelegt hat.

Die angesprochenen Vertreterinnen und Vertreter aus der Politik (vor allem aus deren Verwaltung) sichern zu, einen gesellschaftlichen Prozess für mehr unternehmerische Verantwortung anzuschließen. Sie zeigen sich auch bereit, bessere Rahmenbedingungen für das Engagement von Unternehmen zu schaffen. Hier geben allerdings die Wirtschaftsfachleute zu bedenken, dass sie keine zusätzlichen Pflichten, sondern einen „experimentellen Freiraum“ brauchen. Die Beraterinnen und Berater schlagen vor, mehr Anreize für die Unternehmen zu schaffen statt mehr Vorschriften.

Die Nichtregierungsorganisationen fordern die Politik auf, CSR-Themen in die sektorspezifischen Berichtspflichten aufzunehmen.

Eine lebhafte Diskussion entzündet sich am Thema Gütesiegel (Labels). Die Politik will die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung für Verbraucherinnen und Verbraucher besser erkennbar machen und deshalb prüfen, ob neue Gütesiegel sinnvoll sind oder schon bestehende gebündelt werden sollen. Andere Akteursgruppen fordern Gütesiegel mit Mindeststandards, deren Missbrauch sanktioniert wird.

Einigkeit besteht, dass die Politik im öffentlichen Beschaffungswesen und bei Investitionsгарантиen stärker CSR-Kriterien berücksichtigen soll. Außerdem sollen öffentliche Mittel bereitgestellt werden, um einerseits Forschung und Bildung zum Thema zu fördern und andererseits den Nichtregierungsorganisationen eine Teilhabe an Diskussionsprozessen und Stakeholderdialogen mit Unternehmen zu ermöglichen.

5.2.2 Die Rolle der Wirtschaft

An die Unternehmen wird häufig die Erwartung geäußert, die Transparenz zu verbessern – und dazu zeigen sich die Anwesenden aus diesem Bereich auch bereit. Unternehmensberichte müssen überprüfbar und von unabhängiger Stelle verifizierbar sein, fordern Gewerkschaften und NGOs. Sie betonen, dass die unternehmerische Verantwortung zum Kerngeschäft gehört. Durch eine Zuordnung zum Verantwortungsbereich der Geschäftsführung (CEO) und mit einem entsprechend ausgestatteten Budget soll die strategische Bedeutung erhöht werden, fordern die Beraterinnen und Berater. Die Wirtschaftsfachleute können sich vorstellen, das Thema CSR in die Geschäftsstrategie aufzunehmen, zumindest aber in verschiedene Geschäftsbereiche.

Die Politik wünscht sich von der Wirtschaft Investitions- und Innovationsbereitschaft – die Unternehmen selbst geben an, dass sie bereit sind, „ab und zu“ Leadership zu übernehmen.

Es ist ihnen klar, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema gewonnen werden müssen. Die Gewerkschaften regen an, dies über die Arbeitnehmerorganisationen zu tun. Es könnten spezielle internationale Gremien analog den Europabetriebsräten geschaffen werden.

Während die Wirtschaft auf weitere, breit angelegte Dialoge mit vielen Akteursgruppen setzt, regen die Nicht-regierungsorganisationen branchenspezifische Lösungen an. Als Beispiel wird das „Forum Waschen“ des Industrieverbandes Körperpflege und Waschmittel genannt.

Nicht zuletzt soll die Wirtschaft Stiftungsgelder zur Forschungsförderung bereitstellen, fordert die Wissenschaftsgruppe. Die Beraterinnen und Berater möchten das Konzept der verantwortlichen Unternehmensführung und des verantwortungsvollen Umgangs mit Personal, Arbeitskapazitäten und -zeiten auch in Beraterverträgen berücksichtigt wissen.



5.2.3 Die Rolle der Nichtregierungsorganisationen (NGOs)

An die NGOs wird der Wunsch herangetragen, sich international stärker zu vernetzen, um beispielsweise Abläufe in der Lieferkette besser zu überblicken. Die Organisationen selbst sehen die Notwendigkeit, ein Forum zum Austausch über europäische Nachhaltigkeitsstrategien ins Leben zu rufen.

Die Wirtschaft sieht die Organisationen als „kritisch-konstruktive Korrektive“, was in etwa der Selbstwahrnehmung entspricht: Man will Anstöße zum Umdenken geben, die Öffentlichkeit mobilisieren, wichtige Themen auf die öffentliche Tagesordnung bringen (Agenda Setting) und die Wirkung bestimmter Maßnahmen überwachen. Dass auch NGOs transparent sein und Rechenschaft ablegen müssen, versteht sich für alle Beteiligten von selbst.

5.2.4 Die Rolle der Gewerkschaften

Konkrete Anforderungen an die Gewerkschaften formuliert keine der anderen Gruppen. Arbeitnehmervertretungen haben offensichtlich ihre Rolle als wahrnehmbare Akteure im CSR-Prozess noch nicht gefunden.

Die Gewerkschaftsgruppe selbst sieht ihren Beitrag darin, CSR als zusätzliches Instrument der Mitbestimmung zu etablieren. Aufgenommen werden könnten die Themen Gleichstellung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Work-Life Balance), die Wertschätzung der ethnischen, kulturellen, geschlechtlichen und sozialen Vielfalt der Beschäftigten (Diversity Management) und insbesondere die Frage der Arbeitsbedingungen in der Lieferkette. Die internationale Reichweite der Gewerkschaften dabei könnte durch internationale Rahmenabkommen und Weltbetriebsräte gestärkt werden.

Die Unternehmen verweisen auf Schwierigkeiten in der Einbeziehung und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – hier könnten die Arbeitnehmervertretungen als Multiplikatoren genutzt werden.

5.2.5 Die Rolle der Wissenschaft

Die Akteurinnen und Akteure aus Forschung und Bildung sollen sich nach Meinung der Wirtschaft und der Gewerkschaften dafür einsetzen, dass das Thema Unternehmerische Verantwortung in die Lehrpläne der Schulen und Universitäten aufgenommen wird. Die anwesenden Fachleute erklären sich bereit, Strategien zur Integration des Themas in die Lehre zu entwickeln.

Die Wirtschaft wünscht sich von der Forschung außerdem, dass Indikatoren für die Messbarkeit von „CSR-Leistungen“ entwickelt werden. Sie möchte Chancen und Risiken finanziell kalkulieren können. Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sehen in der Zusammenstellung eines entsprechenden „Werkzeugkastens“ interessante Aufgaben für ihre Forschung.

Sie nehmen sich außerdem vor, einen Initiativkreis zu gründen, um gemeinsame Forschungsfragen sowie Strategien zu entwickeln, wie das Thema CSR in die Lehre integriert werden kann. Zusätzlich soll ein Handlungsaufruf (Wake-up Call) mehr Interesse bei andern Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern wecken.

Außerdem möchten sich die Akteurinnen und Akteure dieser Gruppe um praxisnahe Forschung, aber auch um Grundlagenforschung bemühen. Es soll mehr Kooperation mit der Wirtschaft geben; auch könnten Forschung und Beratung verknüpft werden. Bei Standardisierungsprozessen könnten Forschungsbeiräte eingesetzt werden.



5.2.6 Die Rolle der Unternehmensberatung

Die Beraterinnen und Berater nehmen sich vor, einen Verhaltenskodex (Code of Conduct) zur Nachhaltigkeit und CSR für die Beratungsbranche zu entwickeln. Außerdem soll das Thema in die Allgemeinen Geschäftsbedingungen aufgenommen werden und sich in den Arbeitsbedingungen der Beraterinnen und Berater niederschlagen.

Mahnend wird angemerkt, dass Beraterinnen und Berater eingehende Aufträge kritisch prüfen sollten. Das Konzept der unternehmerischen Verantwortung dürfe nicht missbraucht werden, um den Unternehmen einen ökologischen und sozialen Anstrich zu geben (Greenwashing). Die kritische Prüfung von Aufträgen sollte deshalb ebenfalls in dem Kodex enthalten sein.

Die Beraterinnen und Berater erklären sich bereit, Überzeugungsarbeit zu leisten und keine „Feigenblattaufträge“ anzunehmen.

