



Institute for  
Sustainability

---

**Thomas Loew, Sabine Braun**

## **CSR-Handlungsfelder – Die Vielfalt verstehen**

Ein Vergleich aus der Perspektive von Unternehmen,  
Politik, GRI und ISO 26000

In Kooperation mit

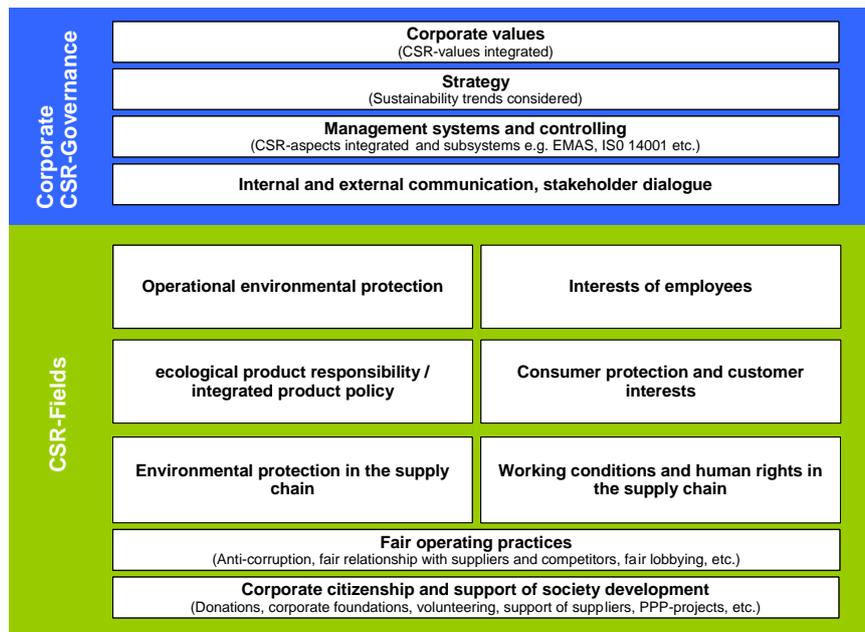
**akzente**

**Berlin, München 2009**

## Abstract

When the EU started to promote CSR in order to trigger voluntary contributions of business to sustainable development it was not yet clear what CSR exactly means and how existing guidelines and approaches such as the ILO Tripartite Declaration, the Global Compact and the OECD Guidelines for multinational enterprises relate to the EU understanding of CSR.

Given this diversity of guidelines and approaches we developed a set of CSR fields which turned out to be very helpful in order to compare the different existing approaches relating to CSR and sustainability reporting.



In the present publication we use this set of CSR-fields to roughly analyse the content and to identify missing issues in the GRI Guidelines, ISO 26.000, ILO Tripartite Declaration, OECD Guidelines and Global Compact.

**Thomas Loew, Sabine Braun**

CSR-Handlungsfelder – Die Vielfalt verstehen. Ein Vergleich aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000.  
<CSR-Fields - how to understand their variety. A comparison from the perspective of business, policy, GRI and ISO 26000>  
Berlin, München 2009

PDF-Download unter [www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org) und [www.akzente.de](http://www.akzente.de)

Institute for Sustainability  
Rigaer Str. 8, D-10247 Berlin, Germany  
phone: ++49/(0)30/2408 5532, mail: [Loew @4sustainability.de](mailto:Loew@4sustainability.de)  
[www.4sustainability.de](http://www.4sustainability.de)

akzente kommunikation und beratung gmbh  
Corneliusstraße 10/IV, 80469 München, Germany  
phone: ++49/(0)89/20 20 56-0, mail: [sabine.braun@akzente.de](mailto:sabine.braun@akzente.de)  
[www.akzente.de](http://www.akzente.de)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vielfältige Ansätze für CSR .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>CSR-Handlungsfelder aus Unternehmenssicht .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Vergleiche mit GRI, ISO 26000, BMAS sowie anderen anerkannten Ansätzen und Vorgaben .....</b>	<b>7</b>
3.1	<i>Themen und Indikatoren der GRI G3-Leitlinien .....</i>	<i>7</i>
3.2	<i>Zentrale Themen im Entwurf der ISO 26000.....</i>	<i>8</i>
3.3	<i>Handlungsfelder nach BMAS .....</i>	<i>9</i>
3.4	<i>Handlungsfelder des CSR-Forums der Bundesregierung.....</i>	<i>10</i>
3.5	<i>Anerkannte Grundlagendokumente: ILO Deklaration, OECD Guidelines und Global Compact .....</i>	<i>10</i>
<b>4</b>	<b>Eignung und Inhalte der Handlungsfelder.....</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Corporate CSR-Governance – ein Managementsystem für CSR? .....</b>	<b>13</b>
<b>6</b>	<b>Ausblick.....</b>	<b>14</b>
<b>Anhang</b>	<b>.....</b>	<b>15</b>
	<i>Betrachtung ILO Deklaration, OECD Guidelines und Global Compact .....</i>	<i>15</i>
	<i>Anpassung der Handlungsfelder in 2009 .....</i>	<i>17</i>
<b>Über die Autoren</b>	<b>.....</b>	<b>20</b>

## Abbildungen

Abbildung 1:	CSR-Handlungsfelder nach Loew und Braun (2009).....	6
Abbildung 2:	Vergleich der GRI-Leitlinien mit den CSR-Handlungsfeldern.....	7
Abbildung 3:	Vergleich der zentralen Themen der ISO 26000 mit den CSR-Handlungsfeldern .....	8
Abbildung 4:	Vergleich der CSR-Handlungsfelder von BMAS mit jenen von Loew/Braun und BMU.....	9
Abbildung 5:	Vergleich der Handlungsfelder des CSR-Forums der Bundesregierung mit jenen von Loew/Braun und BMU.....	10
Abbildung 6:	Vergleich der zentralen Themen OECD-Leitsätze mit den CSR-Handlungsfeldern .....	15
Abbildung 7:	Vergleich der ILO Dreigliedrigen Erklärung mit den CSR-Handlungsfeldern .....	15
Abbildung 8:	Vergleich der Global Compact Prinzipien mit den CSR-Handlungsfeldern .....	16
Abbildung 9:	CSR-Handlungsfelder nach Loew und Braun (2006) und BMU (2006).....	17
Abbildung 10:	CSR-Handlungsfelder nach Loew und Braun (2009).....	18

## Tabellen

Tabelle 1:	CSR-Handlungsfelder nach BMAS und Zuständigkeiten in der Bundesregierung .....	9
Tabelle 2:	Aspekte der CSR-Handlungsfelder .....	12

## 1 Vielfältige Ansätze für CSR

Nachdem die Europäische Kommission (2001) ihr erstes Grünbuch zu Corporate Social Responsibility (CSR) vorgelegt hatte, war weitgehend unklar, was unter CSR zu verstehen sei. Nach einer Konsultationsphase lag 2002 zwar eine Definition für Corporate Social Responsibility vor, gemäß derer CSR die freiwilligen Beiträge von Unternehmen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit umfasst (Europäische Kommission 2002); eine Präzisierung dieser freiwilligen Beiträge fehlte jedoch weiterhin. Manche setzten CSR mit Corporate Citizenship, dem bürgerschaftlichen Engagement von Unternehmen, gleich und verstanden darunter folglich Spenden, Corporate Volunteering, Cross Related Marketing etc. Andere reduzierten CSR auf die Verantwortung der Unternehmen für ihre Zulieferkette. Und Umwelt- und Nachhaltigkeitsfachleute stellten sich die Frage, ob CSR auch etwas mit Umweltmanagement und Klimaschutz zu tun habe.

### Entwicklung der Handlungsfelder

Vor diesem Hintergrund wurden in den Jahren 2003 und 2004 die Zusammenhänge zwischen CSR, Umweltmanagement und nachhaltiger Unternehmensführung in einem vom Bundesumweltministerium (BMU) geförderten Vorhaben erstmals systematisch analysiert und gemeinsam mit Vertretern aus der Wirtschaft, der Bundesregierung, der Gewerkschaften sowie von verschiedenen Nichtregierungsorganisationen diskutiert (Loew et al. 2004). Ein Ergebnis war die Definition von CSR-Handlungsfeldern, die von Loew und Braun (2006) entwickelt und in der Broschüre „Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht“ veröffentlicht wurde (BMU 2006).

