



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit

# CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

EINE ORIENTIERUNG AUS UMWELTSICHT



## **Impressum**

**Herausgeber:** Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11055 Berlin  
E-Mail: [service@bmu.bund.de](mailto:service@bmu.bund.de)  
[www.bmu.de](http://www.bmu.de)

**Projektbetreuung:** Peter Franz, Dr. Stefanie Pfahl  
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)

**Bearbeitung:** Sabine Braun  
future e.V.  
Corneliusstraße 10  
80469 München  
E-Mail: [muenchen@future-ev.de](mailto:muenchen@future-ev.de)  
[www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)

Thomas Loew  
Institute 4 Sustainability  
Ystader Straße 11  
10437 Berlin  
E-Mail: [loew@4sustainability.org](mailto:loew@4sustainability.org)  
[www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org)

**Gestaltung:** Artelier  
Corneliusstraße 10  
80469 München

**Druck:** Silber Druck, Niestetal

**Fotos:** Titel: Falk Heller, München  
Seite 2: Frank Ossenbrink  
Seite 8, 9, 15: Photocase.com

**Stand:** Oktober 2008

**3. Auflage:** 4.000 Stück



## LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

die Wirtschaft beeinflusst alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens. Vom Handeln der Unternehmen hängt es entscheidend ab, wie viel Zukunftschancen der Einzelne hat und ob die Potenziale einer Gesellschaft optimal genutzt werden, diese zukunftsfähig zu gestalten. Dem unternehmerischen Handeln kommt deshalb von

jeher eine wichtige Verantwortung für die gesellschaftliche Entwicklung zu. Diese Verantwortung ist jedoch mehr als Shareholder Value. Unternehmen sind Teil der Gesellschaft und ihr Handeln muss sich den gesellschaftlichen Herausforderungen als Ganzes stellen. Deshalb wird in der Öffentlichkeit und zunehmend auf den Finanzmärkten nicht mehr nur danach gefragt, was Unternehmen mit ihren Gewinnen machen, sondern wie sie ihre Gewinne erzielen. Die Zukunft wird deshalb den Unternehmen gehören, die einen aktiven Beitrag zur ethischen und nachhaltigen Unternehmensführung in ihrem Land, aber auch an den internationalen Standorten leisten. Zukunftsfähige Unternehmen beweisen „Sustainability Leadership“. Maßnahmen wie die Einführung von Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement und eine regelmäßige Nachhaltigkeitsberichterstattung zeugen davon, dass sich Unternehmen diesen Herausforderungen stellen.

Mit Corporate Social Responsibility (CSR) kann eine wirtschaftlich tragfähige Entwicklung, soziale Verantwortung und die Schonung von Umweltressourcen intelligent verbunden werden. Ich möchte Unternehmen darin bestärken, ihrer Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft gerecht zu werden, und ermutigen, auf freiwilliger Basis CSR umfassend in ihre Kerngeschäfte einzubinden. Das ist nicht nur wichtig für den gesellschaftlichen Zusammenhalt, sondern auch gut fürs Geschäft. Denn unstrittig ist, dass Unternehmen, die CSR integrieren, die Akzeptanz ihres Handelns sichern und ihre internationale Reputation erhöhen. Damit können sie sich auch neue Marktchancen erschließen, ihre Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit steigern sowie Arbeitsplätze schaffen.

Um eine Verständigung darüber zu erreichen, wie CSR-Strategien umgesetzt werden können und welche Erwartungen seitens der Gesellschaft bestehen, hat das Bundesumweltministerium einen Dialog mit Vertretern von Unternehmen zentraler Branchen, Gewerkschaften, Verbraucher- und Wirtschaftsverbänden sowie von Nichtregierungsorganisationen zum Thema CSR geführt. Dabei ist deutlich geworden, dass CSR gleichermaßen soziale und ökologische Aspekte umfasst und einen wichtigen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung liefern kann. Mit dieser Broschüre soll für ein anspruchsvolles Verständnis von CSR geworben und zugleich eine Brücke geschlagen werden zu den bekannten und etablierten Maßnahmen des betrieblichen und produktbezogenen Umweltschutzes, bei denen die deutsche Wirtschaft weltweit als vorbildlich gilt.

Die Broschüre zeigt auf, in welchen Handlungsfeldern Unternehmen gefordert sind, wenn sie CSR im Kerngeschäft verankern wollen. Sie reichen vom betrieblichen Umweltschutz über die Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen bis hin zur Verantwortung für die Zulieferkette.