5.2.7 Allgemeine Vorschläge

Wie beim ersten Multistakeholderforum, so wird auch hier darauf hingewiesen, dass insbesondere bei den Konsumentinnen und Konsumenten ein Bewusstsein für die Aspekte unternehmerischer Verantwortung geschaffen werden sollte. Grundsätzlich müsse der Bildung ein gesamtgesellschaftlicher Vorrang eingeräumt werden.

Für die Unternehmen, insbesondere die kleinen und mittleren, wird eine Informationsplattform als hilfreich empfunden.

Außerdem wird eingeworfen, dass CSR-Aktivitäten auf schon bestehende Initiativen aufbauen können. Explizit genannt werden die Global Reporting Initiative, die Leitsätze der OECD sowie ISO 26000.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung wird als geeignete Koordinierungsstelle für CSR gesehen. Allerdings wird der tatsächliche Einfluss auf die Regierungspolitik als zu gering erachtet. Die Teilnehmenden bedauern auch, dass keine Bundestagsmitglieder mitdiskutieren. Es wird der Wunsch geäußert, dass diese stärker in den CSR-Prozess eingebunden werden.



5.3 Schlussworte und Ausblick

In den abgegebenen Reflexionsbögen befinden fast 90 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Multistakeholderforum 2007 für gut bis sehr gut.

Die Bedeutung des Themas schätzen sie als sehr hoch ein. Bei den erarbeiteten Ergebnissen sind allerdings Einzelne skeptisch, weil es nicht immer Konkretisierungen gibt und die tatsächliche Umsetzung noch abzuwarten bleibt.

Gelobt wird die kooperative Atmosphäre bei dem Treffen, auch wenn nach Meinung vieler weiterhin Berührungspunkte zwischen den verschiedenen Stakeholdergruppen bestehen. Aus Sicht des Veranstalters sind diese Vorbehalte aber im Vergleich zu früher deutlich weniger geworden.

Der Rat und auch die Teilnehmenden sind sich einig, dass es bei der Entwicklung von CSR in Deutschland wesentliche Fortschritte gibt. Mit der Selbstverpflichtung der einzelnen Akteursgruppen hat das Multistakeholderforum 2007 nach Einschätzung des Rates dazu ein bemerkenswertes Ergebnis erzielt.

6. Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland: Ergebnisse des IÖW / future-Rankings 2007



„Tue Gutes und rede darüber“ – diesem Motto folgt die deutsche Wirtschaft zunehmend. Nicht nur, dass die Zahl der Unternehmen steigt, die sich für soziale, ökologische und weitergehende gesellschaftliche Belange einsetzen. Immer mehr von ihnen berichten auch darüber.

Dabei ist die Bandbreite groß: Vom 300 Seiten starken, expliziten Nachhaltigkeitsbericht bis zur hochglänzenden Imagebroschüre ist alles dabei. Einzelne Berichte gibt es nur in gedruckter Form, andere ausschließlich im Internet. Mischformen werden immer beliebter. Inzwischen sind auch ganz neue Formate wie Magazine oder spezielle Jugendberichte auf dem Markt.

6.1 Warum eine Bestenliste?

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und der Unternehmensverband „future e.V. – verantwortung unternehmen“ werten diese Berichte aus, vergleichen sie und erstellen eine Bestenliste (Ranking).³

Die regelmäßige Bewertung basiert auf einem umfassenden Kriterienset. Damit bieten IÖW und future den Unternehmen eine Orientierung, wie gute stakeholderorientierte Berichterstattung aussehen kann, und initiieren indirekt einen Lernprozess in Richtung Nachhaltigkeit.

Im Vordergrund steht also nicht die direkte Leistung des Unternehmens, sondern die Qualität seiner Berichterstattung. Hierbei besteht jedoch oft ein Zusammenhang: Nur Unternehmen, die sich aktiv und umfassend für Nachhaltigkeit engagieren, können zu den anspruchsvollen Kriterien des Rankings substantiell Stellung nehmen. Zudem gehen Unternehmen, die die Öffentlichkeit über ihre Ziele, Aktivitäten und (Miss-)Erfolge informieren, damit eine Selbstbindung ein. Die Öffentlichkeit kann bewerten, ob die Ziele angemessen sind und wie ernsthaft und erfolgreich die Maßnahmen umgesetzt werden.

Gute Berichte stehen also oft für ein stärkeres Engagement. Und umgekehrt: Wer nicht viel tut, kann weder viel noch gut berichten.

Der systematische Vergleich der Berichte fördert so vor allem Transparenz: Welche Unternehmen legen ihre Nachhaltigkeitswirkungen offen – und welche nicht? Gehen die Unternehmen die wesentlichen sozialen, ökologischen und ökonomischen Herausforderungen ihrer Branche an? Informieren sie über ihre Leistungsfortschritte ebenso wie über Zielkonflikte, Misserfolge und offene Fragen?

³ IÖW / future, Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2007. PDF-Download:
www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de

Die interessierte Öffentlichkeit kann die Auswertungen des Rankings nutzen, um den Realitätscheck zu machen und in den direkten Dialog mit den Unternehmen zu treten. Die interessierte Öffentlichkeit – das sind die Beschäftigten eines Unternehmens, zivilgesellschaftlich Engagierte, kritische Konsumentinnen und Konsumenten. Wie nehmen sie die Unternehmen wahr, wo sehen sie Lücken in der Nachhaltigkeitsleistung und Abweichungen in der Berichterstattung?

Warum der Rat für Nachhaltige Entwicklung das Ranking unterstützt

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung unterstützt das Ranking, weil es ein wichtiger, konkreter Beitrag zu einem öffentlich ausgetragenen Wettbewerb um die besten Nachhaltigkeitslösungen ist. Die Stärkung dieses wettbewerblichen Vergleichs und der öffentlichen Anerkennung des Unternehmensengagements wurde in den Dialogen zu CSR immer wieder thematisiert und gewünscht. Wie ein solcher fairer Wettbewerb aussehen kann, zeigt das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte.

Zu guten Nachhaltigkeitslösungen gehören Transparenz und Glaubwürdigkeit – für die Politik ebenso wie für Unternehmen. Darauf gründet nicht zuletzt auch der betriebswirtschaftliche Erfolg. Im Ranking zeigt sich, wer Mut zur Transparenz beweist. Dass die Zahl der Berichte steigt und deren Qualität und Substanz immer besser werden, zeigt die Dynamik in diesem Feld.

Es zeigen sich aber auch die schwarzen Schafe, die nicht Bericht erstatten. Das ist die nächste Generation derer, die Nachhaltigkeitsberichte schreiben. Noch entziehen sie sich der Beurteilung durch die Öffentlichkeit. Es geht darum, öffentlich über das Engagement oder Nichtengagement zu reden, um Nachhaltigkeit aus der harmoniefreundlichen Umgebung zu holen. Nachhaltigkeit ist ein höchst Streitbares Thema.

Durch Transparenz und Glaubwürdigkeit, Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen wird ein Unternehmen zu dem, was es unbedingt werden muss: zu einer lernenden Organisation. Dazu kann das Ranking beitragen.



6.2 Zur Methode

6.2.1 Die Stichprobe

Für den Vergleich der Nachhaltigkeitsberichte 2007 betrachten IÖW und future die 150 größten deutschen Unternehmen in 15 Branchen – von A wie Automobil bis V wie Versicherungen –, gemessen am Umsatz, der Bilanzsumme oder den Beitragseinnahmen.⁴

Ein gutes Drittel von ihnen – 58 Unternehmen und damit fünf mehr als im vorhergehenden Ranking 2005 – veröffentlicht einen eigenständigen Nachhaltigkeits-, Corporate-Social-Responsibility-, Umwelt- oder vergleichbaren Bericht. Darunter befinden sich vor allem Chemie- und Pharmaunternehmen sowie Banken. Diese Berichte fließen in das Ranking ein.

Ein weiteres gutes Drittel bietet nachhaltigkeitsbezogene Informationen in anderer Form – im Nachhaltigkeitsbericht des ausländischen Mutterkonzerns, als knappen Hinweis im allgemeinen Geschäftsbericht oder in Broschüren zu bestimmten Themen oder Standorten.

Ganze 39 Unternehmen jedoch stellen keinerlei Informationen zu den ökologischen, sozialen oder breiteren gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Handelns bereit. Damit kommt gut ein Viertel der großen deutschen Unternehmen den Anforderungen nach Transparenz ihrer Nachhaltigkeitsleistungen nicht nach.

