

Thomas Loew
Sabine Braun

Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance

Projektpartner:


future
future e.V. – Umweltinitiative
von Unternehme(r)n

INSTITUTE **4** SUSTAINABILITY

Gefördert durch:


Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit

Abstract

The study gives an introduction on how CSR can be organised systematically. For the management of CSR companies and research refer to environmental management systems and corporate governance. Both have been analysed as a basis as a first step.

In an e-mail survey among large German companies which are leading in CSR and sustainability elements, drivers and existing solutions for a systematic management of CSR were identified. The survey was carried out in November 2005, The results and conclusions were discussed in a workshop with some participants of the survey and German CSR experts.

The study comes to following results:

- The clear and lasting commitment of the top management is essential for a demanding CSR performance. Their commitment also determines how consistently the necessary organisational structure is realised.
- CSR is a genuinely interdisciplinary issue with implications for a number of different areas of action and hence for a range of different corporate organisational units (human resources, purchase, production, etc.). This means that it can only be integrated into a company's core business processes effectively if the units concerned support and endorse the measures planned.
- Responsibility for the central coordination of CSR tasks usually rests with a CSR (or sustainability) department and an interdisciplinary committee (for example a sustainability council or CR committee) staffed by representatives from different parts of the company and/or subsidiary companies.
- The existing environmental management system should be incorporated as a central pillar of the coordinating structure.
- For the most reliable way to establish CSR firmly the management of large companies is to assign overall responsibility for CSR to a single member of the board. This offers the coordinating CSR department direct access to the company's top management and speeds up operational decision-making.
- A company must integrate specific and binding ecological, social and ethical values into its strategy and objectives if it is to achieve anything beyond image polishing and reputation management.
- A CSR program with concrete objectives and measures is an essential precursor to initiate and maintain continuous improvement processes.

The study was prepared for the German Multistakeholder Workshops on CSR funded by the German Ministry for Environment, Nuclear Safety and Nature Protection (www.bmu.de) For further information on the workshops see www.4sustainability.org.

Thomas Loew, Sabine Braun

Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance? <Organising CSR: From Environmental Management to Sustainable Corporate Governance?> Berlin 2006 (Unter Mitarbeit von Anna Sanner)

PDF-Download unter www.4sustainability.org und www.future-ev.de

Institute 4 Sustainability
Charlottenburger Ufer 10, D-10587 Berlin
phone: ++49/(0)30/4435 2094, fax: ++49/(0)30/4435 2097
Loew@4sustainability.org

future e.V. – Umweltinitiative von Unternehme(r)n
Ickstattstraße 26, D-80469 München
phone: ++49/(0)89/202056 22, fax: ++49/(0)89/202056 50
muenchen@future-ev.de

Zu dieser Studie

Die vorliegende Studie wurde im Rahmen des Vorhabens „Deutsche Multistakeholderworkshops zu Corporate Social Responsibility (CSR) mit Fokus Umweltdimension“ erstellt. Das Vorhaben mit der Laufzeit von Juli 2005 bis April 2006 wurde vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) gefördert und gemeinsam von future e.V.- Umweltinitiative von Unternehme(r)n und dem Institute 4 Sustainability bearbeitet.

Die Studie diente der Vorbereitung des 6. Multistakeholderworkshops zu CSR, der am 8. Dezember 2005 in Berlin stattfand. Die Untersuchung wurde im November 2005 erstellt und vermittelt einen ersten Überblick zu den Möglichkeiten und Hemmnissen bei der organisatorischen Verankerung von CSR.

Für die Studie wurde im Zeitraum vom 8. bis 21. November 2005 eine e-mail Befragung durchgeführt.

Den Unternehmensvertretern, die an dieser Befragung teilgenommen haben, sei an dieser Stelle herzlich für ihre Unterstützung gedankt. Unser besonderer Dank gilt auch Anna Sanner, die als Praktikantin mit Recherchen sowie der Durchführung und Auswertung der Befragung maßgeblich an dem Zustandekommen dieser Publikation beteiligt war.

Weitere Informationen und Downloads zu den deutschen Multistakeholderworkshops zu CSR finden Sie auf den Websites von future e.V. (www.future-ev.de) und dem Institute 4 Sustainability (www.4sustainability.org).

Schließlich wollen wir Sie auch noch auf die im Mai 2006 erschienene Broschüre des Umweltministeriums hinweisen: Corporate Social Responsibility: Eine Orientierung aus Umweltsicht.

Berlin und München im Mai 2006

Thomas Loew
Institute 4 Sustainability

Sabine Braun
future e.V.- Umweltinitiative von
Unternehme(r)n

Inhalt

ZU DIESER STUDIE	3
1. EINLEITUNG	7
2. HANDLUNGSFELDER VON CSR	8
2.1 Vorgehensweise.....	8
2.2 Ökologische und soziale Dimension von CSR.....	8
3. CORPORATE GOVERNANCE	10
3.1 Klassische Corporate Governance.....	10
3.2 Sustainable Corporate Governance.....	12
4. BEDEUTUNG VON UMWELT- UND INTEGRIERTEN MANAGEMENTSYSTEMEN	15
4.1 Umweltmanagementsysteme.....	15
4.2 Integrierte Managementsysteme.....	15
4.3 Zur Diskussion um ein integriertes Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Managementsystem	17
5. BEFRAGUNG VON CSR-EXPERTEN IN UNTERNEHMEN	18
5.1 Vorgehensweise.....	18
5.2 Stichprobe	18
5.3 Gleichsetzung von CSR und nachhaltiger Unternehmensführung.....	19
5.4 Umfang der Aktivitäten in den Handlungsfeldern	19
5.5 Verortung von CSR in Bezug auf Corporate Governance, Kerngeschäft und Nachhaltigkeitsmanagement.....	21
5.6 Vorstellungen zur idealen organisatorischen Aufhängung von CSR	22
5.7 Managementsysteme und deren Systemelemente bei der Organisation von CSR.....	23
5.8 Organisatorische Verankerung von CSR in deutschen Unternehmen	26
6. DISKUSSION BEIM 6. MULTISTAKEHOLDERWORKSHOP	29
7. ERGEBNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	31
QUELLEN	36
ANHANG	38
Organisation von CSR bei BASF.....	38
Organisation von CSR bei RWE	39
Fragebogen der E-mail Befragung	41
CSR-Handlungsfelder und zugehörige Nachhaltigkeitsaspekte	44

Abbildungen

Abbildung 1: CSR Handlungsfelder in den Kerngeschäftsprozessen	9
Abbildung 2: Aufbau der CSR-Handlungsfelder von Unternehmen	10
Abbildung 3: Governance und Assurance	12
Abbildung 4: Der europäische SRI-Markt	14
Abbildung 5: Durchschnittliche Aktivität nach Handlungsfeldern.....	19
Abbildung 6: Hohe Aktivität in den zentralen Handlungsfeldern	20
Abbildung 7: Verständnis und Verortung von CSR (n=32).....	21
Abbildung 8: Ideale organisatorische Aufhängung von CSR (n=32)	22
Abbildung 9: Bedeutung von Managementsystemen, Systemelementen und des Commitments aus der Führungsebene.....	25
Abbildung 10: Gestaltungselemente zur Integration von CSR in die Aufbauorganisation	32
Abbildung 11: Aufbauorganisation Nachhaltigkeitsmanagement bei BASF	38
Abbildung 12: Organisatorische Verankerung von CSR bei der RWE AG	39

Tabellen

Tabelle 1: Übersicht standardisierte Managementsysteme	16
Tabelle 2: Zuständigkeit für CSR im Vorstand auf Basis einer Analyse von 20 Nachhaltigkeitsberichten	27
Tabelle 3: Gestaltungselemente zur Integration von CSR in die Aufbauorganisation ...	33

1. Einleitung

Seit zwei, drei Jahren werden zunehmend Fragen des systematischen Managements von CSR und betrieblicher Nachhaltigkeit diskutiert. Unternehmen die ihre Umweltschutzaktivitäten systematisch mit sozialen Nachhaltigkeitsmaßnahmen (z.B. bezüglich Arbeitsbedingungen bei den internationalen Lieferanten) verknüpft haben, stellt sich die Frage ob und ggf. welche organisatorische Anpassungen hilfreich sein könnten, um ein effizientes Nachhaltigkeitsmanagement zu etablieren. Vor diesem Hintergrund befasste sich der 6. deutsche Multistakeholderworkshop zu CSR im Dezember 2005 mit der organisatorischen Umsetzung von CSR und Nachhaltigkeit in Unternehmen. Die vorliegende Studie diente in ihrer Entwurfsfassung zur inhaltlichen Vorbereitung des Workshops. Sie wurde um die Diskussionsergebnisse der Veranstaltung und die daraus vom Verfasser abgeleiteten Schlussfolgerungen ergänzt.

Die Studie skizziert zunächst die Bezüge von CSR zum betrieblichem Umweltschutz, zum Umweltmanagement und zur Nachhaltigkeit. Sie verdeutlicht damit, welche Umweltaspekte – neben den sozialen Aspekten – im Rahmen von CSR systematisch zu managen sind. Anschließend geht sie näher auf das Thema Corporate Governance ein. Denn die Nachhaltigkeitsforschung hat den „Governance“-Begriff als Ausdruck einer klaren Steuerung durch Leitlinien und Grundsätze seit einiger Zeit für sich entdeckt. Für die konsequente Verfolgung einer weltweit nachhaltigen Entwicklung unter Einbeziehung internationaler Selbstverpflichtungen und Rahmenvereinbarungen wurde der Begriff „Sustainable Corporate Governance“ eingeführt.

Im Kontext des CSR-/Nachhaltigkeitsmanagements gibt es seit einiger Zeit kontroverse Diskussionen um ein auditierbares Managementsystem. Sie werden unter anderem auf Ebene der internationalen Normung im Rahmen der Entwicklung der ISO 26000 zu CSR geführt. Inzwischen ist man sich einig, keine Managementnorm, sondern lediglich ein „Guidance Dokument“ zu erstellen. Dass Umweltmanagementsysteme zur Verbesserung der Umweltleistungen von Unternehmen beitragen, wird hingegen – insbesondere mit Blick auf das produzierende Gewerbe – nicht mehr in Frage gestellt. Inzwischen nimmt selbst die Zahl an Dienstleistern und Verwaltungen zu, die ein Umweltmanagementsystem etablieren.

Eine Übersicht zu den zahlreichen Instrumenten, die für das Umweltmanagement entwickelt wurden, bietet unter anderem das Handbuch Umweltcontrolling (BMU/UBA 2001). Einige weitere Instrumente, die auch die sozialen CSR-Handlungsfelder abdecken, beschreibt der Leitfaden „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ (BMU/BDI 2002). Er stellt auch die Sustainable Balance Scorecard vor, die als ein erfolgversprechender Ansatz zur Integration verschiedener Zieldimensionen gilt.

In der Praxis scheinen Fragen zu Leitlinien und Grundsätzen sowie Überlegungen zur Standardisierung des Managements und der Wahl geeigneter Instrumente aber nur ein Teil der CSR-bezogenen Herausforderungen zu sein. Ausschlaggebend erscheint vielmehr die Frage, wo und wie im Unternehmen die verschiedenen CSR-Aufgaben sinnvollerweise zusammengeführt, koordiniert und verantwortet werden. Hier bestehen von Unternehmen zu Unternehmen verschiedene Lösungen, die von der Einrichtung einer Stabsabteilung über die Verankerung in einer Fachabteilung bis hin zur Einrichtung eines Querschnittsgremiums reichen. Immer wieder wird in diesem Zusammenhang die Frage aufgeworfen, welche Abteilung federführend für CSR verantwortlich sein soll – ob die Koordinationsaufgabe also besser dem Umweltschutz, der Personalabteilung oder der Unternehmenskommunikation zugeordnet werden sollte. Die Diskussion hat nicht allein mit innerbetrieblichen „Verteilungskämpfen“ zu tun. Sie drückt auch das Ringen der Unternehmen darum aus, mit welcher Haltung und mit welchem Grundverständnis sie CSR und eine nachhaltige Unternehmensführung umsetzen wollen.

Einen vertiefenden Einblick in die Praxis ergab eine im November 2005 durchgeführte E-mail-Befragung der großen Unternehmen in Deutschland. Einige der befragten Unternehmensvertreter nahmen zusätzlich am Workshop im Dezember 2006 teil und brachten ihre Einschätzungen ein.

2. Handlungsfelder von CSR

2.1 Vorgehensweise

Entsprechend der Auffassung der EU-Kommission beinhaltet CSR die freiwilligen, über das Gesetz hinausgehenden Beiträge von Unternehmen zu sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit. In dem früheren Vorhaben „Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen“ (Loew et al 2004) wurde unter anderem eine Begriffssystematik entwickelt, in der CSR, Corporate Citizenship, Nachhaltige Entwicklung und nachhaltige Unternehmensführung zueinander abgegrenzt und eindeutig definiert werden. Der Unterschied zwischen nachhaltiger Unternehmensführung und CSR ist für die Theorie zwar von Bedeutung, für die betriebliche Praxis derzeit aber nicht relevant. Für die hier vorgenommene Betrachtung der organisatorischen Verankerung kann CSR daher vereinfachend mit nachhaltiger Unternehmensführung gleichgesetzt werden.

Weiterhin wurden in dem oben genannten Vorhaben relevante Leitfäden, Studien und Dokumente ausgewertet und ein Anforderungskatalog zusammengestellt. Ein Entwurf wurde u.a. auf dem ersten Multistakeholderworkshop zu CSR im Februar 2004 diskutiert. Der damals entwickelte Anforderungskatalog wurde für das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte weiterentwickelt und hat sich dort bewährt.

Er wurde nun leicht überarbeitet, um die Umweltdimension von CSR klar zu bestimmen und um seine Kommunizierbarkeit zu verbessern. Dafür wurden die bestehenden Anforderungen neu gegliedert, zum Teil zusammengefasst und umbenannt. Neue Anforderungen, die sich eng an ILO-Normen orientieren wurden im Bereich Supply Chain aufgenommen.

2.2 Ökologische und soziale Dimension von CSR

Im Folgenden wird nun von CSR-Handlungsfeldern gesprochen, was den freiwilligen Charakter von CSR verdeutlichen soll. Viele Bereiche, in denen Unternehmen freiwillige Leistungen erbringen können, enthalten auch gesetzliche Vorgaben (z.B. der betriebliche Umweltschutz). Die Handlungsfelder beginnen gemäß der Definition von CSR dort, wo die Vorschriften aufhören.

Da gesetzliche Vorgaben international von sehr unterschiedlichem Niveau sind, gestalten sich die Handlungsfelder jenseits der gesetzlichen Vorgaben von Land zu Land entsprechend unterschiedlich. Dies kann zur Folge haben, dass manche Unternehmensleistungen in dem einen Land freiwillig und damit „CSR“ sind, in einem anderen Land dagegen gesetzlich vorgeschrieben und damit nicht mehr freiwillig sondern verbindlich sind und folglich auch keine „CSR-Leistung“ darstellen – ein Sachverhalt, der beim internationalen Vergleich von CSR-Aktivitäten immer wieder angesprochen wird.

Für die Bestimmung der grundsätzlichen Handlungsfelder ist diese Diskussion u. E. nicht relevant. Im Handlungsfeld „Interessen der Mitarbeiter“ ist allerdings berücksichtigt, dass die in Deutschland selbstverständlichen Leistungen (z.B. die weitgehend paritätisch finanzierten Sozialversicherungen) im Ausland oftmals nicht anzutreffen sind und dort als freiwilliger Unternehmensbeitrag gelten, somit also Teil von CSR sein können.

Im Folgenden sind die Handlungsfelder für Unternehmen dargestellt, die ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Die Gliederung orientiert sich zum einen an den klassischen Organisationsbereichen von Industrieunternehmen (Produktentwicklung, Produktion, Einkauf und Vertrieb), in denen in der Regel alle Bereiche Einfluss auf soziale und ökologische Nachhaltigkeitsaspekte besitzen.

Die wesentlichen Handlungsfelder der ökologischen Dimension von CSR gliedern sich in

- betrieblichen Umweltschutz,
- Berücksichtigung ökologischer Aspekte in der Beschaffung,
- ökologische Produktverantwortung, insbesondere Produktentwicklung.

Analog gliedern sich die Handlungsfelder der sozialen Dimension von CSR in

- Interessen der Mitarbeiter,
- Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen in der Beschaffung sowie
- Verbraucherschutz und Kundeninteressen.

Da Umweltschutz und Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten in der Praxis integriert betrachtet werden, sind diese Handlungsfelder im Folgenden auch zusammengefasst.

Abbildung 1: CSR Handlungsfelder in den Kerngeschäftsprozessen

Betrieblicher Umweltschutz	Interessen der Mitarbeiter
Umweltschutz in der Supply Chain	Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Supply Chain
Ökologische Produktverantwortung / integrierte Produktpolitik	Verbraucherschutz und Kundeninteressen

Quelle: eigene Darstellung

Ein weiteres Handlungsfeld stellt das Verhalten im gesellschaftlichen Umfeld dar. Hierzu zählen einerseits das Unternehmensverhalten bezüglich Antikorruption und Lobbyarbeit, andererseits das bürgerschaftliche, karitative Engagement in Form von Spenden, Sponsoring, Freistellung von Mitarbeitern und Cross Related Marketing. Auch dieses Handlungsfeld betrifft sowohl die ökologische als auch die soziale Dimension von CSR.