Es gibt bereits Erfahrungen, wie Unternehmen CSR aufgreifen und in die Unternehmensorganisation integrieren können. Die Broschüre enthält praktische Hinweise, wie Unternehmen heute dieses breite Spektrum an Herausforderungen effizient managen können und soll damit zur Nachahmung anregen.

Ich bin davon überzeugt, dass eine anspruchsvolle CSR zu einer guten Unternehmensführung gehört und von den Unternehmen künftig systematisch gemanagt werden muss, auch um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei halte ich die Verbindlichkeit eines nachvollziehbaren und überprüfbaren Managements für notwendig, um Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft und gegenüber der Politik zu bewahren.

Sigmar Gabriel  
Bundesminister für Umwelt,  
Naturschutz und Reaktorsicherheit

# INHALTSVERZEICHNIS

▶ <b>DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN UND DIE ROLLE DES UMWELTMANAGEMENTS</b> .....	<b>05</b>
Die Wurzeln von CSR	
Umweltschutz und Nachhaltigkeit	
Der europäische CSR-Begriff	
CSR in Deutschland	
Handlungsfelder für Unternehmen	
Verantwortung teilen, Verbindlichkeit schaffen	
▶ <b>NACH ANSPRUCHSVOLLEN PRINZIPIEN HANDELN</b> .....	<b>09</b>
Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	
Ein verbindlicher und verlässlicher Rahmen	
Als Richtschnur für das CSR-Management nutzen	
▶ <b>STEUERUNG UND MANAGEMENT GESTALTEN</b> .....	<b>11</b>
Verankerung in der Aufbauorganisation	
Erstellung von Leitbild und Programm	
CSR organisieren, Arbeitnehmervertreter einbeziehen	
▶ <b>VERANTWORTUNG IN DER LIEFERKETTE LEBEN</b> .....	<b>12</b>
Verhaltenskodizes und ihre Grenzen	
Der Vorteil von Branchenlösungen	
Einen Beitrag zur Global Governance leisten	
▶ <b>VERTRAUEN DURCH KOMMUNIKATION SCHAFFEN</b> .....	<b>13</b>
Im Dialog mit den Anspruchsgruppen	
Anforderungen an die Berichterstattung	
Der Kapitalmarkt als wichtige Zielgruppe	
Leistungen darstellen, Transparenz bieten	
▶ <b>FAZIT</b> .....	<b>14</b>

# DIE GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN UND DIE ROLLE DES UMWELTMANAGEMENTS

Die Globalisierung mit ihren vielfältigen Auswirkungen auf die nationalen Wirtschafts- und Sozialsysteme und das Leben der Bürger hat die Erwartungen an die Unternehmen verstärkt. Ihre Anspruchsgruppen – Kunden und Verbraucher, Investoren, Mitarbeiter, Behörden, Geschäftspartner und Nichtregierungsorganisationen – verlangen, dass sie Verantwortung übernehmen.

Unternehmen, die einen substanziellen Beitrag leisten zum Umweltschutz, zum Wohlergehen ihrer Mitarbeiter sowie zur nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft, begegnen damit nicht nur den Erwartungen ihrer Anspruchsgruppen. Sie tun dies vielmehr auch aus einem ganz vitalen Eigeninteresse heraus: Sie machen sich dadurch fit für die Herausforderungen der Zukunft, die durch einen raschen Wandel der Strukturen – beispielsweise in den Absatz- und Beschaffungsmärkten oder der Bevölkerung – gekennzeichnet sind. Unternehmen, die sich auf diese Entwicklungen und die damit verknüpften Erwartungen in ihrem Umfeld frühzeitig einstellen, erhöhen die Akzeptanz ihres Handelns, erschließen sich Wettbewerbsvorteile, mindern ihre Risiken und sichern so den Bestand ihres Unternehmens.