Am schlechtesten stehen dabei Versicherungen, Elektro- und Technikunternehmen sowie Handels- und Bekleidungsfirmen da. Im Ranking werden die Non-Reporter ausdrücklich benannt, um den Nachholbedarf auch bei der Nachhaltigkeitsleistung deutlich zu machen. Schließlich ist davon auszugehen, dass große und international operierende Unternehmen, die der Öffentlichkeit keinerlei Informationen zum Umweltschutz oder zu sozialen Themen zur Verfügung stellen, diese Belange insgesamt in ihrer Unternehmensführung zu wenig berücksichtigen.

⁴ Basis: Statistik der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom April 2007

6.2.2 Die Kriterien

Für das Ranking 2005 hatten IÖW und future die Bewertungskriterien umfassend weiterentwickelt und 2007 noch einmal leicht überarbeitet. Alle Berichte werden nun nach drei übergreifenden Kategorien – ökologische, soziale und integrierte Anforderungen – ausgewertet. Innerhalb dieser Kategorien werden 13 Hauptkriterien mit wiederum 48 Unterkriterien überprüft.

Da manche Aspekte wesentlich, andere weniger zur Aussagekraft eines Berichts beitragen, werden alle Kriterien und Kategorien gewichtet. Am meisten zählen die „integrierten Anforderungen“, also Management- und formale Fragen: Werden Nachhaltigkeitsvision und -herausforderungen dargestellt, Handlungsfelder und Strategien abgeleitet, überprüfbare Ziele formuliert und kommentiert sowie spezielle Managementsysteme und Informationsinstrumente nachgewiesen? Entspricht die Art und Weise der Darstellungen einer „guten Praxis“ von Berichterstattung, d. h. werden die wesentlichen Themen glaubwürdig und vergleichbar sowie in hoher kommunikativer Qualität abgebildet?

Gewichtung der ökologischen, sozialen und integrierten Anforderungen

Kategorie	Kriterien	Gewichtung (gerundet)	Max. Punkte
Ökologische Anforderungen	A.6 Ökologische Aspekte der Produkte und Dienstleistungen	30 %	200
	A.7 Ökologische Aspekte der Produktion		
Soziale Anforderungen	A.3 Interessen der Mitarbeiter	30 %	200
	A.4 Soziale Verantwortung im Umfeld		
	A.5 Soziale Aspekte der Produkte und Dienstleistungen		
Integrierte Anforderungen · Soziale, ökologische sowie	A.2 Vision, Strategie und Management	40 %	300
	A.8 Ziele und Programm	(20 %)	(150)
· Allgemeine Anforderungen	A.1 Allgemeine Angaben zum Unternehmen	(20 %)	(150)
	A.9 Angaben zu weiterführenden Informationen		
	B.1 Glaubwürdigkeit		
	B.2 Vergleichbarkeit		
	B.3 Wesentlichkeit, Klarheit		
	B.4 Kommunikative Qualität		

Quelle: IÖW / future, Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2007

Die „wesentlichen Themen“ ergeben sich dabei aus den inhaltlichen – sozialen und ökologischen – Kriterien. Darüber hinaus werden für die einzelnen Branchen jeweils aktuelle Herausforderungen ermittelt, um besser beurteilen zu können, wie sich die Unternehmen mit den branchenrelevanten Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen.

Nach einer Erstbewertung bekommen die Unternehmen in einer Feedbackphase die Möglichkeit, eine schriftliche Rückmeldung abzugeben, die dann überprüft und gegebenenfalls einbezogen wird.

6.3 Das Ergebnis: Die zehn besten Nachhaltigkeitsberichte und ihre Branchen

Die durchschnittliche Qualität der Berichte ist im Vergleich zu 2005 in etwa gleich geblieben. 336 Punkte beträgt der Durchschnittswert im Ranking 2007, zwei Jahre zuvor waren es 325 Punkte.

Im Einzelnen gibt es jedoch sehr große Unterschiede. Bei den 2007 bewerteten Nachhaltigkeitsberichten schneiden die besten noch besser, die schlechtesten noch schlechter ab. Der Erstplatzierte hat mit 543 Punkten knapp 50 Punkte mehr, die geringste Punktzahl liegt mit 97 Punkten deutlich unter dem Wert von 130 im Ranking 2005.

Die besten Nachhaltigkeitsberichte im IÖW /future-Ranking 2007

Rang 2007	Rang 2005	Unternehmen	Bericht/ Gewichtung	Integrierte Anforderungen									Soziale Anforderungen			Umweltanforderungen			Gesamtpunkte	Punkte pro Seite	
				A1 Allgemeine Angaben zum Unternehmen	A2 Vision, Strategie und Management	A8 Ziele und Programm	A9 Angaben zur weiterführenden Information	B1 Glaubwürdigkeit	B2 Vergleichbarkeit	B3 Wesentlichkeit	B4 Kommunikative Qualität	Integrierte Anforderungen	A3 Interessen der Mitarbeiter/innen	A4 Soziale Verantwortung im Umfeld	A5 Soziale Aspekte der Produkte und Dienstleistungen	Soziale Anforderungen	A6 Ökologische Aspekte der Produkte und Dienstleistungen	A7 Ökologische Aspekte der Produktion			Ökologische Anforderungen
1	3	OTTO GmbH & Co. KG	Unternehmen(s)verantwortung. Bericht 2007	3,0	5,0	5,0	4,0	3,0	3,7	5,0	2,3	255	3,6	2,4	5,0	153	3,0	3,6	135	543	7,5
2	6	RWE AG	Unsere Verantwortung. Bericht 2005. Statusbericht 2006	4,3	5,0	4,0	5,0	4,2	5,0	4,0	4,3	270	3,3	3,8	3,0	132	3,0	3,3	126	528	6,5
3	13	BASF AG	Zukunft gestalten. Unternehmensbericht 2006	3,7	4,3	4,0	5,0	3,8	3,0	4,0	3,7	240	3,0	3,0	4,3	140	3,0	2,9	117	497	5,9
4	2	KarstadtQuelle AG (Arcandor AG)	Nachhaltigkeitsbericht 2005	3,7	3,7	5,0	5,0	2,6	4,3	4,0	3,7	246	2,1	1,6	3,7	103	3,0	3,4	129	478	10,0
5	-	WestLB AG	Fragen stellen. Nachhaltigkeitsbericht 2007	5,0	3,0	4,0	5,0	3,4	2,3	4,0	3,7	222	3,0	3,0	2,3	110	4,0	3,4	144	476	7,7
6	19	Wacker Chemie AG	Nachhaltigkeitsbericht. Wacker Chemie AG 2003—2006	5,0	3,7	5,0	5,0	2,6	4,3	4,0	3,0	250	3,9	2,2	2,3	115	2,0	3,0	105	470	1,9
7	31	Bayer AG	Science for a better Life. Bayer Nachhaltigkeitsbericht 2006	4,3	3,7	2,0	5,0	3,0	5,0	5,0	3,0	212	2,7	3,0	3,7	126	3,0	3,3	126	464	5,3
8	4	Axel Springer AG	Nachhaltigkeitsbericht 2005	5,0	2,3	3,0	5,0	3,0	4,3	4,0	1,3	194	1,4	3,0	3,7	106	3,0	3,8	139	439	4,2
9	7	Volkswagen AG	Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008. Wir bewegen uns verantwortungsvoll in die Zukunft	4,3	4,3	3,0	4,0	2,8	5,0	3,0	3,7	224	2,7	1,8	2,7	99	4,0	2,1	113	436	5,2
10	9	BMW Group	Sustainable Value Report 2007/08	2,0	4,3	3,0	5,0	2,6	4,3	4,0	3,0	215	2,1	2,6	1,3	78	4,0	3,1	138	431	3,8
10	26	HochTief AG	Lebensräume gestalten. Nachhaltigkeitsbericht 2005	3,7	3,0	3,0	4,0	2,2	1,7	5,0	3,0	187	3,0	3,0	4,3	140	4,0	1,8	104	431	7,3
12	-	Deutsche Bahn AG	Nachhaltigkeitsbericht 2007	5,0	3,0	1,0	5,0	3,8	3,7	4,0	3,0	182	3,6	3,4	1,3	108	4,0	3,1	138	428	1,5
12	26	Merck KGaA	Werte leben. Vertrauen schaffen: Verantwortung für Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft. Bericht 2005	3,7	3,0	4,0	5,0	4,2	5,0	5,0	2,3	231	2,7	2,6	1,7	92	2,0	3,0	105	428	7,1
14	1	Henkel KGaA	Nachhaltigkeitsbericht 2006	3,7	3,7	3,0	5,0	2,6	3,0	5,0	2,3	208	2,1	3,4	2,3	101	3,0	2,9	117	426	9,1
15	12	Robert Bosch GmbH	Unternehmerische Verantwortung 2005/2006	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	3,7	3,0	3,7	191	3,6	3,4	1,7	113	3,0	3,0	120	424	5,4
16	-	Vodafone D2 GmbH	Zukunft ist jetzt! Corporate Responsibility Report 2006/2007	3,7	2,3	4,0	4,0	3,0	5,0	4,0	4,3	215	3,9	3,8	2,3	131	1,0	2,1	68	414	10,4
17	5	adidas AG	Fussball verbindet. Sozial- und Umweltbericht 2005	1,3	4,3	5,0	3,0	2,8	4,3	4,0	4,3	240	1,6	1,4	2,3	73	4,0	1,6	100	413	10,9
17	15	Degussa GmbH (Evonik)	Corporate Citizen Report. Our commitment, our progress	5,0	2,3	5,0	4,0	2,2	4,3	2,0	2,3	210	2,1	1,8	3,0	95	2,0	3,1	108	413	5,7
19	10	BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH	Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft 2006	3,7	3,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,3	200	2,4	1,6	2,0	82	4,0	2,4	120	402	13,0
20	-	E.ON AG	Gesellschaftliche Verantwortung 2006. Changing Energy	1,7	4,3	2,0	4,0	3,0	5,0	3,0	4,3	200	2,7	2,6	2,3	102	2,0	2,6	96	398	6,2
21	21	TUI AG	Nachhaltig Wirtschaften im TUI Konzern	3,7	3,7	3,0	5,0	2,2	3,7	4,0	3,7	210	1,9	1,4	2,0	72	3,0	2,5	108	390	2,8
22	7	HypoVereinsbank	Nachhaltigkeitsbericht 2005	1,7	2,3	1,0	4,0	3,0	5,0	4,0	1,7	146	3,0	2,0	3,0	110	5,0	1,9	122	378	5,7
23	-	HeidelbergCement AG	Heute für morgen. Erfolge und Ziele für Nachhaltigkeit	3,7	3,0	4,0	4,0	3,4	3,0	3,0	3,0	205	1,6	3,0	1,7	79	2,0	2,5	93	377	9,0

