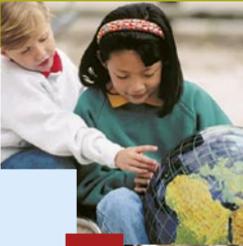




Rat für  
NACHHALTIGE  
Entwicklung



Unternehmerische Verantwortung in einer  
globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der  
Corporate Social Responsibility

**Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung**

Corporate Responsibility in a Globalised  
World—A German Profile of Corporate Social  
Responsibility

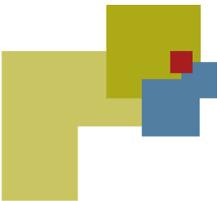
**Recommendations of the German Council for  
Sustainable Development**

## 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 Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.

## What is Sustainability? (Recommendations in English, see page 35)

Sustainability means to equally consider environmental aspects, social and economic aspects. Thus, future-oriented management means: we have to leave our children and grandchildren an intact ecological, social and economic system. One cannot be achieved without the other.



Unternehmerische Verantwortung in einer  
globalisierten Welt – Ein deutsches Profil der  
Corporate Social Responsibility

Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung

## Die unternehmerische Verantwortung für eine 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). Aber auch der moderne Staat setzt den Rahmen für den wirtschaftlichen Wettbewerb und verhandelt über soziale und ökologische Standards, die über die territorialen Grenzen hinaus Bedeutung gewinnen.

Ordnungspolitische Grundsatzfragen stehen auf der Tagesordnung, sowohl national als auch auf der globalen Ebene. Die Globalisierung erfordert eine aktive Gestaltung, um von nicht nachhaltigen 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“ Ver-

antwortung übernehmen. Deshalb muss der Ordnungsrahmen der sozialen Marktwirtschaft neu bestimmt werden.

Unternehmen legten noch nie Wert auf einen schlechten Ruf. In den siebziger Jahren oftmals wegen Ölunfällen, Umweltschäden und unfairen Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern öffentlich angeklagt, steigern Unternehmen seit einiger Zeit die Zahl von Aktivitäten, mit denen sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Dies ist Teil unternehmensbezogener Nachhaltigkeitspolitik. In der Debatte um die Verantwortung von Unternehmen geht es um die sich ändernden Rollen und Aufgaben von Wirtschaft und Gesellschaft für eine nachhaltige Entwicklung.

Noch bestehen große Unsicherheiten und ungelöste Fragen. Auch die Verflokelung des Wortes Nachhaltigkeit trägt zur Unsicherheit bei. Es wird in Wirtschaft und Politik oft beliebig und mit großer Sorglosigkeit häufig sinnfrei verwendet. Gleichzeitig behindern ungelöste Fragen das nötige Fortkommen auf Seiten der Unternehmen und in der Gesellschaft. Und nötig ist das Fortkommen, besonders für den Wirtschaftsraum Deutschland. Die Top-Themen 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.

Unakzeptable unternehmerische Praxis wird auch weiterhin durch Ordnungsrecht untersagt oder korrigiert werden. Aber wo werden Grenzen gezogen? Wie organisiert sich eine neue Verantwortungskultur? Wie entsteht Verlässlichkeit? Wie können Unternehmer zur Übernahme von Verantwortung ermutigt werden?

Die deutsche Diskussion tut sich bisher schwer. Obwohl deutsche Unternehmen in globalen Märkten sehr präsent sind, läuft Deutschland Gefahr, den Anschluss an die internationale Diskussion zu verlieren. Ein klares Profil der unternehmerischen Verantwortung, wie sie in Deutschland wahrgenommen wird, ist noch nicht in die globale Debatte eingebracht. Damit werden Chancen vertan.

Beispielgebende 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 der besten Berichte begeben. Die erste Phase ist durch die kreative Suche nach Formen der Berichterstattung geprägt, die zu den Unternehmen passen und Engagement sichtbar machen sollen.

Jetzt gilt es in einer nächsten Phase für die bereits 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 stetig zu. Für andere Unternehmen, zum Beispiel der Konsumgüterindustrie, sind die Business-to-Consumer-Beziehungen von gleicher Bedeutung. International aufgestellte Unternehmen sind verwundbarer als rein regional agierende Unternehmen, die Geschäftsbeziehungen besser kontrollieren können. In diesem Sinne wirkt „CSR“ als Summe von separat veranlassten Einzelmaßnahmen bereits heute teilweise wie ein Ordnungsrahmen. Allerdings ist es erforderlich, diesen durch nationale und internationale Politik zu gestalten. Weil die Bedeutung der unternehmerischen Verantwortung für Geschäftsprozesse zunimmt, ist es eine Frage der Wettbewerbsfähigkeit, für ein klares CSR-Profil zu sorgen. Neu ist dabei vor allem der Prozesscharakter, den viele Maßnahmen zur unternehmerischen Verantwortung haben oder erfordern.

Gute Beispiele für unternehmerische Verantwortung stehen neben Beispielen für mangelnde Verantwortung. Der Beitrag unternehmerischer Verantwortung (CSR) zu einer nachhaltigen Entwicklung ist ein wichtiger, aber bislang vernachlässigter Teil der Nachhaltigkeitspolitik. Im Kern geht es um die Frage, auf welche Weise Unternehmen Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung leisten bzw. leisten sollten.

Es geht jedoch nicht nur darum, die Unternehmen, die die Herausforderung bereits angenommen haben, noch weiter zu fordern. Vielmehr gilt es, noch weit mehr Unternehmen zu motivieren, die Herausforderung anzunehmen und sich ihrer Verantwortung im globalisierten Markt zu stellen.

Freiwilliges Engagement von Unternehmen für die Gesellschaft, Selbstbindung und Selbstverpflichtung sind für den Rat für Nachhaltige Ent-

wicklung 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, wie dies beispielhaft das Pilotprojekt „Nachhaltiger Warenkorb“ unterstreicht.

Aus diesem Grund hat sich der Rat dazu entschlossen, sich mit dem Thema unternehmerische Verantwortung/Corporate Social Responsibility zu befassen. Einen Dialogentwurf vom April 2006 haben Unternehmen und Stakeholder in einer breiten Fachöffentlichkeit mit Stellungnahmen kommentiert. In einem Leadership- und einem Multistakeholder-Forum haben 110 Vertreter aus Wirtschaft und Gesellschaft den Entwurf des Rates intensiv diskutiert. Im Stakeholder-Forum hat eine, in diesem Zusammenhang neuartige, netzwerkgestützte Moderationstechnik sichergestellt, dass jede Meinung und jede Anregung dokumentiert ist.

Der Rat dankt allen, die sich an der öffentlichen Erörterung des Entwurfes beteiligt haben. Der Entwurf hat konstruktive und weiterführende Diskussionen ausgelöst. Im Ergebnis ist eine Vielzahl von politischen Anregungen in die abschließende Beschlussfassung des Rates eingegangen.

## **Präambel:**

<b>Die unternehmerische Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung</b>	1
--	---

<b>■ 1. Drei Empfehlungen an die Bundesregierung</b>	6
--	---

1.1 Den Ordnungsrahmen neu bestimmen	6
--------------------------------------	---

1.2 Dem deutschen CSR-Profil Konturen verleihen	7
---	---

1.3 Die Herausforderungen der „Social Responsibility“ annehmen	9
--	---

<b>■ 2. Drei Empfehlungen an die Wirtschaft</b>	11
---	----

2.1 Geschäftsprozesse gestalten, Kompetenz ausbauen	11
---	----

2.2 CSR als Strategie des Managements	13
---------------------------------------	----

2.3 Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen	14
--	----

<b>■ 3. Hintergrund der Empfehlungen</b>	16
--	----

3.1 Perspektiven: Eine kontroverse Diskussion droht Fortschritte zu blockieren	16
--	----

3.1.1 Vorbehalte statt Vertrauen	16
----------------------------------	----

3.1.2 Ein zutreffender Begriff für eine neue Rolle?	19
---	----

3.1.3 (K)ein wirklicher Gegensatz: Freiwilligkeit versus Pflicht?	22
---	----

3.1.4 Ist CSR ein Standortvorteil für Deutschland oder ein Bremsklotz?	25
--	----

3.1.5 Transparenz und Dialog – notwendig, aber wie umsetzen?	28
--	----

3.1.6 Weites Themenspektrum oder festgelegter Kanon?	30
--	----

<b>Eine Nachbemerkung zur Sprachkultur</b>	34
--	----

(Recommendations in English, see page 35)

# 1. Drei Empfehlungen an die Bundesregierung

## 1.1 Den Ordnungsrahmen neu bestimmen

### Eine Doppelthese zu Verfahren und Standards

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.

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.

Die Zitate in diesem und den folgenden Kästen sind Kapitel 3 entnommen.

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 Lauterkeitsrecht (Gesetz 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 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 nicht tarifäre Handelshemmnisse abzuqualifizieren.

## **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.

## 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 Bundesregierung sollte die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen in globalen Märkten unterstützen, indem sie das CSR-Profil deutscher Unternehmen im Ausland deutlich macht und sicherstellt,

das 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.

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.

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. Unternehmen müssen bei der Umsetzung von CSR vor allem durch einen schnellen und effektiven Wissenstransfer über politische Prozesse unterstützt werden.

Das Instrument der Hermesbürgschaften ist über die kürzlich erfolgte Modernisierung hinaus weiter zu verbessern. Die neuen Leitlinien für die Vergabe der Hermesbürgschaften (2001) signalisieren eine Abkehr von einer unspezifischen Exportunterstützung hin zu mehr Kohärenz zwischen außenwirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und menschenrechtlichen Zielen. Es gibt jedoch weiteren Verbesserungsbedarf vor allem hinsichtlich der Transparenz, der Prüfung auf menschen-

Der Wert eines Unternehmens wird in den Bilanzen, die auf Shareholder-Value basieren, nicht mehr adäquat gemessen.

rechtliche 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. Die Kreditvergaberichtlinie geht jetzt in Vorbereitung und wird 2015 bis 2017 verabschiedet. 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, das politisch gestaltet werden muss.

### 1.3 Die Herausforderungen der „Social Responsibility“ annehmen

Der Bundesregierung wird empfohlen, die Erwartungen an die unternehmerische Verantwortung gleichermaßen als „gesellschaftliche Verantwortung“ im eigenen Bereich anzuerkennen. Es ist der Primat der Politik, gesellschaftliche Verantwortung zu definieren und wahrzunehmen. Hierfür kommt die öffentliche Beschaffung ebenso in Frage wie die Ausrichtung von Renten- und Gesundheitspolitik an Nachhaltigkeitszielen. Verbraucher- und Forschungspolitik, die Bildungs-, Kultur- und Familienpolitik bieten wichtige Felder.

CSR ist als neues Handlungsfeld ein Feld des Experimentierens und der Innovation. Das Aufkommen des Begriffes CSR markiert eine veränderte Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung.

Weil ein erfolgreiches Management sehr wesentlich auf der Beispielwirkung des eigenen Engagements und auf der Glaubwürdigkeit von Zielen, Indikatoren, Berichten und Dialogen beruht, wird der Bundesregierung empfohlen, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen auch im öffentlichen Beschaffungswesen als Kriterien bei der Auftragsvergabe zu berücksichtigen. Die nationale Kontaktstelle der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen soll gestärkt werden und sichtbarer agieren. Die Rahmenbedingungen für das öffentliche Beschaffungswesen sind so zu verändern, dass auch langfristige Folgekosten ein Kriterium für die Vergabeentscheidung sein können.

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 und an das Niveau heranzuführen, das er in anderen Ländern hat.

## 2. Drei Empfehlungen an die Wirtschaft

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

### 2.1 Geschäftsprozesse gestalten, Kompetenz ausbauen

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.