Seither haben sich zahlreiche Akteure intensiv mit CSR beschäftigt, was zu weiteren Ansätzen führte, CSR zu konkretisieren. Zu nennen sind hier unter anderem das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS 2009), die Arbeiten an der ISO 26000 (ISO 2009) sowie die dritte Überarbeitung der Leitlinien der Global Reporting Initiative für Nachhaltigkeitsberichte (GRI 2006). Auch wenn die genannten Ansätze nicht alle ausdrücklich von CSR-Handlungsfeldern sprechen, tun sie letztlich aber meist nichts anderes, als solche zu beschreiben.

### Klare Definition als Brückenschlag

Es stellt sich deshalb immer wieder die Frage nach der „richtigen“ Definition, nach den Unterschieden zwischen diesen Ansätzen sowie nach neu hinzukommenden Themen. Die Verfasser nahmen für Vorträge und Diskussionen daher immer wieder einen Abgleich der neueren Ansätze mit den CSR-Handlungsfeldern vor. Im Anschluss werden diese Vergleiche vorgestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede aufzuzeigen und die Brücke zwischen diesen unseres Erachtens zentralen Ansätzen zu schlagen. Teilweise lassen sich dabei auch Stärken und Schwächen erkennen. Zuvor seien jedoch die CSR-Handlungsfelder beschrieben.

## 2 CSR-Handlungsfelder aus Unternehmenssicht

Der stete Abgleich mit den genannten Ansätzen (BMAS, ISO, GRI) führte zu einer Anpassung der CSR-Handlungsfelder von 2006. Insbesondere wurden die Handlungsfelder „Bürgerschaftliches Engagement und Unterstützung der gesellschaftlichen Entwicklung“ sowie „Faire Handels- und Geschäftspraktiken“ neu gefasst. Die Anpassungen sind im Anhang ab Seite 17 beschrieben.

Abbildung 1: CSR-Handlungsfelder nach Loew und Braun (2009)



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an BMU (2006) sowie Loew und Braun (2006)

Die unter „CSR-Governance“ dargestellten Elemente beschreiben das notwendige Steuerungssystem des Unternehmens: Dazu gehören Werte, Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation samt Controlling sowie Kommunikation und Stakeholderdialog.

Allerdings sollten bei der praktischen Umsetzung im Unternehmen keine eigenständigen CSR-Werte, CSR-Strategien etc. entwickelt werden. Vielmehr geht es darum, CSR in die bestehenden Unternehmenswerte, Strategien und das Management zu integrieren und damit – wie vielfach und zunehmend gefordert – zum Bestandteil des Geschäfts zu machen. So gilt beispielsweise für die Strategie, dass ein Unternehmen, das seine Geschäftstätigkeit langfristig und am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung orientiert ausrichten will, zwingend die Megatrends der Nachhaltigkeit (Klimawandel, Ressourcenverknappung, demografischer Wandel etc.) berücksichtigen muss. Eine konsequente Umsetzung setzt dann voraus, dass entsprechende Zielsetzungen in die Unternehmensstrategie und ihre Teilstrategien integriert werden und nicht „unverbunden daneben“ stehen.

Wie dies praktisch umgesetzt und CSR somit im Unternehmen systematisch organisiert und koordiniert werden kann, wird aktuell von Braun et al. in einer Broschüre von PricewaterhouseCoopers (2009) beschrieben.

Der Gegenstand der Handlungsfelder ist im Großen und Ganzen durch deren Bezeichnung eindeutig. Wichtig ist unseres Erachtens die Struktur. Im Vergleich zu verschiedenen anderen Ansätzen wie zum Beispiel GRI-G3 besitzt die Struktur der CSR-Handlungsfelder in Abbildung 1 den Vorteil, dass sie sich an den Ebenen Produktion, Beschaffung, Produkte und Umfeld orientiert und sich die Handlungsfelder damit den Abteilungen bzw. Strukturen in den Unternehmen direkt zuordnen lassen:

- Interessen der Mitarbeiter → Personal
- Betrieblicher Umweltschutz → Umweltmanagement
- Ökologische Produktverantwortung → Produktentwicklung
- Verbraucherschutz und Kundeninteressen → Marketing, Vertrieb
- Umweltschutz sowie Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Supply Chain → Einkauf

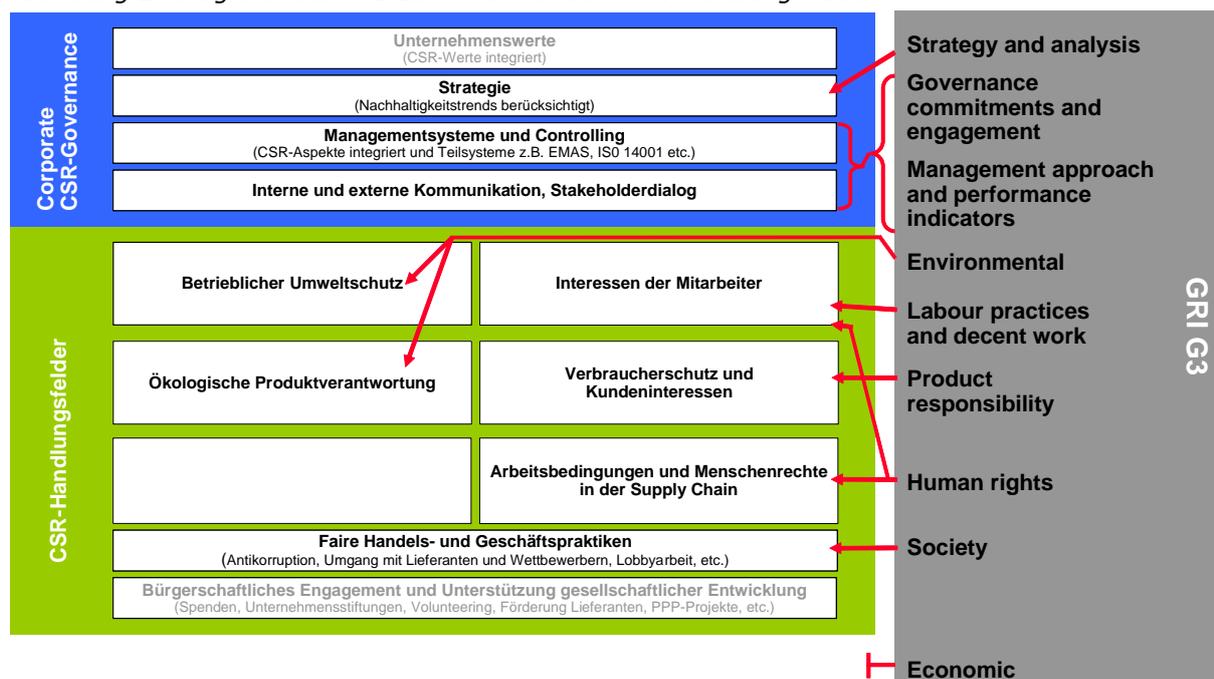
Wie im Anschluss gezeigt wird, orientieren sich andere Strukturierungen eher an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit (z.B. GRI), einzelnen Anspruchsgruppen (z.B. ISO 2600) oder an politischen Gegebenheiten (z.B. BMAS). In Anbetracht dessen spiegelt die Struktur der oben vorgestellten Handlungsfelder die Unternehmenssicht am besten wider.

### 3 Vergleiche mit GRI, ISO 26000, BMAS sowie anderen anerkannten Ansätzen und Vorgaben

#### 3.1 Themen und Indikatoren der GRI G3-Leitlinien

In 2006 hat GRI eine dritte, überarbeitete Fassung ihrer Sustainability Reporting Guidelines (G3) veröffentlicht (GRI 2006). Im Vorfeld hatten sowohl die Ersteller von Nachhaltigkeitsberichten, als auch deren Nutzer, die Gelegenheit, den Entwurf zu diskutieren und zu kommentieren. Die folgende Abbildung zeigt, welche CSR-Handlungsfelder durch Indikatorengruppen der GRI abgedeckt werden.