Quelle: IÖW / future, Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2007

Eine Übersicht über die weiteren Plätze (bis Rang 50) findet sich im ausführlichen Ergebnisbericht zum Ranking der Nachhaltigkeitsberichte 2007.⁵ Die darunter liegenden Ränge werden nicht veröffentlicht, weil kein Unternehmen, das durch seine Berichterstattung durchaus Engagement und Bereitschaft zur Offenheit zeigt, vorgeführt werden soll. Die eigentlichen Verlierer sind die Non-Reporter, die jegliches Bemühen um Transparenz vermissen lassen.

6.3.1 Branchenanalyse Handel / Bekleidung: Non-Reporter überschatten den Gesamtsieger OTTO

Mit 543 von 700 möglichen Punkten kommt der beste Bericht im Ranking 2007 von der OTTO GmbH & Co. KG, die in der Bewertung 2005 auf Platz 3 lag.

Das Handelsunternehmen stellt im aktuellen Bericht „Unternehmen(s)verantwortung. Bericht 2007“ umfassend und glaubwürdig dar, wie es den Herausforderungen in den zentralen Handlungsfeldern begegnet. Im Mittelpunkt stehen dabei die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Lieferkette, die sozial und ökologisch orientierte Sortimentsgestaltung und die entsprechende Information der Verbraucherinnen und Verbraucher durch Produktkennzeichnungen.

Mit Abstrichen bei den sozialen Kriterien, insbesondere in der Lieferkette, aber sehr guten Leistungen bei den integrierten Anforderungen landete der „Nachhaltigkeitsbericht 2005“ der KarstadtQuelle AG (inzwischen Arcandor AG) auf Platz 4. Er ist mit 48 Seiten der kürzeste unter den Top 10 des Rankings und zeigt: Auch vergleichsweise knappe Berichte können aussagekräftig sein.

Aufgrund des guten Abschneidens oben erwähnter Berichte steht der Sektor Handel / Bekleidung zwar in der Punktwertung sehr gut da. Allerdings weist die Branche insgesamt auch die meisten Non-Reporter auf: Von den 20 untersuchten Branchenunternehmen veröffentlichen acht keinerlei Nachhaltigkeitsinformationen, darunter die umsatzstärksten und am häufigsten kritisierten Discounter und Drogeriemärkte. Da der öffentliche Druck auf die Branche derzeit stark wächst, ist allerdings zu erwarten, dass auch diese Unternehmen ihre sozialen und ökologischen Leistungen verbessern und mehr Transparenz beispielsweise durch Nachhaltigkeitsberichte herstellen werden.

Was bleibt außerdem zu tun in der Branche? Während viele Berichte auf die sozialen Arbeitsbedingungen in den Herkunftsländern ihrer Lieferanten eingehen, werden die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Standorten hierzulande, zum Beispiel in den Geschäften und den Callcentern, vernachlässigt. Verbesserungswürdig ist auch die Darstellung der Umweltschutzbemühungen, insbesondere bei den Lieferanten, sowie der nachhaltigen Sortimentsgestaltung und Verbraucherinformation.

6.3.2 Branchenanalyse Energieversorger: RWE überzeugt mit klarem Leitbild

Der Strom-, Gas- und Wasserkonzern RWE erreicht mit seinem Bericht „Unsere Verantwortung 2005“ und dessen Update 2006 das zweitbeste Gesamtergebnis.

⁵ IÖW / future, Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland. Ergebnisse und Trends im Ranking 2007, S. 22 ff.

Wegen der klaren und umfassenden Darstellung des Nachhaltigkeitsleitbilds und der Zielsetzungen für nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen sowie der Abbildung der Managementstrukturen und -systeme erzielt der RWE-Bericht bei den integrierten Anforderungen die höchste Punktzahl von allen Berichten des Rankings. Unbenommen davon ist, dass die Ziele selbst, zum Beispiel die Steigerung des Anteils erneuerbarer Energien, ambitionierter sein sollten.

Von den 16 untersuchten Unternehmen der Branche veröffentlichen nur die fünf marktbeherrschenden Firmen einen eigenständigen Nachhaltigkeits- bzw. Umweltbericht. Neben RWE sind das EnBW sowie die Erstberichterstatter E.ON, Vattenfall Europe und die Deutsche BP. Sechs weitere können immerhin auf Berichte der Konzernmutter verweisen.

Besonders gut berichten die Unternehmen über einzelne soziale Anforderungen, zum Beispiel über Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Kundeninformation und Verbraucherschutz sowie über Spenden und Sponsoring.

Umgangen werden dagegen viele ökologische Anforderungen: Es fehlen beispielsweise Bekenntnisse zur umweltfreundlicheren Kraft-Wärme-Kopplung oder Angaben zur Umweltwirkung der Kernenergieerzeugung entlang der gesamten Wertschöpfungskette (CO₂-Ausstoß, Risiken im Normalbetrieb, Entsorgung von Brennelementen).

Nachholbedarf gibt es außerdem bei der Darstellung der Leistungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Geschäftsbeziehungen und Lobbyaktivitäten.

6.3.3 Branchenanalyse Chemie / Pharma: BASF, Wacker und Bayer unter den Top 10

Alle 17 untersuchten Chemie- und Pharmahersteller berichten in der einen oder anderen Form über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten. In dieser Branche, die seit Langem unter besonderer öffentlicher Beobachtung steht, findet sich kein einziger Non-Reporter. In die Bewertung sind 13 eigenständige Berichte eingegangen.