„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.

- 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, den regionalen und sozialen Zusammenhalt besser zu verstehen, um ihn 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 starker und eigenständiger Akteur 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 wie auch bei den Investorengesprächen darüber zu berichten.

Das zunehmende Interesse an „Socially Responsible Investment“ fordert den Kapitalmarkt heraus, selbst die Forderungen nach Nachhaltigkeit glaubwürdig anzunehmen und zu kommunizieren.

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.

## 2.2 CSR als Strategie des Managements

Die Entscheidung, ob sich ein Unternehmen mit CSR befasst, hängt davon ab, in welcher zeitlichen Perspektive es seine Eigeninteressen definiert.

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, Roh-

stoffmärkte 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 Konsumententscheidungen 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.

## 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.

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

Um den Wissenstransfer zu fördern, sollte die Vernetzung unter KMU vorangetrieben werden. Dies kann beispielsweise durch regionale und branchenspezifische Veranstaltungen, Diskussionsrunden, Fortbildungen oder die Einrichtung von Arbeitsgruppen erreicht werden. Nach Möglichkeit sollten die bestehenden KMU-Netzwerke genutzt werden.

## 3. Hintergrund der Empfehlungen

### 3.1 Perspektiven: Eine kontroverse Diskussion droht Fortschritte zu blockieren

#### 3.1.1 Vorbehalte statt Vertrauen

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

- Aktive Unternehmen betonen die positiven Beispiele für die freiwillige Übernahme von Verantwortung. Ihre abwehrende Verteidigung des Prinzips Freiwilligkeit gegen verpflichtende Regelungen droht die Diskussion zu verkürzen und die Möglichkeiten für eine neue Verantwortungskultur nicht auszuschöpfen.
- Kritiker aus der Zivilgesellschaft fragen misstrauisch, ob es sich um wirklich ernst gemeinte Aktivitäten oder nur um Schönfärberei und vergängliche Effekte handelt. Für sie liefern freiwillige Maßnahmen ohne Kontrolle und rechtliche Verbindlichkeit letztlich keinen dauerhaften Beitrag zur Lösung globaler Nachhaltigkeitsfragen. Sie fragen,

warum nicht alle Unternehmen CSR-Maßnahmen ergreifen, wenn diese doch – wie oft behauptet – den wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen steigern. Letztlich gehe eben doch Profit über Prinzip.

- Vorbehalte und kritische Stimmen gibt es auch aus der Wirtschaft. Ihnen geht schon die Rede um die Freiwilligkeit von CSR-Aktivitäten zu weit. Für sie ist CSR letztlich nur eine Mode, deren Opfer die Wirtschaft sei, weil sie angeblich vor lauter Nachhaltigkeitsberichten nicht mehr zu ihrer primären Aufgabe komme, Gewinne zu erwirtschaften. Sie befürchten, dass übertriebenes CSR-Engagement die Marktwirtschaft und den Wettbewerb abschaffen respektive durch erschöpfende rechtlich bindende Verpflichtung zur Unternehmensverantwortung oder durch eine Überfrachtung mit technischen Regularien denaturieren werde, wie die Zeitschrift *The Economist* (Ausgabe 01 / 2005) klagt. Im Übrigen sei CSR letztlich nur ein selbstverständlicher Teil guten Betriebsmanagements, was eine gesonderte Befassung mit dem Thema überflüssig mache.
- Die Bundesregierung hält sich weitgehend aus dieser Diskussion heraus und unternimmt keine Anstrengungen, die drohende Blockade abzuwenden. Auf die von der Europäischen Kommission in den letzten Jahren intensiv geführte Diskussion nimmt sie keinen Einfluss und in die engagierte Diskussion in den Mitgliedstaaten der EU lässt sie eigene Überlegungen nicht einfließen.

Eine Blockade droht, wenn die Diskussion in den bekannten Positionen verharret. Sie ist umso wahrscheinlicher, wenn negiert wird, dass sich Unternehmen heute teils fundamental neuen Herausforderungen stellen müssen. Längerfristige Zeithorizonte und hochkomplexe Abhängigkeiten von Investitionen machen es erforderlich, das Eigeninteresse der Unternehmen neu zu definieren. Das ist jedoch noch nicht üblich. Aber tatsächlich wird der Wert eines Unternehmens in den Bilanzen, die auf Shareholder-Value basieren, nicht mehr adäquat gemessen. Stattdessen muss der Blick erweitert werden: Das gilt zum Beispiel für Auswirkungen des demografischen Wandels in Deutschland auf den Arbeitsmarkt, die Bildungsqualität von Schulabgängern und den prognostizierten Facharbeitermangel. Es gilt auch für Investitionen zur Entwicklung von Zukunftstechnologien oder für Auslandsinvestitionen in Regionen mit versagenden Regierungs- und Staatsstrukturen sowie fragilen Umweltbedingungen. Kriege und Bürgerkriege, zerstörerische Formen von Korruption in sogenannten „failing states“ und die

Zerstörung von Lebensgrundlagen sind längst harte Kriterien für Investitionsentscheidungen geworden. Die schiere Größenordnung der Probleme ruft jedoch eine gewisse Hilflosigkeit hervor und wohl auch eine gewisse Abneigung gegen wohlklingende Konzepte, denen als bloße „Lyrik“ unterstellt wird, dass sie die konkreten Rahmenbedingungen letztlich doch nicht ändern.

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

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

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

### 3.1.2 Ein zutreffender Begriff für eine neue Rolle?

Für Vorreiter unter den Unternehmen ist CSR ein strategischer Ansatz mit den Prinzipien Dialog und Transparenz, bei dem sie die Schwerpunkte ihrer CSR-Aktivitäten selbst auswählen, möglichst in Anlehnung an ihr Kerngeschäft. Die Europäische Kommission bezeichnet CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“. (KOM [2001] 366 endgültig) Begriffe wie Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship sind eng miteinander verknüpft. In Deutschland ist CSR im Wesentlichen deckungsgleich mit Corporate Sustainability, also dem Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens. Corporate Citizenship ist ein Teilaspekt von CSR und beschreibt das soziale Engagement im jeweiligen lokalen Umfeld. Mit CSR ist nicht das Mäzenatentum (Social Sponsoring) gemeint. Mäzenatentum und ehrenamtliches Engagement in der Gesellschaft sind gut; und viel wäre hier noch zu tun, um sie auf eine breitere Grundlage zu stellen und mehr Menschen zum Mittun zu ermutigen. Aber das ist hier nicht das Thema.

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

- Die Optimierung von Prozessen fördert den effizienteren Einsatz von Ressourcen.
- Innovative Weiterbildungsmodelle schaffen einen hohen Qualifikationsstand der Beschäftigten und regen dazu an, neue Technologien zu entwickeln.

- Familienfreundliche Angebote fördern die soziale Kompetenz und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.
- Durch den Dialog mit Stakeholdern können ökologische und soziale Risiken frühzeitig erkannt und gemindert werden.
- Das Unternehmen profiliert sich durch CSR-Aktivitäten bei Kunden, potenziellen Mitarbeitern sowie anderen Stakeholdern und kann seine Beziehungen zu ihnen festigen.

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

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

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

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

Deutschland ist auch großer Importeur und viele deutsche Unternehmen lassen im Ausland produzieren. Hieraus folgt auch die Chance, nicht nur innovative Waren zu exportieren, sondern auch hohe Sozial- und Umweltstandards sowie hohe Qualitätsstandards von Konsumgütern zu „exportieren“. Das europäische Sozial- und Umweltmodell galt im Ausland lange Zeit als Referenz. Um seine Ausstrahlung für das Ausland zu behalten, muss es in Deutschland weiterentwickelt werden. Dazu tragen auch CSR-Aktivitäten in Deutschland bei.

### 3.1.3 (K)ein wirklicher Gegensatz: Freiwilligkeit versus Pflicht?

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

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

Die wachsende politische Aufmerksamkeit für CSR und Nachhaltigkeitsmanagement können Unternehmen zur Profilierung und für den wachsenden Kommunikationsbedarf mit den Stakeholdern nutzen. Die Freiwilligkeit als Grundprinzip schafft auch Kontrolle über das Thema sowie Art und Umfang der Aktivitäten.

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

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

Die Freiwilligkeit wird als ein hohes Gut akzeptiert. Aber gegen sie wird eingewandt, dass sich nur eine Minderzahl von Unternehmen

engagiert. Auch der Hinweis auf den Wettbewerbsvorteil durch CSR überzeugt hier nicht. Wenn CSR Teil des Wettbewerbes ist und alle am Markt im Wettbewerb stehen, warum ergreifen dann nicht alle Unternehmen CSR-Maßnahmen?

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

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

Das Prinzip Freiwilligkeit wird als völlige Beliebigkeit missverstanden. Das ist sie indessen nicht, oder jedenfalls nur sehr selten. Oftmals folgt ein CSR-Engagement mehr oder weniger zwingend aus den Handlungsbedingungen im Umfeld einer Unternehmung. Zum Beispiel muss ein Unternehmen in Regionen mit zerfallender staatlicher Ordnung, Pandemien oder zerstörter Umwelt schon aus Eigeninteresse deutlich mehr tun, als nur die (in manchen Nationalstaaten mitunter wenigen) Umwelt- und Sozialstandards einzuhalten und ansonsten abzuwarten. Es erscheint gerechtfertigt, in solchen Fällen nicht grundsätzlich von einem „freiwilligen“ Engagement zu sprechen, sondern die Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen, welche eher die Notwendigkeit einer Übernahme von Verantwortung nahelegen („erzwungene Freiwilligkeit“). Wenn Angestellte und Arbeiter aufgrund von Epidemien und mangelnder Gesundheitsvorsorge eine dramatisch sinkende Lebenserwartung haben, ist ein Unternehmen oft weit über unmittelbare betriebliche Belange hinaus gezwungen, in den lokalen Gemeinschaften eine übergreifende Gesundheitsvorsorge zu treffen. Ein weiteres Beispiel ist die „nachhaltige“ Lieferkette. Standen hier bislang die Imageeffekte für Markenartikler der Konsumgüterindustrie im Vordergrund, so gehen immer häufiger auch andere Unternehmen dazu über, ihre Lieferanten an Öko- und Sozialstandards zu orientieren.

Dies macht globale Lieferketten zuverlässiger und sicherer, insbesondere wenn Teile der Wertschöpfung ausgelagert werden. Nachhaltigkeit macht Lieferketten aber auch intelligenter und kostengünstiger, zum Beispiel im Zusammenhang mit Rückgaben, Rückrufen, Umtausch oder Recycling.

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

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

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

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

Die Diskussion droht das Thema CSR mit Ansprüchen zu überfrachten, weil CSR einerseits in die Nähe eines Synonyms für eine generelle Weltverbesserung gerückt wird, andererseits aber als ein Garant für Freiheitlichkeit erscheint. Die Verabsolutierung der Bewertungsmaßstäbe „Freiwilligkeit“ und „Weltregime“ droht in einen Antagonismus zu führen. Wenn ein schier unerreichbares Ziel kompromisslos propagiert wird, droht darüber das Erreichbare verloren zu gehen. Ein durchaus möglicher Aufbruch zu neuen Allianzen und Partnerschaften würde verspielt. Eine Abrüstung ist nötig. Eine Neubesinnung auf Dialog ist geboten, um gesellschaftliches Erlernen neuer Handlungsformen zum Nachhaltigkeitsmanagement zu ermöglichen. Freiwilligkeit darf nicht als Beliebigkeit missverstanden werden. Der Wettbewerb erfordert Regeln zur Sicherstellung der Transparenz und Überprüfbarkeit von freiwillig eingegangenen CSR-Verpflichtungen. Regelmäßigkeit darf nicht mit staatlicher Regulierung gleichgesetzt werden.