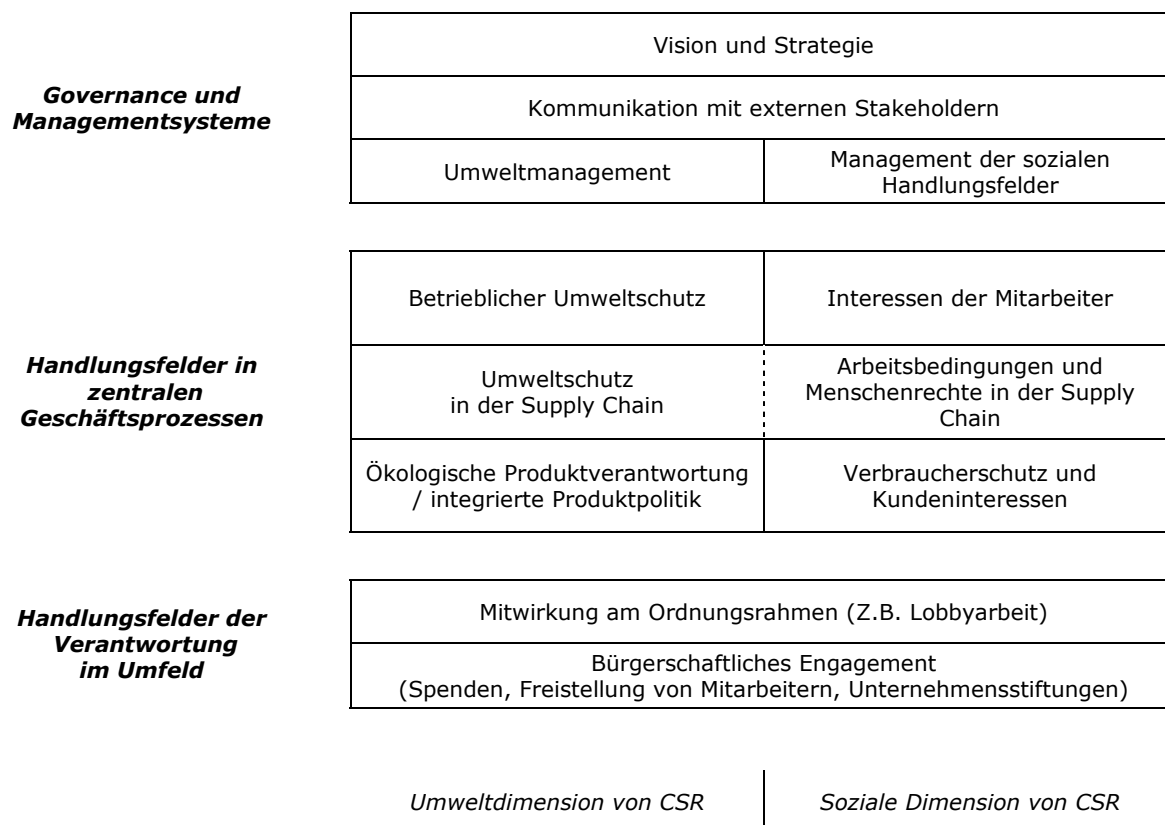
Für eine effiziente und effektive Steuerung der Aktivitäten in den umweltschutzbezogenen Handlungsfeldern ist in großen Unternehmen ein Umweltmanagementsystem etabliert. Da Umweltmanagementsysteme auch zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften beitragen, könnte man sie aus der CSR-orientierten Betrachtung ausschließen. Andererseits setzen viele Unternehmen ihre Umweltmanagementsysteme gezielt dazu ein, Umweltschutzmaßnahmen jenseits gesetzlicher Vorgaben zu identifizieren, unter anderem um Kosten zu senken und Risiken zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund wird das Umweltmanagementsystem in die CSR-Betrachtung einbezogen. Später wird zudem deutlich, dass das Umweltmanagementsystem für CSR eine wichtige Rolle spielt.

Die analoge Überlegung gilt für das Management der sozialen Handlungsfelder (v.a. Personalmanagement). Hier besteht allerdings mit Ausnahme der Arbeitssicherheitsnorm ILO-OSH 2001 noch keine übergreifende Norm wie ISO 14001 oder EMAS.

Betrachtet wird schließlich auch das Steuerungssystem (Governance), das in sehr unterschiedlichem Maße auf die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung abzielen kann. Ob Steuerung und Management ebenfalls als Handlungsfeld anzusehen sind, hängt letztlich vom Blickwinkel ab. Einerseits kann man die Auffassung vertreten, dass diese Steuerungssysteme „lediglich“ Voraussetzung sind, um in Handlungsfeldern Leistungen zu erzielen – und damit selbst keine Handlungsfelder darstellen. Da Steuerung und Management aber, wie beschrieben, meist ausschlaggebend dafür sind, wie und in welchem Umfang CSR-Aktivitäten stattfinden, kann man diesen Bereich auch als eigenes Handlungsfeld betrachten und damit den Gestaltungsbedarf betonen. Im Folgenden haben wir davon gleichwohl abgesehen.

Aus betrieblicher Sicht ergibt sich damit folgende Struktur für die Handlungsfelder von CSR (Abbildung 2):

Abbildung 2: Aufbau der CSR-Handlungsfelder von Unternehmen



Quelle: eigene Darstellung

Die einzelnen Aspekte zu den jeweiligen Handlungsfeldern (im Handlungsfeld betrieblicher Umweltschutz z.B. Klimaschutz, Rohstoffeinsatz, Abfallvermeidung) sind im Anhang dargestellt.

3. Corporate Governance

3.1 Klassische Corporate Governance

Derzeit liegt keine international einheitliche Definition für den Begriff „Corporate Governance“ vor. Direkt aus dem Englischen übersetzt bedeutet Corporate Governance „Unternehmensführung und -kontrolle“.

Corporate Governance im engeren Sinne befasst sich im Kern mit den Problemen, die bei großen Kapitalgesellschaften durch die Trennung zwischen Kapitaleigentum und Kontrolle entstehen. Es handelt sich also zunächst um die Beziehungen zwischen Aktionären und Management und die Frage, wie die Aktionäre ihre Eigentümerinteressen gegenüber der Unternehmensführung durchsetzen können (OECD 2004). Dabei wird in der klassischen Betrachtung lediglich von Renditeerwartungen der Aktionäre ausgegangen (z.B. Mathiesen 2005). Weitere Fragestellungen betreffen die Machtbefugnisse von Mehrheitsaktionären gegenüber Minderheitsaktionären. Darüberhinaus gibt es auch Governance-Rechte, die unabhängig sind von Eigentumsverhältnissen. So verfügen in Deutschland auch die Arbeitnehmer über bedeutende Mitbestimmungsrechte. Governance-Rechte der Gläubiger leben im Konkursfall auf: Dann wird die bestehende Governance-Struktur außer Kraft gesetzt und ein Konkursverwalter bestellt.

Die Beziehungen zwischen Management und Unternehmen sowie die Möglichkeit, Eigentümerinteressen durchzusetzen, werden wesentlich durch die Gremien (wie

Hauptversammlung und Aufsichtsrat) bestimmt, in denen Entscheidungen getroffen und Weisungen an das Management erteilt werden. Der Aufbau und das Zusammenspiel dieser Gremien wird als Corporate Governance-Struktur bezeichnet.

Die OECD hat diese wie folgt definiert: "Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among different participants in the corporation, such as, the board, managers, shareholders and other stakeholders, and spells out the rules and procedures for making decisions on corporate affairs. By doing this, it also provides the structure through which the company objectives are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance" (OECD 1999).

Zu berücksichtigen ist, dass die Corporate Governance-Struktur weitgehend gesetzlich vorgegeben ist (u.a. durch AktienG, MitbestimmungsgG). Unternehmen haben nur innerhalb dieses gesetzlichen Rahmens einen Gestaltungsspielraum, der allerdings nennenswert ist.

Auf zwei wichtige Dokumente zu Corporate Governance sei kurz hingewiesen. Die OECD-Grundsätze zu Corporate Governance (OECD 2004) wurden erstmals 1999 aufgestellt und zuletzt 2004 aktualisiert. Sie richten sich gleichermaßen an Regierungen wie an Unternehmen. Den Regierungen sollen sie zur Überprüfung der nationalen gesetzlichen Vorgaben zur Corporate Governance dienen und gegebenenfalls zu Verbesserungen anregen. Für Unternehmen stellen sie eine Empfehlung zur Ausgestaltung ihrer individuellen Corporate Governance dar.

Der deutsche Corporate Governance-Kodex wurde 2002 fertig gestellt und vor kurzem aktualisiert (Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex 2005). Entwickelt wurde er als Reaktion auf die Kritik internationaler Investoren an der deutschen Unternehmensverfassung. Als zentrale Kritikpunkte führte Gerhard Cromme (2001), Leiter der Regierungskommission, unter anderem eine mangelhafte Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, die hierzulande verankerte duale Unternehmensverfassung mit Vorstand und einem paritätisch mit Arbeitnehmervertretern besetzten Aufsichtsrat sowie die mangelnde Transparenz deutscher Unternehmen in Führungsfragen an.

Der seit 2002 vorliegende Kodex macht zum einen die gesetzlichen Regelungen transparenter (und verwendet dafür „Ist“-Formulierungen), zum anderen gibt er Empfehlungen (mit „Soll“- und „Sollte“-Formulierungen). Themen sind Aktionäre und Hauptversammlung, Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat, Aufgaben und Zuständigkeiten dieser Gremien sowie Transparenz, Rechnungslegung und Abschlussprüfung.

Deutsche börsennotierte Unternehmen sind angehalten, ihr Corporate Governance-System anhand des Kodex zu beschreiben. Hierzu brauchen sie nur über die Abweichungen von den Empfehlungen, also den „Soll“-Formulierungen berichten und ansonsten auf den Kodex verweisen. Über Abweichungen zu „Sollte“-Formulierungen müssen sie nicht berichten.

Weitere Interpretation klassischer Corporate Governance

Neben der oben dargestellten und derzeit sicherlich verbreiteten engen Interpretation von Corporate Governance wird auch – eher umgangssprachlich – von „Good“ Corporate Governance gesprochen. Zum Teil scheint damit einfach eine im allgemeinen Sinne „gute“ Unternehmensführung gemeint zu sein, ohne dass diese näher definiert wäre.

Zum Teil wird mit „Good“ Corporate Governance aber auch dezidiert die Steuerung von Konzernteilen und Tochtergesellschaften durch die Konzernleitung verstanden. Betrachtet werden hier soziale und wirtschaftliche Aspekte der Überwachung, Kontrolle und Regulierung von Abläufen und Strukturen in Unternehmen (Lattemann 2005).

Auch Clausen und Loew stießen (2005) in einem Projekt zur Testierung von Nachhaltigkeitsberichten auf dieses erweiterte Verständnis von Corporate Governance. So wies ein Wirtschaftsprüfer in einem Interview darauf hin, dass im Rahmen seiner Arbeit letztlich auch geprüft wird, ob die vom Vorstand verabschiedeten Vorgaben und Ziele in den

Konzernteilen und Tochterunternehmen umgesetzt werden. Dabei würden dann auch die Governance-Strukturen auf ihre diesbezügliche Eignung geprüft.

„Sustainability specialists will test parts of the management which have not been tested before. The way they manage their people, the way they are managing external relationships and ethical issues and health, safety and environment issues. In most cases those areas, with the exception of health, safety and environment issues, are not [yet] systematically looked at through assurance processes.“

Damit entwickelt sich der Prüfungsprozess zu einer komplementären Ergänzung anderer Audit- und Kontrollprozesse und zu einem Bestandteil der Corporate Governance, wie es die folgende Abbildung 3 verdeutlicht.

Abbildung 3: Governance und Assurance



Quelle: Clausen und Loew (2005)

Über diese Prüfungen und Audits – unabhängig davon, ob sie von externen oder internen Prüfern bzw. Auditoren durchgeführt werden – wird gegenüber dem Vorstand sichergestellt, dass die vereinbarten Normen sowie die gesetzlichen Vorgaben konzernweit eingehalten werden. Die Prüfungen bzw. Audits stellen damit ein Element des Governancesystems dar – als Absicherung für den Vorstand (auch im Sinne des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich – KonTraG) sowie als Bestandteil des Controllings.

3.2 Sustainable Corporate Governance

Entwicklung des Begriffs

Aufgrund der hohen Aufmerksamkeit für die Corporate Governance-Diskussion in der Betriebswirtschaft sowie den aktuellen Überlegungen zur Global Governance (weltweite Steuerung, z.B. durch die Vereinten Nationen) hat der Begriff „Governance“ in den letzten Jahren stark an Attraktivität gewonnen. Daher wurden auch verschiedene Vorschläge für eine „Sustainable Governance“ entwickelt, sowohl mit Bezug auf Unternehmen (Sustainable Corporate Governance) als auch mit Bezug auf andere Ordnungssysteme (Regional Governance, Global Governance) (z.B. Ankele, Keil 2003). Innerhalb dieses Diskurses wurde „Sustainable Corporate Governance“ zum Teil sehr weit gefasst und bezog auch Fragen des (Umwelt-)Managements, der Produktentwicklung etc. mit ein.

Interpretation von Sustainable Corporate Governance aus Sicht konventioneller Corporate Governance

U.E. ist es hilfreich, Sustainable Corporate Governance zunächst in stärkerer Anlehnung an das konventionelle Corporate Governance-Verständnis zu interpretieren. Interessant ist in diesem Kontext, dass die OECD-Grundsätze zu Corporate Governance ökologische und soziale Interessen der Gesellschaft ansprechen:

„Corporate Governance ist aber nur eine Komponente des umfassenderen wirtschaftlichen Umfelds, in dem die Unternehmen operieren und das darüber hinaus z.B. durch die makroökonomische Politik sowie das Ausmaß des Wettbewerbs an den Produkt- und Faktormärkten geprägt ist. Der Corporate-Governance-Rahmen hängt ferner vom rechtlichen, regulatorischen und institutionellen Umfeld ab. Außerdem können auch Faktoren wie die Geschäftsethik sowie die Aufgeschlossenheit der Unternehmen für die ökologischen und gesellschaftlichen Interessen ihrer Gastländer Auswirkungen auf ihren Ruf und langfristigen Erfolg haben.“ (OECD 2004:12)

Wir interpretieren diese Formulierung dahingehend, dass Unternehmen bei der Gestaltung ihrer Corporate Governance-Struktur einerseits ihre Geschäftsethik, andererseits die ökologischen und gesellschaftlichen Interessen ihrer Gastländer berücksichtigen sollten. Dies könnte beispielsweise heißen, dass sie im Geschäftsbericht über relevante Nachhaltigkeitsaspekte berichten (wie in Frankreich bereits gesetzlich vorgeschrieben¹) oder einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen. Weitere denkbare Gestaltungselemente der Corporate Governance-Struktur zur gezielten Berücksichtigung von Nachhaltigkeit sind der Einbezug von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensstrategie, die entsprechende regelmäßige Abwägung aktueller Entscheidungen bezüglich dieser Zielsetzungen in den Aufsichtsratsitzungen, ggf. Verankerung dieser Zielsetzung auch in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrats oder im unternehmensindividuellen Corporate Governance Kodex.

Die einzelnen Möglichkeiten zur gezielten Erweiterung der Corporate Governance-Struktur wurden nicht vertiefend betrachtet. Es wird jedoch deutlich, dass hier ein gewisser Spielraum besteht. Weiterhin können

- die französische Berichtspflicht zur Information über ökologische und soziale Kennzahlen im Geschäftsbericht,
- die Vorgaben des im 2004 neugefassten HGB zur Darstellung der ökologischen und sozialen Geschäftsrisiken im Lagebericht sowie
- die Empfehlung der Europäischen Union zu Corporate Governance

als eine rechtliche Rahmensetzung für Sustainable Corporate Governance angesehen werden.

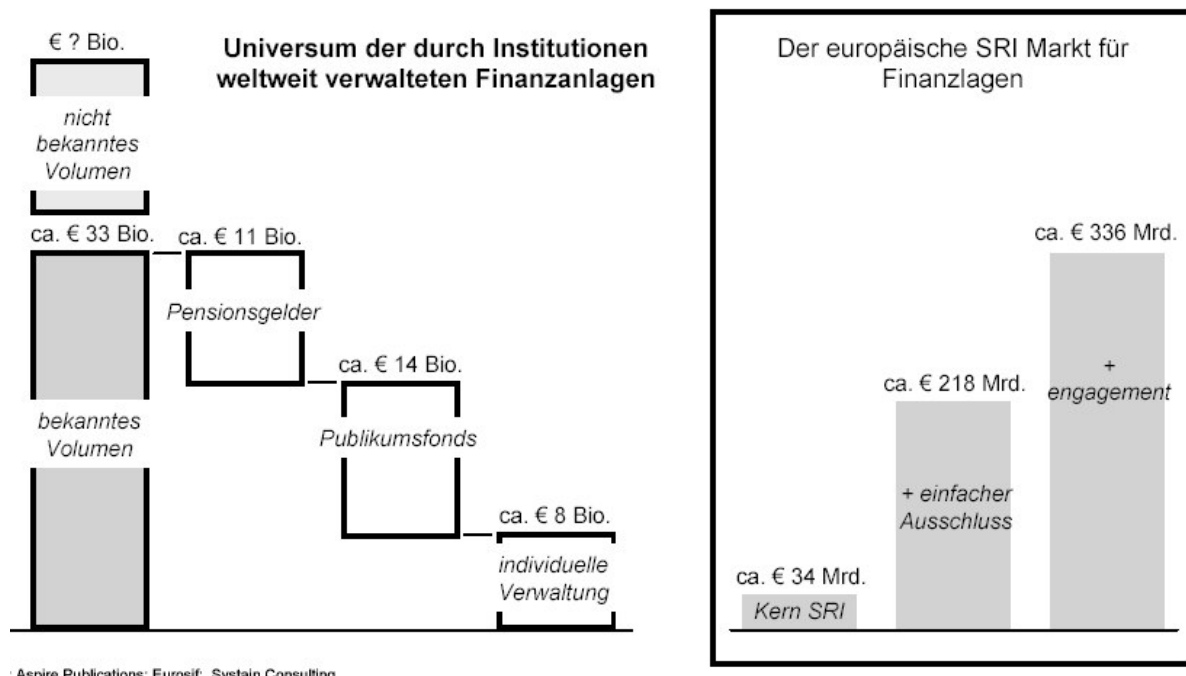
Weiterhin sei auf die verschiedenen Formen der ethisch-ökologischen Finanzverwaltung hingewiesen. Einige institutionelle Investoren, darunter auch konventionelle Pensionsfonds, fordern zunehmend eine Berücksichtigung von ökologischen und sozialen Aspekten, allerdings in sehr unterschiedlichem Maße. Unterschieden und oftmals auch untereinander kombiniert werden dabei u.a. die Ansätze:

¹ Auch in Deutschland sind Unternehmen aufgrund des zum 1. Januar 2005 in Kraft getretenen Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) angehalten, im Konzernlagebericht über ökologische und soziale Aspekte zu berichten, sofern die Sachverhalte für das Verständnis des Geschäftsverlaufs relevant sind. Gemeinsam mit Borderstep und Adelphi untersucht das Institute 4 Sustainability die Bedeutung dieser Regelung und die praktische Umsetzung. Weitere Informationen unter www.4sustainability.org.