Die Qualität der Berichte ist allerdings höchst unterschiedlich. Einige Unternehmen berichten bei vielen Kriterien solide oder herausragend. Andere haben dagegen nur sehr eingeschränkte Berichtskonzepte und sprechen lediglich Umwelt- oder Arbeits- und Gesundheitsschutzfragen an. Die Arbeitsbedingungen entlang der Lieferkette sowie das breitere gesellschaftliche Engagement an den Standorten sind häufig unterrepräsentiert. Der Bericht „Zukunft gestalten“ der BASF AG belegt Rang 3 in der Gesamtwertung. Er stellt strukturiert und anschaulich dar, wie die BASF Prinzipien der Nachhaltigkeit in das Unternehmenshandeln integriert sowie Ziele und Maßnahmen daraus ableitet. Die Beschreibung der Ökoeffizienzanalyse, durch die Umweltschutzaspekte systematisch in die Produktentwicklung einbezogen werden, ist Best Practice in der Branche.

Mit der Wacker Chemie AG auf Rang 6 und der Bayer AG auf Platz 7 landen zwei weitere Unternehmen der Branche unter den TOP 10. Während Wacker vor allem mit den Darstellungen der Unternehmensleistungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter punktet, setzt sich Bayer als eines der wenigen Branchenunternehmen mit seiner Verantwortung im unmittelbaren Umfeld der Standorte auseinander.

Insgesamt gehen die Berichte der Chemie- und Pharmaunternehmen noch zu wenig auf die Arbeits- und Umweltbedingungen in der Lieferkette und das gesellschaftliche Engagement in der Region ein.



6.3.4 Branchenanalyse Banken: Aufsteiger WestLB hebt sich ab vom Mittelmaß

Die Westdeutsche Landesbank macht im Ranking 2007 den größten Sprung aller Unternehmen. Landete sie 2005 noch unterhalb von Platz 35 (im Ranking 2005 wurden die Platzierungen darunter nicht mehr einzeln ausgewiesen), so liegt sie jetzt auf Rang 5 der Gesamtwertung.

Der Bericht der Bank überzeugt vor allem durch eine hohe Glaubwürdigkeit und durch gute und nachvollziehbare Ausführungen im Bereich der Mitarbeiterinteressen. Für die Darstellung der ökologischen Anforderungen und Leistungen bekommt die WestLB die höchste Punktzahl aller Berichte in dieser Kategorie.

Im Gesamtergebnis schneidet das Bankgewerbe jedoch im Vergleich zu anderen Branchen nur mäßig ab. Es fällt von Rang 6 im Jahr 2005 nunmehr auf Rang 10 von 15. Insbesondere mangelt es an Transparenz und Offenlegung. Informationen zu Korruptionsrisiken und -fällen und entsprechenden Gegenmaßnahmen, zu Steuerzahlungen und erhaltenen Subventionen sind rar. Stattdessen stellen die Berichte sehr stark die Themen Spenden und Sponsoring in den Vordergrund. Mit Ausnahme der Berichte der HypoVereinsbank und der KfW Bankengruppe ist die soziale und ökologische Gestaltung der Produkte und Leistungen von Banken noch nicht sehr weit fortgeschritten.

6.3.5 Branchenanalyse Papier / Druck / Verlage: Axel Springer punktet beim Umweltschutz

Nur zwei Berichte der Branche konnten in das Ranking einbezogen werden: der „Corporate Responsibility Report“ der Bertelsmann AG und der Nachhaltigkeitsbericht des Axel Springer Verlags. Das Verlagshaus Springer erzielt für die Darstellung seines Engagements im Umweltschutz, vor allem in der Betriebs- und

Produktökologie, die zweithöchste Einzelwertung (nach der WestLB). Der Bericht geht zudem ausführlich auf die Verantwortung in der Lieferkette ein. Am Beispiel Russland zeigt das Unternehmen, wie es sich für eine nachhaltige Forstwirtschaft, für Arbeitssicherheit und faire Geschäftsbeziehungen sowie Antikorruption einsetzt.

Die Stärken des Bertelsmann-Berichts liegen in der Darstellung der sozialen Unternehmensleistungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der breiteren gesellschaftlichen Verantwortung als meinungsbildender Akteur.

Während der Springer-Bericht eher instrumentell-umweltorientiert ist, rückt der Bertelsmann-Bericht stärker die strategischen CSR-Aspekte in den Vordergrund. Weiterentwicklungen in der Branche könnten dabei in der Kombination beider Ansätze liegen.

6.3.6 Branchenanalyse Automobilhersteller: Nur VW und BMW zeigen gute Einzelleistungen

Die Automobilkonzerne landen mit sieben untersuchten Nachhaltigkeitsberichten erneut auf Platz 4 im Branchenvergleich. Branchensieger ist die Volkswagen AG (Platz 9 der Gesamtwertung), dicht gefolgt von BMW auf Platz 10. DaimlerChrysler – jetzt Daimler AG –, das umsatzstärkste deutsche Industrieunternehmen, liegt im Mittelfeld.

Der Nachhaltigkeitsbericht 2007/2008 von Volkswagen legt einen speziellen Schwerpunkt auf Nachhaltigkeit in den Lieferantenbeziehungen, wozu die Weitergabe von Sozial- und Umweltstandards, Schulungen und ein besonderes Kontrollkonzept (Monitoring) gehören. Auch hinsichtlich Nachhaltigkeitsvision, -strategie und -management schneidet VW gut ab. Bei diesen „integrierten Anforderungen“ hat sich die gesamte Branche im Ranking deutlich verbessert.

Trotz sehr guter Einzelleistungen in den Bereichen Antikorruption, Interessen der Beschäftigten, Betriebs- oder Produktökologie bestehen in der Berichterstattung der Branche insgesamt noch viele Mängel. Sehr lückenhaft bis nicht vorhanden sind zum Beispiel – mit wenigen Ausnahmen – die Informationen zum Rohstoff- und Materialeinsatz sowie zu Naturschutz und Artenvielfalt. Dass Themen wie Entlohnung, Arbeitszeit oder Arbeitnehmerrechte in der Berichterstattung kaum eine Rolle spielen, ist gerade in dieser stark mitbestimmungsgeprägten Branche mit entsprechend hohen Arbeits- und Sozialstandards erstaunlich.

Mit heiklen Themen, beispielsweise dem Kraftstoffverbrauch der Fahrzeuge oder dem CO₂-Ausstoß, setzen sich die Berichte zu wenig selbstkritisch und an manchen Stellen irreführend auseinander. Die Branche muss deshalb künftig einen stärkeren und differenzierteren Bezug auf aktuelle Themen und Herausforderungen nehmen.

6.3.7 Branchenanalyse Bau: Spitzenergebnis für den einzigen Berichterstatter HochTief

Unter den 150 größten Unternehmen in Deutschland, die das Ranking betrachtet, befinden sich vier Baukonzerne. Allerdings veröffentlicht nur HochTief einen auswertbaren Nachhaltigkeitsbericht. Ins Ranking ging der Bericht 2005 mit dem Titel „Lebensräume gestalten“ ein.

Ironischerweise landet der Bausektor gerade wegen seines einzigen Berichterstatters auf Platz 1 der Punktewertung aller Branchen im Ranking: Der Bericht erzielt ein vergleichsweise gutes Ergebnis (Platz 10 in der

6. Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland

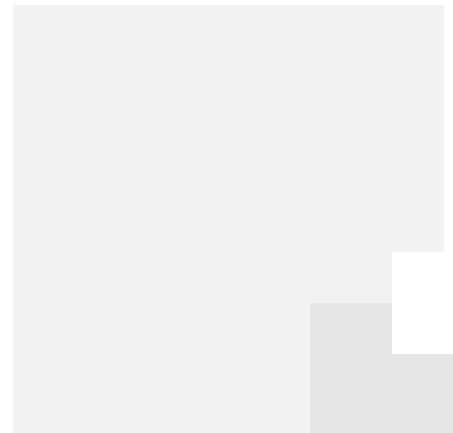
Gesamtwertung, punktgleich mit BMW) und der Branchendurchschnitt wird nicht durch andere, schlechtere Berichte „gedrückt“. Selbstverständlich sollte dennoch das Branchenziel sein, künftig mehr Berichte zu veröffentlichen.

HochTief überzeugt insbesondere mit seiner Berichterstattung über die soziale Verantwortung. Der Bericht bildet solide ab, wie der Konzern die Mitarbeiterinteressen wahrt, zum Beispiel bei den Arbeitnehmerrechten, der Aus- und Weiterbildung, der Vielfalt und Chancengleichheit sowie der Arbeitssicherheit und dem Gesundheitsschutz. Offen und systematisch stellt sich HochTief den Themen Korruption und Faire Geschäftsbeziehungen. Grundsätze und Selbstverpflichtungen sowie deren Kontrolle werden erläutert.