### 3.1.4 Ist CSR ein Standortvorteil für Deutschland oder ein Bremsklotz?

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

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

- Anreize zur Innovation gibt,
- zu einem besseren Risikomanagement der Unternehmen führt,
- dem reinen Preiswettbewerb einen Wettbewerb um qualitative Unternehmenswerte an die Seite stellt,
- das Profil von Unternehmen aus Deutschland stärkt und die Akzeptanz von Unternehmen steigert,

- Unternehmerpersönlichkeiten eine Plattform für an Werten orientierte Entscheidungen bietet,
- den Mitarbeitern ein familienfreundliches und attraktives Umfeld schafft,
- die Attraktivität Deutschlands auf dem internationalen Arbeits- und Investitionsmarkt unterstützt.

Diese angenommenen Vorteile im Standortwettbewerb werden nicht realisiert, solange das deutsche Profil diffus und ungeschärft bleibt. Und solange uns die Kompetenz und das Instrument fehlt, uns im internationalen Rahmen zu vergleichen. Warum sollten gute Beispiele aus Deutschland nicht zu einem internationalen Maßstab werden können? Was wäre dafür zu tun?

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

Im Vergleich zur angelsächsisch geprägten Wirtschaftskultur ist in Deutschland und Europa der Umweltschutzgedanke seit 1970 gut vorangekommen. Sozialstandards sind im europäischen Sozialmodell eine Selbstverständlichkeit, die sie anderswo noch lange nicht sind. Während Arbeitnehmerrechte im Ausland durchaus Gegenstand von CSR sein können, sind sie dies in Deutschland nicht, weil sie rechtlich oder tarifpolitisch fixiert sind. Umweltüberwachung und das ökologische Monitoring in der Umgebung einer Anlage können im Ausland Gegenstand von CSR sein, in Deutschland in der Regel nicht. Jedoch ist es umgekehrt so, dass CSR-Maßnahmen in Deutschland etwa zur Motiva-

tion von Mitarbeitern, zur Familienfreundlichkeit im Betrieb oder zu Umweltaforderungen in (Zu-)Lieferverträgen über kurz oder lang einen Vorteil in der internationalen Konkurrenz bilden werden. Für wichtige Beschaffungs- und Absatzmärkte deutscher Unternehmen sind solche Aspekte CSR-relevant, die in Deutschland rechtlich geregelt sind oder für die hierzulande höhere Standards üblich sind.

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

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

### 3.1.5 Transparenz und Dialog – notwendig, aber wie umsetzen?

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

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

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

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

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

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

International schreitet die Diskussion um verbindliche Normen für verantwortliche Unternehmensführung voran. Seit Juni 2004 arbeitet die International Organization for Standardization (ISO) an einem „international standard providing guidance on social responsibility“. Derzeit liegt ein erster Rohentwurf dieser Norm vor. Bis 2008 soll der Normungsprozess abgeschlossen sein.

Ein wichtiges Element des Nachhaltigkeitsmanagements stellt das EU-System für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung nach der Verordnung (EG) Nr. 761 / 2001 (EMAS) dar, an dem sich Unternehmen freiwillig beteiligen können. Beispiele für internationale Initiativen sind der UN Global Compact, die Leitlinien der OECD für multinationale Unternehmen, der World Business Council of Sustainable Development (WBCSD) und die Global Reporting Initiative (GRI). Das European Multi-Stakeholder Forum der Europäischen Union (EMS) hat einen runden Tisch eingerichtet, der sich mit der Förderung von Corporate Social Responsibility bei KMU beschäftigt hat.

### 3.1.6 Weites Themenspektrum oder festgelegter Kanon?

Die öffentliche Diskussion stellt die Frage nach dem Umfang von Engagementfeldern für Unternehmen. Die Praxis zeigt, dass das Themenspektrum heute bereits groß ist und in Zukunft vermutlich noch umfassender wird. Schon heute reicht es von der nachhaltigen Energienutzung über Korruptionsbekämpfung bis zum Verbraucherschutz und zur Mitarbeitermotivation. Die abschließende Festlegung eines Themenkanons ist nicht sinnvoll und wird der eigentlichen Idee nicht gerecht, dass sich jedes Unternehmen mit seiner spezifischen langfristigen Perspektive befassen und einen eigenen Zugang zu CSR finden muss. Zur unternehmerischen Verantwortung gehört selbstredend die Einhaltung von nationalen Gesetzen und internationalen Vereinbarungen über Mindeststandards. Transparenz, Vollständigkeit und Überprüfbarkeit von CSR-Informationen sind ein Gebot für erfolgreiche CSR-Aktivitäten.

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

- Soziales Umfeld: International anerkannte Mindestsozialstandards (Einhaltung der allgemeinen Menschenrechte, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen, Beseitigung von Zwangs-/Pflichtarbeit, Abschaffung von Kinderarbeit)
- Umwelt: Klima, Emissionen, Unfälle, Energie, Wasser, Materialverbrauch, Abfälle und Recycling, Biodiversität, marine Ökosysteme, fragile Ökosysteme, Entwaldung, Ressourcennutzung, Natur- und Landschaftsnutzung

- **Verbraucher und Gesellschaft:** Lieferkette, Verbraucherschutz, Korruptionsbekämpfung, Unterstützung des Gemeinwesens, Transparenz und Rechenschaftspflicht
- **Beschäftigte:** Arbeitnehmervertretung, Vielfalt und Chancengleichheit, Familienfreundlichkeit, Ausbildung und Weiterbildung, Entlohnung, Arbeitsschutz und -sicherheit, Gesundheitsförderung, Beschäftigungsförderung und -sicherung

Initiativen der Bundesregierung zur Förderung unternehmerischer Verantwortung

- Nationale Kontakt- /Beschwerdestelle der OECD-Guidelines für Multinationale Unternehmen
- Global Compact Büro Deutschland bei der GTZ GmbH im Auftrag des BMZ
- Multistakeholder-Forum im Bereich Verhaltenskodizes (Codes of Conduct) und Sozialstandards (Runder Tisch Verhaltenskodizes), eingerichtet und moderiert durch BMZ, verschiedene Publikationen
- Dialogveranstaltungen des BMU und Broschüre „Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht“
- Kampagne „Echt gerecht. Clever kaufen“ vom BMELV

Zuständig sind darüber hinaus auch die Ministerien für Arbeit und Soziales, Wirtschaft sowie Finanzen, die bei einzelnen Sachthemen zur CSR aktiv sind und u. a. auch das deutsche Spiegelgremium zum einschlägigen ISO-Normenausschuss mitfinanzieren.

Auf welche Themen sich ein Unternehmen bei der Ausgestaltung seines CSR-Konzeptes konzentrieren sollte, hängt stark von ihm selbst und seiner Branche ab. Unternehmen, die der gleichen Branche angehören, können sich gegenseitig beraten und dafür Anregungen bei der Global Reporting Initiative finden. Nachhaltige Energienutzung ist beispielsweise bei Finanzdienstleistern aufgrund des vergleichsweise niedrigen Energiekostenanteils zwangsläufig weniger bedeutend als in der chemischen Industrie. Umweltmanagementsysteme gehören bei vielen Industriebetrieben zum Standard. Immer häufiger ist ein professioneller Prozess auch im Bereich „Soziales“ ein wichtiges Kriterium für die Bewertung von CSR durch Nachhaltigkeitsfonds und in Ratingverfahren am Kapitalmarkt.

Nachdem Engagementfelder ausgewählt und Ziele definiert wurden, gilt es, sich unternehmensintern auf eine Vorgehensweise zur Zielerreichung zu verständigen. Die Praxis zeigt verschiedene Herangehensweisen. Betriebsintern ideal ist ein vierstufiger Prozess. Wichtig ist dabei weniger die starre Reihenfolge der einzelnen Schritte, sondern eine systematische Art, mit der ein Unternehmen seine CSR-Aktivitäten kontinuierlich weiterentwickelt.

### **1. Identifikation des Handlungsbedarfs:**

Ausgangspunkt ist die Absicht des Unternehmens, unternehmerische Verantwortung strategisch zu nutzen. Der Handlungsbedarf mit Blick auf den betriebswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzen muss identifiziert werden. Folgende Fragen stehen im Zentrum dieser Phase: Welche strategischen Ziele möchte das Unternehmen erreichen? Welche personellen, finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung? Welche Aktivitäten gibt es bereits im Unternehmen? Wie kann CSR die Geschäftstätigkeit des Unternehmens unterstützen? Welche CSR-Aktivitäten betreiben Wettbewerber?

### **2. Auswahl von CSR-Schwerpunkthemen:**

Um geeignete Handlungsfelder zu definieren, sollte ein Unternehmen folgende Fragen für sich beantworten können: Was ist unsere Unternehmensphilosophie, das Ziel für das unternehmerische Handeln? Welche Themen sind relevant für das Unternehmen in Bezug auf Branche, Größenkategorie oder Aktionsradius? Wie groß ist der gesetzliche und kulturelle Handlungsspielraum für das Thema am Standort? Was sind die Ziele und Teilziele in den verschiedenen Handlungsfeldern für das Unternehmen? Wer sind die relevanten Stakeholder? Was sind ihre Erwartungen? Und wie kann das Unternehmen auf seine Stakeholder zugehen? Wichtig ist, die Erwartungen der Stakeholder zu kennen. Sie lassen sich am besten im direkten Dialog verstehen.

### **3. Verankerung im Unternehmen:**

Meistens ist eine klare Zuordnung von Zuständigkeiten für CSR-Aktivitäten notwendig. Diese darf nicht mit der Errichtung eigener Abteilungen einhergehen, sondern sollte in der Mitte des Unternehmens bleiben und von der Unternehmensspitze nachgefragt werden. Wer ist für die Erreichung der Ziele und die Berichterstattung über den Prozess zuständig? Für das Prozessmanagement von Nachhaltigkeitszielen steht den Unternehmen bereits heute eine große Zahl von branchen- und themenspezifischen Instrumenten zur Verfügung. Diese reichen von branchen-

spezifischen Codes of Conduct im Umgang mit Zulieferern über komplexe Umweltmanagementsysteme bis hin zu freiwilligen Audits und Zertifizierungen.

Eine abschließende und einengende Festlegung auf ein bestimmtes Set ist nicht sinnvoll. In einem kleinen Dienstleistungsbetrieb kann es ausreichend und glaubwürdig sein, dass der Eigentümer mit seinem Namen für seine unternehmerische Verantwortung bürgt. Bei einem großen multinationalen Unternehmen erwarten die Stakeholder sichtbare Zuständigkeiten mit durchgängiger Verankerung im Unternehmen, beispielsweise durch einen Compliance Officer oder ein Umweltmanagementsystem.

Durch eine Beteiligung an EMAS zeigen außerdem viele kleine und mittlere Unternehmen, dass auch bei ihnen bereits Teile eines Nachhaltigkeitsmanagements realisiert sind.

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

Bereits durch eine gute Verankerung und den Einsatz der entsprechenden Instrumente profitieren Unternehmen bei der Umsetzung von CSR – beispielsweise, indem sie durch die Optimierung von Prozessen ihre Ressourcen effizienter einsetzen. Unternehmen gewinnen vor allem aber auch dann, wenn die Stakeholder ihr Engagement honorieren. Darum ist die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit von Informationen zur unternehmerischen Verantwortung wichtig. Darüber hinaus ist die Kommunikation an interne Stakeholder wie beispielsweise die Mitarbeiter ein wesentlicher Bestandteil des CSR-Prozesses.