- Positivauswahl (es wird nur in ökologisch bzw. ethisch fortschrittliche Unternehmen investiert),
- Negativauswahl (es gibt bestimmte Ausschlusskriterien, z.B. Kernenergie, Tabak, Pornografie),
- Active Engagement (die Investoren nutzen ihre Aktionärsrechte, um die Berücksichtigung ethisch-ökologischer Aspekte in dem Geschäftsprozessen des Unternehmens zu integrieren bzw. diesbezügliche Risiken auszuschließen).

Wie verschiedene Untersuchungen zeigen, ist der Active Engagement-Ansatz am weitesten verbreitet (Abbildung 4). Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass die direkte Einflussnahme auf Unternehmen zur Vermeidung ökologischer oder sozialer Risiken mittelfristig auch von konventionellen institutionellen Anlegern aufgegriffen wird (Loew 2003, CSR Europe et al 2003).

Abbildung 4: Der europäische SRI-Markt



Quelle: Germanwatch und Systain (2004)

Dieses Einwirken auf die Aktiengesellschaften über die Investor Relations-Abteilungen und bei Hauptversammlungen entspricht dem konventionellen Corporate Governance-Verständnis: Die Aktionäre üben ihre Rechte aus, um auf die Unternehmensstrategie einzuwirken.

Weitere Interpretation von Sustainable Corporate Governance

Neben der engen Interpretation unter Bezugnahme auf konventionelle Corporate Governance werden noch folgende weitere Auffassungen angetroffen: Zum einen werden, wie bereits dargestellt, die Steuerung von Konzernteilen und Tochtergesellschaften durch die Konzernleitungen des Unternehmens betrachtet. „Sustainable“ wird dieses erweiterte Corporate Governance Verständnis durch die Betrachtung der Steuerungsmechanismen zur Umsetzung der Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens.

Zum anderen wird Sustainable Corporate Governance aus Sicht der volkswirtschaftlichen Governance interpretiert. Hier wird in Bezug auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit die Steuerung bzw. Beeinflussung des Unternehmensverhaltens durch Staat, Zivilgesellschaft und Markt betrachtet.

4. Bedeutung von Umwelt- und integrierten Managementsystemen

4.1 Umweltmanagementsysteme

Für die Organisation des Umweltschutzes können betriebliche Umweltmanagementsysteme als eine echte Errungenschaft der 1990er Jahre gelten. Mit der Entwicklung der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) und der konkurrierenden privatwirtschaftlichen Norm ISO 14001 wurden die Erkenntnisse aus dem Qualitätsmanagement mit den praktischen Erfahrungen bei der Wahrnehmung von Umweltschutzaufgaben zusammengeführt. Wesentliche Elemente der von EMAS wie von ISO geforderten Systeme sind Umweltprüfung, Umweltpolitik, Umweltprogramm mit Zielen und Maßnahmen, Definition der Aufbau- und Ablauforganisation und nicht zuletzt die externe Auditierung bzw. Zertifizierung.

In den zahlreichen Untersuchungen zu Umweltmanagementsystemen (eine Übersicht geben z.B. Dyllick und Hamschmidt 1999, Clausen 2004) wurde der Nutzen aus Sicht der Unternehmen untersucht. Die wesentlichen Nutzenaspekte sind (z.B. Loew et al 2003):

- verbesserte Organisation,
- erhöhte Rechtssicherheit,
- Mitarbeitermotivation/Umweltbewusstsein,
- Abfallreduzierung,
- Kosteneinsparungen,
- Risikovorsorge,
- Ressourcenschonung (Energie, Wasser...),
- verbesserte Kommunikation/Kooperation mit Behörden.

Bei der Betrachtung der Nutzenaspekte wird deutlich, dass zwischen der Einhaltung rechtlicher Vorgaben und der Erschließung zusätzlicher freiwilliger Umweltschutzleistungen unterschieden werden muss. Ein extern auditiertes Umweltmanagementsystem stellt – weitgehend – sicher, dass die Umweltvorschriften eingehalten werden, der Umfang der darüberhinaus gehenden freiwilligen Umweltschutzleistungen schwankt jedoch deutlich (z.B. Loew, Clausen 2005). Nur ein Teil der Unternehmen versucht jenseits der Einhaltung von Rechtsvorschriften und der Erschließung offensichtlicher Kostensenkungspotenziale auch anspruchsvollere Umweltschutzziele zu erreichen. Vorreiterunternehmen beispielsweise beziehen in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess auch die Produktentwicklung mit ein. Die Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten in der Zulieferkette ist allerdings selten.

In mehreren Branchen wie Chemie und Automobilindustrie sind Umweltmanagementsysteme in den großen Unternehmen weit verbreitet, wenn nicht gar schon eine Selbstverständlichkeit. Auch eine nennenswerte Zahl kleiner und mittelständischer Unternehmen (KMU) hat Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001 oder EMAS eingeführt. Die Mehrheit der KMU verzichtet jedoch – aus Kostengründen bzw. aus Nutzenaspekten – auf standardisierte Systeme.

4.2 Integrierte Managementsysteme

Da nicht nur Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001 oder EMAS sondern insbesondere Qualitäts-, aber auch andere Managementsysteme zunehmend Verbreitung fanden, wurden Ende der 1990er Jahre Methoden entwickelt, die Systeme zu integrieren. So sollte eine Vielzahl an Insel- und Teillösungen vermieden werden. Integrierte Managementsysteme waren die Antwort auf die immer öfter gestellte Frage: „Wie viele Managementsysteme braucht, beziehungsweise verkräftet ein Unternehmen?“ Sie sollten die innerbetrieblichen Abläufe wieder vereinfachen, Widersprüche in den Zielsetzungen auflösen, zu einer effizienten Handhabung aller Anforderungen (z.B. Umweltschutz, Arbeitssicherheit, Qualität) beitragen und die Kosten sowohl der Aufrechterhaltung wie der externen Zertifizierung senken. Rein technisch gesehen war eine Integration schon

deshalb möglich, da formalisierte Managementsysteme immer dieselbe Grundstruktur aufweisen. Diese besteht aus (Bayrisches Wirtschaftsministerium 2003)

- Grundsätze und Strategie,
- Führung,
- Aufbauorganisation und
- Ablauforganisation.

Am häufigsten dürfte bis heute die Kombination von Qualitäts-, Umweltschutz- und Arbeitssicherheitsmanagementsystemen sein, da diese Systeme am weitesten verbreitet waren bzw. bis heute sind. Auch branchenspezifische Managementsysteme wie z.B. für Hygiene (Lebensmittelherstellung) wurden und werden vielfach in die Integration einbezogen. Diese branchenspezifischen Systeme dienen primär der Einhaltung von Vorschriften und Vorgaben.

Tabelle 1: Übersicht standardisierte Managementsysteme

Qualitätsmanagementsysteme	ISO 9001, QS 9000, VDA 6.1 u.a.
Umweltmanagementsysteme	ISO 14001, EMAS u.a.
Arbeitssicherheitsmanagementsysteme	OHRIS, OSHAS, ASCA, BS8800, SCC u.a.
Sicherheitsmanagementsysteme	nach Seveso II - RL bzw. StörfallV u.a.
Hygienemanagementsysteme	HACCP u.a.

Quelle: In Anlehnung an Glatzner (2005)

Um die erwünschten Vorteile zu realisieren, reicht eine rein formale Zusammenführung der Managementsysteme jedoch nicht aus. So warnt Hallmayer (o.J.) in diesem Zusammenhang vor „zertifizierten Dokumentenablagensystemen“, die eine Vervielfachung, aber keine Verschlinkung bedeuten. Wichtig ist, die Systeme als Werkzeug für die Geschäftsführung zu verstehen und dadurch einen mehrfachen Nutzen zu erzielen.

Damit integrierte Managementsysteme mehr leisten als die Einhaltung aller Rechtsvorschriften und Kundenforderungen, sind verschiedene Ansätze in Betracht zu ziehen. Eine Möglichkeit ist die prozessorientierte Gestaltung, wie sie auch die neugefasste Qualitätsmanagementnorm ISO 9001 vorsieht.

Immer wieder wird die Frage aufgeworfen, welche Managementsysteme integriert werden können und welche nicht. Hierzu gibt es zwei Perspektiven. Mit Blick auf eine externe Auditierung als Nachweis gegenüber den Stakeholdern können nur standardisierte Managementsysteme integriert werden. Andere Aufgaben wie Marketing, Personalwirtschaft, Unternehmensplanung können darin zwar auch integriert werden, aber nicht formal, da hierzu – aufgrund des mangelnden Bedarfs seitens der Wirtschaft und der Stakeholder – keine Managementsystemstandards existieren².

Aus der Perspektive der Unternehmensorganisation hat ein Unternehmen immer nur ein Managementsystem. Die formalen standardisierten Managementsysteme stellen für das Unternehmen lediglich Teilsysteme dar. Denn auch für Aufgaben, für die keine externen Standards bestehen, gibt es intern klare Vorgaben zu den Abläufen, Zuständigkeiten Zielsetzungen etc. Diese werden in vielen Unternehmen ebenfalls schriftlich definiert und oft in einer Managementdokumentation zusammengefasst.

² Siehe dazu auch Bayrisches Wirtschaftsministerium (2003): „Alle bekannten Modelle des Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagements folgen der dargestellten grundsätzlichen Struktur. Für weitere Bereiche, wie beispielsweise die Bewirtschaftung von Kosten/Finanzen und Personal, bestehen in der Regel zusätzliche Führungssysteme. Diese sind meist nicht systematisch und prozessorientiert aufgebaut, sie sind keine geschlossenen Systeme und nicht durchgängig dokumentiert.“

4.3 Zur Diskussion um ein integriertes Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Managementssystem

Vor dem Hintergrund des Erfolgs standardisierter Umweltmanagementsysteme wurde von Wissenschaft und Stakeholdern auch bereits in Erwägung gezogen, analog einen Standard für das Management von CSR bzw. Nachhaltigkeit zu entwickeln. Von den Wirtschaftsverbänden wurde dieses Ansinnen jedoch heftig kritisiert.

Unstrittig ist u.E., dass Managementsysteme, wie beispielsweise für den Umweltschutz, insbesondere für große Unternehmen und kritische Branchen ein wichtiger oder sogar unerlässlicher Bestandteil von CSR und nachhaltiger Unternehmensführung sind.

Weiterhin hat sich herausgestellt, dass die Empfehlungen des Europäischen Multistakeholder Forums zu CSR (2004) zahlreiche Elemente von formalen Managementsystemen (z.B. Werte und Visionen, Ziele, Kommunikation, Instrumente) enthalten, wenn auch dezidiert nicht von einem Managementsystem gesprochen wird (Loew 2005).

Theoretisch ist es möglich, die Elemente von standardisierten Managementsystemen auf alle CSR-Handlungsfelder³ auszuweiten. Dies würde u.a. bedeuten, dass

- organisatorische Anforderungen definiert würden,
- Bezüge zu Performanceanforderungen (z.B. Einhaltung von Rechtsvorschriften, Berücksichtigung von Verhaltenscodizes) hergestellt werden könnten,
- die Managementsystemelemente (z.B. Ziele, Maßnahmen, Leitlinien), die die kontinuierliche Verbesserung jenseits von gesetzlichen Vorgaben fördern, auf alle CSR-Handlungsfelder angewandt würden.

In diesem Zusammenhang sei allerdings auf folgende Aspekte hingewiesen:

- Die Entwicklung eines internationalen standardisierten und extern zertifizierbaren CSR-/Nachhaltigkeitsmanagementsystems wäre sehr aufwändig.
- Eine besondere Schwierigkeit würde im Bereich Interessen der Mitarbeiter auftreten. Hier dürften die „Kulturen“ international sehr heterogen sein; die deutsche Mitbestimmung könnte vermutlich nicht integriert werden (aber evtl. befruchtend wirken).
- Der Aufwand für die Implementierung und Audits könnte in den Unternehmen sehr hoch sein.
- Es bestehen deutliche Widerstände in der Wirtschaft; auch bei deutschen CSR-Vorreiterunternehmen ist kein Interesse an einer standardisierten Verfahrensweise vorhanden.
- Auf ISO-Ebene wurde gegen die Erstellung einer auditierbaren Norm für ein CSR-Managementssystem votiert. Die geplante ISO 26000 soll ausschließlich Unterstützung („Guidance“) geben.
- Die Entwicklung eines solchen Standards könnte erheblich zu Konvergenz bezüglich des Verständnisses von CSR beitragen und gegenseitige Lernprozesse deutlich fördern.
- Um die finanzielle Bewertung von Nachhaltigkeitsaspekten zu vereinfachen, plädiert der Finanzsektor für gesetzliche Rahmenbedingungen, Standardisierung und internationale Harmonisierung.

³ Insbesondere: Betrieblicher Umweltschutz, ökologische Produktentwicklung, Berücksichtigung Mitarbeiterinteressen, Kundeninteressen/Verbraucherschutz und Verantwortung in der Zulieferkette.

- Es existieren bereits einige nationale Normen (z.B. AFNOR SD 21000 Sustainable Development Corporate Social Responsibility) und Richtlinien (z.B. VDI 4070 Nachhaltiges Wirtschaften), die unter Verfolgung unterschiedlicher Ansätze die Entwicklung eines CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagements als Leitfaden unterstützen sollen.

5. Befragung von CSR-Experten in Unternehmen

5.1 Vorgehensweise

In die Befragung sollten Unternehmen einbezogen werden, die sich bereits intensiver mit CSR bzw. nachhaltiger Unternehmensführung auseinandergesetzt haben, in CSR-Handlungsfeldern aktiv sind und daher über entsprechende organisatorische Strukturen verfügen. Da wir dies vor allem bei einer „guten“ Nachhaltigkeitsberichterstattung vermuten durften, schrieben wir die großen Unternehmen an, die einen entsprechenden Bericht veröffentlicht haben. Dazu gehörten

- die besten 35 Unternehmen aus dem Ranking der Nachhaltigkeitsberichte (Rücklauf: 25),
- 25 ausländische Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichten der Mutterkonzerne und großen Tochtergesellschaften in Deutschland (z.B. Ford, Shell) (Rücklauf: 7).

Die Befragung erfolgte per E-Mail im Zeitraum vom 8. bis zum 21. November 2005. Nach zweimaligem Nachfassen hatten 32 der 60 Unternehmensvertreter (Rücklaufquote 53 Prozent) den beantworteten Fragebogen zurückgeschickt.

Zum Teil wurden die Antworten in der Abteilung oder auch darüberhinaus abgestimmt. Zum Teil haben Unternehmensvertreter ohne interne Abstimmung geantwortet. Unseres Erachtens stellen die Antworten, ob intern abgestimmt oder nicht, persönliche Erfahrungen und Einschätzungen von Experten dar.

Der Fragebogen ist im Anhang abgebildet.

5.2 Stichprobe

Die Zusammensetzung der Stichprobe ist in der folgenden Tabelle 2 beschrieben.