Abbildung 2: Vergleich der GRI-Leitlinien mit den CSR-Handlungsfeldern



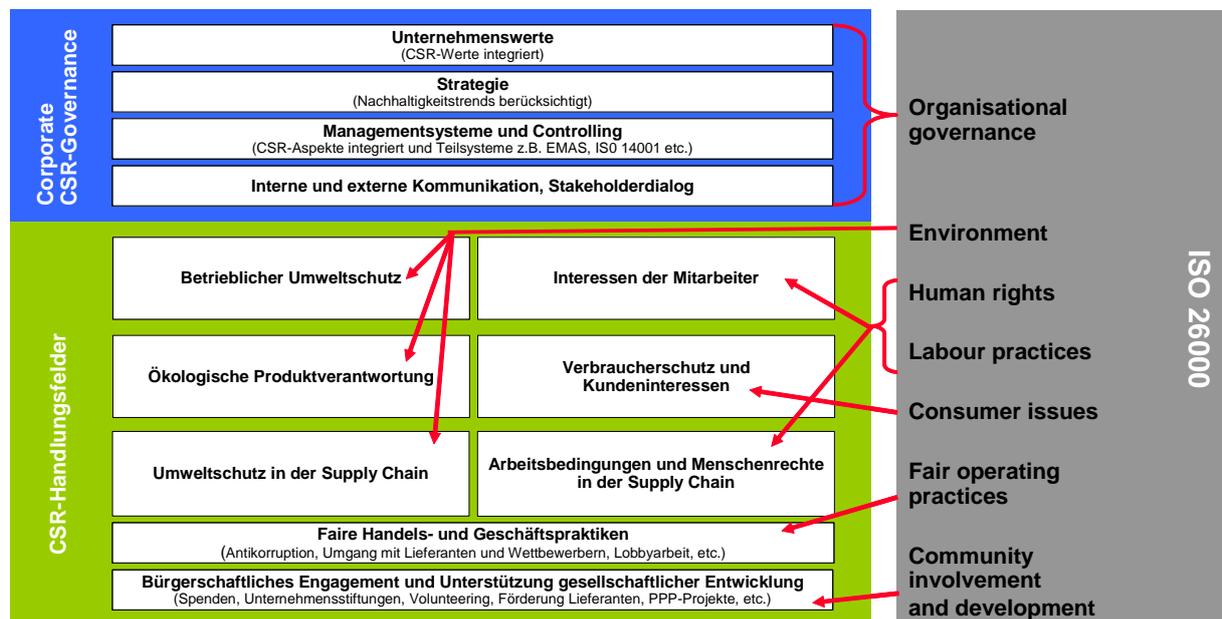
Quelle: Eigene Darstellung

Beim Vergleich der CSR-Handlungsfelder mit GRI-G3 ist zu berücksichtigen, dass die GRI-Leitlinien Anforderungen an Nachhaltigkeitsberichte formulieren und damit auch Fragestellungen zur Berichterstellung ansprechen, die nicht direkt mit CSR-Handlungsfeldern korrespondieren. Diese bleiben in unserer Betrachtung folglich ausgeklammert. Interessant ist vor allem der Vergleich mit den einzelnen Indikatorengruppen: GRI-G3 benennt beispielsweise neun Indikatoren zu Ökonomie, während in unserer Systematik ökonomische Fragestellungen kein CSR-Handlungsfeld darstellen (vgl. Seite 14). Umgekehrt bleiben die unseres Erachtens relevanten CSR-Handlungsfelder Umweltschutz in der Lieferkette sowie Bürgerschaftliches Engagement und Unterstützung gesellschaftlicher Entwicklung bei GRI-G3 unberücksichtigt.

### 3.2 Zentrale Themen im Entwurf der ISO 26000

Bereits seit 2005 arbeitet die ISO an einer „Guidance on Social Responsibility“ (ISO 26000). Ursprünglich sollte sie Ende 2008 fertiggestellt sein, inzwischen wird von einem Abschluss der Arbeiten in 2010 ausgegangen. Da die Leitlinien und Normen der ISO nicht nur für Unternehmen (Corporations), sondern auch für andere Organisationen anwendbar sein sollen, spricht man bei der ISO von „Social Responsibility“ (SR) statt von CSR. Der im Sommer 2008 vorgelegte Working Draft 4.2 umfasste rund 75 Seiten, in denen Social Responsibility definiert und unter anderem Prinzipien, zentrale Themen sowie Umsetzungspraktiken beschrieben werden. Ein Vergleich der zentralen Themen (Social Responsibility Core Subjects) mit den CSR-Handlungsfeldern zeigt, dass die ISO-Leitlinie sich mit denselben Themen befasst, diese nur anders gliedert.

Abbildung 3: Vergleich der zentralen Themen der ISO 26000 mit den CSR-Handlungsfeldern



Quelle: Eigene Darstellung

### 3.3 Handlungsfelder nach BMAS

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), das seit 2007 in der Bundesregierung für die Koordination zu CSR zuständig ist, verwendet wie wir explizit den Begriff „CSR-Handlungsfelder“ und benennt als solche: „Gute Arbeit, Verbraucherinformation, Umwelt und Globalisierung“ (BMAS 2009). Diese Handlungsfelder orientieren sich, wie der CSR-Internetauftritt des BMAS zeigt, an den politischen Zuständigkeiten innerhalb der Bundesregierung (Tabelle 1).

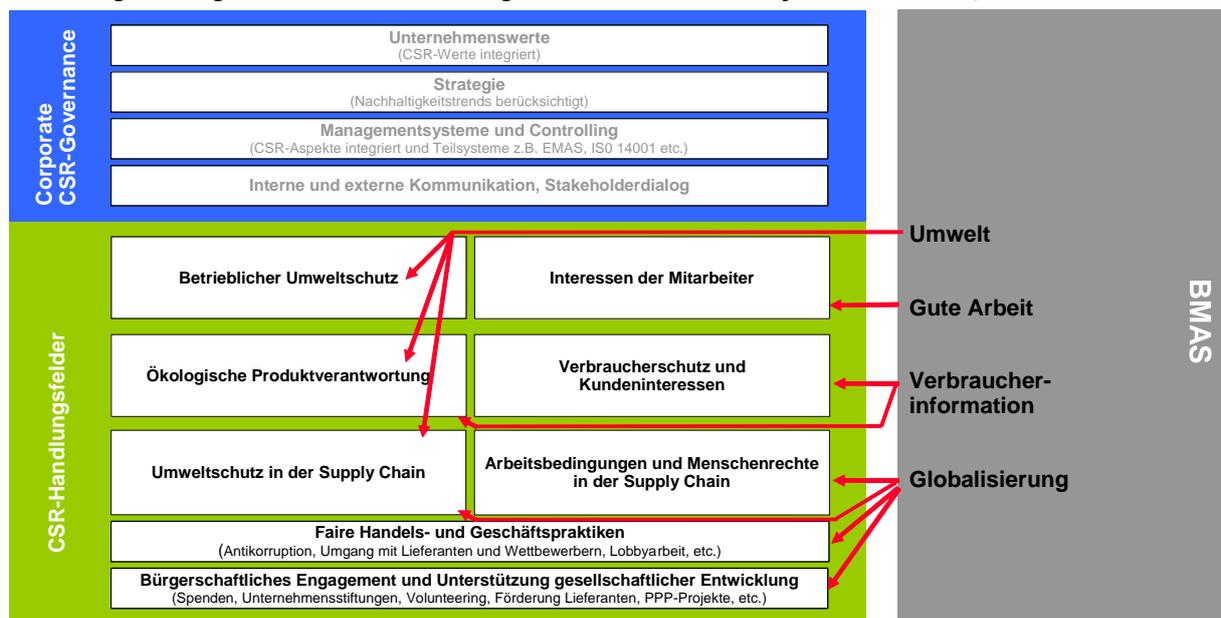
Tabelle 1: CSR-Handlungsfelder nach BMAS und Zuständigkeiten in der Bundesregierung

Handlungsfeld nach BMAS	Zuständigkeit in der Bundesregierung
Gute Arbeit	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) Bundesbeauftragte für Migration, Flüchtlinge und Integration
Umwelt	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)
Verbraucherinformationen	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV)
Globalisierung	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) Auswärtiges Amt (AA)

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung (BMAS 2009)

Beim Vergleich der CSR-Handlungsfelder des BMAS mit unserer Systematik fällt auf, dass Governance-Aspekte darin nicht berücksichtigt werden, was aus Sicht der Politik auch verständlich und nachvollziehbar ist. Schließlich geht es ihr darum, die gesellschaftlichen Herausforderungen zu benennen und hierzu freiwillige Beiträge der Unternehmen einzuwerben.