Nach bestimmten Phasen sollte der Fortschritt anhand von Indikatoren gemessen und nachvollziehbar gemacht werden. Im Sinne der Transparenz ist es unerlässlich, die Zwischenergebnisse mit den für das Unternehmen adäquaten Kommunikationsformen der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Um eine bessere Vergleichbarkeit zu erreichen, bietet sich an, einen Nachhaltigkeits- oder CSR-Bericht mit Hilfe von entwickelten Berichtsstandards wie der Global Reporting Initiative der UN zu erstellen.

Für die Berichterstattung können vielfältige und erprobte Instrumente genutzt werden, zum Beispiel die Leitlinien der Global Reporting Initiative, Siegel, Audits, Zertifizierungen oder die aktive Teilnahme an Initiativen und runden Tischen. Ziel dieses von Vertretern der Wirt-

schaft und Stakeholdern regelmäßig überarbeiteten Berichtsstandards ist es, die Informationen zutreffend, relevant, genau, detailliert und möglichst vergleichbar zu liefern.

Internationale und nationale CSR-Netzwerke und -Plattformen sind wichtige Foren, um sich über mögliche Aktivitäten und innovative Ansätze auszutauschen. Dazu gehören beispielsweise der UN Global Compact, die Global Reporting Initiative (GRI), CSR Europe, Econsense, CSR Germany von BDA und BDI, die Initiative „Freiheit und Verantwortung“ der Spitzenverbände der Wirtschaft und der WirtschaftsWoche oder „Unternehmen: Partner der Jugend“ (UPJ) e. V.

## *Eine Nachbemerkung zur Sprachkultur*

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

Wenn aber die Diskussion um unternehmerische Verantwortung an Bedeutung gewinnen soll, muss es gelingen, den Manager eines global agierenden Großunternehmens, die Analysten der Banken, den Winzer an der Mosel und das mittelständische Möbelunternehmen gleichermaßen zu erreichen.

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



# Corporate Responsibility in a Globalised World—A German Profile of Corporate Social Responsibility

Recommendations of the German Council for  
Sustainable Development





## Corporate Responsibility in a Globalised World—A German Profile of Corporate Social Responsibility

Recommendations of the German Council for  
Sustainable Development

## Corporate Social Responsibility for sustainable development

For a long time, companies and nation states had the same regulatory framework. This is increasingly changing in the present day. These days, many companies operate in different nation states at the same time. They maintain production sites throughout the world, cross continents to work with suppliers, and sell their products on the global market. These companies face particular challenges and compete at global level in a competitive environment that is no longer regulated exclusively by nation states. Within these bounds, the influence and responsibility of management, so-called Corporate Social Responsibility (CSR), is growing. However, even a modern state sets the parameters for economic competition and negotiates social and ecological standards which are gaining in significance over and beyond territorial boundaries.

General regulatory policy matters are the order of the day, at both national and global level. In order to become detached from unsustainable trends relating to the consumption of resources and environmental assets, and relating to social standards, globalisation needs to be actively shaped. Every single one of us should seize our responsibility and keep an eye on the overall picture. However, not everyone can assume responsibility for “everything.” For this reason, the regulatory framework of the social market economy must be redefined.

Enterprises have never set great store by having a poor reputation. Having often been publicly arraigned in the 1970s on the grounds of oil spill accidents, environmental damage and unfair working conditions in

developing countries, enterprises have, for quite some time, been stepping up the number of activities with which they assume social responsibility. This is a part of their corporate sustainability policy. The debate on the responsibilities of companies revolves around the changing roles and duties of the economy and society in the context of sustainable development.

Great uncertainty and unresolved questions still remain. The fact that the term 'sustainability' has been turned into a flowery phrase also contributes to this uncertainty. In business and politics, it is often used randomly and frequently with great recklessness without any content reference. At the same time, unresolved questions hinder the type of progress that enterprises and society need to make. And, as an economic area, Germany especially is in need of such progress. The top issues of demography, innovation and employment could lend the debate surrounding Corporate Social Responsibility new impetus. Furthermore, the global challenges of climate protection or competitiveness are confronting us with new issues while, at the same time, providing us with new action options. Consideration of the social and ecological impact of products and production presents an evermore important standard in international trade and taps new, conscious consumer groups.

Unacceptable corporate practices will continue to be prohibited and corrected by virtue of administrative law. But where is the line drawn? How does a new responsibility-based culture organise itself? How can reliability be generated? How can self-confidence be generated in the assumption of personal responsibility?

So far, the German discussion has been plodding. Despite the strong predominance of German companies on global markets, Germany is running the risk of losing touch with the international discussion. A clear profile of Corporate Social Responsibility, as perceived in Germany, has yet to be introduced into the global debate. Opportunities are being missed as a result.

Exemplary enterprises have learned a lot over the past few years. The quality of their Sustainability and CSR Reports has improved. They have taken up the challenge and willingly embraced the idea of competing to compile the best reports. The first phase is marked by the creative search for reporting forms that match the enterprises and illustrate their commitment.

In the next phase, the enterprises which are already actively involved must incorporate and intensify the demands placed on Corporate Social Responsibility in their business processes as well. The importance of business-to-business relations, i. e. of the ability of suppliers to provide information on the working conditions that prevail at their production sites, are increasing steadily. For other enterprises, such as those in the consumer goods industry, business-to-consumer relations are of equal importance. International companies are more vulnerable than enterprises operating exclusively at regional level, the latter having far greater control over their business relations. In this sense, CSR—as the sum of separately initiated individual measures—to some extent is already acting as a regulatory framework even today. It is necessary, however, to fashion it by means of national and international policies. Since Corporate Social Responsibility is becoming increasingly important for business processes, a clear-cut CSR profile is needed for the sake of competitiveness. A new element in this process is, above all, the procedural nature which many Corporate Social Responsibility measures either have or require.

Good examples of Corporate Social Responsibility can be found just as much as examples of a lack of responsibility. The contribution to sustainable development made by Corporate Social Responsibility (CSR) is a crucial but, as yet, neglected element of the policy of sustainable development. Essentially, it relates to the manner in which enterprises actually contribute or should contribute to sustainable development.

However, it is not only about demanding more from those enterprises which have already embraced the challenge. Moreover, it is a matter of motivating far more enterprises to embrace the challenge and to face up to their responsibilities on the globalised market.

For the German Council for Sustainable Development, the voluntary commitment of enterprises for the benefit of society as well as self-obligation are essential features of a sustainable development policy. In addition to the State's activating sustainability strategy, above all the players from society and business are of importance when it comes to innovations for new markets and responsibility-based partnerships, as the example of the "Sustainable Goods" project has underlined.

For this reason, the German Council for Sustainable Development has decided to address the issue of Corporate Social Responsibility. Together

with a wide-ranging expert public, enterprises and stakeholders have commented on a draft dialogue that was issued in April 2006. At both a Leadership and a Multi-Stakeholder Forum, 110 representatives of trade and industry and society debated intensely on the draft submitted by the German Council for Sustainable Development. An innovative, network-assisted moderation technology was deployed at the Stakeholder Forum to ensure that every opinion and every proposal was documented.

The German Council for Sustainable Development acknowledges all those who took part in the public debate on the draft. The draft has sparked constructive and ongoing discussions. Ultimately, a number of political proposals have found their way into the final resolution adopted by the German Council for Sustainable Development.

# Table of Contents

<b>Preamble:</b> <b>Corporate Social Responsibility</b> <b>for sustainable development</b>	37
--	----

■ <b>1. Three recommendations to the German Government</b>	42
1.1 Redefine the regulatory framework	42
1.2 Make the German CSR profile clearer	43
1.3 Embrace the challenges of social responsibility	45

■ <b>2. Three recommendations to business</b>	47
2.1 Formulate business processes, extend competency	47
2.2 CSR as a management strategy	49
2.3 Solutions for small and medium-sized enterprises	50

■ <b>3. Background to the recommendations</b>	52
3.1 Perspectives: A controversial discussion threatens to prevent progress	52
3.1.1 Reservations instead of trust	52
3.1.2 A suitable term for a new role?	54
3.1.3 A/No real contradiction: Voluntary will versus obligation?	57
3.1.4 Is CSR of benefit to Germany as a location for trade and industry or is it a hindrance?	61
3.1.5 Transparency and dialogue—while necessary, how can they be implemented?	63
3.1.6 A broad spectrum of issues or a predefined canon?	66

<b>A final note on terminology used</b>	70
---	----

# 1. Three recommendations to the German Government

## 1.1 Redefine the regulatory framework

### A twin assumption for procedures and standards

The German Council for Sustainable Development recommends that the German Government should redefine the regulatory framework for CSR and thereby strengthen the culture of responsibility and self-obligation. In this respect, the German Council for Sustainable Development believes that a double foundation exists:

- The German Council for Sustainable Development recommends that, by developing the procedural rules, the regulatory framework of the social market economy should be developed in such a way that enterprises voluntarily undertaking CSR activities reap the benefits in the face of competition.
- The German Council for Sustainable Development categorically states that, with respect to Corporate Social Responsibility (CSR) in Germany, it is not about adding specific “CSR standards” to existing environmental and social standards.

As long as the CSR discussion is primarily reduced to the controversial issue of voluntary will versus regulation, it will impede itself and any further progress. Voluntary will without rules will soon run aground—as will rules without voluntary will.

This and the quotes in the boxes below are all taken from chapter 3.

The regulatory framework of the social market economy should be developed further with a view to improving the procedural competition climate and enabling consumers to obtain a reliable and comparable perception of the “CSR performance” any given enterprise provides. To achieve this, for example, the regulations

contained in the fair trading law (the Unfair Competition Act) and prospectus liability should be revised with the aim of promoting voluntary Corporate Social Responsibility activities and the reliability of informa-

tion provided by the enterprises. The social, human rights and ecological impact relating to the production, supply and sale of a product must be made more apparent. This applies to both the end-consumer market and customer relations in trade and industry. Negotiations in the WTO should serve to strengthen CSR activities in the value-added chain, in the face of global competition. Seals of approval and standards such as those for the sustainable timber industry or food production developed on a voluntary basis or in dialogue with stakeholders should be promoted. The Council strongly advises against disqualifying these as non-tariff trade barriers.

### **Facilitate competition**

Improving the regulatory framework should also facilitate and increase the visibility and transparency of corporate activities through competition and competitive controls. It is necessary to create a binding framework to enable a proper comparison of the Sustainability and CSR Reports compiled by companies. This is a task of the state. Only independent comparisons of corporate activities provide enterprises with the type of credibility and regard on the market that they strive for through their Sustainability Reports. Otherwise the latent fundamental suspicion of CSR being but a mere marketing strategy will never be fully dispelled. Only comparisons among competing enterprises and public recognition will lead to acceptance.

## 1.2 Make the German CSR profile clearer

With the effective coordination and communication of a German CSR profile the German Government is facing a demanding challenge. One vital initial step would be to nominate a dialogue partner. It is likely that a German CSR profile will take on ever-increasing importance for the country's competitiveness on global markets. The German Government should lend greater support to the efforts of trade and industry to raise the significance of Corporate Social Responsibility. The number of opportunities to do so exceeds the number that the government has thus far perceived in partial stages through the individual activities of a variety of departments.

In the competition for the most attractive industrial locations, the benefits will not be realised as long as the German profile remains diffuse and unrefined.

The national sustainability strategy is the right place to continue the progress made in the areas of sustainability management and Corporate Social Responsibility. Through its reporting, monitoring and follow-up, it provides a sound framework for underlining the procedural nature of the CSR profile, of creating a political sounding board for best-practice examples and, at the same time, of encouraging new cross-sectoral and ambitious projects. The German Council for Sustainable Development offers to play its role in further developing these.