Tabelle 2: Zusammensetzung der Stichprobe

	Anzahl	Anteil (in %)
Branchen		
• Industrie	17	53%
• Handel	3	9%
• Finanzdienstleister	3	9%
• sonst. Dienstleister	9	28%
Industriebranchen (Auswahl)		
• Chemie	6	19%
• Technik/Automobil	5	16%
• Telekommunikation	3	9%
Antwortende Abteilung		
• CSR-/Nachhaltigkeitsabteilung	13	41%
• Umweltabteilung	11	34%
• Öffentlichkeitsarbeit/PR	4	13%
• Andere/nicht bekannt	4	13%

Quelle: eigene Darstellung

5.3 Gleichsetzung von CSR und nachhaltiger Unternehmensführung

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Auffassungen zu dem Begriff von CSR wurde dem Fragebogen folgende Erläuterung vorangestellt:

„Unter Corporate Social Responsibility (CSR) werden offiziell (EU, Bundesregierung, BDI) die freiwilligen Beiträge von Unternehmen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit verstanden. Möglicherweise wird in Ihrem Unternehmen nicht von CSR, sondern von Nachhaltigkeitsmanagement oder nachhaltiger Unternehmensführung gesprochen. Für die Befragung sei dies vereinfachend gleich gesetzt. Falls Sie diese Gleichsetzung als falsch erachten, freuen wir uns über einen Kommentar.“

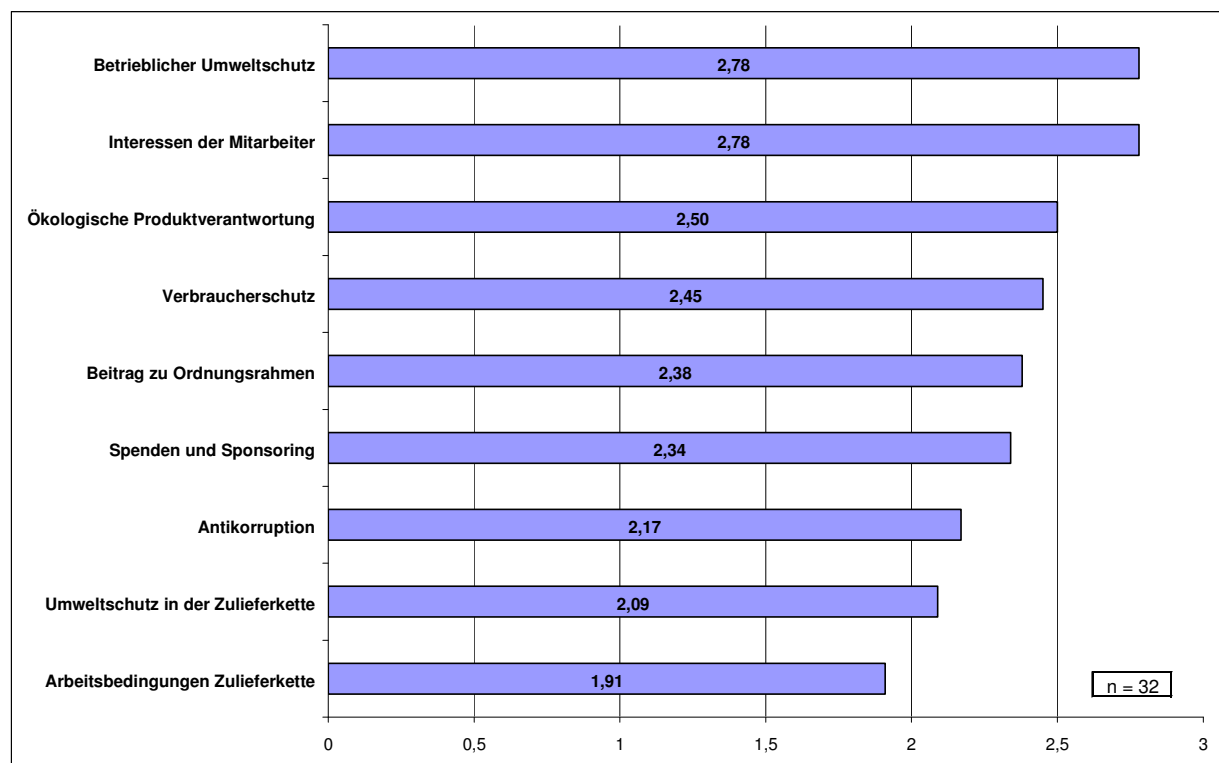
Keiner der Befragten hat diese Gleichsetzung kritisiert oder anderweitig kommentiert.

5.4 Umfang der Aktivitäten in den Handlungsfeldern

Zunächst wurde ermittelt, in welchen CSR-Handlungsfeldern die Unternehmen aktiv sind. Die Befragten sollten für die vorgegebenen Handlungsfelder angeben, ob ihr Unternehmen dort „nicht“, „kaum“, „normal“ oder „sehr“ aktiv ist.

Zunächst ist festzustellen, dass bei dieser Selbsteinschätzung kaum ein Unternehmen angab, in einem Handlungsfeld nicht aktiv zu sein. Bei den meisten Fragen schwankten die Antworten zwischen aktiv und sehr aktiv.

Abbildung 5: Durchschnittliche Aktivität nach Handlungsfeldern



Quelle: Eigene Darstellung

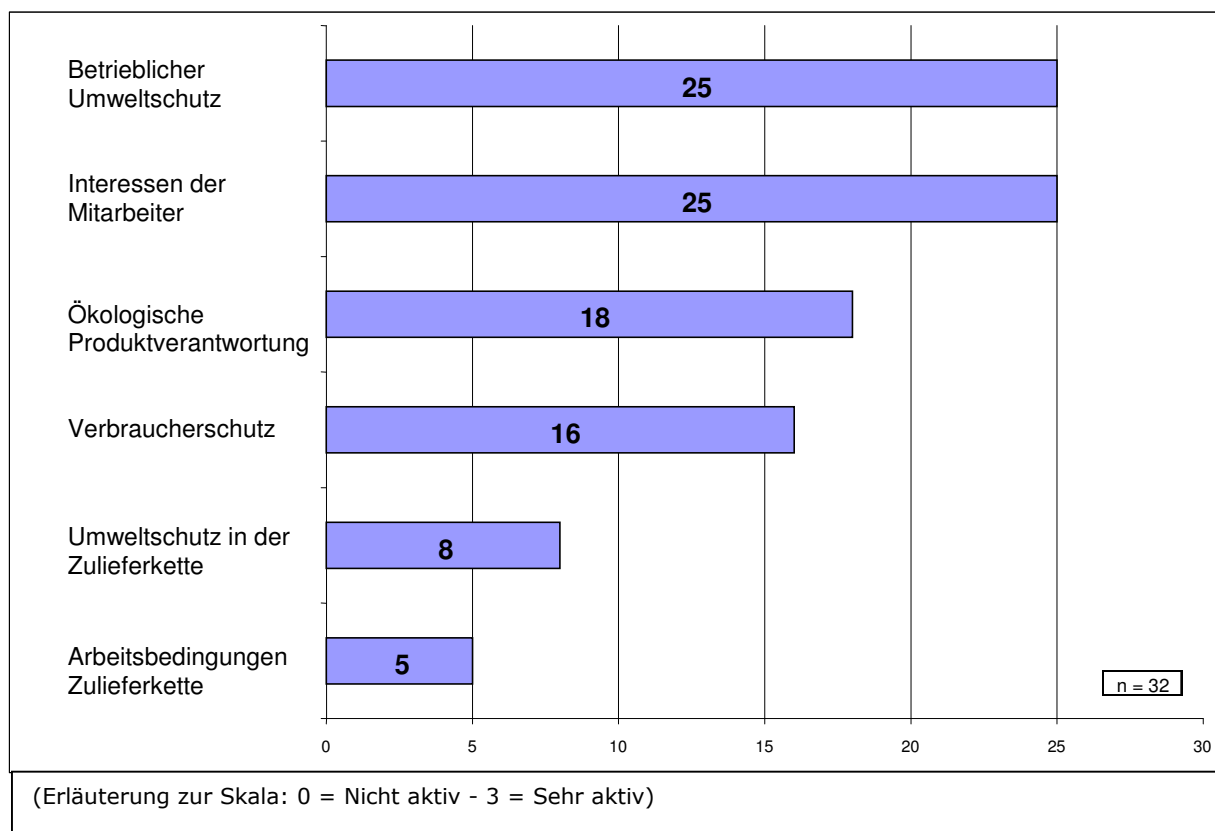
Betrachtet man zunächst die Durchschnitte, dann zeigt sich, dass die meisten Aktivitäten im betrieblichen Umweltschutz und bei den Interessen der Mitarbeiter anzutreffen sind. Umweltschutz und Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette rangierten dagegen am unteren Ende, nach Antikorruption und Spenden/Sponsoring⁴ (Abbildung 5).

⁴ Mit „Spenden und Sponsoring“ wurden die in Deutschland am meisten verbreiteten Corporate Citizenship (CC)- Aktivitäten abgedeckt. Um die Befragung nicht zu überfrachten und eindeutige Ergebnisse zu

Da die Durchschnittswerte vergleichsweise nah zusammenliegen, wurde die Auswertung vertieft. Zu diesem Zweck wurden nur die Nennungen „sehr aktiv“ gezählt und nur die zentralen CSR-Handlungsfelder, also die Kerngeschäftsprozesse, betrachtet. Damit ergibt sich ein deutlicheres Bild: Umweltschutz und Mitarbeiterinteressen rangieren an erster Stelle, ökologische Produktverantwortung und Verbraucherschutz werden von etwas mehr als der Hälfte der Unternehmen sehr aktiv vorangetrieben und liegen somit im Mittelfeld. Die Aktivitäten in der Zulieferkette sind am wenigsten entwickelt (Abbildung 6).

Sicherlich ist bei der Interpretation zu berücksichtigen, dass die Handlungsfelder je nach Branche unterschiedlich relevant sind. Gleichwohl sind es nicht die Brancheneffekte allein, die zu divergierenden Ergebnissen führen. Betrachtet man nur die 18 Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe dann sind 17 im betrieblichen Umweltschutz sehr aktiv. Hier ist also ein überdurchschnittliches Niveau festzustellen. Dagegen sind nur zwei Industrieunternehmen im Handlungsfeld Arbeitsbedingungen in der Supply Chain sehr aktiv.

Abbildung 6: Hohe Aktivität in den zentralen Handlungsfeldern



Quelle: Eigene Darstellung

erhalten wurde nicht vertiefend auf CC eingegangen. Wenngleich im Rahmen von CC von der Wirtschaft erfreuliche Beiträge geleistet werden, sehen die Verfasser die Aktivitäten in den Kerngeschäftsprozessen als ausschlaggebend an, um eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der Brundlandt-Definition zu erreichen.

5.5 Verortung von CSR in Bezug auf Corporate Governance, Kerngeschäft und Nachhaltigkeitsmanagement.

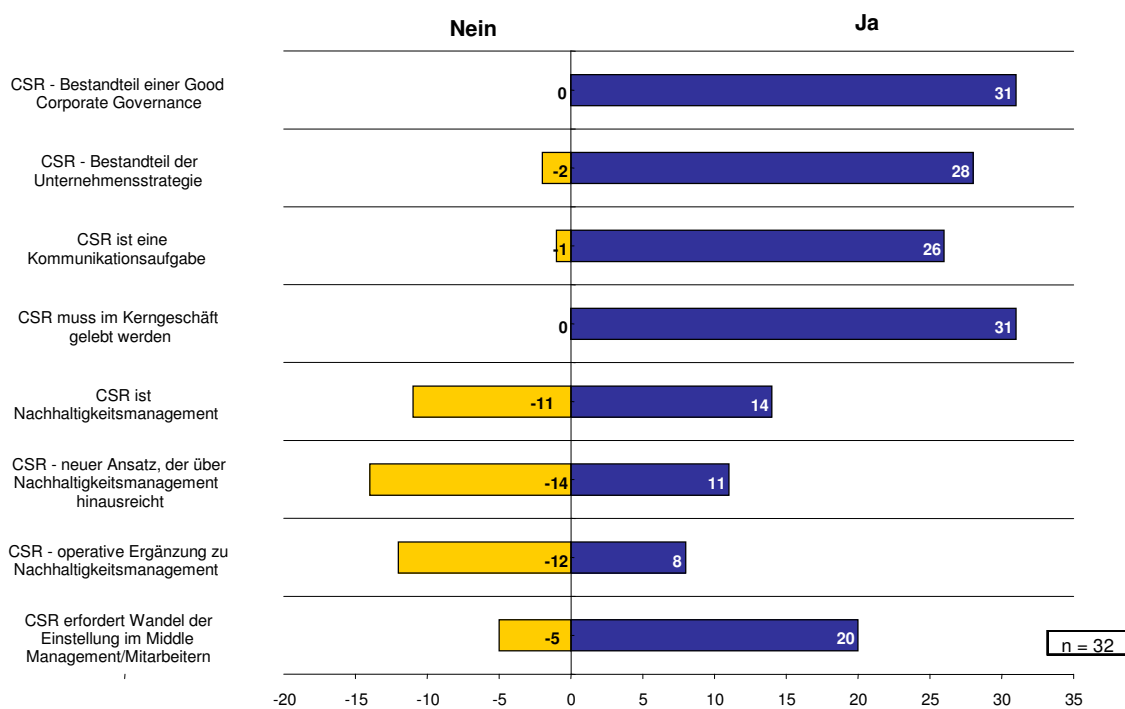
Die Vorstellungen der Experten zur Verortung von CSR wurden gemeinsam mit Überlegungen zur idealen organisatorischen Verankerung von CSR anhand von Thesen abgefragt. Die Befragten konnten mit „Nein, stimme nicht zu“, „unentschieden“ und „Ja, stimme zu“ antworten.

Unstrittig ist offensichtlich, dass CSR Bestandteil einer „guten“ Corporate Governance ist, in der Unternehmensstrategie verankert sein muss und im Kerngeschäft gelebt werden sollte. Allerdings sind sich die Befragten nicht einig darüber, inwiefern CSR mit Nachhaltigkeitsmanagement gleichzusetzen ist oder nicht. Sieben der 32 Experten waren unsicher und haben unentschieden geantwortet.

Tendenziell scheint CSR eher mit Nachhaltigkeitsmanagement gleichgesetzt zu werden. 14 Befragte stimmen dieser Aussage zu, 11 allerdings lehnen sie ab und sind vielmehr der Auffassung CSR sei ein Ansatz, der über Nachhaltigkeitsmanagement hinausgehe – und teilen dementsprechend nicht die oben in Kapitel 2 *Handlungsfelder von CSR* dargestellte offizielle Auffassung der EU und der Bundesregierung.

Doch auch bei den 14 Befragten, die CSR mit Nachhaltigkeitsmanagement gleichsetzten, bestehen wohl noch Unsicherheiten: Vier von ihnen sind der Auffassung, dass CSR gleichzeitig eine operative Ergänzung von Nachhaltigkeitsmanagement ist. Dem stimmen aber auch drei der Befragten zu, die CSR nicht mit Nachhaltigkeitsmanagement gleichsetzen. Zusammenfassend muss konstatiert werden: CSR wird als Teil Kerngeschäfts angesehen, es besteht aber noch vielfach Unsicherheit, was unter CSR genau zu verstehen ist.

Abbildung 7: Verständnis und Verortung von CSR (n=32)

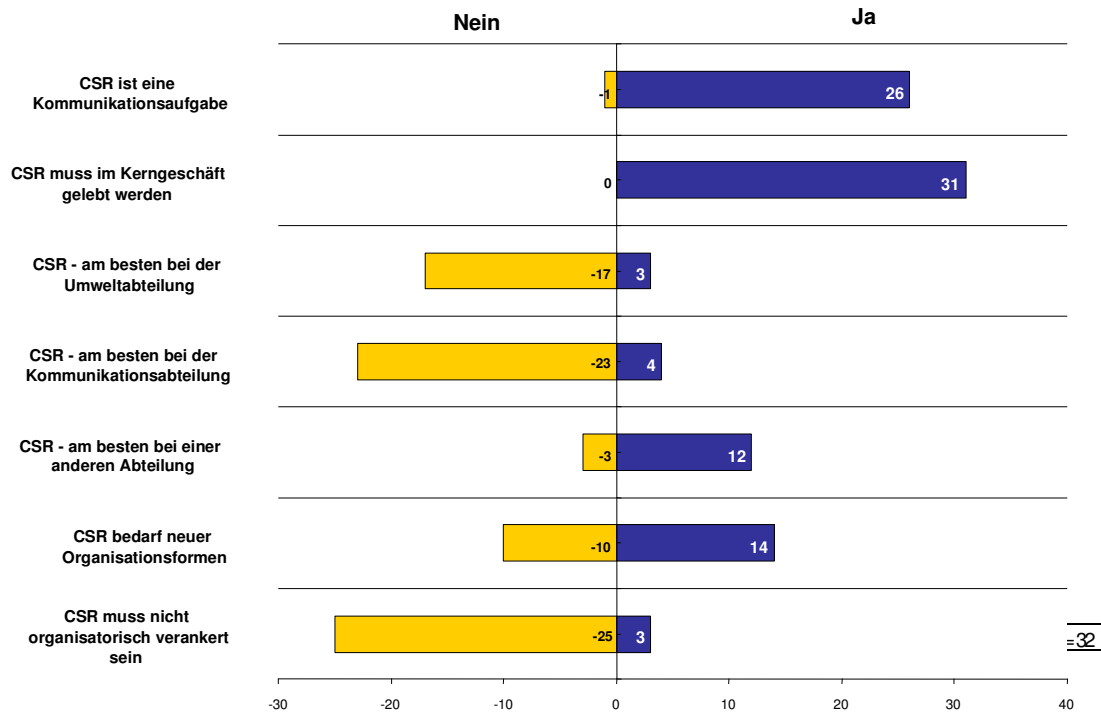


Quelle: eigene Darstellung

5.6 Vorstellungen zur idealen organisatorischen Aufhängung von CSR

Auch die Vorstellungen zur organisatorischen Aufhängung von CSR wurden über Thesen abgefragt. Weitgehend Einigkeit unter den Befragten bestand darin, dass CSR organisatorisch verankert sein müsse. Die umgekehrte These, man könne auf eine organisatorische Verankerung verzichten, da CSR nur freiwillige Aktivitäten umfasse, wurde nur von drei Befragten bejaht.

Abbildung 8: Ideale organisatorische Aufhängung von CSR (n=32)



Quelle: eigene Darstellung

Auch sehen die Befragten CSR mehrheitlich als eine Kommunikationsaufgabe an, was freilich für die meisten noch lange kein Grund ist, die Federführung für CSR am besten in der Kommunikationsabteilung zu verankern. Offensichtlich ist aus Sicht der meisten Experten in den Unternehmen CSR „auch“ aber nicht „primär“ eine Kommunikationsaufgabe. Bezüglich der organisatorischen Aufhängung gehen die Meinungen weit auseinander. Bei der weiteren Analyse der Antworten befürworteten fünf Unternehmensvertreter eine eigene CSR-Abteilung, einer die Umweltabteilung und drei die Kommunikationsabteilung.

Hier lag der Verdacht nahe, dass die Befragten eventuell die eigene Abteilung als am meisten geeignet einstufen würden. Dieser Verdacht hat sich bei den Angaben zu Kommunikationsabteilung bestätigt. Drei der vier Angaben, die dafür plädierten, CSR in der Kommunikationsabteilung zu verankern, stammen selbst aus Kommunikationsabteilungen. Von den zwölf Befürwortern, CSR in einer CSR- bzw. Nachhaltigkeitsabteilung zu bearbeiten, stammen sieben aus Nachhaltigkeitsabteilungen, vier allerdings aus Umweltabteilungen.

Die Befürworter für eine Federführung der Umweltabteilung stammen aus verschiedenen Bereichen.