Abbildung 4: Vergleich der CSR-Handlungsfelder von BMAS mit jenen von Loew/Braun und BMU

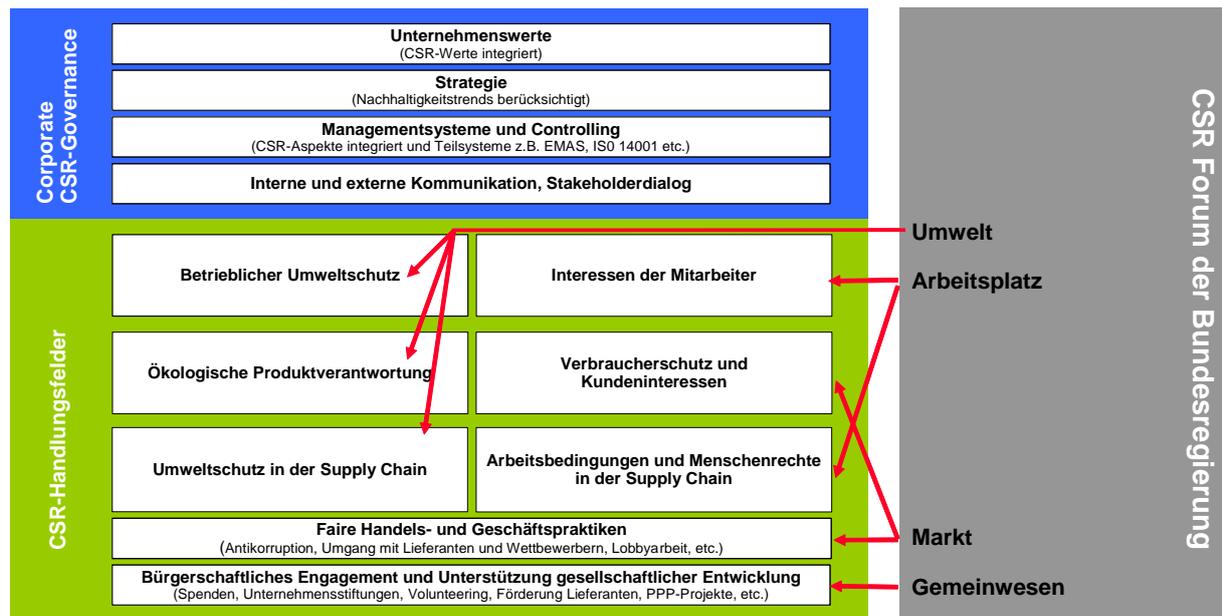


Quelle: Eigene Darstellung

### 3.4 Handlungsfelder des CSR-Forums der Bundesregierung

Das von der Bundesregierung berufene CSR-Forum, in dem 40 Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verbraucher- und Umweltschutzverbänden, Gewerkschaften und Politik Grundlagen einer nationalen CSR-Strategie entwickeln sollen, einigte sich im April 2009 auf ein gemeinsames Verständnis zu CSR. Das dazu veröffentlichte Papier (CSR-Forum 2009) benennt „Markt“, „Umwelt“, „Arbeitsplatz“ und „Gemeinwesen“ als Handlungsfelder. Auch wenn diese noch nicht näher definiert sind, erscheint die in Abbildung 5 vorgenommene Zuordnung offensichtlich.

Abbildung 5: Vergleich der Handlungsfelder des CSR-Forums der Bundesregierung mit jenen von Loew/Braun und BMU



Quelle: Eigene Darstellung

Die Nähe zu den Handlungsfeldern nach BMU ist gut zu erkennen; und es ist zu begrüßen, dass diese Weiterentwicklung zu Verbesserungen geführt hat. So weisen die Handlungsfelder des CSR-Forums keine Doppelungen auf, die Berücksichtigung von Verbraucherinteressen wird nicht allein auf Verbraucherinformationen reduziert und die Handlungsfelder orientieren sich durchaus an den Strukturen in Unternehmen.

### 3.5 Anerkannte Grundlagendokumente: ILO Deklaration, OECD Guidelines und Global Compact

Regelmäßig werden von der Politik, wie beispielsweise anlässlich der High Level ASEM Konferenz in Potsdam 2009, insbesondere die dreigliedrige ILO-Deklaration, die OECD Guidelines für multinationale Unternehmen und der Global Compact als zentrale und allgemein anerkannte Grundlagen für CSR benannt. Diese Grundlagendokumente bzw. Anforderungen stellen für die Politik einen international weitgehend anerkannten Konsens zu den Themen von CSR dar.

Auch hier lässt sich durch ein Abgleich mit den CSR-Handlungsfeldern rasch erkennen, welche Themen von diesen Leitlinien und Deklarationen angesprochen werden. Diese Vergleiche sind im Anhang ab Seite 15 zusammengestellt.

## 4 Eignung und Inhalte der Handlungsfelder

Die oben vorgenommenen Vergleiche zeigen, dass die CSR-Handlungsfelder sich gut eignen, um zu erkennen, welche grundsätzlichen Themen in einzelnen Ansätzen, Leitlinien oder anderweitigen Dokumenten angesprochen sind, wo dieselben Themen gemeint sind und wo Lücken bestehen. Eine weitere Stärke der CSR-Handlungsfelder besteht darin, dass sie direkt mit den in Unternehmen üblichen Abteilungen bzw. Strukturen korrespondieren (vgl. Seite 8).

Natürlich, sind die oben vorgenommenen Vergleiche noch recht grober Natur. Es wurde nur geprüft, inwiefern von den betrachteten Ansätzen und Vorgaben einzelne Themen in den Handlungsfeldern angesprochen werden, also mit welchen Handlungsfeldern überhaupt eine Deckung besteht. In welchem Grad die Handlungsfelder von den jeweiligen Ansätzen, Leitlinien etc. abgedeckt werden, wurde dagegen (noch) nicht untersucht. So ist beispielsweise der Abdeckungsgrad der GRI-Leitlinien bezüglich der Fragestellung des betrieblichen Umweltschutzes offensichtlich größer als dies bei den drei diesbezüglichen Prinzipien des Global Compact der Fall ist.