Auch die ökologischen und die integrierten Anforderungen erfüllt das Unternehmen überdurchschnittlich. Bei der Entwicklung von Produkten und der Kundenberatung wird der Umweltschutz frühzeitig und systematisch beachtet.

Verbesserungspotenziale liegen darin, eine übergeordnete Vision und Strategie darzustellen und die Nachhaltigkeitsziele und deren Erreichung oder Nichterreichung nachvollziehbar zu beschreiben.

6.4 Nachhaltigkeitsberichterstattung in den übrigen Branchen



6.4.1 Branchenanalyse Elektro / Technik: Bosch ist Bestberichter in größter Branche

Mit 21 Unternehmen machen die Hersteller von Industrieelektronik und Elektrogeräten den größten Sektor im Ranking aus. Hier finden sich Konzerne wie Bosch, von dem der beste Bericht kommt, Siemens, der Gesundheitskonzern Fresenius oder der Autozulieferer ZF Friedrichshafen.

Von den 21 Unternehmen haben jedoch nur drei einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht. Die erste Empfehlung an die Branche lautet deshalb, die Zahl der Berichte zu erhöhen.

In der Punktwertung wird die Branche insgesamt als drittbeste klassifiziert. Überdurchschnittlich gut bilden die Berichte die integrierten und einzelne soziale Anforderungen des Elektro- und Techniksektors ab. Letztere beziehen sich vor allem auf die Beschäftigungspolitik, die Arbeitsbedingungen in den Fertigungsstätten im Ausland und auf die Korruptionsbekämpfung.

Ebenfalls überdurchschnittlich werden die ökologischen Anforderungen erfüllt, allerdings nur bezogen auf die Produkte. Die Unternehmen gehen auf die wesentlichen Herausforderungen in diesem Bereich ein, die darin bestehen, eine längere Lebensdauer, bessere Wiederverwertbarkeit und größere Energieeffizienz der Produkte zu entwickeln.

Nur unzureichend stellen die Berichte die Umweltwirkungen der Produktionsprozesse selbst dar, beispielsweise den Einsatz von Material und Rohstoffen, das Wassermanagement oder Logistik und Verkehr.

Auf diese ökologischen sowie zahlreiche soziale Herausforderungen sollte die Branche in Zukunft stärker abheben.

6.4.2 Branchenanalyse Transport/Logistik: Deutsche Bahn fährt Mitbewerbern davon

Die Transport- und Logistikbranche erzielt insgesamt im Ranking den 6. Platz. Branchensieger ist die Deutsche Bahn AG mit einem deutlichen Punktezuwachs, während sich die anderen Unternehmen gegenüber 2005 nicht verbessern können oder sogar viel schlechter abschneiden.

Die größten Herausforderungen für Nachhaltigkeitsaktivitäten der Transport- und Logistikdienstleister liegen einerseits im Umwelt- und Klimaschutz und andererseits bei sozialen Fragen wie Beschäftigungssicherung, sozialverträglicher Arbeitsplatzabbau, vertretbare Arbeitszeitregelungen, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz.

Die genannten sozialen Kriterien erfüllen die Unternehmensberichte jedoch nicht sehr gut. Bei der Frage der Arbeitszeit geht die Berichterstattung in der Regel nicht über das Schlagwort „flexible Arbeitszeitmodelle“ hinaus. Aktuelle Umstrukturierungen in den Konzernen und daraus resultierende Konflikte werden ebenso wenig kommentiert wie die Mitbestimmung und die sonstige Zusammenarbeit mit dem Sozialpartner. Einzig die Deutsche Bahn stellt Angaben zum Personalbestand, zum Beschäftigungsbündnis, zum internen Konzernarbeitsmarkt für die Beschäftigten sowie zur Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen zur Verfügung.

Durchweg sehr gut gehen die Unternehmen dagegen auf die Vielfalt in der Belegschaft und das unternehmerische Diversity Management ein: Sie belassen es dabei nicht bei einem Bekenntnis zu Vielfalt und Chancengleichheit, sondern weisen auch konkret auf Programme für einzelne Zielgruppen hin.

Während alle Unternehmen die Umweltschutzanforderungen bei Produkten und Leistungen und deren Weiterentwicklung gut bis sehr gut darstellen, sind die prozessbezogenen Angaben häufig dürftig. Sträflich vernachlässigt werden von den Transportkonzernen beispielsweise Fragen zu Verkehr und Logistik im eigenen Betrieb. Auch die Umweltstandards der Lieferanten und Dienstleister werden in fast keinem Bericht thematisiert.

6.4.3 Branchenanalyse Telekommunikation: Neuling Vodafone übertrifft erfahrene Telekom

Die Nachhaltigkeitsdebatte in der Telekommunikationsbranche ist vor allem von sozialen Themen geprägt, zum Beispiel von Stellenabbau und -verlagerung, Entlohnung sowie Zeit- und Stundenarbeit, vor allem in den Callcentern.

Der beste Bericht dazu kommt vom Ranking-Neueinsteiger Vodafone Deutschland (Platz 16), während sich die erfahrene Telekom deutlich verschlechtert (von Platz 10 auf Platz 37). Insgesamt landet die Branche auf Rang 8.

Vodafone Deutschland und die Telekom berichten überdurchschnittlich gut über ihre Personalpolitik sowie aktuelle Konflikte im Zusammenhang mit Umstrukturierungen und Stellenabbau. Beispielhaft transparent und umfassend werden die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern, die Suche nach Möglichkeiten der Weiterbeschäftigung und -qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem verkleinerten technischen Bereich sowie Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes diskutiert. Auch der Kontakt zur Politik und die Arbeit in den Verbänden und Brancheninitiativen werden abgebildet.

Innovativ ist das Formatkonzept des O₂-Berichts von 2006: Er richtet sich vornehmlich an ein junges Publikum und nutzt entsprechend intensiv die Kombination mit dem Onlineauftritt.

In der künftigen Berichterstattung der Branche sind stärker die Themen Jugend- und Verbraucherschutz, Verantwortung in der Region und Umweltwirkungen der vorgelagerten Produktion anzugehen.



6.4.4 Branchenanalyse Grundstoffindustrie: HeidelbergCement präsentiert Vision und Strategie

Die neun im Ranking vertretenen Unternehmen der Grundstoffindustrie sind in unterschiedlichen Bereichen tätig. Sie stellen beispielsweise Stahl, Kupfer, Zement und Beton, Düngemittel oder Salzprodukte her. So vielfältig wie die Einsatzstoffe und Produktionsprozesse sind dementsprechend die Herausforderungen an das Nachhaltigkeitsengagement.

Im Ranking landet die Branche auf dem 11. Platz. Die Unternehmen berichten vergleichsweise gut über ihre Umweltschutzaktivitäten beim Herstellungsprozess: Themen wie Emissionen, Rohstoff- und Materialeinsatz, Wasserentnahme und Abwasserbelastung sowie Naturschutz werden nachvollziehbar abgebildet. Beispielsweise überzeugt der Bericht der HeidelbergCement AG durch die umfassende und kritische Darstellung der Themen Renaturierung und Erhalt der Artenvielfalt.

Bei der Produktökologie und der sozialen Verantwortung schneidet die Grundstoffindustrie deutlich schlechter ab: Umweltaspekte der Produkte oder auch die zentrale soziale Herausforderung der Branche, den unterdurchschnittlichen Frauenanteil zu erhöhen, werden in den Berichten quasi nicht diskutiert. Allerdings wird ein weiteres wesentliches Thema, die Arbeitssicherheit, gut abgebildet (Vermeidung schwerer und tödlicher Unfälle, auch im Auslandsbergbau). Im Bericht von ThyssenKruppSteel finden sich zudem Ausführungen zur Entlohnung und zu den Sozialleistungen sowohl in Deutschland als auch in sogenannten Schwellen- und Entwicklungsländern. Insgesamt stellen die Unternehmen jedoch nur wenige Informationen zum Umgang mit den direkten Lieferanten und deren Vorlieferanten zur Verfügung.