Tabelle 3: Antworten zur organisatorischen Aufhängung je nach Abteilung

Wo ist CSR am besten aufgehoben?	Antworten					
Antwortende Abteilung	Kommunikation	Umwelt	CSR/Nachhaltigkeit	andere/undefiniert	keine Angaben	Summen
Kommunikationsabteilung	3				1	4
Umweltabteilung	1	1	2	2	5	11
CSR/Nachhaltigkeit		1	3	4	5	13
Andere		1		1	2	4
Summen	4	3	5	7	13	32

Quelle: Eigene Darstellung

Ergänzend sei auf die am häufigsten abgelehnten Thesen hingewiesen:

25 der Befragten widersprechen der These, CSR müsse nicht organisatorisch verankert sein, da es nur ein freiwilliges Add-on sei,

23 der Befragten widersprechen der These, CSR sei am besten in der Kommunikationsabteilung aufgehoben,

17 der Befragten widersprechen der These, CSR sei am besten in der Umweltabteilung aufgehoben.

Zwischenfazit auf Basis der Befragung: Es besteht weitgehend Einigkeit, dass CSR organisatorisch verankert sein muss. Strittig ist jedoch, von welcher bestehenden Abteilung es federführend betreut werden soll oder ob dafür eine neue Fachabteilung zu gründen sei.

5.7 Managementsysteme und deren Systemelemente bei der Organisation von CSR

Mit der Frage „Wie wichtig sind folgende Aspekte für eine ‘gute’ Organisation von CSR“ wurde die Bedeutung von Managementsystemen und zugehöriger Elemente wie Leitlinien und Programm erhoben (siehe Abbildung 9 S.25) Die Befragten konnten mit „nicht relevant“, „geringe“, „mittlere“ oder „hohe“ Bedeutung antworten.

Nach Ansicht von 24 der 32 Befragten haben Umweltmanagementsysteme eine mittlere bis hohe Bedeutung für CSR. Branchenunterschiede sind dabei nicht erkennbar. Eher überraschend ist, dass zwei im Umweltmanagement erfahrene Unternehmen die Bedeutung von Umweltmanagementsystemen für CSR als weniger bedeutsam einschätzten.

Nur etwas weniger wichtig als Umweltmanagementsysteme werden

- die Abdeckung von möglichst vielen Handlungsfeldern durch Managementsysteme,
- deren Auditierung und
- deren Zusammenführung in ein integriertes Managementsystem angesehen.

Bemerkenswert ist, dass externe Audits von den Befragten als deutlich weniger wichtig eingestuft wurden als die regelmäßigen internen Audits.

Nach der Voruntersuchung zu Managementsystemen (siehe Kapitel 4, Seite 15 ff) ist es nun doch überraschend, dass offensichtlich für die Mehrheit der Befragten integrierte Managementsysteme von Bedeutung sind. Daraus kann jedoch nicht direkt der Schluss gezogen werden, dass CSR am besten über ein einheitliches integriertes Managementsystem realisiert werden sollte. Schließlich würde diese Interpretation vernachlässigen, dass es für manche CSR-Handlungsfelder keine Erfahrungen mit Managementsystemen gibt und die Befragten u. E. von vorhandenen Systemen ausgegangen sind. Andererseits wird deutlich, dass die Experten einem konsistenten und auditierbaren Managementsystem eine nennenswerte CSR-Leistung zumessen.

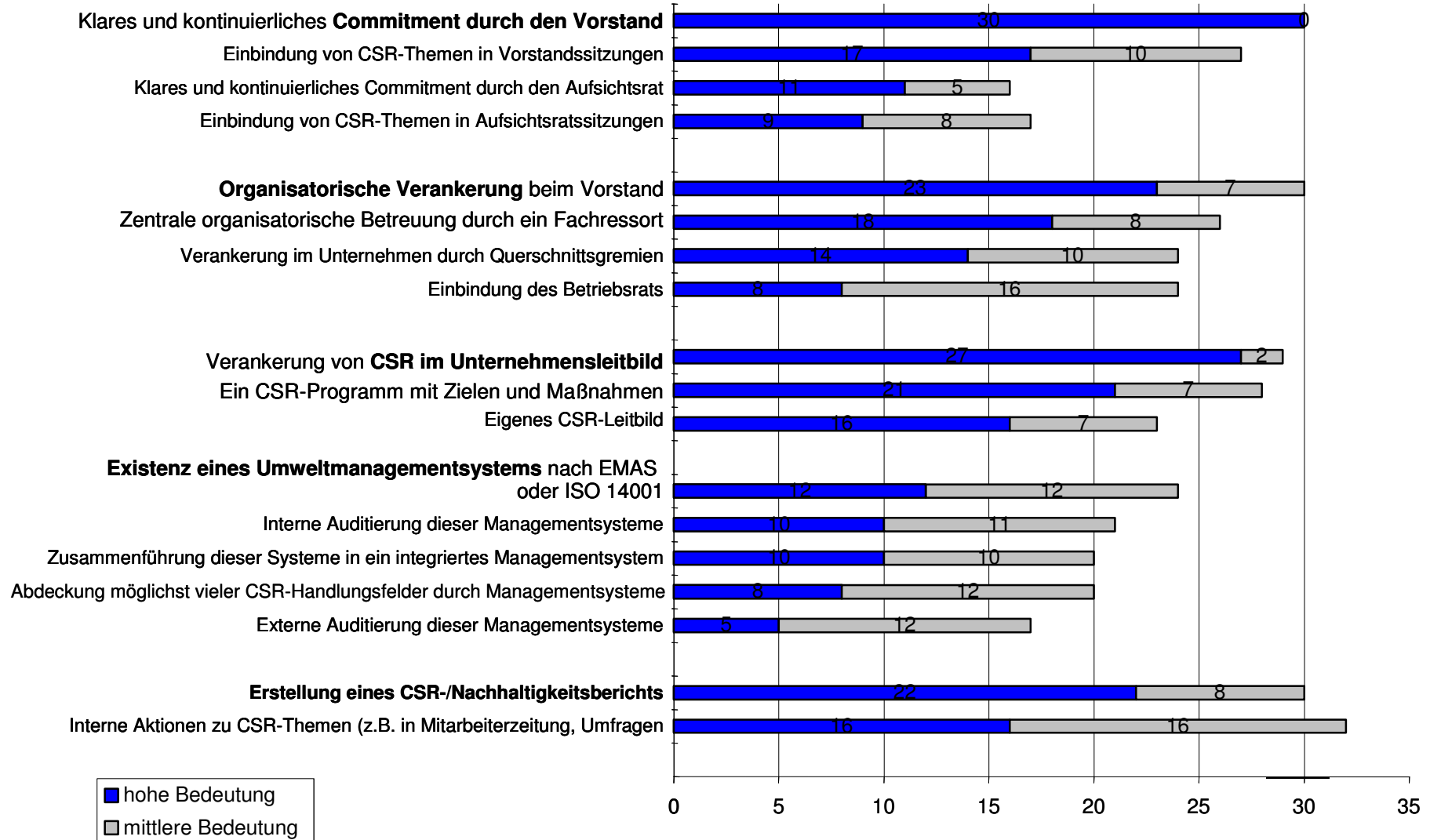
Noch wichtiger sind die in der Erhebung abgefragten Elemente formaler Managementsysteme. Folgenden Systemelementen wird eine hohe Bedeutung für CSR zugeschrieben:

- Verankerung von CSR im Unternehmensleitbild und eigenes CSR-Leitbild
- CSR-Programm mit Zielen und Maßnahmen
- Zentrale organisatorische Betreuung durch ein Fachressort

Neben diesen formalen Systemelementen bewerten fast alle Befragten (30 von 32) es als ausschlaggebend, dass CSR auf Vorstandsebene verankert ist, der Vorstand ein klares Commitment gegeben hat und dieses auch aufrecht erhält. Dagegen wird einem Commitment des Aufsichtsrats nur eine geringe Bedeutung eingeräumt.

Schließlich wird auch der Erstellung eines CSR-/Nachhaltigkeitsberichts sowie internen Aktionen zu CSR-Themen eine hohe Bedeutung zugemessen. Hier sei allerdings angemerkt, dass für die Befragung ausschließlich Unternehmen mit Nachhaltigkeitsberichten angeschrieben worden sind und der Fragebogen in der Regel von den u.a. für die Nachhaltigkeitskommunikation (mit) zuständigen Abteilungen beantwortet wurde.

Abbildung 9: Bedeutung von Managementsystemen, Systemelementen und des Commitments aus der Führungsebene für CSR
(Quelle: eigene Darstellung)



5.8 Organisatorische Verankerung von CSR in deutschen Unternehmen

Vorgehensweise

Ergänzend zur E-Mail-Erhebung wurden für die Ermittlung des Stands in der Praxis 20 Nachhaltigkeitsberichte ausgewertet.⁵ Analysiert wurden deren Angaben zur Governance und zu den Managementsystemen. Die Ergebnisse ergänzen die Auswertungen der E-Mail-Befragung und werden hier mit einbezogen.

In der E-Mail Erhebung wurde gefragt: „Wo laufen die Verantwortlichkeiten für die CSR-Handlungsfelder zusammen (wo ist CSR aufgehängt)?“ Bei der Auswertung wurde deutlich, dass die Frage unterschiedlich interpretiert wurde. Ein Teil der Befragten hat nur die oberste Zuständigkeit angegeben, andere haben alle in den jeweils abgefragten Kategorien vorhandenen Verantwortlichkeiten, Gremien und Abteilungen benannt. Daher liegen zu wenig Antworten vor, um Häufigkeiten anzugeben.

Die Antworten machen zunächst deutlich, dass folgende Verantwortlichkeiten, Gremien und Abteilungen in den oberen Managementebenen anzutreffen sind:

- Verantwortung beim Vorstand,
- Erste Ebene unterhalb des Vorstands,
- Gremium für CSR,
- Fachabteilung für CSR,

Verantwortung beim Vorstand

Mehrheitlich geben die Befragten an, dass die Verantwortung für CSR beim Vorstand zusammenläuft. Damit wird aber u.E. zunächst nur zum Ausdruck gebracht, dass CSR bzw. nachhaltige Unternehmensführung wie andere Aufgabenbereiche letztlich auch unter der Verantwortung des Vorstands stehen. Aus der Auswertung der Nachhaltigkeitsberichte (Tabelle 2) lässt sich erkennen, dass in manchen Unternehmen für CSR eigene Vorstände benannt worden sind bzw. CSR gemeinsam mit Politikbeziehungen und Umweltschutz verantwortet wird (Vorstand für Umwelt und Gesellschaftspolitik, Umweltvorstand).

Weiterhin ist am häufigsten eine Verankerung von CSR beim Personalvorstand anzutreffen. Mehrfachnennungen kommen noch beim Vorstand Forschung vor. Ansonsten ist CSR entweder einzelnen Fachvorständen (z.B. Recht), dem Vorstandsvorsitzenden oder dem Gesamtvorstand zugeordnet.

⁵ Dabei wurden die aktuellen Berichte der Unternehmen die im Ranking der Nachhaltigkeitsberichte die besten 20 Plätze erreicht haben ausgewertet. Damit liegt eine hohe Überschneidung mit der Stichprobe der Befragung vor.

Tabelle 2: Zuständigkeit für CSR im Vorstand auf Basis einer Analyse von 20 Nachhaltigkeitsberichten

Angabe	Anzahl Nennungen	CSR-nahe oder CSR-unspezifische Bereiche	Nennungen Einzel- oder Gesamtvorstand
Vorstand Umwelt (und Gesellschaftspolitik)	2	5	10
Personalvorstand	3		
Vorstand Forschung	2	5	
Andere Vorstände	3		
Gesamtvorstand bzw. nicht klar benannt	6	6	6
Keine Angaben	4		
Summe	20		

Quelle: eigene Darstellung

Mit der Sortierung in der Tabelle 2 ist eine gewisse Wertung der Autoren verbunden. Es wird davon ausgegangen, dass mit einer Benennung eines eigenen Vorstands zu CSR (z.B. „Umwelt- und Gesellschaftspolitik“) ein besonderes und kontinuierliches Commitment sichergestellt ist. An zweiter Stelle sehen wir die Zuordnung von CSR zu einem Fachvorstand (z.B. „Personal“ oder „Forschung“). Bei einer diffusen Zuordnung des Themas zum Gesamtvorstand gehen wir dagegen von einer geringeren Unterstützung für CSR aus.

Weiteren Überlegungen bezüglich der Zuordnung der CSR-Verantwortung zu einzelnen Vorstandsfunktionen (Personal, Forschung oder Umweltschutz etc.), wurde auf dem Multistakeholderworkshop eine Absage erteilt. Die Unternehmensvertreter machten deutlich, dass es nicht ausschlaggebend sei, welchem Vorstand CSR zugeordnet werde. Je nach Unternehmen ergebe sich eine natürliche thematische Zuordnung, die sich aus den Nachhaltigkeitsaspekten einerseits und den persönlichen Interessen des Vorstands andererseits ergäben.

Ein Unternehmensvertreter bestätigte in diesem Zusammenhang, dass ein klare Verortung von CSR bei einem einzelnen Vorstandsmitglied hilfreich. Denn der Gesamtvorstand kann nur zu Vorstandssitzungen und über entsprechende Vorstandsvorlagen angesprochen werden, während die Verantwortung durch ein einzelnes Vorstandsmitglied schnellere Absprachen und Entscheidungen begünstige.

Ebene unterhalb des Vorstands

In der E-Mail-Befragung wurde auch nach den Zuständigkeiten direkt unterhalb des Vorstands gefragt. Es zeigt sich, dass in einigen Unternehmen direkt unterhalb des Vorstands Zentralbereiche, Vorstandsstäbe und in einem Fall auch eine Linienfunktion, nämlich der Einkauf, für CSR verantwortlich sind.

Gremien für CSR

Mehrere Unternehmen haben Querschnittsgremien für CSR eingerichtet. Genannt wurden u.a.:

- "Arbeitskreis CSR"
- "Sustainability Council" (2x)
- „Arbeitskreis Nachhaltigkeit“
- „CR-Committee (2 Geschäftsleitungsmitglieder sind Teil dieses Gremiums)“
- „Koordinierungskreis CR“
- „Nachhaltigkeitsrat (Vorstandsmitglied und 8 Bereichsleiter), zusätzlich Lenkungsreise Nachhaltigkeit in den Regionen (Nordamerika, Südamerika, Asien/Pazifik, Europa)“
- "Task Force Sustainability (hauptsächlich Reporting)"
- „Umweltsteuerkreis (Ressorts/Bereiche: Produktion, Entwicklung, Vertrieb, Konzernstrategie, Kommunikation). Der Kreis tagt auch als Sustainability-Kreis erweitert um Sustainability-Verantwortliche (Personal, Gesellschaft)“

Ein tieferer Einblick in Zusammensetzung, Arbeitsweise und Bedeutung der Gremien konnte in der Befragung nicht gewonnen werden.

Die Gremien dienen offensichtlich dazu, die Informationen aus den Linienfunktionen sowie ggf. bereits bestehender Querschnittsfunktionen zusammenzubringen, ohne die Kompetenzen und Zuständigkeitsbereiche wesentlich zu verändern.

Fachabteilungen für CSR

In der Befragung gaben mehrere Unternehmen an, dass Fachabteilungen für CSR zuständig seien. Mehrfach wurden Nachhaltigkeitsabteilungen eingerichtet. Sie tragen die Bezeichnungen „Sozial- und Umweltabteilung“, „Sustainability Office“, „Corporate Sustainability Management“, „Corporate Sustainability and Citizenship“, „Nachhaltigkeit und Umwelt“ etc. Hier bestätigt sich, dass CSR erst nach dem Nachhaltigkeitsansatz populär geworden ist und die Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten als Teil des Nachhaltigkeitsmanagements ansehen. Dies entspricht auch dem von der EU und der Bundesregierung zugrunde gelegten Verständnis von CSR.

Ohne dass explizit danach gefragt wurde, beschrieben einige Befragte die Aufgaben der Nachhaltigkeitsabteilung näher:

- „Berichterstattung und Koordination; Nachhaltigkeitskommunikation und Nachhaltigkeitsreporting“
- „Die Abteilung befasst sich mit den Themen Beschäftigungsstandards, produktions- bzw. produktorientierter Umweltschutz, Arbeitssicherheit und -gesundheit in der Zulieferkette. Des weiteren ist die Funktion 'Community Affairs' in die Abteilung eingegliedert.“
- „Stakeholderansprüche beobachten und bewerten sowie konkrete Vorschläge/-Projekte entwickeln und in dem Nachhaltigkeitsrat zur Umsetzung vorschlagen. Nachhaltigkeitsthemen monitoren, verantwortliche Ansprechpartner im Unternehmen identifizieren und gemeinsam Projekte/Lösungen vorantreiben.“
- „Operativ verantwortlich für die verschiedenen Projekte sind die jeweiligen Fachbereiche. In der Abteilung Nachhaltigkeit und Umwelt werden zusätzlich Themenfelder identifiziert und Projekte initiiert.“

In einigen Unternehmen wurde CSR anderen Abteilungen zugeordnet, beispielsweise der Abteilung für Einkauf und Qualitätssicherung oder der Unternehmenskommunikation („Den Lead hat die Unternehmenskommunikation, in enger Abstimmung mit der Personalabteilung“).

6. Diskussion beim 6. Multistakeholderworkshop

Die vorliegende Studie diente zur Vorbereitung des 6. deutschen Multistakeholderworkshops zu CSR⁶, der am 8. Dezember 2005 in Berlin stattfand. In dem Workshop stellten die Bertelsmann Stiftung, Accountability und die Verfasser ihre Arbeiten vor. Drei Wirtschaftsvertreter erläuterten, wie CSR in ihrem Unternehmen organisatorisch verankert ist. Vor diesem Hintergrund diskutierten die Teilnehmern die aktuellen Fragestellungen zur organisatorischen Verankerung von CSR. Im Folgenden sind die wesentlichen Diskussionspunkte zusammen gefasst.

Weiterhin unterschiedliche Auffassungen zum Begriff CSR

Die im Vorfeld des Workshops durchgeführte Befragung zeigte, dass die Fachleute in den großen Unternehmen den Begriff CSR unterschiedlich interpretieren. Beim Workshop wurde deutlich, dass im offiziellen Sprachgebrauch von den Unternehmen unterschiedliche Begriffe verwendet werden.