Für eine genauere Betrachtung und natürlich erst recht für eine weitere Konkretisierung von CSR (bzw. SR, CR) ist eine Klärung erforderlich, welche Themen die einzelnen Handlungsfelder konkret umfassen. Entsprechende Analysen der oben vorgestellten Leitlinien und Deklarationen sowie weiterer entsprechender normativer Vorgaben wurden wiederholt vorgenommen (z.B. Hoffmann et al 1997, Loew et al 2004, Loew und Clausen 2005, Clausen und Loew 2009). Somit wurden die Themen der Handlungsfelder nicht neu entwickelt, sondern aus den vorhandenen Vorgaben abgeleitet. Die Handlungsfelder stellen also kein neues „Anforderungs-Set“ dar, sondern bilden vielmehr eine Brücke zwischen den verschiedenen Anforderungskatalogen. Analog zur Wortwahl bei Umweltmanagementsystemen ließe sich statt von Themen der CSR-Handlungsfelder auch von CSR-Aspekten sprechen. Die wesentlichen Aspekte der CSR-Handlungsfelder sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Aspekte der CSR-Handlungsfelder

<p><b>Betrieblicher Umweltschutz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klimaschutz / Energieeffizienz</li> <li>- Luftreinhaltung</li> <li>- Ressourceneffizienz</li> <li>- Vermeidung Eintrag toxischer Stoffe</li> <li>- Boden- und Gewässerschutz</li> <li>- Abfallwirtschaft</li> <li>- Verkehr</li> <li>- Anlagen- und Transportsicherheit</li> <li>- Biodiversität</li> </ul>	<p><b>Interessen der Mitarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschäftigungssicherheit</li> <li>- Entlohnung samt Anreizsysteme und Beitrag zu Altersvorsorge</li> <li>- Flexible Arbeitszeitmodelle</li> <li>- Aus- und Weiterbildung</li> <li>- Vielfalt und Chancengleichheit</li> <li>- Gleichstellung</li> <li>- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz</li> </ul>
<p><b>Umweltschutz in der Lieferkette</b></p> <p>Grundsätzlich gleiche ökologische Aspekte wie im betrieblichen Umweltschutz. (Allerdings andere Managementaufgaben.)</p>	<p><b>Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Lieferkette</b></p> <p>Theoretisch die gleichen Aspekte wie bei Interessen der Mitarbeiter.</p> <p>Praktisch dreht sich die Diskussion hier aber um gravierende Verletzung elementarer Kernarbeitsbedingungen. (Zudem: andere Managementaufgaben.)</p>
<p><b>Ökologische Produktverantwortung</b></p> <p>Grundsätzlich die gleichen ökologischen Aspekte wie im betrieblichen Umweltschutz. (Allerdings andere Managementaufgaben.)</p>	<p><b>Verbraucherschutz und Kundeninteresse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Umgang mit Beschwerden</li> <li>- Ermittlung, Berücksichtigung von Kundenwünschen</li> <li>- Berücksichtigung besonderer Verbraucherbedürfnisse</li> <li>- Transparenz Produktinformationen</li> <li>- Nutzung von (anspruchsvollen) Produktkennzeichen</li> <li>- Verbraucherschutzaspekte in der Produktentwicklung</li> <li>- Keine irreführende Werbung</li> <li>- faire Verträge</li> </ul>
<p><b>Faire Handels- und Geschäftspraktiken</b></p> <p>Antikorruption: Maßnahmen, Grad der Gefährdung, Vorfälle.</p> <p>Lobbyarbeit: zugrunde gelegte Kodizes, grundsätzliche Vorgehensweisen, konkrete Zielsetzungen.</p> <p>Umgang mit Lieferanten, Umgang mit Wettbewerbern, Einhaltung Wettbewerbsrecht</p>	
<p><b>Bürgerschaftliches Engagement und Unterstützung gesellschaftlicher Entwicklung</b></p> <p>Spenden, Unternehmensstiftungen, Volunteering, Sponsoring mit gemeinnütziger Komponente, Cross related Marketing mit gemeinnütziger Komponente, Förderung von Lieferanten, Public-Private-Partnership-Projekte</p>	

Quelle: Eigene Darstellung

## Relevanz der Herausforderungen

Selbstverständlich sind die einzelnen CSR-Aspekte je nach Branche, Geschäftstätigkeit und Größe von Unternehmen unterschiedlich relevant. Unternehmen müssen deshalb selbst bestimmen, welche Aspekte für sie besonders relevant sind, wobei unter anderem auch die Perspektiven der Anspruchsgruppen einbezogen werden sollten.

Angesichts der Tatsache, dass die ökologischen Grenzen der Tragfähigkeit global betrachtet deutlich überschritten werden, wird teilweise die Frage aufgeworfen, ob es richtig sei, ist die Handlungsfelder ohne Gewichtung nebeneinander stehen zu lassen. Schließlich könne der Eindruck entstehen, es bestünde eine gewisse Austauschbarkeit zwischen sozialem und ökologischem Engagement. So berechtigt diese Frage ist, kann sie jedoch nicht auf Unternehmensebene, sondern nur auf gesamtgesellschaftlicher Ebene beantwortet werden. Allerdings wird man angesichts der Informationslage zum Klimawandel

und der Schwere sowie der Dauerhaftigkeit seiner Folgen durchaus zu dem Schluss kommen, dass auf gesamtgesellschaftlicher Ebene Augenmerk, Aktivitäten und Rahmensezung für Klimaschutz nicht ausreichend sind.

### **Business Case von CSR**

Es scheint leider auch die Gefahr zu bestehen, dass die Vielfalt der CSR-Aspekte von den Unternehmen als ein Ballast an zu bewältigenden Anforderungen verstanden wird. Diese Haltung verstellt jedoch den Blick für die Chancen, die sich durch CSR erschließen lassen. Immer wieder wird, wie von Roland Berger (2007), PricewaterhouseCoopers (2008) auf neue Geschäftschancen durch CSR hingewiesen. Auch in einer Studie von Clausen und Loew (2009) wurde ein positiver Zusammenhang näher zwischen CSR und Nachhaltigkeitsinnovationen belegt.

Wichtig ist also die CSR-Aspekte nicht nur im Risikomanagement zu berücksichtigen. Vielmehr gilt es diese ebenso in die Strategieentwicklung (BMU 2008) und in das Innovationsmanagement einfließen zu lassen (BMU 2009). Mittlerweile lassen sich immer mehr Fallbeispiele identifizieren, die zeigen wie Unternehmen hier vorgehen.

## **5 Corporate CSR-Governance – ein Managementsystem für CSR?**

Bei der Entwicklung der ISO 26000 zu CSR wurde über die Sinnhaftigkeit eines Managementsystems für CSR kontrovers diskutiert. Befürworter wünschten sich von der ISO 26000 die Beschreibung eines extern auditierbaren Managementsystems analog zur ISO 9001 (Qualitätsmanagementsystem) oder zur ISO 14001 (Umweltmanagementsystem). Kritiker befürchteten jedoch, dass die damit verbundenen Kosten in keinem angemessenen Verhältnis zu einem möglichen Nutzen für die Unternehmen sowie auch für die Gesellschaft stünden. Um den Befürwortern eines auditierbaren Managementsystems möglichst wenig Raum zu geben, wird teilweise auch die Auffassung vertreten, ein Managementsystem für CSR sei gar nicht sinnvoll machbar.

Da die Frage nach einem Managementsystem weiterhin im Raum steht, sei dies hier kurz angesprochen: Managementsysteme beschreiben Aufbau- und Ablauforganisation samt Zuständigkeiten und Zielsetzungen. Wenngleich es unterschiedliche Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz, Sicherheit etc. gibt, sind diese nach ihrer Einführung immer nur Teil des gesamten Managementsystems eines Unternehmens. Jedes Unternehmen, so die Auffassung der Verfasser, besitzt ein Managementsystem, das nur mehr oder weniger formal definiert ist. Auch ohne Prozessbeschreibungen oder Managementhandbücher sind Zuständigkeiten und Abläufe definiert. Die eingangs beispielhaft angeführten Managementsysteme sind aus dieser Perspektive immer Teilsysteme.

CSR-Governance in unserer Systematik meint demnach nicht mehr, als dass bestehende organisatorische Abläufe, Zuständigkeiten etc. angepasst werden müssen, um die selbst gesetzten CSR-Ziele zu erreichen. Zudem kann ein Unternehmen, insbesondere wenn es ökologisch sensible Tätigkeiten aufweist, sich im Rahmen seiner Beschäftigung mit CSR dafür entscheiden, ein Umweltmanagementsystem einzuführen. Oftmals wird ein solches sogar schon existieren und kann dann zu einem wichtigen Baustein der Corporate CSR-Governance werden.