### **Stronger presence in the international discussion**

The CSR discussion is essentially and above all dictated by the global and Anglo-Saxon language area. Due to the lower social and environmental standards in the Anglo-Saxon language area, the CSR discussion there cannot be transferred directly to Germany.

Germany enjoys a high degree of credibility and good standing on the global stage with respect to new ways of achieving sustainable development. Yet, at present, Germany's involvement in the international discussion surrounding the furthering of Corporate Social Responsibility is barely perceptible.

The German Government should assist the competitiveness of German enterprises on global markets by highlighting the CSR profile of German enterprises abroad and ensuring that it is supported by independent monitoring. The achievements of German enterprises should be emphasised and, wherever possible, the qualitative components of competitiveness underlined. Efforts taken to reduce competitiveness merely to a matter of price wars should be countered.

It is to be feared that competitive disadvantages for German enterprises will arise if, in global competition, Germany fails to latch on to CSR or does so to an insignificant degree. It is recommended that the German Government should seek a stronger presence in European and global efforts on CSR policy. When implementing CSR, enterprises must, above all, be given support by means of a swift and effective knowledge transfer.

The export credit guarantee tool will need to be improved over and above the recent modernisation that it recently underwent. The new guidelines for awarding

The value of a company is no longer adequately measured in the balance sheets based on shareholder value.

export credit guarantees (2001) signal a move away from non-specific support of exports to more coherence between foreign trade, ecological, social and human rights goals. However, there is still room for improvement, above all with respect to transparency, monitoring compliance with human rights standards as well as other aspects of the CSR commitment of enterprises. The provisions for the guarantees and for the granting of loans should be expanded to include sustainability criteria. The German Government should incorporate the criteria for sustainable budgeting into the current discussion surrounding Basel Capital Accord III. The directive is now going into the preparatory phase and will be passed between 2015 and 2017. An analogue approach would also be conceivable in the field of foreign direct investments. A further core field of action that needs to be formulated in political terms in order for the CSR commitment of enterprises to be successful is the world trade agreements concluded in the WTO as well as other international agreements.

### 1.3 Embrace the challenges of social responsibility

It is recommended that the German Government should acknowledge the expectations placed on Corporate Social Responsibility as also representing “social responsibility” in its own spheres. The prime objective of the politicians must be to define and perceive social responsibility. This relates to public procurement as well as gearing pensions and health policies to sustainability goals. Consumer and research policy as well as education, culture and family policies provide important fields.

Since successful management significantly depends on the exemplary impact of one’s own commitment and on the credibility of goals, indicators, reports and dialogues, it is recommended that the German Government should also take into account the OECD Guidelines for Multinational Enterprises in public procurement as a criterion for awarding contracts. The national contact point for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises should be strengthened and become more visible in its actions. The framework conditions for procurement should be amended

CSR, as a new action field, is a field of experiments and innovation. The emergence of the term CSR marks a change in the perception of social responsibility.

in such a manner that the long-term consequential costs can also become a criterion in the decision-making process for awarding contracts.

The government-subsidised private and corporate pension schemes (*'Riesterrente'* and *'Rüruprente'*) should not only take the yield and other classical criteria into account but also sustainability criteria with a view to developing the market for sustainable financial investments in Germany as well and to nearing the level that this market has in other countries.

## 2. Three recommendations to business

These recommendations are directed at both enterprises in the private sector and non-profit enterprises as well as public enterprises.

### 2.1 Formulate business processes, extend competency

Following an initial phase involving a “search in diversity”, in which active and responsible enterprises have defined their ways of demonstrating Corporate Social Responsibility and sustainability management, the time has now come to use the potential of these activities as a strategic competition factor.

The credo of “the business of business is business” has become a thing of the past. Social and ecological issues are playing an increasing role in the success of an enterprise.

- For those companies already actively involved, the next step should be to integrate their Corporate Social Responsibility approaches into the business processes and the management. Achieving the personal goals of realizing comprehensive sustainable development in the enterprise should become part of the performance-related income.
- For the vast majority of enterprises which have yet to strategically anchor Corporate Social Responsibility within the management, the aims should be to better appreciate the positive effects of this commitment on added value, the workforce and regional and social cohesion in order to make strategic use of such cohesion.

#### **Professionalisation of sustainability evaluation**

The German Council for Sustainable Development recommends that enterprises should professionalise the competencies already in existence on the market for rating and ranking corporate sustainability management. It would appear especially meaningful to more clearly isolate services relating to the content-related and strategic management consultancy from those which provide for the evaluation of the enterprises’

achievements. Moreover, the enterprises should actively call for the integration of the CSR issue into management training and volunteer their services in the development of managerial staff as well as in further training measures.

### **Sustainability Index on the stock exchange**

To sharpen the CSR profile of German enterprises, it would appear highly expedient to establish an index on German stock exchanges that links and depicts the economic success of the enterprises and their specific sustainability management. Sustainability indices are overdue.

### **Capital market**

Given the demands they place on the ROI and stability of enterprises, financial service providers and capital markets rank among the most important influencing factors at national and international level. As increasingly stronger and independent players, they should strive more to realise and perform their function. Investors and capital administrators should be called upon to commit to the global UN Principles for Responsible Investment and to report on these in public and during investment talks.

The rising interest in socially responsible investment is challenging the capital market.

Safeguarding and increasing future viability requires adapting the definition of risk and risk management so that it is in line with the standard of knowledge available on the temporal consequences of changing climate and environmental attributes, decisions on infrastructure investments as well as the effects of demographic developments.

### **Networks**

The networks for Corporate Social Responsibility (CSR) should be strengthened. Databases comprising best-practice examples should be further expanded. CSR strategies should also take into consideration sector-related practical areas in addition to the individual activities. At the same time, the exchange of information on potential activities and innovative approaches found in international and national CSR networks and platforms should be intensified. The research and development of CSR issues should be furthered in the practical and learning areas

taken from the Research for Sustainability Framework Programme of the Federal Ministry of Education and Research.

## 2.2 CSR as a management strategy

The decision as to whether an enterprise becomes involved with CSR depends on which time perspective defines its own interests.

To ensure long-term success, enterprises must come up with a long-term perspective for their business activities and strategically align the enterprise to the core challenges: demography, innovative ability, market situation, commodity markets

and suppliers, new consumer groups. It is becoming increasingly important to organise the perception of social responsibility in the internal business processes and to appreciate the employees as partners. For Corporate Social Responsibility to be implemented successfully, it must be anchored with the management of the enterprise as this will allow the management processes to be organised with clear lines of responsibility in the management of the enterprise and self-interest to be defined in the long-term perspective of the enterprise.

At the forefront of the CSR debate are the actions undertaken by enterprises on the global market. CSR is of equal significance for the maintenance of local and regional markets. Assuming Corporate Social Responsibility applies to economic operations in countries of the so-called Third World as much as it does in one's own country.

How can information on the CSR activities of an enterprise be linked to product-specific consumer information with a view to facilitating informed consumer decisions?

Information on the CSR activities of an enterprise must be formulated in such a way that it is easily accessible and transparent for end consumers and the capital market alike. Suitable means of achieving this are either the Sustainability or CSR Report or the company's website presenting its fields of commitment.

## 2.3 Solutions for small and medium-sized enterprises

The German Council for Sustainable Development recommends that—in the debate surrounding corporate responsibility and CSR—in future a more differentiated approach should be taken for small and medium-sized enterprises than is usually the case.

- A medium-sized enterprise operating on global markets is affected by the global discussion surrounding the demands placed on corporate responsibility to the same degree as a major multinational corporation. The globalised market requires that enterprises respect standards and measures of values. In a national economy which is heavily geared to global markets, this principle also applies to a qualified minority of German medium-sized enterprises.

The orientation to ecological and social standards makes global supply chains more reliable and securer—especially when parts of the value-added chain are outsourced.

- The specific “CSR discussion” has, for the most part, yet to reach small and medium-sized enterprises on local or regional markets, above all where handicraft businesses are concerned. Where they have been confronted with it, they often rightly feel overwhelmed by indicator concepts and reporting obligations. However, they could easily single out individual fields of commitment to corporate responsibility in order to develop their ability to act.

With regard to information concerning the new capital adequacy requirements for credit institutions when granting credits, qualitative aspects of the corporate culture and the CSR of small and medium-sized enterprises should be afforded a greater role than has hitherto been the case. In this respect, financial services providers and the banking sector—along with the German Government—are afforded a key role in the further development of the criteria.

With regard to the implementation of sustainability management into the business processes, small and medium-sized enterprises should be supported by further disseminating publications which are already avail-

Each enterprise must attend to its own specific long-term perspective and seek its own means of accessing CSR.

able, such as the High-5 Handbook of the Global Reporting Initiative, and of the environmental management. Furthermore, the communication of guidelines and the means of reporting must be stepped up so as to facilitate their broad-based application. Through best practices, guidelines and a range of events, enterprises can receive valuable input and assistance on how to implement Corporate Social Responsibility. Use should be made of the competence of institutions which SMEs consider to be trustworthy, such as the chambers of trade and commerce.

In order to foster knowledge transfer with respect to CSR, networking among SMEs should be advanced. This can be achieved, for example, through regional events, discussion rounds, further education and training or by establishing work groups. Where possible, the existing SME networks should be utilised.



## 3. Background to the recommendations

### 3.1 Perspectives: A controversial discussion threatens to prevent progress

#### 3.1.1 Reservations instead of trust

Undeniably, there is an exceptionally high number of good examples of Corporate Social Responsibility. A high proportion of large, medium-sized and small enterprises has ensured that impressive examples of Corporate Social Responsibility in terms of training, environmental protection and healthcare have emerged over the past ten years. They confirm a changing awareness of the allocation of roles between the state and enterprises. However, this is where diverging evaluations and controversies begin. One might be led to believe that the examples of rising social responsibility would meet with undivided approval. This, however, is not the case. The scope of Corporate Social Responsibility and the contribution made towards adding value are moot points. Opinions are divided as to the benefit and regulatory standing of CSR. Controversy is not per se a bad thing as it can also form the basis for innovative and groundbreaking progress. However, it can also become a hindrance: If the debate surrounding CSR is reduced to regulatory demands and mutual reservations, there is a danger that it will prevent further progress.

- Active enterprises emphasise positive examples where they assume responsibility of their own accord. Their refuting defence of the principle of voluntary will against binding regulations threatens to curtail the discussion and to fail to exhaust the opportunities for a new responsibility-based culture.
- Critics from civil society are sceptical as to whether the actions are truly and honestly meant or whether they are merely whitewashing and fleeting activities. To them, voluntary measures without any control and legal obligation cannot make any lasting contribution to solving the global issues of sustainability. They want to know why not every enterprise takes CSR measures if—as is often maintained—these

really increase the economic benefits for enterprises. Ultimately, they argue, it would all boil down to profit before principle.

- Reservations and criticism are also expressed by business representatives. To their mind, the discussion surrounding the voluntary nature of CSR activities goes too far. For them, CSR is nothing more than a trend, with the business sector being the victim as, supposedly, it can no longer fulfil its primary task of generating profits as a result of the myriad of reports on sustainability. They fear that excessive CSR commitment would abrogate the market economy and competition or would denature them through an exhaustive, legally binding obligation towards Corporate Social Responsibility or by overburdening enterprises with technical formalities, as feared by *The Economist* (Issue 01 / 2005). It is also argued that CSR is ultimately merely a natural component of sound business management which renders any special treatment of the issue irrelevant.
- For the most part, the German Government refrains from the discussion and makes no effort to avert the looming blockade. It does not influence the intense discussion which has been ongoing in the European Commission in the past few years and does not contribute its own considerations to the passionate discussion being held in the EU member states.