Ein Unternehmensvertreter argumentierte, dass weiterhin Nachhaltigkeit und Nachhaltige Entwicklung das bessere Begriffspaar sei. Im Vergleich zu CSR wird bei Nachhaltigkeit die langfristige Perspektive und der Einbezug der ökonomischen Dimension impliziert, was als Vorteil angesehen wird. Zudem ergäbe sich sonst das Problem, die Begrifflichkeiten zu ändern, nachdem man in einem längeren Prozess den Nachhaltigkeitsbegriff eingeführt hat.

RWE spricht von Corporate Responsibility. Damit soll die ökonomische Verantwortung miteinbezogen werden.

BASF setzt CSR mit nachhaltiger Unternehmensführung gleich und versteht CSR als unternehmerischen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft. Nachhaltigkeit stellt weiterhin das übergeordnete Konzept dar und bleibt demnach in der Unternehmensstrategie verankert.

Integration von CSR in die Unternehmensorganisation

Die Ergebnisse der explorativen Untersuchung zur Organisation von CSR in Unternehmen zeigten, dass es in den Unternehmen verschiedene organisatorische Konstellationen zur Verankerung von CSR/Nachhaltigkeit gibt. In den Kurzvorträgen wurde deutlich, dass auch die Entwicklungen hin zum Management von CSR/Nachhaltigkeit unterschiedlich verlaufen sind (Bottom-up- vs. Top-down-Prozess) und unterschiedliche Schwerpunkte, je nach Unternehmenstätigkeit, gesetzt werden (Klimaschutz, Mitarbeiter, Sicherheit und Gesundheit). Dies spiegelt sich teilweise auch in der aktuellen Organisation von CSR/Nachhaltigkeit wider bzw. darin, welche Fachabteilung mit der Koordination betraut ist und an welchen Vorstand sie berichtet.

Koordination, ohne in Fachkompetenzen einzugreifen

CSR ist aufgrund seiner verschiedenen Handlungsfelder ein Querschnittsthema, das unterschiedliche Fachabteilungen betrifft. Weder die CSR-Abteilungen noch die CSR-Gremien können Weisungen an Fachabteilungen erteilen. Die Fachabteilungen behalten ihre Entscheidungskompetenzen. Es müssen daher immer Lösungen entwickelt werden, die von den Fachabteilungen als sinnvoll angesehen und akzeptiert werden. Auf die Frage was passiert, wenn es doch mal zu einem Konflikt kommt, wurde geantwortet, dass es eben nicht so weit kommen dürfe. Zwischen den Zeilen wurde aber deutlich, dass es in den Unternehmen durchaus zu Konflikten im Kontext von CSR kommt. Konkretere Darstellungen erfolgten nicht.

⁶ In den Workshops sind vertreten: große deutsche Unternehmen zentraler Branchen, die Bundesministerien für Umwelt, Entwicklung, Arbeit und Wirtschaft, der Rat für Nachhaltige Entwicklung, Umweltbundesamt, Bundesverband der Deutschen Wirtschaft (BDI), Bundesverband der Deutschen Arbeitgeber (BDA), econsense, Gewerkschaften, Bundesverband Verbraucherzentrale, Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Wissenschaft und NGO (BUND, Germanwatch, oxfam, UPJ). Weitere Informationen im Internet unter www.4sustainability.org

Einfluss auf, aber nicht Eingriff in die Unternehmensstrategie

Während einerseits klar ist, dass CSR in die Unternehmensstrategie integriert werden sollte, können die CSR-Abteilungen und -Gremien andererseits aber nicht in die Unternehmensstrategie eingreifen. Strategische Entscheidungen werden vom Vorstand unter Berücksichtigung verschiedener Aspekte getroffen, die CSR-Abteilungen können hier wie andere Abteilungen auch nur entscheidungsvorbereitende Informationen liefern.

Organisatorische Lösungen sind von der Unternehmenssituation geprägt

Bei der Veranstaltung wurde von verschiedenen Unternehmensvertretern die Meinung vertreten, dass es keine einheitliche, für alle Unternehmen passende Lösungen geben kann. Welche organisatorische Lösung jeweils geeignet sei, hängt nach Ansicht dieser Unternehmensvertreter weitgehend von der Ausgangssituation ab. Dem wurde gegenüber gestellt, dass sich unabhängig von CSR in verschiedenen Managementfeldern gezeigt habe, dass sich für bestimmte Aufgabenstellungen bestimmte organisatorische Lösungen bewährt hätten und Unternehmen deshalb auch auf die Erfahrungen anderer Unternehmen zurückgreifen.

Verankerung von CSR im Vorstand

Die Befragung hat deutlich gemacht, dass das dauerhafte Commitment des Vorstands für gute CSR-Leistungen von größter Bedeutung ist. Allerdings ist, wie die Auswertung von Nachhaltigkeitsberichten gezeigt hat, die Zuständigkeit des Vorstands in den Unternehmen sehr unterschiedlich geregelt.

Die These, dass es besser sei, wenn ein einzelner Vorstand und nicht der Gesamtvorstand für CSR zuständig ist, wurde von einem Workshopteilnehmer mit folgenden Argumenten gestützt: Bei einer direkten Zuständigkeit für CSR sei es leichter, offene Fragen zu klären und die erforderlichen Entscheidungen zu erhalten. Denn bei einer Einzelzuständigkeit könne der Vorstand direkt angesprochen werden. Bei Gesamtzuständigkeit müsse das Thema auf die Tagesordnung einer Vorstandssitzung gesetzt und eine entsprechende Beschlussvorlage erstellt werden. Damit könnten bei einer direkten Zuordnung zu einem einzelnen Vorstand bestimmte Themen häufiger und auch vertiefender besprochen werden. Der Zugang sei direkter, schneller und der Vorstand sei näher an der praktischen Umsetzung.

Weiter wurde die Frage aufgeworfen, ob bestimmte Vorstandsressorts wie z.B. Personal oder Technik besonders gut für die Verankerung von CSR geeignet seien. Diese Frage wurde von vielen Seiten deutlich kritisiert: Man solle nicht versuchen, hier Empfehlungen zu treffen. In der Diskussion wurde deutlich, dass die Entscheidung über die Zuständigkeit von den jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkten abhängt. Wenn, wie beispielsweise bei der Deutschen Telekom, CSR insbesondere im Personalbereich von Bedeutung ist, sei eine Zuordnung zum Personalvorstand naheliegend. Allerdings gelte der „fit“ zwischen der fachlichen Ausrichtung des Vorstands und den CSR-Schwerpunkten des Unternehmens nicht als einziger Faktor. Ebenso relevant sei die Frage, wie sehr sich der jeweilige Vorstand für das Thema CSR interessiere.

Von einem Teilnehmer wurde auch nach der Qualifikation der Vorstände für CSR gefragt und vorgeschlagen, Vorstände gegebenenfalls auch zu CSR zu schulen. Dies wurde von den meisten jedoch als unrealistisch eingeschätzt. Allerdings wurde darauf hingewiesen, dass manche Unternehmen bereits interne oder öffentliche Tagungen zu CSR/Nachhaltigkeit durchgeführt haben, um das Top-Management dafür zu sensibilisieren.

CSR und der Unternehmenserfolg

Ein Unternehmensvertreter berichtete über die unterschiedlichen Auffassungen zum Stellenwert von CSR und benannte zwei konkurrierende Denkmuster:

„Geld verdienen, bevor man Verantwortung übernimmt“: Hier wird davon ausgegangen, dass zuerst Erlöse erwirtschaftet werden müssen, um sich CSR leisten zu können. Darunter werden dann besondere Leistungen für Mitarbeiter und typische Corporate Citizenship-Projekte verstanden – ein Ansatz, der eher von den Kommunikationsexperten

in den Unternehmen vertreten wird.

„Geld verdienen, indem man Verantwortung übernimmt“: Hier wird CSR als ein Aspekt des Kerngeschäfts verstanden und als Faktor, den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern und zu steigern – ein Ansatz, der eher von den Umwelt- und Nachhaltigkeitsexperten in den Unternehmen vertreten wird.

Die Konkurrenz dieser beiden Denkmuster kann in den Unternehmen zu Konflikten führen, auch wenn sie sich durchaus ergänzen. Auch hier führte die Diskussion letztlich zu der Aussage, dass es keine für alle Unternehmen gleiche Herangehensweise an CSR geben könne. Vielmehr müsse unternehmensindividuell definiert werden, welche CSR-Handlungsfelder für den Unternehmenserfolg besonders relevant seien, um dann idealerweise auch die entsprechende Fachabteilung mit der Koordination zu betrauen.

7. Ergebnisse und Schlussfolgerungen

CSR- Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement

Immer noch bestehen bei Umwelt- und Nachhaltigkeitsfachleuten Unsicherheiten zum Verhältnis zwischen CSR und Nachhaltiger Entwicklung und dementsprechend zwischen der organisatorischen Verankerung von CSR einerseits und dem Nachhaltigkeitsmanagement andererseits. Wenn, wie hier vorausgesetzt, CSR im Sinne der Europäischen Kommission verstanden wird, umfasst CSR die freiwilligen Beiträge zu sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit. Daher unterscheidet sich CSR in der Praxis derzeit nicht von Nachhaltigkeitsmanagement bzw. nachhaltiger Unternehmensführung. Wenn in dieser Studie von CSR gesprochen wird, lässt sich dies in der Regel mit nachhaltiger Unternehmensführung gleichsetzen. Umweltmanagement ist als wesentlicher Beitrag zu Nachhaltigkeit demnach auch ein zentrales Element von CSR.

Sensibles Thema

Im Verlauf der Arbeiten wurde verschiedentlich deutlich, dass einige Wirtschaftsvertreter der Untersuchung dieser Fragestellung und dem Versuch allgemeine Empfehlungen für die Aufbauorganisation zu entwickeln, kritisch gegenüber stehen. Anscheinend wird weiterhin die Entwicklung eines standardisierten Managementsystems für CSR befürchtet. Eventuell wird auch eine Nutzung derartiger Arbeiten zum Vergleich von Unternehmen für möglich gehalten, was so aber nicht gewünscht wird.

Andererseits sind in vielen Unternehmen die organisatorischen Voraussetzungen für ein systematisches Management der CSR-Aufgaben noch in Entwicklung. Diese Unternehmen möchten von den Erfahrungen der Vorreiter lernen. Dies zeigte u.a. das große Interesse an dem Workshop zum Thema „Organisation von CSR“.

Kein detailliertes Idealmodell, aber ideale Systemelemente

Die Untersuchung und die Diskussion im Workshop haben gezeigt, dass bei der Entwicklung einer guten organisatorischen Lösung für das CSR-Management verschiedene unternehmensspezifische Einflussfaktoren eine Rolle spielen. Daher ist es nicht möglich ein detailliertes allgemein gültiges Idealmodell für die Aufbauorganisation zu erstellen. Andererseits konnten mehrere Managementelemente identifiziert werden, die sich bei der Gestaltung des CSR-Managements in großen Unternehmen bewährt haben bzw. von Fachleuten empfohlen werden.

Gestaltung der Aufbauorganisation

Eine zentrale Voraussetzung für anspruchsvolle CSR-Leistungen ist das klare und dauerhafte Bekenntnis durch den Vorstand. Dies hängt natürlich stark von persönlichen Faktoren ab und lässt sich nur sehr eingeschränkt durch die Gestaltung der Unternehmensorganisation erreichen.

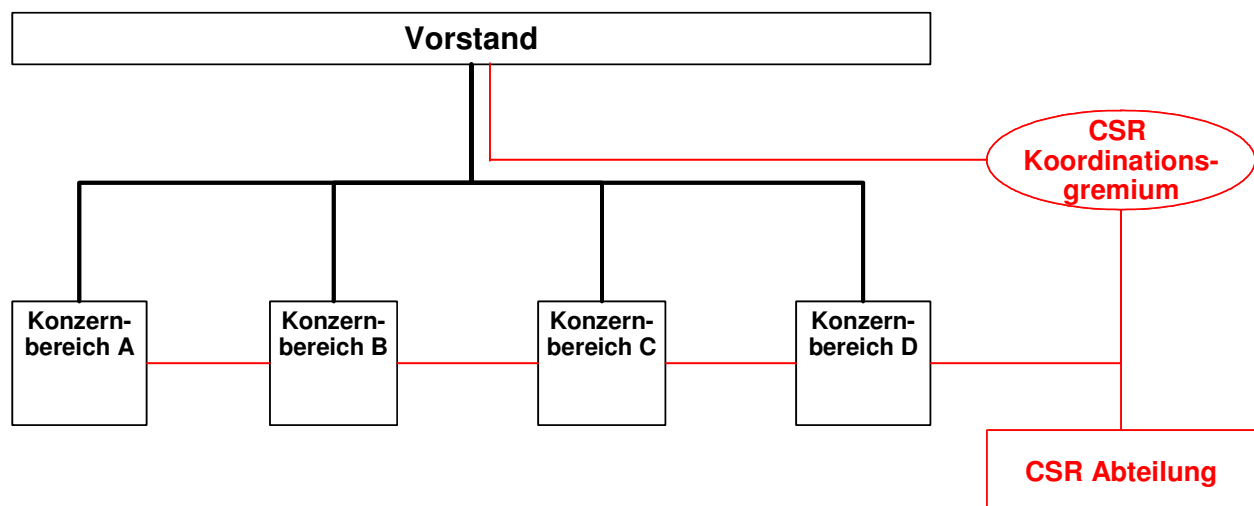
Bei der Gestaltung der Aufbauorganisation ist zu berücksichtigen, dass CSR eine Querschnittsaufgabe darstellt, die mehrere, zum Teil sehr unterschiedliche

Handlungsfelder und damit auch verschiedene Unternehmensbereiche (Personal, Einkauf, Produktion, etc.) betrifft. Um CSR in die Kerngeschäftsprozesse zu integrieren, ist die Einbindung der betroffenen Bereiche unerlässlich. Sie müssen die geplanten Maßnahmen befürworten und mittragen.

Die zentrale Koordination und die Integration der CSR-Aufgaben obliegen häufig einer für Nachhaltigkeit zuständigen Stabsabteilung und einem mehr oder weniger regelmäßig tagendem Querschnittsgremium (z.B. Sustainability Council, Nachhaltigkeitsrat, CR-Komitee) (siehe Abbildung 10 und Tabelle 3). Meist erarbeitet die Stabsabteilung Analysen, Vorlagen und Empfehlungen für die im Querschnittsgremium gemeinsam zu treffenden Entscheidungen. Um die Koordination der umzusetzenden Aufgaben zu erleichtern, sollten in den einzelnen Unternehmensbereichen konkrete Ansprechpartner für CSR benannt sein.

Um eine gute Anbindung an den Vorstand zu gewährleisten sollte CSR dem Zuständigkeitsbereich eines einzelnen Vorstands zugeordnet werden. Für die koordinierende Stabsabteilung vereinfacht dies den Zugang zum Vorstand und beschleunigt damit auch die operativen Entscheidungen. Allgemein wird dadurch das dauerhafte Commitment und die Einbindung von CSR in die Unternehmensstrategie gefördert.

Abbildung 10: Gestaltungselemente zur Integration von CSR in die Aufbauorganisation



Quelle: eigene Darstellung

Tabelle 3: Gestaltungselemente zur Integration von CSR in die Aufbauorganisation

Bezeichnung	Beschreibung	Aufgaben
Vorstand	Direkte Zuständigkeit für CSR bei einem einzelnen Vorstand.	<u>Zuständiger Vorstand</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vertretung der CSR Aspekte im Gesamtvorstand • Vorschlag für Vorstandsbeschlüsse zu CSR <u>Gesamter Vorstand</u> <ul style="list-style-type: none"> • Integration von CSR in die Unternehmensstrategie • Berücksichtigung von CSR-Aspekten bei Vorstandsentscheidungen • Entscheidung über CSR Projekte • Vereinbarung von CSR Zielen
Koordinationsgremium	Das Koordinationsgremium sollte aus Vertretern der einzubeziehenden Konzernbereiche bestehen. In manchen Unternehmen ist auch ein Vorstand in dem Gremium vertreten.	<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungen an den Vorstand • Entscheidungen über CSR Projekte und Maßnahmen • Kooperative Entwicklung von Projekten und Maßnahmen
CSR-Abteilung	Die CSR Abteilung kann als Stabsabteilung dem Koordinationsgremium und ggf. auch dem zuständigen Vorstand zuarbeiten.	<ul style="list-style-type: none"> • Empfehlungen, Recherchen für das Koordinationsgremium und den Vorstand • Durchführung von Projekten ggf. in Projektteams unter Einbezug von Mitarbeitern aus anderen Fachabteilungen bzw. Konzernbereichen • Informationsmanagement, d.h. Sammlung, Aufbereitung und Verteilung von CSR-relevanten Informationen von außen sowie aus dem Unternehmen
Absprechpartner in den Fachabteilungen bzw. Konzernbereichen	Die Zuständigkeiten für CSR in den Fachabteilungen bzw. Konzernbereiche kann sehr unterschiedlich gestaltet werden. Z.B. Einzelpersonen in Fachabteilungen, die neben anderen Aufgaben für CSR-Aspekte mit zuständig sind. Z.B. Fachleute in den Konzernbereichen ausschließlich für CSR zuständig sind.	Je nach Ausgestaltung: <ul style="list-style-type: none"> • Informationsvermittlung • Informationsbereitstellung • Beratung • Mitarbeit in Projektteams

(Quelle: eigene Darstellung)

Wichtige Elemente des CSR-Managements

Die Untersuchung hat weitere Aspekte identifiziert, die für die für die erfolgreiche Verankerung von CSR von besonderer Bedeutung sind:

- Verankerung von CSR im Unternehmensleitbild, evtl. auch ein eigenes CSR Leitbild
- Ein CSR-Programm mit Zielen und Maßnahmen
- Einbezug der Arbeitnehmervertretung
- Ein CSR-/Nachhaltigkeitsbericht

Verankerung im Unternehmensleitbild

Damit CSR nicht nur ein Sammelsurium von einzelnen, unkoordinierten Aktionen ist, müssen unternehmensspezifische ökologische, soziale und ethische Werte verbindlich in die Strategie und die Ziele des Unternehmens integriert werden. Dies sollte über die Formulierung entsprechender Leitlinien bzw. über die Integration dieser Werte in das bestehende Unternehmensleitbild erfolgen. Die Erarbeitung der unternehmensspezifischen CSR-Werte stößt in den darin einbezogenen Leitungsebenen zudem meist eine wertvolle Diskussion an und hilft, CSR im Bewusstsein der Führungskräfte zu verankern.