Wenn man also durchaus auch von CSR-Management sprechen kann, heißt dies aber noch lange nicht, dass deswegen zwingend die Erstellung von neuen Managementhandbüchern erforderlich oder gar eine Zertifizierung wünschenswert wäre. Ob und welche Teile (z.B. zu Umwelt, Sicherheit, Qualität) des Managementsystems eines Unternehmens genauestens dokumentiert und ggf. extern auditiert werden sollten, hängt von einer Vielzahl an Faktoren ab. Wichtiger als die Frage einer etwaigen Zertifizierung insbesondere operativer Abläufe ist unseres Erachtens die ernsthafte und konstruktive Berücksichtigung von CSR in der Unternehmensstrategie.

## 6 Ausblick

Das Verhältnis der CSR-Handlungsfelder zu wirtschaftlichen Themen wie sie z.B. GRI in seinen Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung anspricht, wurde noch nicht ausführlich untersucht.

### Wirtschaftliche Themen

Derzeit stellt sich die Situation aus unserer Sicht folgendermaßen dar: CSR im Sinne der weitgehend anerkannten EU-Definition umfasst explizit nur die freiwilligen Beiträge zur ökologischen und sozial-gesellschaftlichen Nachhaltigkeit. Dabei sollen vor allem solche Maßnahmen entwickelt werden, mit denen für das Unternehmen auch wirtschaftliche Vorteile verbunden sind. Mithin impliziert dieses CSR-Verständnis durchaus wirtschaftliche Komponenten, doch werden keine speziellen ökonomischen Themen benannt oder gar Anforderungen in Bezug auf bestimmte ökonomische Aspekte aufgestellt.

Von Unternehmen wurde in den vergangenen Jahren im Kontext der CSR-Diskussion verstärkt darauf hingewiesen, dass die Verantwortung des Unternehmens auch die Erfüllung der Interessen der Eigentümer umfasst. Dies führte zur Prägung des umfassenderen Begriffs Corporate Responsibility. In diesem Sinne werden in entsprechenden CR-Berichten die Entwicklungen des Unternehmenserfolgs zusätzlich dargestellt. Die Leitlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von GRI gehen noch einen Schritt weiter und enthalten auch Indikatoren, die versuchen, die Beiträge des Unternehmens zu einer positiven volkswirtschaftlichen Entwicklung abzubilden.

Hinsichtlich gezielter Beiträge eines Unternehmens zu einer positiven volkswirtschaftlichen Entwicklung ist jedoch weitgehend unklar, ob es Stellgrößen gibt, die von einem Unternehmen sinnvollerweise beeinflusst werden sollten. Die in diesem Zusammenhang beispielsweise von GRI geforderten Wertschöpfungs- und Verteilungsrechnungen vermitteln bei erster Betrachtung zwar ein interessantes Bild. Doch ist es unseres Erachtens im Kontext der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nicht sinnvoll, hier bestimmte Größenverhältnisse zu fordern. Daher erwarten wir nicht, dass es eines Tages ein Handlungsfeld „wirtschaftlicher Beitrag zur volkswirtschaftlichen Entwicklung“ geben wird, wenngleich wir eine nähere Auseinandersetzung mit der Fragestellung für wichtig halten.

### Neue Themen

Es liegt in der Natur der Sache, dass zukünftig auch neue Themen aufkommen werden, die für CSR relevant sind. Wir gehen davon aus, dass diese sich jeweils einem der Handlungsfelder gut zuordnen lassen.

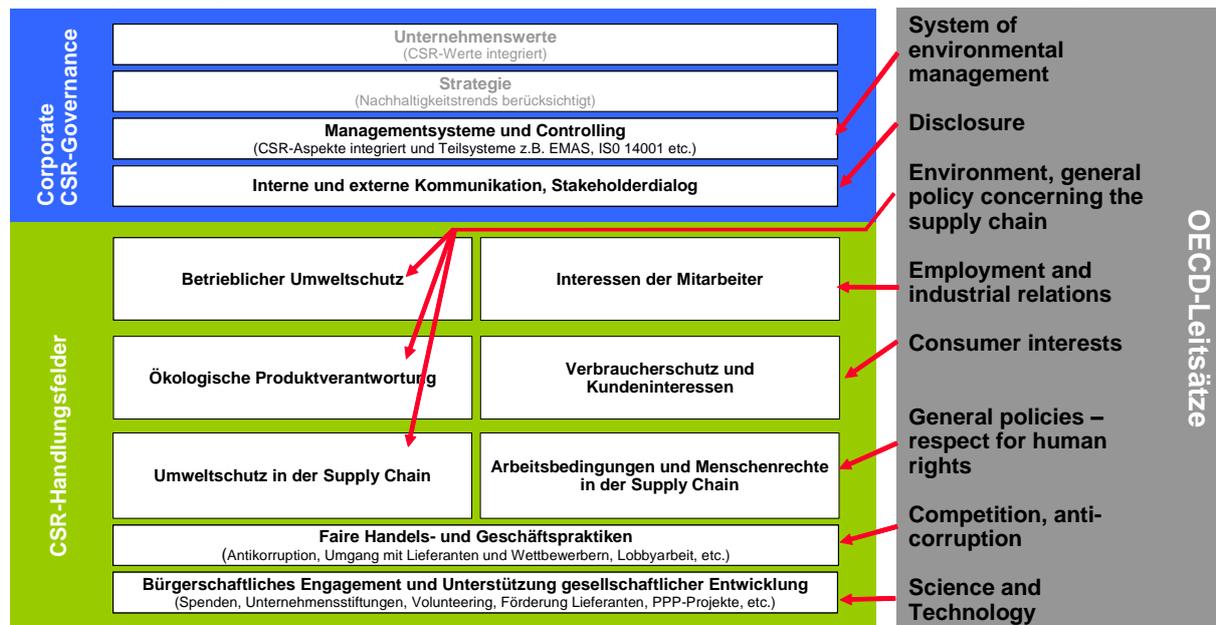
Allgemein würden wir uns freuen, wenn diese CSR-Handlungsfelder in Zukunft verstärkt Anwendung in Politik und Wissenschaft finden würden. Denn wir sind – wie dargestellt – der Auffassung, dass sie zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses dessen, was CSR ist, einiges beitragen können.

## Anhang

### Betrachtung ILO Deklaration, OECD Guidelines und Global Compact

Die OECD Guidelines für multinationale Unternehmen weisen Überschneidungen zu allen CSR-Handlungsfeldern auf, die zum Teil auch sehr ausgeprägt sind (Abbildung 6).

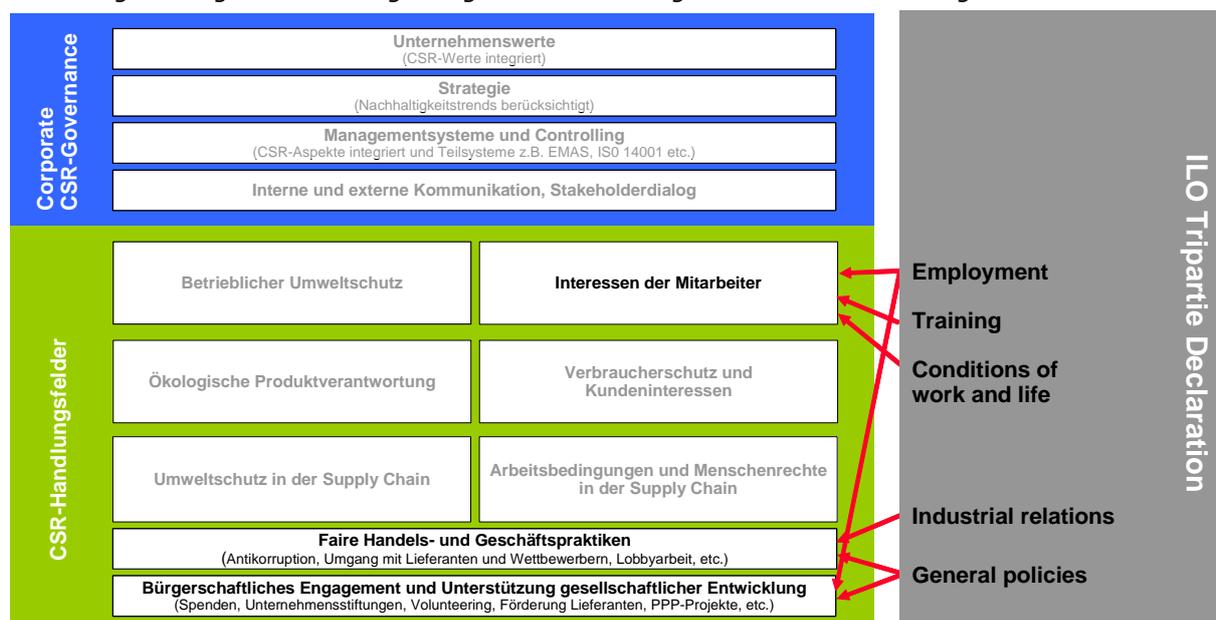
Abbildung 6: Vergleich der zentralen Themen der OECD-Leitsätze mit den CSR-Handlungsfeldern