Branchensieger ist die HeidelbergCement AG mit einer hohen Punktzahl bei den integrierten Anforderungen, insbesondere bei der Nachhaltigkeitsvision und -strategie. Im Hinblick auf die sozialen und ökologischen Kriterien liegt jedoch das Unternehmen K+S vorn.

Für die weitere Berichterstattung ist zu empfehlen, Nachhaltigkeitsstrategien zu bündeln und glaubwürdig zu präsentieren. Zielsetzungen sollten überprüfbar sein, deren Erreichung sollte kritisch kommentiert werden.

6.4.5 Branchenanalyse Maschinenbau: Nur Linde erzielt akzeptables Ergebnis

Die Qualität der Berichterstattung der Maschinenbaubranche fällt deutlich hinter das Ergebnis von 2005 und das anderer Branchen zurück: drittletzter Platz.

Am besten liegen die Maschinenbauer noch bei den ökologischen Anforderungen, hier vor allem bei den Ausführungen über die Entwicklung von umweltgerechteren Produkten und über das Abfallmanagement. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Bericht von Linde hervorzuheben.

Durchweg vernachlässigt wird aber die Berichterstattung über den Umweltschutz bei den Lieferanten, den Rohstoff- und Materialeinsatz oder das Wassermanagement. Auch die sozialen Anforderungen werden von der Branche nur zu einem Viertel erfüllt, am besten wiederum von Linde. Aussagen zur Verantwortung der Unternehmen in der Region ihrer Standorte oder zur Einflussnahme auf die politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ihres Handelns fehlen fast vollständig. Aufforderungen an die Lieferanten, die Menschenrechte zu wahren und die Arbeitsbedingungen zu verbessern, werden entweder extrem weich formuliert oder gar nicht erläutert.

Mit ihren wenig gehaltvollen Darstellungen der Nachhaltigkeitsstrategie und -organisation sowie der Ziele und Programme bleiben die Maschinenbauer auch im Bereich der integrierten Anforderungen weit hinter dem Gesamtdurchschnitt zurück.

Für künftige Berichte empfiehlt es sich, das Nachhaltigkeitsengagement systematisch herzuleiten, die Ziele aufzuführen und deren Erreichung zu überprüfen. Die grundlegenden Daten zur Betriebsökologie und zu den Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu veröffentlichen wäre die Minimalanforderung. Mit Letzterem könnten sich die Unternehmen angesichts des bestehenden Fachkräftemangels möglicherweise besser als potenzielle Arbeitgeber positionieren.



6.4.6 Branchenanalyse Nahrung / Genuss, Versicherungen und Mischkonzerne: Kein Unternehmen erfüllt die Standards

Für die Branchen Nahrung und Genussmittel, Versicherungen und Mischkonzerne kann aus verschiedenen Gründen keine oder nur eine eingeschränkte Auswertung vorgenommen werden.

In der Nahrungs- und Genussmittelindustrie legt mit Südzucker nur eines von fünf Unternehmen einen eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht vor. Positiv hervorzuheben ist, dass das Unternehmen darin alle Aspekte eines nachhaltigen Zuckerrübenanbaus anspricht, ebenso die Arbeitssicherheit und den Gesundheitsschutz. Soziale Aspekte und grundlegende Strategien fehlen dagegen fast vollständig. Gesamtfazit daher für die Branche: Weniger Information geht nicht. Und: vorletzter Platz.

Die Mischkonzerne sind als Branche schwer zu fassen, weil sie in so unterschiedlichen Sparten wie Pflegeprodukte, Chemikalien, Pharmazeutika, Bergbau und Immobilien operieren. Die Berichterstattung der Mischkonzerne muss als höchst dürftig bezeichnet werden: Der Geschäftsbericht des inzwischen umstrukturierten RAG-Konzerns behandelt Nachhaltigkeitsfragen nur sehr knapp, und der 16 Seiten kurze Nachhaltigkeitsbericht von Procter & Gamble ist lediglich eine handliche Broschüre, der vertiefende Informationen fehlen. Damit landet die Branche auf dem letzten Platz im Ranking.

Für die Finanzdienstleister, also für Banken und Versicherungen, wurden im Ranking 2007 neue Kriterien entworfen, die von den Banken jedoch nur im Ansatz erfüllt wurden. Für die Versicherungen lässt sich nicht einmal diese Aussage treffen. Der Grund: In die Analyse für die Bestenliste gehen zwar 15 Versicherungsunternehmen ein. Acht von ihnen bieten aber keinerlei Informationen zu Nachhaltigkeitsaktivitäten, fünf weitere können keinen eigenständigen Bericht vorweisen. Übrig bleiben die zwei auswertbaren, eigenständigen Berichte der Münchener Rück und der Gothaer. Diese haben wiederum ihre Schwerpunkte nur im Umweltbereich; soziale Aspekte kommen nicht oder nur sehr eingeschränkt vor. Eine sinnvolle Branchenauswertung ist hier kaum möglich.

Lobend zu erwähnen ist, dass die Münchener Rück ihre Innovationen mit besonderer sozialer Ausrichtung, zum Beispiel Mikroversicherungen, systematisch darstellt und auf Umweltschutzaspekte bei Versicherungsprodukten eingeht. Bei der Gothaer ist die Berichterstattung über den Rohstoff- und Materialeinsatz, das Wasser- und Abfallmanagement sowie über Logistik und Verkehr hervorzuheben. Für die gesamte Branche besteht allerdings starker Verbesserungsbedarf.

6.5 Schlussbemerkungen

Wie bereits beim Ranking 2005 gilt auch für 2007: Trotz einiger Verbesserungen besteht der stärkste Entwicklungsbedarf in der Berichterstattung zu den sozialen Themen.

Soziale Fragen wie Mitbestimmung und Leistungen für die Beschäftigten sind für die deutschen Unternehmen zwar alles andere als neu, die Berichterstattung darüber ist allerdings noch immer nicht selbstverständlich. Einzelne soziale Anforderungen, beispielsweise die Übernahme regionaler Verantwortung und das Engagement für bessere Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten, werden zudem erst in jüngerer Zeit explizit formuliert.

Des Weiteren können Unternehmen bei sozialen Themen – anders als beim Umweltschutz – nicht mit technischen Verbesserungen oder Effizienzmaßnahmen glänzen. Daher bleibt es bei den „weichen“ Kriterien sehr häufig bei reinen Bekenntnissen zum Handeln, aber die tatsächlichen Maßnahmen und Wirkungen werden nicht oder nur vereinzelt dargestellt.

An Relevanz und Transparenz gewonnen hat jedoch das Thema Antikorruption. Fast jedes Unternehmen verweist mittlerweile auf einen Verhaltenskodex. Wirklich gute Berichte aber benennen konkret Korruptionsrisiken und -fälle der Unternehmen sowie deren systematische Gegenmaßnahmen. Dafür finden sich mittlerweile immerhin einige gute Beispiele.

Auch andere Probleme wie spezifische Umweltrisiken und Stellenabbau werden in den Berichten jetzt offener angesprochen als zuvor. Dennoch bleibt der Eindruck, dass zum Teil „kleinere“ Probleme benannt und die relevanten eher verschwiegen werden.

Über ihr allgemeines Umweltengagement zu berichten ist für die Unternehmen inzwischen selbstverständlich. Vor allem die Elektro-, Automobil- und Verlagsunternehmen informierten solide und systematisch über klassische Umweltthemen wie die Produktentwicklung, Emissionen oder das Abfallmanagement. Verbessert werden muss der Blick auf die Umweltstandards der Lieferanten, den Naturschutz und die Erhaltung der Artenvielfalt.

Bei den integrierten Anforderungen ist ein kritischerer Blick auf die eigene Zielerreichung wünschenswert. Schließlich trägt die Offenlegung von Schwierigkeiten und Zielkonflikten zur Glaubwürdigkeit des Berichts bei.

Insgesamt hat sich die Praxis der Nachhaltigkeitsberichterstattung gut weiterentwickelt. Aber auch die Erwartungen an die Berichte sind gestiegen. Dies zeigt sich insbesondere in der Fortschreibung von Berichterstattungsstandards wie den „G3“ der Global Reporting Initiative. Deren Leitlinien liegen mittlerweile in der dritten Überarbeitung vor.