A blockade threatens to emerge if the discussion clings to the known standpoints. This is even more likely to occur if the notion that enterprises today must, in part, face up to fundamentally new challenges is negated. Long-term time horizons and highly complex independencies on investments necessitate redefining the self-interests of enterprises. However, this is not yet customary. But, in fact, the value of a company is no longer adequately measured solely in the balance sheets based on shareholder value. Instead, the perspective needs to be further expanded: This applies, for example, to the impact that demographic change in Germany has on the labour market, the quality of education for school graduates and on the forecast lack of skilled workers. It also applies to investments in developing future technology or to foreign investments in regions with failing state and governmental structures as well as fragile environmental conditions. Wars and civil wars, destructive forms of corruption in so-called “failing states”, plus the destruction of livelihoods have long been hard criteria for investment decisions. However, the very extent of the problems evokes a certain helplessness and, as it seems,

a certain aversion to euphonic concepts which are presumed as being mere “lyricism” and ultimately failing to effect change in the concrete framework conditions.

As long as the CSR discussion is primarily reduced to the controversial issue of voluntary will versus regulation, it will impede itself and any further progress and will run the risk of overlooking the fact that voluntary will without rules will soon run aground, as will rules without voluntary will. Moreover, the discussion in Germany does not sufficiently build on the discussion being held internationally. This is a shortcoming since the CSR discussion is essentially and above all dictated by the global and Anglo-Saxon language area. It was initiated there under political omens which, due to lower social and environmental standards, cannot be immediately assigned to Germany in the same manner. For this reason, however, Corporate Social Responsibility approaches from Germany could well be highly innovative.

In order to reduce the reservations and build trust in one’s own power, it would appear most expedient to address the following core issues:

- A suitable term for a new role?
- A/No real contradiction: Voluntary will versus obligation?
- Is CSR of benefit to Germany as a location for trade and industry or is it a hindrance?
- Transparency and dialogue—while necessary, how can they be implemented?
- A broad range of issues or a predefined canon?

### 3.1.2 A suitable term for a new role?

To spearheading enterprises, CSR is a strategic approach involving the principles of dialogue and transparency whereby the enterprises themselves select the focal points of their CSR activities—where possible, in keeping with their core business. The European Commission defines CSR as “a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their

stakeholders on a voluntary basis.” (COM [2001] 366 final) Terms such as Corporate Sustainability, Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship are closely intertwined. In Germany, CSR is largely congruent with Corporate Sustainability, in other words, an enterprise’s sustainability management. Corporate Citizenship is a partial aspect of CSR and describes the social commitment in the respective local environment. CSR does not mean patronage (social sponsoring). Patronage and voluntary commitment in society are good; and much would need to be undertaken for it to be placed on a broader platform and more and more people to be motivated to become actively involved. However, that is not the issue in hand here.

CSR measures develop both business and social benefit. Business benefit also includes those measures with mid- to long-term effect. In addition to the expectations of the general public and pressure from the capital market as well as competition, both corporate culture and the positive effects on the recruitment of personnel as well as the internal effect of corporate commitment are also vital forms of motivation and arguments supporting CSR activities. To date, however, no concrete quantifications relating to these effects have been put forward. They can be more easily described in qualitative terms. Among others, the following utilisation effects can be achieved for enterprises:

- Process optimisation promotes a more efficient use of resources.
- Innovative education and training models create a high level of qualification among the workforce and stimulate the development of new technology.
- Family-friendly products and services nurture the social competence of the employees and their identification with the enterprise.
- Through running dialogue with the stakeholders, ecological and social risks can be recognised and reduced at an early stage.
- By undertaking CSR activities, the enterprise can make its mark with customers, potential employees as well as other stakeholders, and can consolidate its relations with them.

As a new field of action with many different facets, CSR is a field of experimentation and innovation. The foremost issue is that of how infor-

mation on the CSR activities of an enterprise can be linked to product-specific consumer information with a view to facilitating informed consumer decisions. One such approach is the use of product labels, e.g. for fish and wood, which have been generated with the broad participation of stakeholders. This success story raises the hope that it might emanate a similar effect on the eco-efficiency of products, for example. The first steps are underway to expand the comparative product tests to include company-related information. A further field of experimentation is that which concerns alliances between enterprises on the basis of production and consumption patterns. One such example can be found in the new alliances which have been forged with respect to the technical standards and consumer behaviour in and around the production, sale and various utilisation forms of recycling paper. Ultimately, CSR is also playing an ever increasing role among the manufacturers of products whose customers are not the end consumers but other enterprises. In the business-to-business fields, CSR is increasingly becoming an important issue in the value-added and supply chains.

CSR is also a political signal. The emergence of the term CSR marks a change in the perception of social responsibility. It considers the economy and capital to be a part of the *res publica*. Voluntary social commitment including dialogue and transparency as well as the assumption of one's own (self-binding) responsibility is regarded as a part of the regulatory framework of a new competition culture and a contrast to the short-term profit maximisation.

The state regulation concepts within the global policy on sustainable development are increasingly being extended by the search for solution approaches which are borne out of cooperation and partnerships. The UN Conference on Environment and Development held in Rio de Janeiro in 1992 was dominated by the action concepts under international law on the implementation of the UN Conventions. Whilst Corporate Social Responsibility was addressed through initiatives such as the World Business Council, new concepts for partnerships and the assumption of Corporate Social Responsibility only began to become more widespread at the UN Summit in Johannesburg held in 2002. In the course of globalisation, Corporate Social Responsibility is increasing in significance today in terms of finding ways out of the misdirected consumption of resources and the dead ends of the economic and development policy.

In the meantime, the first indications of competition to find sustainability solutions are emerging. CSR and sustainability commitment have become part of competition between enterprises in business fields that can only be developed in the long run if they are profitable and (!) if they respect and help generating the ecological, economic and social values in society. Spearheading enterprises in every business sector and, for example, many branded companies have recognised the value of Corporate Social Responsibility for fostering brands and markets as a way of “differentiating between good and phat.” (W. Lotter in brand-eins, March 2004) In this context, certain specific peculiarities apply to Germany: Germany’s economy is particularly globalised as a result of the country’s high export quota. Germany’s heavy integration with the global economy not only brings dependency, it also brings benefits. The pressure on innovation, research and development can be used to positive effect in order to further growth of the “actually better.”

Germany is also a major importer, and many German enterprises have their products made abroad. This presents an opportunity not only to export innovative goods but also to “export” the country’s high social and environmental standards as well as the high quality standards of its consumer goods. The European social and environmental model was long considered to be the best reference for those abroad. In order to maintain its vibrancy for nations abroad, it will need to be further developed in Germany. To do so, CSR activities in Germany can also play their part.

### 3.1.3 A / No real contradiction: Voluntary will versus obligation?

Corporate Social Responsibility is the implementation of the concept of sustainable development at corporate level. Since CSR means more than mere corporate compliance with standards relating to environmental and social legislation, the voluntary nature of CSR commitment is regarded as “the” core principle. In contrast to this is a belief that is shared in parts of civil society. The maximum position strives for a globally valid and binding legal framework which comprises all of the international conventions on the protection of human rights and the environment as well as the core labour standards of the International Labour Organization (ILO) which aims to regulate equal conditions of competition at an exacting level.

- From the perspective of the corporate self-image, the voluntary nature of CSR is essential as this is the only way to achieve innovative and competition-oriented action.

The growing political attention afforded to CSR and sustainability management distinguishes the corporate activities and can be utilised for the growing demand for communication with the stakeholders. Voluntariness as a basic principle establishes control over the topic as well as over the scope and nature of the activities.

The principle of voluntary will differentiates from the idea of standardising CSR and creating additional administrative law. Such specifications would lag behind the multitude of best-practice examples. For those companies already actively involved, it would represent a subsequent regulation which would be of no benefit. It would bring with it the risk of innovative examples and new partnerships keen to experiment ultimately being reduced to CSR and being levelled by focusing on minimum standards.

- From the perspective of (parts of) civil society, the voluntary commitment of enterprises results from the responsibility of shareholders and executives who continue the maxim of “Property entails responsibility.”

Voluntary will is accepted as a high commodity. However, the objections raised against it relate to only a minority of enterprises committing to it. Not even the argument that CSR provides a competitive edge comes across as convincing here. If CSR is a part of competition and everyone on the market is in competition with everyone else, why is it that not all enterprises take CSR measures?

Those taking a sceptical view of the economy ask the question as to how voluntary will and personal responsibility for one’s actions can be implemented, made credible and, ultimately, controlled for the benefit of society. Only a binding regulation would provide the political world, civil society, consumers and the financial market with reliable information about the scope and nature of the activities.

These standpoints illustrate the differing basic understanding of how regulatory policy should govern corporate activity and personal responsibility and the guarantee function of the state. However, the outlined fundamental standpoints need to be called into question. They make

absolute and engineer extremes which as such have little to no chance of subsistence.

The principle of voluntary will is misconstrued as being completely random. This is not the case, or only in a very few rare instances. A commitment to CSR often derives more or less mandatorily from the conditions to act within an enterprise's environment. For example, an enterprise in regions with failing state order and structure, pandemics or a destroyed environment, if only out of pure self-interest, needs to do far more than only comply with the environmental and social standards—which, in certain nation states are, at times, few and far between anyway—and then await the results. It appears justified not to speak fundamentally of a “voluntary” commitment in such instances but to consider the framework conditions which suggest that it is necessary to assume responsibility (“enforced voluntary will”). If the life expectancy among the workforce decreases dramatically as a result of epidemics and a lack of healthcare, an enterprise is often forced to commit to healthcare which goes beyond what is available in the local communities and often far beyond the enterprise's direct interests. Another example is the “sustainable” supply chain. Whereas the image effects for the branded companies had been to the fore in the consumer goods industry to date, an increasing number of other enterprises are now beginning to seek out their suppliers on the basis of ecological and social standards. This makes global supply chains more reliable and secure, especially when parts of the value-added chain are outsourced. However, sustainability also makes supply chains more intelligent and more cost-efficient, for example with respect to returns, recalls, exchanges and recycling.

These examples show that the decision as to whether an enterprise becomes involved with CSR most usually depends on which time perspective defines its own interests. Embedding CSR in a long-term perspective conflicts with reducing one's own interests to short-term, maximum profit.

At the same time, the fundamental standpoint that relies on bindingness through state regulation needs to be called into question. The standpoint is built around the lessons learned from the time of a new departure in environmental policy and during the establishment of environmental law. It reflects the lessons learned from a variety of rule breaches, accidents and misconduct on the part of global enterprises which led to their being put on trial. The roots of Corporate Social

Responsibility lie in the Anglo-Saxon criticism raised against corporations. Back in the Germany of the 1970s, the chemical, mineral oil, defence and pharmaceutical industries were all also pilloried. The slogan “Seveso is everywhere” is *pars pro toto* for this era. All around the Brent Spar oil platform it became clear that the globalised criticism of corporations can, under certain circumstances, challenge the business base of a major corporation.

The notion of comprehensive state regulation assumes that when the intention is good factually good implementations result in the development of regulations. Most notably the examples of an often protracted and sluggish implementation of multi-national agreements do not support this optimism for such regulations.

The standpoint that relies on a regulatory obligation to perform CSR asserts that the strong position of the German economy on the global environmental technology market has only been made possible by Germany’s strict national environmental obligations. These lessons cannot simply be transferred to the issue of CSR, however, as an entirely different constellation is in place here. In the case of CSR, it is not a question of punishing misconduct but of rewarding exemplary behaviour. However, the solution model cannot remain the same when the goals change. Given the state of the discussion at international level, it cannot be excluded that binding regulations will come into effect sooner or later.