Quelle: Eigene Darstellung

Die Betrachtung der dreigliedrigen ILO-Deklaration zeigt, dass sich diese nicht nur auf Arbeitsbedingungen bezieht, sondern auch faire Handels- und Geschäftspraktiken sowie die Unterstützung gesellschaftlicher Entwicklung anspricht (Abbildung 7).

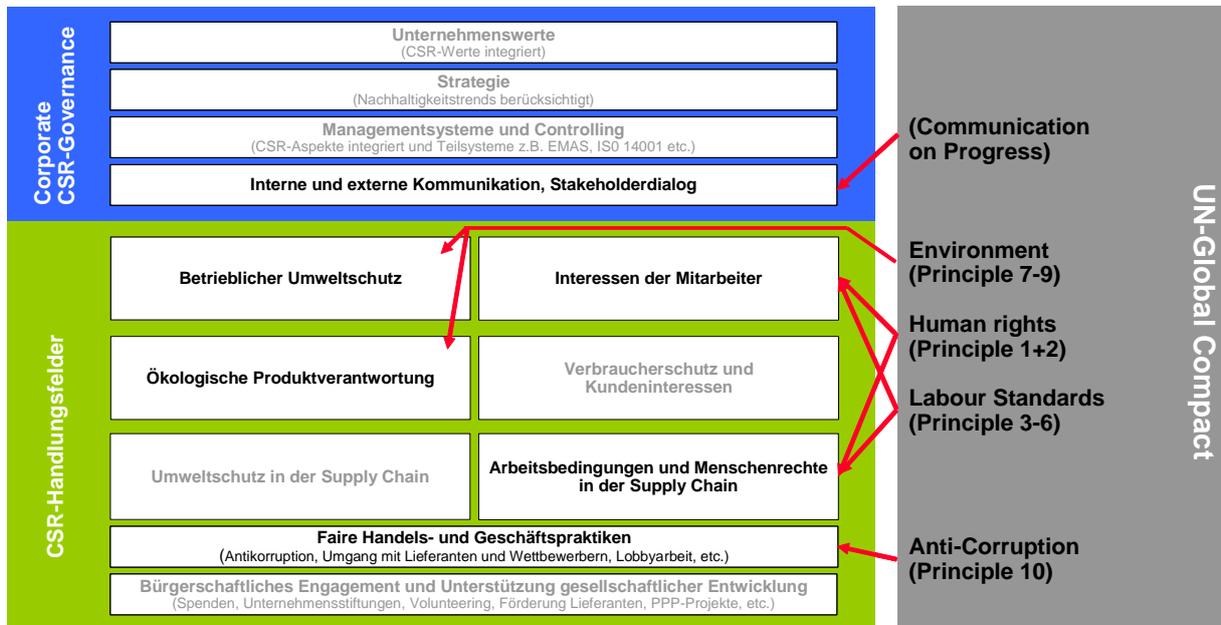
Abbildung 7: Vergleich der dreigliedrigen ILO-Erklärung mit den CSR-Handlungsfeldern



Quelle: Eigene Darstellung

Die zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen fokussieren bewusst auf wenige Themen. Dies führt unweigerlich dazu, dass einzelne Handlungsfelder nicht angesprochen werden. Dies sind: Verbraucherschutz und Kundeninteressen, Umweltschutz in der Lieferkette sowie bürgerschaftliches Engagement und Unterstützung gesellschaftlicher Entwicklung. Beim Handlungsfeld faire Handels- und Geschäftspraktiken wird „nur“ das Thema Antikorruption angesprochen (Abbildung 8).

Abbildung 8: Vergleich der Global Compact Prinzipien mit den CSR-Handlungsfeldern



Quelle: Eigene Darstellung

## Anpassung der Handlungsfelder in 2009

In einem vom Bundesumweltministerium (BMU) geförderten Vorhaben wurden 2003 die Zusammenhänge zwischen CSR, Umweltmanagement und nachhaltiger Unternehmensführung erstmals systematisch analysiert und gemeinsam mit Vertretern aus der Wirtschaft, der Bundesregierung, der Gewerkschaften sowie verschiedenen Nichtregierungsorganisationen diskutiert (Loew et al 2004). Ein Ergebnis war die Definition von CSR-Handlungsfeldern, die von Loew und Braun (2006) entwickelt und in der BMU-Broschüre „Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht“ veröffentlicht wurde (BMU 2006) (Abbildung 9).

Abbildung 9: CSR-Handlungsfelder nach Loew und Braun (2006) und BMU (2006)

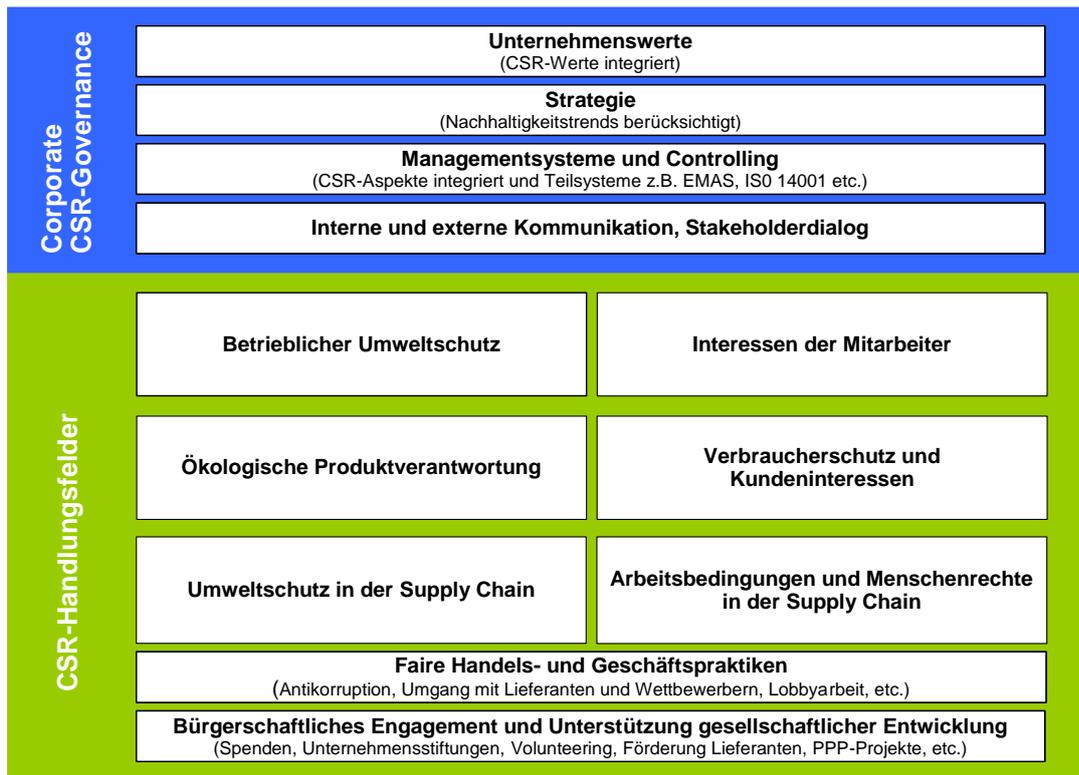
<b>Governance und Managementsysteme</b>	Vision und Strategie	
	Kommunikation mit externen Stakeholdern	
	Umweltmanagement	Management der sozialen Handlungsfelder
<b>Handlungsfelder in zentralen Geschäftsprozessen</b>	Betrieblicher Umweltschutz	Interessen der Mitarbeiter
	Umweltschutz in der Supply Chain	Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Supply Chain
	Ökologische Produktverantwortung / integrierte Produktpolitik	Verbraucherschutz und Kundeninteressen
<b>Handlungsfelder der Verantwortung im Umfeld</b>	Mitwirkung am Ordnungsrahmen (Z.B. Lobbyarbeit)	
	Bürgerschaftliches Engagement (Spenden, Freistellung von Mitarbeitern, Unternehmensstiftungen)	