Während die Bewertungskriterien im Rahmen des IÖW/future-Rankings 2007 nur leichte Anpassungen erfuhr, werden sie für das Ranking 2009 substanziell überarbeitet. Dieser Wechsel von Kontinuität und grundlegender Weiterentwicklung des Kriteriensets unterstützt einerseits Anpassungs- und Lernprozesse bei alten wie neuen Berichterstellern. Andererseits werden die Anforderungen an die Berichterstattung parallel zu den gestiegenen gesellschaftlichen Erwartungen an unternehmerische Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften fortgeschrieben. Das verhindert, dass Berichte auf bestehende Kriterien „hingeschrieben“ werden können, und der Wettbewerb um die besten Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen bleibt in Schwung.



7. Lernworkshop 2007: Nachhaltigkeitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen

Viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Deutschland haben Erfahrung mit Umweltmanagement und Umweltberichten. Doch nur wenige wissen etwas mit dem Thema CSR anzufangen. Da die deutsche Wirtschaft stark vom Mittelstand geprägt ist, spielen die KMU eine wichtige Rolle für eine nachhaltige Entwicklung.

Der Lernworkshop, zu dem der Rat für Nachhaltige Entwicklung im Rahmen seiner Jahreskonferenz im November 2007 einlädt, ist ein Angebot, sich mit den Themen Nachhaltigkeit und CSR zu beschäftigen.

Den Ausgangspunkt bildet ein zentrales Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements: der Nachhaltigkeitsbericht. Er stellt dar, wie das Unternehmen sozial und ökologisch verantwortlich wirtschaftet. Er ist einerseits Abbild des Prozesses im Unternehmen, erzeugt aber, wie die Diskussion im Workshop zeigt, zugleich auch Druck nach innen, um weitere Fortschritte zu erzielen.

Im weiteren Verlauf des Workshops diskutieren die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unter anderem, ob und wie sich der wirtschaftliche Nutzen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen nachweisen lässt.

Wolfgang Schmalz vertritt die Meinung, dass man den Nutzen nur indirekt darstellen kann: Sein Unternehmen habe beispielsweise durch zahlreiche Verbesserungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz einen sehr geringen Krankenstand. Andere Teilnehmer berichten von einer geringeren Fluktuation oder von höheren Qualifizierungen der Beschäftigten durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen.

Udo Westermann vom Unternehmensverband „future“ erläutert, dass der ökonomische Erfolg davon abhängt, inwieweit das Unternehmen Nachhaltigkeit als Geschäftschance und nicht als Restriktion und Kostentreiber begreift.

Es wird darauf hingewiesen, dass in verschiedenen Datenbanken Beispiele zum Nachhaltigkeitsengagement kleiner und mittlerer Unternehmen und den einzelbetrieblichen Effekten zu finden sind (zum Beispiel unter www.csr-mittelstand.de).

7.1 Kriterien für eine gute Nachhaltigkeitsberichterstattung

Die besondere Aufgabe kleiner und mittlerer Unternehmen liegt darin, Verantwortung in der Region sowie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übernehmen, erklärt Professor Dr. Jürgen Rimpau vom Rat für Nachhaltige Entwicklung zu Beginn des Workshops. Transparenz spiele dabei eine besonders wichtige Rolle.

Als weitere wichtige Themen eines Nachhaltigkeitsberichts nennen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer Verkehr und Logistik sowie die Verantwortung für die direkten Lieferanten und deren Vorlieferanten.

Ein guter Nachhaltigkeitsbericht zeichnet sich ihrer Meinung nach durch Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit aus. Er enthält Zielsetzungen und beschreibt, mit welchen Maßnahmen und Aktivitäten das Unternehmen diese erreichen möchte oder erreicht hat.

Schon bei der Erstellung eines solchen Berichts, so führt Unternehmerin und Ratsmitglied Christiane Underberg aus, würden im Unternehmen ein offener Prozess und integriertes Denken angeschoben und es zeige sich, wo bei der Umsetzung Lücken bestünden.

Weitere Kriterien für gute Nachhaltigkeitsberichte, insbesondere soziale Anforderungen, stellt Jana Gebauer in ihrem Vortrag über das Ranking der besten Berichte 2007 vor (siehe vorhergehendes Kapitel). Professor Dr. Rimpau zeigt in seinem Referat, wie Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft umgesetzt werden kann. Orientierung für die Landwirte bietet ein spezielles Indikatorensystem, das Rimpau erläutert.



7.2 Beispiele aus der Praxis: Die memo AG, Schmalz und die Bremer Straßenbahn

Die memo AG aus Greußenheim, Unterfranken, betreibt einen Versandhandel für Büromaterial. Ihr Nachhaltigkeitsbericht wird in einer Auflage von 10.000 Stück gedruckt; 4000 Kundinnen und Kunden haben ihn explizit angefordert.

Der Bericht stellt die ökologischen, ökonomischen und sozialen Ziele und Maßnahmen des Unternehmens dar, ergänzt durch die Kategorie „Qualität“ als vierte Dimension der Nachhaltigkeit, führt Lothar Hartmann von der memo AG im Lernworkshop aus. Zudem werde jeweils ein wichtiges gesellschaftliches Thema diskutiert, im Bericht 2007 zum Beispiel der Klimaschutz als aktuelle Herausforderung für den Versandhändler.

Als weitere zentrale Themen nennt er die Gestaltung des Sortiments, die Katalogproduktion, Gebäude und Anlagen, die Logistik, die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg, die Managementsysteme sowie verschiedene Kooperationen.

Für Wolfgang Schmalz, geschäftsführender Gesellschafter der Schmalz GmbH in Glatten im Schwarzwald und „Ökomanager“ des Jahres 2004, ist Nachhaltigkeitsengagement eine Frage der Überzeugung. Deshalb gehe es im Bericht seines Unternehmens, das Vakuum-Technologie herstellt, hauptsächlich darum, was intern tatsächlich für die Nachhaltigkeit getan werde, weniger um externe Anforderungen. Dadurch entstehe eine Selbstverpflichtung, die binde und zu weiteren Leistungen antreibe, so Schmalz.

Bei der Bremer Straßenbahn ist der Nachhaltigkeitsbericht nach vielen Jahren Berichterstattung über die Personal- und Sozialentwicklung sowie der Einführung von Umweltmanagementsystemen (EMAS, ISO 14001) entstanden. Karl-Heinz Kenkel von der Bremer Straßenbahn schildert, wie schwierig es war, Sozial- und Umweltberichte zusammenzuführen, weil eine Konkurrenz zwischen einzelnen Themen empfunden wurde. Der daraus entwickelte Nachhaltigkeitsbericht richte sich vor allem an die öffentliche Hand (als Geldgeberin) sowie an Kundinnen und Kunden und werde „durchaus positiv wahrgenommen“, so Kenkel.



Zukunft erlesen



Aktuelle Publikationen 2008

Die gesamte Liste finden Sie unter:
www.nachhaltigkeitsrat.de



Impressum

© 2008

Herausgeber:

Rat für Nachhaltige Entwicklung

Geschäftsstelle:

c/o Deutsche Gesellschaft für Technische

Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

Autoren:

Kapitel 1, 2, 4, 5 und 7: Andrea Marshall

Kapitel 3: Rat für Nachhaltige Entwicklung

Kapitel 6: Andrea Marshall, Jana Gebauer und Esther Hoffmann

Redaktion: Yvonne Zwick, Rhan Gunderlach

© Fotos: Dokumentation der Foren: Jürgen Stumpe, Torsten Seidel

weitere Fotos: Photocase, Bayer CropScience AG, Bosch, BMW AG, DB AG / Klärner,

Bert Odenthal. Wir danken den Firmen für die Bildrechte sowie den Architekten

plan.werk / Gesellschaft für Architektur und Städtebau mbH, Münster

Grafik-Design: www.bert-odenthal.de

Lektorat: Petra Thoms, Berlin

Druck: Druckerei Lokay, Reinheim

© Copyright für Tabellen und Grafiken – wenn nicht anders angegeben –

beim Rat für Nachhaltige Entwicklung

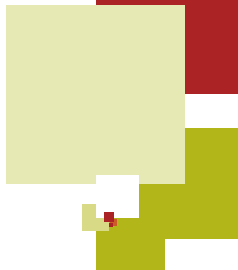
Gedruckt auf Envirotop (aus 100 % Altpapier)



Was ist Nachhaltigkeit?

Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches





Rat für Nachhaltige Entwicklung
www.nachhaltigkeitsrat.de
info@nachhaltigkeitsrat.de