The discussion threatens to overburden the issue of CSR with demands because, on the one hand, CSR has shifted closer towards being a synonym for general global improvement and, on the other, appears to be a guarantee for freedom. Making valuation standards of “voluntary will” and “global regime” absolute threatens to result in antagonism. If a clearly unattainable goal is propagated uncompromisingly, the attainable also threatens to become lost. A perfectly feasible departure towards new alliances and partnerships would be squandered. Disarmament is necessary. The dialogue needs to be reconsidered so as to facilitate the social learning of new forms of action for sustainability management. Voluntary will must not be misconstrued as being random. Competition requires rules to ensure the transparency and verification of CSR commitments that have been entered into voluntarily. The observance of rules must not be equated with government regulation.

### 3.1.4 Is CSR of benefit to Germany as a location for trade and industry or is it a hindrance?

There is a heated debate on the issue of whether CSR brings benefits to Germany as a location for trade and industry or whether it is ultimately an unnecessary luxury which conflicts with Milton Friedman's idea: "The business of business is business." This was indeed a much quoted credo in the 1970s. But many new developments indicate that it has become a thing of the past and that social and ecological issues are key to the success of an enterprise. If tackled correctly, CSR can be of benefit to Germany as a location for trade and industry. But this will not occur of its own accord.

In Germany, Corporate Social Responsibility will be of benefit in the global competition for the most attractive industrial locations if/when CSR:

- provides incentives for innovation;
- leads to improved corporate risk management;
- creates competition for qualitative corporate values in addition to pure price competition;
- enhances the profile of German enterprises and raises the acceptance of enterprises;
- offers business personalities a platform for decisions to be taken which are driven by values;
- creates a family-friendly and attractive environment for the workforce;
- supports the attractiveness of Germany on the international labour and investment markets.

These assumed benefits will not be realised in the competition for the most attractive industrial locations as long as the German profile remains diffuse and blurred. And as long as the competence and tool are missing to compare our performance on the international stage. What arguments oppose German best practice being used as an international benchmark? What steps would need to be taken to achieve this?

These days, the economic framework conditions for enterprises are partly created by a variety of different stakeholders. Rating agencies and corporate indices add transparency and comparability to corporate policies and their performances, and also provide a means of evaluation in line with the stakeholders' own list of goals. Socioethical investment funds and certificates define the exclusion criteria which keep potential investors away from enterprises. They also reach positive decisions. Anyone using this and building an open dialogue culture with stakeholders will secure and successfully expand on their material assets, such as brand names and corporate image. The reputed perception of "Success generates profit and moral generates costs" does not apply anymore. This can be seen in the rising commitment of the capital market towards socioethical investment funds, sustainability funds and sustainable retirement provisions.

In comparison with the Anglo-Saxon economic culture, the notion of environmental protection has made good progress in Germany and Europe since 1970. Social standards have become a matter of course in the European social model, unlike in other models which are far from having achieved this. Whilst employees' rights abroad may well be the subject of CSR, this is not the case in Germany as they are specified under law and by virtue of collective bargaining policy. Environmental monitoring in and around a plant may be the subject of CSR abroad but this is not usually so in Germany. In turn, however, CSR measures in Germany, such as those for motivating the workforce, promoting family-friendliness in the facility, and with respect to the environmental requirements in (sub-)supplier contracts sooner or later will provide Germany with the edge over international competitors. For the key procurement and sales markets of German enterprises, the aspects which are of relevance to CSR are those which are subject to legal regulations in Germany or for which higher standards are customary in this country.

Irrespective of this development, many medium-sized enterprises, above all, have seen themselves in their umpteenth generation as socially responsible enterprises. For small and medium-sized enterprises especially, ethical action is a core component of lasting success. As a result, a somewhat peculiar semblance emerges that CSR is a term taken from the world of globalised corporations, whilst entrepreneur-led enterprises have long since practised the same content but are no longer mentioned when the subject of CSR is raised. This is not encouraging. At the same time, however, encouragement is urgently required as the enterprises

with an active CSR balance overall are still in the minority. Even the enterprises already actively practising CSR have room for improvement. On the one hand, many small and medium-sized firms have so far focused on their own area of business and are not questioning the ecological and social commitment of their suppliers. Secondly, the approaches to responsible management are often “informal and home-made”—they lack anchoring in corporate guidelines, company control mechanisms and further education and training.

Nowadays, enterprises are facing the challenge of having to cater to the differing and, in some cases, even contradictory interests of their customers, investors, employees, suppliers or non-governmental organisations, and of communicating their own compliance of eco-standards, for fishing for example, in such a way that they are rewarded by the consumer. International investors shift billions of euros in no time at all, including cross-border transactions. This strengthens the trend towards short-term profit maximisation and an ever greater market anonymity. However, with informed consumers and a rising interest in “Socially Responsible Investment” on the capital market, the need is growing to credibly accept and communicate the demands for sustainability.

### 3.1.5 Transparency and dialogue—while necessary, how can they be implemented?

Whatever is initiated by an individual enterprise, it must have a perspective. Only processes which will function in the long run can safeguard benefits and effects. These must be a matter for a company’s top management. In cases of doubt, CSR has much in common with communications but little with PR.

Pioneering enterprises have recognised the value of Corporate Social Responsibility for fostering their reputation, brands and markets. Voluntary Corporate Social Responsibility standards are successful. Just some examples of these are seals of approval from the Forest Stewardship Council, the Marine Stewardship Council, or also Rugmark, which signals fair working conditions in the carpet industry. These standards have been negotiated with the active participation of a number of interested groups. They are based on self-organisation and an agreed observance of rules. Their significance will increase even further in globalised supply chains. Here, professional communications

and comprehensible transparency are both important features as any PR bubbles blown will all too easily be popped by today's increasingly conscious general public. Other noteworthy examples include the commitment of the Foreign Trade Association of the German Retail Trade (AVE), the International Council of Toy Industries (ICTI) as well as the global Responsible Care® initiative organised by the chemical industry.

Investors and the capital market both focus their attention on enterprises combining commercial success with social and ecological responsibility and thus accounting for the concept of sustainability. This is based on the assumption that such enterprises invest far more resources in innovative processes and products and have a clear vision of their future prospects and corporate risk management. Consumer organisations watch out for any obvious misconduct on the part of an enterprise. Branded companies try to set themselves apart from their competitors by proving themselves to be particularly responsible suppliers and by recommending themselves to employees as being particularly good employers.

There is public dispute regarding the issue of how far the requirements placed on the communications and transparency of CSR measures should be turned into binding laws.

Both consumers and the general public want to be able to discern whether the statements made by enterprises relating to their CSR commitment are true and whether the information provided is complete. From this perspective, whilst an enterprise should be free to decide whether or not to practise CSR, it should nevertheless be subject to accountability so as to guarantee transparency and coherence with regard to information contained in prospectuses or capital market evaluations, for example. Credibility, so the argument goes, can only then be guaranteed if CSR is audited externally, whilst achieving this will require enterprises committing to greater transparency and disclosure of CSR measures as well as adopting measurability, reporting comparability, as well as the use of seals of approval.

The counter-argument put forward is that enterprises should be free to make their own decisions as to whether and how to practise CSR. The foremost reason used to back this up is corporate practice which has long since offered a broad spectrum of measures through which enterprises have their CSR activities verified externally and which ensure transparency. The diversity of CSR activities and the differentiation

which must be allowed for, depending on the size and type of the enterprise concerned, so the counter-argument goes, cannot be resolved by one generally binding regulation.

The discussion on binding standards for responsible corporate management is continuing at an international level. Since June 2004, the International Organization for Standardization (ISO) has been working on an international standard that provides guidance on social responsibility. An initial rough draft of this standard is currently available. The standardisation process is expected to be completed by 2008.

As a core element of sustainability management, enterprises can voluntarily participate in the EU's Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) pursuant to Regulation (EC) No. 761 / 2001.

Examples of international initiatives include the UN Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and the World Business Council of Sustainable Development (WBCSD), the Global Reporting Initiative (GRI). The European Multi-Stakeholder Forum of the European Union (EMS) has established a round table that deals with the promotion of Corporate Social Responsibility among SMEs.

### 3.1.6 A broad spectrum of issues or a predefined canon?

The public discussion raises the question as to the scope of fields of commitment for enterprises. Practice has shown that the present spectrum of issues is broad already and will presumably become even more extensive in the future. Even today these issues range from sustainable energy use to the combating of corruption, to consumer protection and employee motivation. The ultimate specification of a canon of issues is not meaningful and does not do justice to the actual notion that each enterprise must attend to its own specific long-term perspective and must seek its own means of accessing CSR. Needless to say, Corporate Social Responsibility also involves observing national laws and international agreements governing minimum standards. The transparency, completeness and verifiability of CSR information are imperative to having successful CSR activities.

New issues are constantly being added, while others either gain in or lose significance. New approaches are being developed and tested. At present, the international minimum social standards are increasingly becoming the focus of attention in connection with the sustainable supply chain, the combating of corruption and the family-friendliness of enterprises. In addition, numerous design possibilities also exist within individual thematic fields. On the issue of family-friendliness alone, measures are being considered in a wide variety of areas. These range from flexible working time and organisation patterns to care services for employees, to the development of new career paths. To date, key issues are on the agenda of corporate sustainability strategies:

- Social environment: Internationally recognised minimum social standards (compliance with fundamental human rights, freedom of association and the right to collective bargaining, elimination of forced/compulsory labour, abolition of child labour)
- Environment: Climate, emissions, accidents, energy, water, consumption of materials, waste and recycling, bio-diversity, maritime eco-systems, fragile eco-systems, deforestation, use of resources, nature and land use
- Consumers and society: Supply chain, consumer protection, combating of corruption, community support, transparency and accountability

- **Workforce:** Employee representation, diversity and equal opportunities, family-friendliness, training and further education, remuneration, health, safety and environment, health promotion, employment promotion and job security

Initiatives of the German Government designed to promote Corporate Social Responsibility

- National contact point for the OECD Guidelines for Multinational Enterprises
- Global Compact Office Germany at GTZ GmbH on behalf of the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ)
- Multi-Stakeholder Forum for Codes of Conduct and Social Standards (Round Table for Codes of Conduct), established and moderated by the Federal Ministry for Economic Development and Cooperation (BMZ); various publications
- Dialogue events of the Federal Ministry for Environment, Nature Conservation and Nuclear Safety (BMU) and brochure: “Corporate Social Responsibility—An Introduction from the Environmental Perspective”
- The campaign “Echt gerecht. Clever kaufen” (Really fair, buy clever) of the Federal Ministry for Food, Agriculture and Consumer Protection (BMELV)

Over and above these, responsibility also lies with the German Ministries of Labour and Social Affairs, Economy and Finance which are also active in certain CSR issues and, among other things, co-fund the German shadow committee to the corresponding ISO standardisation committee.

On which issues an enterprise should focus when designing its CSR concept largely depends on the enterprise itself and its industry or branch. Enterprises belonging to the same branch of industry can provide each other with advice and consult the Global Reporting Initiative for proposals. Sustainable energy use, for example, is automatically of far less significance to financial service providers, due to the comparatively low share of energy costs, than it is in the chemical industry. Environmental management systems are standard among many industrial firms. In social affairs, a professional process is also becoming an increasingly important criterion for evaluating CSR through sustainability funds and in rating processes on the capital market.

Once the fields of commitment have been selected and the goals defined, the next step is to reach internal agreement on the procedures to be followed to attain the goals. Practice has shown that various

approaches exist. Within an enterprise, the ideal approach is a four-tier process. In doing so, the sequence in which the individual steps are taken is of less importance than the systematic manner with which an enterprise further develops its CSR activities on an ongoing basis.