Quelle: Loew und Braun (2006)

Der stete Abgleich mit den verschiedenen Ansätzen zu CSR (z.B. BMAS, ISO, GRI) führte zu einer Anpassung der CSR-Handlungsfelder von Loew und Braun (2006) bzw. BMU (2006). Die so entstandene Fassung ist in Abbildung 10 dargestellt. Im Vergleich zur Fassung von 2006 wurden folgende wesentliche Anpassungen vorgenommen:

- Angeregt von den Zwischenergebnissen der Arbeiten für die ISO 26000 wurde das bisherige Handlungsfeld „Bürgerschaftliches Engagement“ mit „Unterstützung der gesellschaftlichen Entwicklung“ zusammengeführt und bildet damit eine neue Kategorie, die den fließenden Übergängen in diesen Bereichen besser gerecht wird.
- Die bisherige Kategorie „Mitwirkung am Ordnungsrahmen“, worunter Antikorruption und Lobbyarbeit fielen, wurde umbenannt in „Faire Handels- und Geschäftspraktiken“ und fasst damit auch weitere Aspekte.

Abbildung 10: CSR-Handlungsfelder nach Loew und Braun (2009)



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an BMU (2006) sowie Loew und Braun (2006)

Umgestellt und umbenannt wurden auch die unter „Governance“ dargestellten Elemente, die das notwendige Steuerungssystem des Unternehmen beschreiben: Zu CSR-Governance gehören Werte, Strategie, Aufbau- und Ablauforganisation samt Controlling, sowie Kommunikation und Stakeholderdialog.

Zudem wurde statt „Governance und Managementsysteme“ der Begriff „CSR-Governance“ von ISO 26000 übernommen.

## Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (Hrsg.) (2009): Handlungsfelder (online) <http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/3606/handlungsfelder.html> (9.2.2009).
- Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2006): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht, Berlin.
- Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2008) Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategie neu denken, Berlin.
- Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2009): Innovation durch CSR: Die Zukunft nachhaltig gestalten, Berlin.
- Clausen J, Loew T (2009) CSR und Innovation. Literaturstudie und Befragung. Berlin, Münster.
- CSR Forum der Bundesregierung (Hrsg.) (2009) Gemeinsames Verständnis von Corporate Social Responsibility (CSR) in Deutschland, ohne Ort.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.
- Europäische Kommission (Hrsg.) (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Brüssel.
- Global Reporting Initiative (GRI) (Hrsg.) (2006): Sustainability Reporting Guidelines. Amsterdam.
- Hoffmann J, Ott K, Scherhorn G (Hrsg.) (1997), Ethische Kriterien für die Bewertung von Unternehmen - Frankfurt-Hohenheimer Leitfaden, Frankfurt a.M.
- International Labour Office (ILO) (Hrsg.) (2001): Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy (Third edition). Genf.
- International Organization for Standardization (ISO) (Hrsg.) (2008): Social Responsibility (online) <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0> (09.02.2009)
- Loew T, Ankele K, Braun S, Clausen J (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Berlin, Münster.
- Loew T, Braun S (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance? Studie. Berlin.
- Loew T, Clausen J (2006): G3: Improved, but still improvable! Suggestions to the G3-Guidelines derived from a comparison with the German Ranking of Sustainability Reports. Berlin.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (Hrsg.) (2008): OECD Guidelines for Multinational Enterprises. Paris.
- PricewaterhouseCoopers (PwC) (Hrsg.) (2009): Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Nachhaltigkeitsmanagement, Verfasser: Braun, Sabine; Doerner, Ulf; Horst, Dieter; Loew, Thomas. Frankfurt.
- PricewaterhouseCoopers (2008) Die Zukunft in der Technologiebranche ist grün (online) [http://www.pwc.de/portal/pub/!ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykyssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLd4p3dnIHSZnFG8Q76kfCRIL0vfV9PfJzU\\_UD9AtyI8odHRUVAZTHwJA!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0JfQzIF?siteArea=49cbd610e669daaa&content=e55767055cc3b03&topNavNode=49c411a4006ba50c](http://www.pwc.de/portal/pub/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykyssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4p3dnIHSZnFG8Q76kfCRIL0vfV9PfJzU_UD9AtyI8odHRUVAZTHwJA!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0JfQzIF?siteArea=49cbd610e669daaa&content=e55767055cc3b03&topNavNode=49c411a4006ba50c)
- Roland Berger (2007) Corporate Responsibility – How can it be profitable.
- The Economist (2008) (Hrsg.) Corporate Social Responsibility: In The Economist January 17th 2008.
- United Nations Global Compact Office (Hrsg.) (2008): The Ten Principles of the United Nations Global Compact. New York.

# Über die Autoren

## Sabine Braun

**akzente**

Sabine Braun hat Kommunikationswissenschaften studiert und anschließend als Journalistin und Autorin für ökologische und Umweltmanagementthemen gearbeitet. 1993 gründete sie akzente kommunikation und beratung mit Fokus auf das wachsende Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Heute ist akzente für Unternehmen nicht nur ein erfahrener Partner im Umgang mit gesellschaftlichen Anforderungen und Erwartungen, sondern auch seit vielen Jahren Marktführer im Nachhaltigkeits- und Corporate Responsibility (CR)-Reporting.

Mit der Verknüpfung von Kommunikations-Know-how und langjähriger Beratungserfahrung bietet akzente seinen Kunden eine Leistung, die wichtiger ist denn je: den Brückenschlag in die Gesellschaft und die Orientierung an den Herausforderungen der Zukunft. akzente berät bei der Strategieentwicklung, beim Stakeholderdialog, beim Reporting und bei der Kommunikation.

Kontakt:

Sabine Braun  
akzente kommunikation und beratung GmbH  
+49 89 20 20 56 22  
[sabine.braun@akzente.de](mailto:sabine.braun@akzente.de)  
[www.akzente.de](http://www.akzente.de)



## Thomas Loew

Thomas Loew studierte nach einer Banklehre Betriebswirtschaft. Von 1994 bis 2004 war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) tätig und dort insbesondere an der Weiterentwicklung von Instrumenten für umweltorientiertes Unternehmenshandeln und eine nachhaltige Unternehmensführung beteiligt. Im Jahr 2005 gründete er das Institute for Sustainability, das Forschung und Beratung zu Nachhaltigkeit und CSR bietet.

Die Arbeiten und Beratungsmandate des Instituts befassen sich mit Nachhaltigkeitsberichterstattung, CSR und Innovation, Nachhaltigkeits- /CSR-Management, strategischer Verankerung von CSR und sowie Energie und Städte. Die gezielte Kombination von Forschung und Beratung hat sich bewährt: Die Beratungskunden profitieren von dem fundierten Hintergrundwissen, und in den Forschungsprojekten gewährleistet die Nähe zur Unternehmenspraxis, dass praktisch anwendbare Konzepte entwickelt werden.

Kontakt:

Thomas Loew  
Institute for Sustainability  
+49 30 2408 5532  
Loew @4sustainability.de  
[www.4sustainability.de](http://www.4sustainability.de)