CSR-Programm mit Zielen und Maßnahmen

Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren, ist die Erstellung eines CSR-Programms mit konkreten Zielen und Maßnahmen unerlässlich. Experten in den Unternehmen sehen das Programm als wichtiges Managementinstrument zur Unterstützung ihrer Koordinationsaufgabe. Gleichzeitig stellt es sicher, dass gute Vorsätze nicht im Tagesgeschäft untergehen. Und gegenüber Mitarbeitern, Eigentümern, Kunden und kritischen Stakeholdern ist ein ambitioniertes Programm der überzeugendste Beleg dafür, dass das Unternehmen seine Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft ernst nimmt.

Einbezug der Arbeitnehmervertretung

Es sprechen verschiedene Gründe für den Einbezug der Arbeitnehmervertretung in CSR-Projekte und -Gremien. Zum einen erfüllen sie die Funktion der Interessensvertretung und können als Mittler wirken, weshalb sie beispielsweise bei der Erstellung von Leitbildern oder Kodizes eine konstruktive Rolle einnehmen könnten. Zum anderen sind die Arbeitnehmervertreter neben den Mitarbeitern der Personalabteilungen die natürlichen Experten für die Handlungsfelder „Interessen der Mitarbeiter“ und „Arbeitsbedingungen bei den Zulieferern“.

Bei der Einbeziehung der Arbeitnehmervertretung in CSR-Aktivitäten stellt sich allerdings die Frage, ob für diese dadurch Rollen- und Interessenskonflikte entstehen können. Dies dürfte von verschiedenen unternehmens- und situationsspezifischen Faktoren, insbesondere von der jeweiligen Mitbestimmungskultur, abhängen. Mit der Rolle der Arbeitnehmervertretung bei CSR befasst sich aktuell ein Vorhaben des Munich Institut for Social Science (MISS o.J.).

CSR-/Nachhaltigkeitsbericht

Während das CSR-Management die Übereinstimmung zwischen externen Anforderungen, Unternehmensleitlinien und -handlungen durch konsistente Prozesse herstellen soll, muss die Berichterstattung dafür sorgen, dass die Handlungen von den Stakeholdern auch konsistent wahrgenommen werden. Dies gelingt nur, wenn die Berichterstattung sich an anspruchsvollen Maßstäben ausrichtet und die zentralen Erwartungen der Stakeholder aufgreift. Extern dient der Nachhaltigkeitsbericht der Absicherung des Images und der Kommunikation mit Kunden, Anlegern Behörden und NGO. Intern fördert der Erstellungsprozess aufgrund der systematischen Bestandsaufnahme im Unternehmen

nicht nur die Identifikation von Schwachstellen und Risiken sondern regt auch Innovationen an. Erfahrene Unternehmen zählen die eigenen Mitarbeiter zu den wichtigsten Zielgruppen des Nachhaltigkeitsberichts, da er wie keine andere Publikation einen Überblick zum sozialen Engagement, den Umweltschutzaktivitäten sowie den damit verbundenden Zielen vermittelt und damit Motivation sowie Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten schafft.

Sustainable Corporate Governance

In Kapitel 3 *Corporate Governance* wurden die verschiedenen Interpretationsmöglichkeiten von Sustainable Corporate Governance dargestellt. Nah an dem konventionellen Corporate Governance Begriff interpretiert, lässt sich unter Sustainable Corporate Governance die Berücksichtigung von sozialen und Umweltschutzinteressen der Anteilseigner verstehen. Wenn CSR, wie oben empfohlen, im Unternehmen organisatorisch verankert wird, dann könnte die Investor Relations Abteilung in das Koordinationsgremium integriert werden. Bei Anfragen oder Forderungen von Anteilseignern bezüglich CSR wendet sich die Investor Relations-Abteilung an das CSR-Koordinationsgremium oder die CSR-Abteilung. Mit der vorgeschlagenen Grundstruktur für die organisatorische Verankerung von CSR wird also auch die Corporate Governance-Struktur verbessert.

Denn schließlich spielen CSR-Themen auch zunehmend in der Finanzwelt eine Rolle. Einerseits gibt es eine Reihe an Indizes, Ratern und Investmentfonds, die Unternehmen gezielt nach ihren CSR-Leistungen bewerten und auswählen. Andererseits haben auch konventionelle Investoren erkannt, dass durch bestimmte CSR-Maßnahmen und einen systematischen Umgang mit den Nachhaltigkeitsaspekten des Unternehmens Risiken spürbar reduziert werden. Daher beziehen auch konventionelle Investoren zunehmend CSR-Aspekte in ihr Investitionskalkül und in ihre Engagements ein.

Umsetzung im Mittelstand

Kleine und mittelständische Unternehmen müssen die organisatorischen Strukturvorschläge natürlich an ihre Unternehmensgröße und -struktur anpassen. Die Entwicklung einer effizienten organisatorischen Verankerung von CSR ist grundsätzlich zu empfehlen, um die Geschäftsführung zu entlasten und zur Systematisierung der Aktivitäten beizutragen.

Gerade Familienunternehmen, deren Unternehmensverhalten nicht unter dem Druck der Aktienmärkte auf kurzfristige Erlösmaximierung leidet, verhalten sich in verschiedenen Bereichen oft vorbildlich. Sie können bei einer systematischen Darstellung ihrer CSR-Leistungen (z.B. Erhalt von Arbeitsplätzen) nicht nur Imagevorteile erzielen, sondern auch die Motivation ihrer Mitarbeiter und damit die Innovationskraft stärken.

Unternehmen sollten CSR in die Strategie integrieren und systematisch organisieren

Wenn CSR mehr sein soll als Imagepflege sondern substanzielle Beiträge zum Umweltschutz und zu sozialen Herausforderungen geleistet und diesbezügliche Risiken minimiert werden sollen, dann gilt es die CSR in die Unternehmensstrategie zu integrieren und die entsprechenden organisatorische Strukturen samt Kapazitäten einzurichten.

Das haben führende Unternehmen auch längst erkannt:

„Nur wenn der Gedanke der Nachhaltigkeit fest in Organisations- und Managementsysteme integriert ist, kann er wirksam werden. Deshalb haben wir Strukturen geschaffen, um nachhaltiges unternehmerisches Handeln von der Strategie bis zur Umsetzung voranzutreiben“ BASF (2006).

Quellen

- AFNOR - Association Francaise des Normalisation (Hrsg.) (2003) AFNOR SD 21000 Sustainable Development Corporate Social Responsibility.
- Ankele Kathrin; Keil, Michael (2003) Einführung in das Schwerpunktthema Sustainable Corporate Governance. Neuer Ansatzpunkt für nachhaltige Unternehmensführung: in ökologisches Wirtschaften 5/2003, Hrsg. Von Institut und Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung, München. S. 10-11.
- Association Française de Normalisation (AFNOR) (Hrsg.) (2003) SD 21000 Sustainable development – Corporate social responsibility. Guide for the taking into account of the stakes of sustainable development in enterprise management and strategies. Saint Denise de la Plaine.
- BASF (Hrsg.) (2006) Der Nachhaltigkeitsrat der BASF (online) <http://corporate.basf.com/de/sustainability/management/dernachhaltigkeitsrat.htm?id=FO26Q8FfLbcp.Gz#top> (2.3.2006)
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Bayrisches Wirtschaftsministerium) (Hrsg.) (2003) Integriertes Managementsystem Umwelt, Qualität, Arbeitsschutz. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. München.
- Bundesumweltministerium (BMU); Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.) (2002) Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Berlin.
- Bundesumweltministerium (BMU); Umweltbundesamt (UBA) (Hrsg.) (2001) Handbuch Umweltcontrolling, 2. Auflage, Vahlen Verlag, München.
- Clausen, Jens (2004) Umsteuern oder Neugründen? Die Realisierung ökologischer Produktpolitik in Unternehmen. Dissertation. Books on Demand. Norderstedt.
- Clausen, Jens, Loew, Thomas (2005) Mehr Glaubwürdigkeit durch Testate? Internationale Analyse des Nutzens von Testaten in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, Berlin.
- CSR Europe, Deloitte, Euronext (2003) Investing in Responsible Business. The 2003 survey of European fund managers, financial analysts and investor relations officers, o.O.
- D`Alessandro, William (2005) Dutch Propose a Framework for ISO Social Standard. The consensus from the Netherlands goes further than multinational industry wants, in: Crosslands Bulletin September 2005, Amherst (USA) S. 14f.
- Dyllick, Thomas; Hamschmidt, Jost (1999) Wirkungen von Umweltmanagementsystemen. Eine Bestandsaufnahme empirischer Studien. In: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht Nr. 4/99, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main.
- Egbringhoff, Julia; Mutz, Gerd (2006): Was bringt Corporate Citizenship den Beschäftigten? Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ihre Bedeutung für die Unternehmensmitarbeiter und deren Interessenvertretungen. In H. Backhaus-Maul u.a. (Hrsg.), Corporate Citizenship in Deutschland. Bestandsaufnahmen, Analysen und Perspektiven. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden [im Erscheinen]
- European Multistakeholder Forum on CSR (Europäisches Multistakeholder Forum zu CSR) (Hrsg.) (2004) Final Results and Recommendations, June 2004, (Ohne Ort).
- Germanwatch; Systain (Hrsg.) (2004) Die Schnittstelle von Nachhaltigkeit (CSR) und Corporate Governance, „Nachhaltigkeit bei der Unternehmenssteuerung“ (Powerpoint-Präsentation) Hamburg 2004.

- Glatzner, Ludwig (2005) Integrierte Managementsysteme (online) http://www.14001news.de/ISO___EMAS/body_iso___emas.html#IMS (7.11.2005).
- Hallmayer, Regine (o.J.) Was bedeutet integriertes Management? - Der Balanceakt zwischen Stakeholder und Shareholder (online) <http://www.4manager.de/> (3.11.2005).
- Lattemann, Christoph (2005) Aus einem Gespräch von Thomas Loew mit Prof. Dr. Christoph Lattemann, Universität Potsdam am 10.11.2005.
- Lieback, Jan Uwe (2003) Integration von Managementsystemen - Probleme und Erfahrungen - Präsentation bei GUT-Cert im Januar 2003. Berlin (unveröffentlicht).
- Loew, Thomas (2005) Analyse der Empfehlungen des europäischen Multistakeholderforums zu CSR, in Loew T (Hrsg.): The Results of the European Multistakeholderforum on CSR in the View of Business, NGO and Science, Berlin 2005, S. 4-11.
- Loew, Thomas (2002) Internationale Entwicklung der Regulierungen zur Förderung ökologisch-ethischer Finanzdienstleistungen, Diskussionspapier des IÖW DP56/02, Berlin.
- Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen, Jens (2004) Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung Berlin.
- Loew, Thomas; Clausen, Jens (2005) Wie weiter mit EMAS? Ergebnisse einer Längsschnittanalyse 1997 bis 2002. Diskussionspapier, Berlin. (Download www.4sustainability.org).
- Loew, Thomas; Haack, Susanne; Moritz, André (2003) Monitoring von Umweltleistung und Umweltmanagementsystem, Befragung 2002, Interner Arbeitsbericht zur Befragung 2002 für die Hessische Landesanstalt für Umwelt zu den Arbeiten in 2002 und 2003. Berlin (unveröffentlicht).
- Mathiesen, Henrik (2005) What is corporate governance? (online) <http://www.encycogov.com/WhatIsGorpGov.asp>, (25.10.2005).
- Munich Institute for Social Science (Hrsg.) (o.J.) Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Die Rolle der Arbeitnehmervertretung <http://www.socialscience.de/look/index.tpl?IdLanguage=1&IdPublication=1&NrIssue=40&NrSection=21> (8.2.2006).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (Hrsg.) (1999) OECD Principles of Corporate Governance. Zitiert nach: Mathiesen, Henrik (2005) What is corporate governance? (online) <http://www.encycogov.com/WhatIsGorpGov.asp>, (25.10.2005).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (Hrsg.) (2004) OECD-Grundsätze der Corporate Governance Neufassung 2004 o. O.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hrsg.) (2002) Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 2002) o. O.
- Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (Hrsg.) (2005) Deutscher Corporate Governance Kodex (in der Fassung vom 2. Juni 2005) o. O.
- RWE (Hrsg.) (2006) Unsere Verantwortung Nachhaltigkeitsbericht 2005, Essen.
- UNEP Financial Institutions Initiative (Hrsg.) (2004) The Materiality of Social, Environmental and Corporate Governance Issues to Equity Pricing. o. O.
- Umweltbundesamt (Hrsg.) (1999) EG-Umweltaudit in Deutschland. Erfahrungsbericht 1995 bis 1998. Berlin.
- VDI - Verein deutscher Ingenieure (Hrsg.) (2006) VDI 4070 Nachhaltiges Wirtschaften. Anleitung zum Nachhaltigen Wirtschaften. Düsseldorf.

Anhang

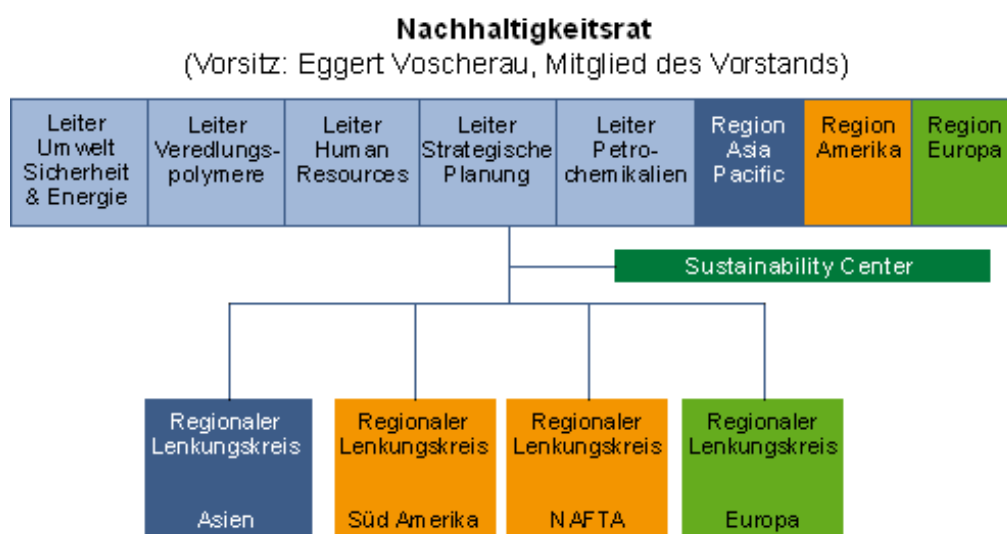
Organisation von CSR bei BASF

Entnommen aus der Website der BASF Gruppe am 2. März 2006.

„Nachhaltigkeitsrat entwickelt Strategien

Ein Nachhaltigkeitsrat („Sustainability Council“) unter der Leitung von Vorstandsmitglied und Arbeitsdirektor Eggert Voscherau kümmert sich um die Ausrichtung der gesamten BASF-Gruppe am Leitbild der Nachhaltigkeit. Dieses Gremium besteht neben Voscherau aus acht Leitern von Bereichen, die im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit von Bedeutung sind. Ihre zentrale Aufgabe ist die Strategieentwicklung für die drei Handlungsfelder des Leitbilds: Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft.

Abbildung 11: Aufbauorganisation Nachhaltigkeitsmanagement bei BASF



Quelle: BASF 2006

Internationale Lenkungsreise steuern weltweite Umsetzung

Im Jahr 2004 haben wir damit begonnen regionale Netzwerke (regional steering committees) in Asien, Amerika und Europa einzurichten. Sie unterstützen die Umsetzung der erarbeiteten Strategien und verstärken unsere Nachhaltigkeitsorganisation in den Regionen

Projektteams erarbeiten konkrete Maßnahmen

Dem Lenkungsreis arbeiten verschiedene Projektteams zu, die aufgabenbezogen aus Mitarbeitern bestehender operativer Einheiten gebildet werden. In den Teams geht es zum Beispiel um die Erarbeitung messbarer Indikatoren, um die Weiterentwicklung und Überprüfung von Umwelt- und Sozialstandards und um die Ausweitung der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Weil die Mitglieder der Projektteams in operativen Einheiten verankert bleiben, ist sichergestellt, dass sich alle Maßnahmen streng am Unternehmensalltag orientieren.