### **1. Identification of need for action:**

The starting point is the enterprise's intention to put Corporate Social Responsibility to strategic use. The need for action must be identified from the perspective of its commercial and social benefits. The following questions are the focal point of this phase:

What strategic goals does the enterprise need to achieve? What human and financial resources are available? What activities are already underway in the enterprise? How can CSR support the business activity of the enterprise? What CSR activities are the competitors undertaking?

### **2. Selecting CSR focal points:**

In order to define its own fields of action, an enterprise should be in a position to answer the following questions for itself: What is our corporate philosophy, the aim of our corporate actions? Which issues are of relevance to the enterprise, the industry or branch, the different size categories or range of action? How great is the legal and cultural leeway for the issue at the location of the enterprise? What are the enterprise's goals and partial goals in the various fields of action? Who are the relevant stakeholders? What are their expectations? And how can the enterprise approach its stakeholders?

It is important to recognise the expectations that stakeholders have. They can best be understood by holding direct dialogue.

### **3. Anchoring in the enterprise:**

It is usually necessary to clearly assign responsibilities for CSR activities. These must not be accompanied by the creation of independent departments but must remain centralised within the enterprise and be demanded by the enterprise's senior management. Who is responsible for achieving the goals and reporting on the process? With respect to the process management for the sustainability goals, a large number of industry-specific and, in part issue-specific, tools are already available to enterprises today. These range from industry-specific codes of conduct in

dealings with suppliers to intricate environmental management systems, to voluntary audits and verifications.

It is not meaningful to conduct an ultimate and restrictive predefinition of a certain set. For a small service company, it may suffice and be credible if the owner personally vouches for its Corporate Social Responsibility. In a major multinational enterprise, stakeholders expect visible spheres of responsibility with consistent anchoring in the enterprise, through a compliance officer, for example, or an environmental management system.

Having the head of the company take charge of CSR also adds credibility to the issue here and guarantees that CSR will be included in the long-term development of the business field.

By participating in EMAS, small and medium-sized enterprises are also able to demonstrate that elements of sustainability management have been achieved here as well.

#### **4. Reporting and communication with stakeholders:**

Enterprises soon profit from implementing CSR if they take great care to effectively anchor and use the relevant tools—for example, by utilizing their resources more efficiently by way of optimizing their processes. However, enterprises above all also benefit from the stakeholders honouring their commitment. In this context, the credibility and reliability of the information on Corporate Social Responsibility is key. Furthermore, communicating with internal stakeholders, such as the employees, is an integral component of the CSR process.

After certain phases have been completed, the level of progress should be measured and made comprehensible using indicators. For the sake of transparency, it is essential that the interim results are made available to the general public through means of communication which are sufficiently adequate for the enterprise. To enable greater comparability, it would be beneficial to draft a Sustainability or CSR Report with the help of reporting standards such as those developed by the UN's Global Reporting Initiative.

When it comes to reporting, a variety of tried-and-tested tools can be used, such as the guidelines of the Global Reporting Initiative, seals and stamps, audits, certifications or active participation in initiatives and at round tables. The aim of this reporting standard, which is regularly revised by representatives of trade and industry as well as stakeholders, is to provide information which is appropriate, relevant, exact, detailed and, where possible, comparable.

International and national CSR networks and platforms are essential forums for exchanging ideas and information on possible activities and innovative approaches. These include, for example, the UN Global Compact, the Global Reporting Initiative (GRI), CSR Europe, Econsense, CSR Germany of BDA and BDI, the “Freedom and Responsibility” initiative of the central associations of trade and industry as well as WirtschaftsWoche magazine, or “Business in Partnership with Youth” (UPJ).

### *A final note on terminology used*

Those who show great personal commitment and dedication for more Corporate Social Responsibility and sustainability often do so with an unsuitable language. Virtually no other “scene” uses so many terms that are exclusive to and understood only by insiders. This unnecessarily creates a language barrier.

If, however, the discussion surrounding Corporate Social Responsibility is to gain in importance, a way must be found to reach the manager of a major global corporation, analysts at banks, the winegrower on the river Mosel and the medium-sized furniture company all at the same time.

In this paper, the German Council for Sustainable Development has attempted to move away from an exclusive use of insider terminology. This has succeeded in certain parts, but not in others, or at least not to the extent it was hoped. However, another terminology is just as important as political concepts and instruments for the credibility of the CSR issue.

Folgende Stellungnahmen und Veröffentlichungen sind bislang in gedruckter Form in der Schriftenreihe des Rates erschienen. Sie stehen auch unter [www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de) zum Download bereit.

- Perspektiven der Kohle in einer nachhaltigen Energiewirtschaft [Deutsch/English]  
Leitlinien einer modernen Kohlepolitik und Innovationsförderung  
  
The Perspectives for Coal in a Sustainable Energy Industry  
Guidelines for a Modern Coal Policy and the Promotion of Innovation
- Gebrauchtgüterexporte und Baupraxis von Gebäuden [Deutsch/English]  
Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung  
  
Export of Used Goods and Building Practice for Buildings  
Recommendations of the German Council for Sustainable Development to the German Government
- Spaß und Sinn – Nachhaltigkeit  
Kommunikationsprojekte des Rates für Nachhaltige Entwicklung 2001–2003
- Kurs nehmen: Deutschland nachhaltig verändern  
Jahreskongress des Rates für Nachhaltige Entwicklung am 1. Oktober 2003
- Bericht „Momentaufnahme Nachhaltigkeit und Gesellschaft“
- Nachhaltigkeit im Visier  
Schlussfolgerung aus der Momentaufnahme Nachhaltigkeit und Gesellschaft
- Waldwirtschaft als Modell für nachhaltige Entwicklung: ein neuer Schwerpunkt für die nationale Nachhaltigkeitsstrategie  
Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung
- Mehr Wert für die Fläche: Das „Ziel-30-ha“ für die Nachhaltigkeit in Stadt und Land  
Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung
- Studie „TV-Medien und Nachhaltigkeit“
- Die Herausforderung von Johannesburg: Perspektiven und Prioritäten [Deutsch/English]  
Konferenzdokumentation vom 6. November 2003, Berlin  
  
The Johannesburg Challenge: Perspectives and Priorities  
Conference Report November 6, 2003, Berlin
- Effizienz und Energieforschung als Bausteine [Deutsch/English]  
einer konsistenten Energiepolitik  
Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung  
  
Efficiency and Energy Research as Components of a Consistent Energy Policy  
Recommendations of the German Council for Sustainable Development to the German Government
- „Welt ohne Nachhaltigkeitspolitik“  
Stellungnahme des Rates für Nachhaltige Entwicklung zum Review der UN-Millenniumsziele in der UN-Generalversammlung im September 2005
- BRICS+G Sustainability and Growth: Brazil, Russia, India, China, South Africa and Germany in Dialogue on Sustainability Strategies  
A Conference Report

- „Für eine Neubewertung von Umwelt und Wachstum: Nachhaltigkeit in der internationalen Zusammenarbeit“  
Dokumentation von Beiträgen des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur globalen Politik
- Unternehmerische Verantwortung in einer globalisierten Welt – [Deutsch/English]  
Ein deutsches Profil der Corporate Social Responsibility  
Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung  
  
Corporate Responsibility in a Globalised World—  
A German Profile of Corporate Social Responsibility  
Recommendations of the German Council for Sustainable Development
- Schutz der Biodiversität heißt aktuell: Biomasse-Produktion nachhaltig machen [Deutsch/English]  
  
Conserving biodiversity now means: Making biomass production sustainable
- Glaubwürdig – wirtschaftlich – zukunftsfähig: [Deutsch/English]  
Eine moderne Beschaffungspolitik muss nachhaltig sein  
  
Credible—cost-effective—viable for the future:  
modern procurement policies must be sustainable
- Welche Ampeln stehen auf Rot? Stand der 21 Indikatoren der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie – auf der Grundlage des Indikatorenberichts 2006 des Statistischen Bundesamtes
- Stellungnahme des Nachhaltigkeitsrates zum Entwurf des Fortschrittsberichts 2008 der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung
- Position des Nachhaltigkeitsrates zu aktuellen Fragen der Klima- und Energiepolitik
- Nachhaltigkeit vor Ort – Dokumentation der Konferenz der 100 jüngsten Kommunalparlamentarier
- Unternehmen Verantwortung. Aktionen und Dialoge 2006/2007. Wie der Rat für Nachhaltige Entwicklung die Diskussion um „Corporate Social Responsibility“ führt
- Der Nachhaltige Warenkorb aktuell.  
Ein Einkaufsführer zum Ausprobieren und Diskutieren
- Sustainability—the Unfinished Business. Challenges in International Cooperation.  
Hrsg. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH und Rat für Nachhaltige Entwicklung, ISBN 978-3-9809-1907-2

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung informiert alle zwei Wochen in einem kostenlosen elektronischen Newsletter über Neuigkeiten aus dem Themenfeld Nachhaltigkeit sowie über seine Aktivitäten und Veröffentlichungen. Eine Anmeldung ist unter [www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuell/newsletter](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuell/newsletter) möglich.

Some publications of the German Council for Sustainable Development are available in English under [www.nachhaltigkeitsrat.de/documents](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/documents).  
Printed versions can be ordered at [info@nachhaltigkeitsrat.de](mailto:info@nachhaltigkeitsrat.de)



## Rat für Nachhaltige Entwicklung

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung hat die Aufgabe, Empfehlungen zur Nachhaltigkeitspolitik zu geben, Projekte mit Vorbildcharakter zu initiieren und das Thema stärker in die Öffentlichkeit zu tragen. Auf Europaebene nimmt der Rat über das Netzwerk europäischer Umwelt- und Nachhaltigkeitsräte an den Diskussionen zum Review der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie teil. Er pflegt zudem einen regelmäßigen Austausch zu nationalen Nachhaltigkeitsstrategien mit anderen europäischen Nachhaltigkeitsräten.

Informationen zu den Mitgliedern und der Arbeit des Rats finden Sie unter [www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de)

## German Council for Sustainable Development

The German Council for Sustainable Development has the task to provide recommendations on Germany's sustainability policy, to suggest exemplary projects and to strengthen the topic in the public sphere. On European level, the Council participates in deliberations on the EU Sustainable Development Strategy through the Network of European Environmental and SD Advisory Councils (EEAC). Moreover, the Council regularly exchanges experiences with other European SD bodies on their respective national strategies.

Informations about members and activities of the council are available under [www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de)

### Impressum

Nachdruck 2008, Rat für Nachhaltige Entwicklung c/o Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH  
© 2006 Rat für Nachhaltige Entwicklung  
Herausgeber: Rat für Nachhaltige Entwicklung beim Wissenschaftszentrum Berlin gGmbH  
© Fotos: DB AG / Klarner, Bosch, BMW AG, Bert Odenthal

Wir danken den Architekten plan.werk / Gesellschaft für Architektur und Städtebau mbH, Münster  
Grafik-Design: [www.bert-odenthal.de](http://www.bert-odenthal.de)  
Lektorat: Petra Thoms, Berlin  
Übersetzung: akzént Dolmetscherteam  
Druck: [www.druckverlag-kettler.com](http://www.druckverlag-kettler.com)  
Gedruckt auf Recymago (aus 100 % Altpapier)

Rat für  
NACHHALTIGE  
Entwicklung



**Rat für Nachhaltige Entwicklung**  
[www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de)  
[info@nachhaltigkeitsrat.de](mailto:info@nachhaltigkeitsrat.de)