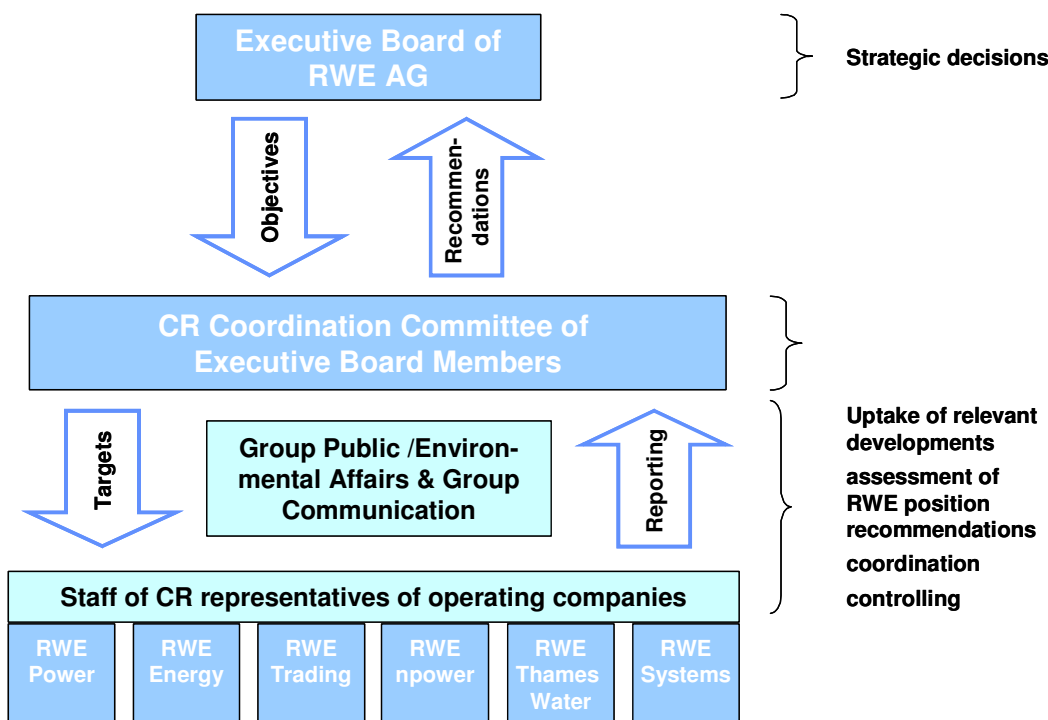
Sustainability Center koordiniert interne Projekte und Stakeholder Dialogue

Das Sustainability Center agiert als Schaltstelle zwischen Nachhaltigkeitsrat, regionalen Lenkungsreisen, Projektteams, Facheinheiten und Standorten. Neben der Koordination der unternehmensinternen Projekte und Teams ist das Sustainability Center auch für externe Kooperationen mit Umweltverbänden, Wirtschaftsverbänden, Initiativen wie dem Global Compact der Vereinten Nationen und Rating Agenturen zuständig.“ (BASF 2006)

Organisation von CSR bei RWE

Das CR-Management bei RWE wurde über mehrere Jahre sukzessive entwickelt. Ausgangspunkt war das Umweltmanagement das seit 1998 immer mehr Themenbereiche einzubeziehen hatte. Heute umfasst das CR-Management nicht mehr nur den Umweltbereich, sondern nun auch Aktivitäten, die originär in der Personal- oder der Kommunikationsabteilung angesiedelt sind (Code of Conduct, Sponsoring etc.). Der organisatorische Aufbau ist in Abbildung 12 dargestellt.

Abbildung 12: Organisatorische Verankerung von CSR bei der RWE AG



Quelle: RWE 2006

Im Nachhaltigkeitsbericht „Unsere Verantwortung“ (RWE 2006) wird die Aufbauorganisation wie folgt beschrieben:

„Um unsere Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft einlösen zu können, haben wir unsere Managementstrukturen weiter ausgebaut: Der Konzernvorstand befasst sich regelmäßig mit dem Thema nachhaltige Entwicklung und trifft die grundlegenden Entscheidungen. Die operative Umsetzung in den Führungsgesellschaften erfolgt unter Leitung des für Personal und Umwelt zuständigen Vorstands der RWE AG über den Koordinierungskreis Corporate Responsibility (CR), dem die hierfür verantwortlichen Vorstände der Führungsgesellschaften angehören. Dieser Kreis ging 2005 aus dem bereits 1998 etablierten Koordinierungskreis Umwelt hervor.

Der CR-verantwortliche Vorstand wird für die ressortübergreifende konzernweite Koordination durch die Organisationseinheiten „Konzern-Energie/Umweltpolitik“ sowie „Konzernkommunikation“ unterstützt. Sie erfassen neue Entwicklungen, analysieren und bewerten diese, um darauf aufbauend Strategien für die Zukunft zu erarbeiten. Ergänzend dazu prüfen und bewerten sie die Fortschritte im Konzern. Eine wesentliche Stütze dabei ist der bereits 1998 eingerichtete „Stab der Umweltbeauftragten“, der 2005 in „CR Koordinierungskreis“ umbenannt wurde. Er wurde inzwischen um Vertreter der Personalabteilung sowie der Konzernkommunikation erweitert und dient als das wesentliche Bindeglied zwischen dem Group Center und den Führungsgesellschaften

Das Umweltmanagement ist weiterhin das Rückgrat unseres CR-Managements, zumal wir hier auf bewährte Abläufe zurückgreifen können. Schon seit 2003 führt das Group Center auf Basis des RWE-Umweltberichts- und -informationssystems (UBIS) jährliche Managementaudits zur Umsetzung der Konzernvorgaben in den Führungsgesellschaften des Konzerns durch. Im Berichtszeitraum haben wir unser System der internen Auditierung ausgebaut und für alle Führungsgesellschaften einheitliche Vorgaben geschaffen. Auch die Einbeziehung der Internen Revision in den Auditierungsprozess trug dazu bei, dass wir große Verbesserungen erzielen konnten. Inzwischen werden 90,5 Prozent der Mitarbeiter des Konzerns durch das Umweltmanagement und die begleitenden Audits erfasst.“ (RWE 2006)

Fragebogen der E-mail Befragung

Einleitung

Unter Corporate Social Responsibility (CSR) werden offiziell (EU, Bundesregierung, BDI) die freiwilligen Beiträge von Unternehmen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit verstanden.

Möglicherweise wird in Ihrem Unternehmen nicht von CSR, sondern von Nachhaltigkeitsmanagement oder nachhaltiger Unternehmensführung gesprochen. Für die Befragung sei dies vereinfachend gleich gesetzt. Falls Sie diese Gleichsetzung als falsch erachten, freuen wir uns über einen Kommentar.

Frage 1: In welchen der folgenden CSR-Handlungsfelder ist Ihr Unternehmen aktiv?

Bitte verwenden Sie als Antwortkategorien:

- 0 = nicht aktiv
- 1 = kaum aktiv
- 2 = aktiv
- 3 = sehr aktiv

- 1.1) Betrieblicher Umweltschutz:...
- 1.2) Umweltschutz in der Zulieferkette:...
- 1.3) Ökologische Produktverantwortung:...
- 1.4) Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter (Diversity, Qualifikation, moderne Arbeitszeitmodelle, Erhalt Arbeitsplätze etc.):...
- 1.5) Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Zulieferkette:..2..
- 1.6) Verbraucherschutz, Kundeninformation:...
- 1.7) Antikorruption:...
- 1.8) Beitrag zu Ordnungs- und gesellschaftlichen Strukturen (Lobbyarbeit, Gremienarbeit, Unterstützung bei Entwicklung von Gesetzen, Normen etc.):...
- 1.9) Spenden und Sponsoring:..2..

Frage 2: Wo laufen die Verantwortlichkeiten für die CSR- Handlungsfelder zusammen ("Wo ist CSR aufgehängt")?

Bitte kennzeichnen Sie Ihre Antwort mit einem X und führen Sie ggf. ergänzend aus

- 2.1) Bei einem Vorstandsmitglied: ...
Aufgabenbereich:
- 2.2) Unterhalb des Vorstands: ...
Aufgabenbereich:.....
- 2.3) In einem Gremium, in dem diverse Ressorts gleichberechtigt vertreten sind:
Bezeichnung des Gremiums:.....
- 2.4) In einem anderen Forum:.....
Bezeichnung des Forums:.....
- 2.5) Bei einer Fachabteilung:.....
Aufgabenbereich:.....
- 2.6) Gar nicht:.....
(d.h. Umweltfragen, CSR-Mitarbeiterfragen, andere gesellschaftliche Aspekte werden nicht in einer Verantwortung bzw. Gremium zusammen geführt.)

Frage 2a: Wann wurde die oben dargestellte Verantwortung für CSR in Ihrem Unternehmen festgelegt oder ist eine Neubestimmung vorgesehen?

- 2a-1 Vor ..?..... Jahren /dieses Jahr
 2a-2 Die Gesamtverantwortung für CSR soll in 2006 geklärt werden
 2a-3 Weder noch

Frage 3: Wie wichtig sind folgende Aspekte für eine "gute" Organisation von CSR

Bitte verwenden Sie als Antwortkategorien

- 0 = nicht relevant
 1 = geringe Bedeutung
 2 = mittlere Bedeutung
 3 = hohe Bedeutung

- 3.1) Existenz eines Umweltmanagementsystems nach EMAS oder ISO 14001:....
 3.2) Abdeckung möglichst vieler CSR-Handlungsfelder durch Managementsysteme:....
 3.3) Interne Auditierung dieser Managementsysteme:.....
 3.3a) Externe Auditierung dieser Managementsysteme:.....
 3.4) Zusammenführung dieser Systeme in ein integriertes Managementsystem:..
 3.5) Ein CSR-Programm mit Zielen und Maßnahmen....
 3.6) Verankerung von CSR im Unternehmensleitbild:....
 3.7) Eigenes CSR-Leitbild:.....
 3.8) Organisatorische Verankerung beim Vorstand:.....
 3.9) Zentrale organisatorische Betreuung durch ein Fachressort:
 Idealerweise durch:.....
 3.10) Verankerung im Unternehmen durch Querschnittsgremien:.....
 3.11) Einbindung des Betriebsrats:
 3.12) Klares und kontinuierliches Commitment durch den Vorstand:
 3.13) Klares und kontinuierliches Commitment durch den Aufsichtsrat:
 3.14) Einbindung von CSR-Themen in Aufsichtsratssitzungen:
 3.15) Einbindung von CSR-Themen in Vorstandssitzungen:
 3.16) Interne Aktionen zu CSR-Themen (z.B. in Mitarbeiterzeitung, Umfragen):.....
 3.17) Erstellung eines CSR-/Nachhaltigkeitsberichts:.....

Frage 4: Nachfolgend haben wir einige Behauptungen zusammengestellt, die in der CSR-Diskussion öfter zu hören sind.

Bitte bewerten Sie diese anhand der Antwortkategorien

- N = Nein, stimme nicht zu
 ? = unentschieden
 J = Ja, stimme zu

- CSR ist Bestandteil einer Good Corporate Governance:...
 CSR muss Bestandteil der Unternehmensstrategie sein:...
 CSR ist eine Kommunikationsaufgabe:...
 CSR muss im Kerngeschäft gelebt werden:...
 CSR ist bei der Umweltabteilung am besten aufgehoben:...
 CSR ist bei der Kommunikationsabteilung am besten aufgehoben:...
 CSR ist bei der ... -abteilung am besten aufgehoben:...
 CSR bedarf neuer Organisationsformen in den Unternehmen:...
 CSR ist ein freiwilliges add-on und muss deshalb nicht organisatorisch verankert sein:...

CSR ist nichts anderes als Nachhaltigkeitsmanagement:...
CSR ist ein neuer Ansatz, der über Nachhaltigkeitsmanagement
hinausreicht:...
CSR ist als Konzept eine "operative" Ergänzung zu
Nachhaltigkeitsmanagement:...
CSR erfordert einen Wandel der (emotionalen) Einstellung im Middle
Management und Mitarbeitern

Wir freuen uns auch über weitere Hinweise, gerne in dieser mail oder
telefonisch.

Thomas Loew (Institute 4 Sustainability)
Sabine Braun (future e.V.)

CSR-Handlungsfelder und zugehörige Nachhaltigkeitsaspekte

Die folgende Aufstellung dient nur der Verdeutlichung der Inhalte der Handlungsfelder. Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Handlungsfelder ökologische Verantwortung

Handlungsfeld Betrieblicher Umweltschutz

- Energiemanagement und Klimaschutz
- Vermeidung von Schadstoffemissionen in die Luft
- Effizienter Rohstoff- und Materialeinsatz
- Abfallmanagement, Abfallvermeidung
- Wasser und Abwassermanagement
- Logistik und Verkehr (Zulieferung, Auslieferung, Mitarbeiterreisen, Arbeitswege)
- Vermeidung von Produktions- und Transportunfällen, Freisetzung von Chemikalien, Kraftstoffen, Ölen
- Naturschutz und Artenvielfalt („Biodiversity“)

Handlungsfeld Umweltschutz in der Supply Chain

Berücksichtigung und insbesondere konstruktive Unterstützung zu Verbesserung der Umweltschutzleistung der Lieferanten. Mögliche relevante Umweltaspekte siehe im Handlungsfeld Betrieblicher Umweltschutz.

Mögliche Ansätze und Instrumente: Eigene Analyse/Abschätzung der Problemlagen in der Supply Chain, Code of Conduct, Audits, Berücksichtigung in der Lieferantenbewertung, Beschaffungsrichtlinien, Lieferbedingungen, Sortimentspolitik, Schulungen, Mitgliedschaft in Gemeinschaftslösungen wie z. B. BSCI.

Handlungsfeld Ökologische Produktverantwortung / Integrierte Produktpolitik

Berücksichtigung und kontinuierliche Verbesserung der Umweltaspekte der Produkte. Mögliche relevante Umweltaspekte siehe im Handlungsfeld Betrieblicher Umweltschutz..

Mögliche Ansätze und Instrumente: Produktökobilanzen, Checklisten, Pflichtenhefte, definierte Abläufe in der Produktentwicklung, Produktrücknahme, Service, Wartung

Handlungsfelder soziale Verantwortung

Handlungsfeld Interessen der Mitarbeiter

- Entlohnung
 - gehaltsbezogene Anreizsysteme
 - betriebliche Altersvorsorge
 - International tätige Unternehmen: Bezahlung von Mindest-/Existenzlöhnen an Mitarbeiter in unteren Einkommensgruppen.
 - International tätige Unternehmen: Beiträge zu einer sozialen Mindestsicherung der Mitarbeiter in Ländern ohne staatliche Alters- und Krankenversicherung.
- Arbeitszeitmodelle
 - Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung (z.B. Gleitzeit, Jahresarbeitszeitkonten, Sabbaticals, Telearbeit, Teilzeit, Elternzeit)
 - Arbeitszeitmodelle für besondere Zielgruppen (alleinerziehende Mütter/Väter, ältere Mitarbeiter, Schichtarbeiter, Nachtarbeiter, Behinderte, Leistungsgewandelte, Mitarbeiter in Rehabilitation/Wiedereingliederung)
- Aus- und Weiterbildung
- Arbeitnehmerrechte und Beschäftigung
 - Vereinigungsfreiheit
 - Zusammenarbeit mit Gewerkschaften
 - Maßnahmen zum Erhalt von Arbeitsplätzen
 - Soziale Maßnahmen beim Abbau von Arbeitsplätzen
- Vielfalt und Chancengleichheit (Diversity)
- Gleichstellung von Frau und Mann

- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
Neben den „klassischen“ Handlungsbereichen auch: In Ländern mit einer hohen HIV-Infektionsrate: Maßnahmen zur Unterstützung betroffener Mitarbeiter und bei der Bekämpfung der Krankheit

Handlungsfeld Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Supply Chain

Umweltschutzleistung der Lieferanten. Mögliche relevante Aspekte bezüglich der Arbeitsbedingungen siehe im Handlungsfeld Interessen der Mitarbeiter. Ein weiterer Aspekt sind sogenannte „Faire Geschäftsbeziehungen“ und Aspekte der Entwicklungspolitik, wie sie z.B. in den OECD Leitsätzen für Multinationale Unternehmen definiert sind.

Mögliche Ansätze und Instrumente: Eigene Analyse/Abschätzung der Problemlagen in der Supply Chain, Code of Conduct, Audits, Berücksichtigung in der Lieferantenbewertung, Beschaffungsrichtlinien, Lieferbedingungen, Sortimentspolitik, Schulungen, Mitgliedschaft in Gemeinschaftslösungen wie z. B. BSCI.

Handlungsfeld Verbraucherschutz, Kundeninformation

- Umfassende, offene, nicht irreführende Produktinformation
- Entsorgungs-, Demontagehinweise
- Angabe Inhaltsstoffe, kritische Inhaltsstoffe
- Verwendung von Labeln
- Bedürfnisorientierung allgemein
- Bedürfnisorientierung für besondere Verbrauchergruppen (z.B. Allergiker, Senioren, Behinderte)
- Datenschutz
- Keine unlautere Werbung, u.a. keine Irreführung, klare, übersichtliche Preisangaben, Wahrung der Persönlichkeitssphäre etc.

Weitere Handlungsfelder

Handlungsfeld Verantwortung im Umfeld (ohne CC)

- Regionale Verantwortung als Arbeitgeber und Auftraggeber
Auswirkungen als Arbeit- und Auftraggeber auf das lokale/regionale Umfeld an den Standorten. Stichworte: Umgang mit autoritären Regimen, Local Sourcing, Produktbezug aus Krisenregionen, Qualifikation von Unternehmen in der Region, um sie wettbewerbsfähig zu machen)
- Steuern und Subventionen
- Antikorruption
- Beitrag zur Politik und zum Ordnungsrahmen
Beitrag zur Gestaltung von Ordnungs- und gesellschaftlichen Strukturen (Stichworte: Lobbyarbeit, Regierungsbeziehungen, Arbeit in Verbänden und Initiativen, Initiativen gegen Ausländerfeindlichkeit, Unterstützung bei der Entwicklung von Gesetzen, Normen etc.).

Handlungsfeld Corporate Citizenship (CC) / Bürgerschaftliches Engagement

- Spenden
- Unternehmensstiftungen
- Corporate Volunteering
- Sponsoring
- Cross related Marketing

Ansprechpartner:

future e.V. – Büro München
Sabine Braun
Ickstattstraße 26 (Mgb.)
D-80469 München
Tel.: +49 89 20 20 56-22
Fax: +49 89 20 20 56-50
E-mail: muenchen@future-ev.de

Institute 4 Sustainability
Thomas Loew
Charlottenburger Ufer 10
D-10587 Berlin
Tel.: +49 30 44 35 20 94
Fax: +49 30 44 35 20 97
E-mail: loew@4sustainability.org