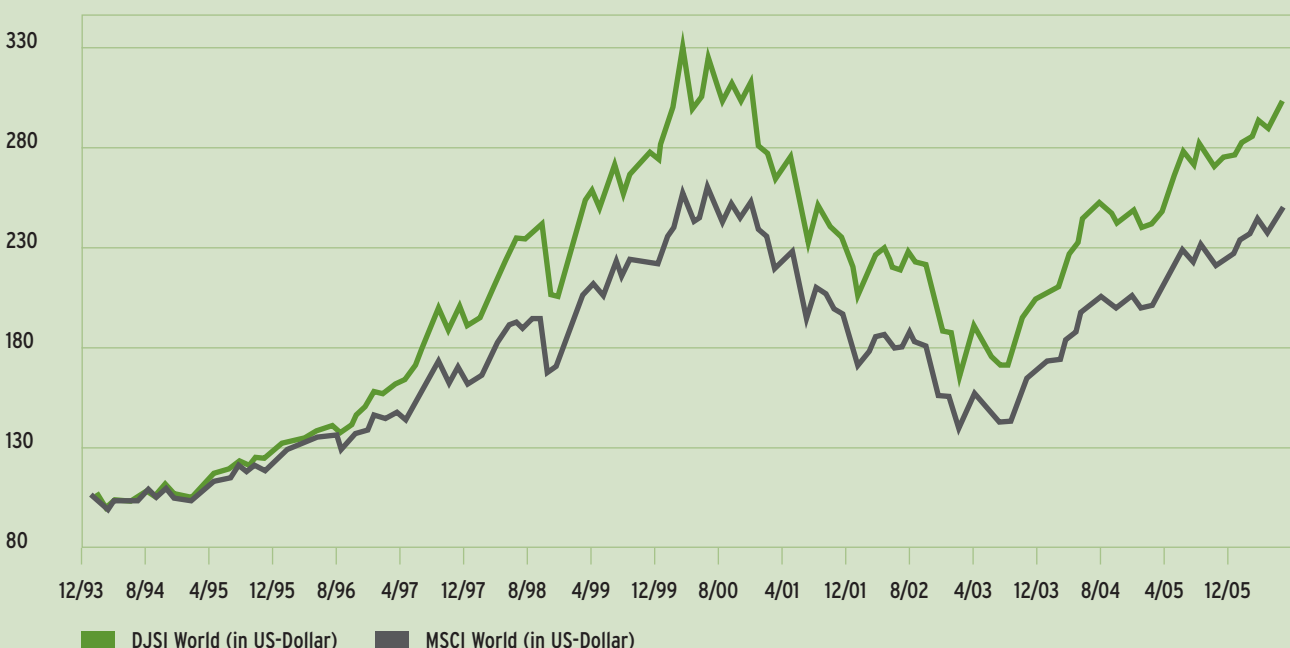
Nachhaltige Unternehmensleistungen gelten damit als wichtige Voraussetzung für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Die Unternehmensführungen sehen sich heute mit weit anspruchsvolleren Anforderungen konfrontiert, als dies noch vor zehn bis 15 Jahren der Fall war.

Fällt die Leistungsbewertung in diesem Bereich negativ aus, gilt dies immer mehr als Beleg für eine Unternehmensführung, die gegenüber „nichtfinanziellen Aspekten“ gleichgültig ist und dadurch Geschäftsrisiken offenbart. Vor diesem Hintergrund wächst auch in den Finanzmärkten die Aufmerksamkeit für Konzepte wie Corporate Social Responsibility (CSR), nachhaltiges Wirtschaften und Socially Responsible Investment (SRI). Seitdem mehrere SRI-Indizes eine überdurchschnittlich gute Performance aufweisen, berücksichtigen zunehmend auch konventionelle Investoren ökologisch-soziale Unternehmensbewertungen, um das Anlagerisiko zu reduzieren.

## Die Wurzeln von CSR

Die Wurzeln von CSR liegen wesentlich in den freiwilligen Leistungen, mit denen verantwortliche Unternehmer ab Ende des 19. Jahrhunderts in der industrialisier-

### → ÜBERDURCHSCHNITTliche PERFORMANCE DES DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX



ten Welt auf soziale Missstände und die damit verbundenen Forderungen der Arbeiterbewegungen reagierten. Beispielsweise durch den Bau von Wohnsiedlungen und Krankenhäusern verbesserten sie die Lebensbedingungen ihrer Arbeitnehmer und erreichten so eine Steigerung der Arbeitsmoral und eine sinkende Fluktuation.

In Großbritannien ergriffen Unternehmen in den 1980er Jahren freiwillig soziale Maßnahmen, nachdem die Wirtschaftspolitik der damaligen Regierung zunächst zu einem sprunghaften Anstieg der Arbeitslosigkeit führte. Krawalle arbeitsloser Jugendlicher in britischen Städten veranlassten die Unternehmen, sich um die soziale Stabilität im Land zu sorgen und sich für bessere Lebensbedingungen in ihrem Umfeld einzusetzen. Heute gelten den britischen Unternehmen die Anforderungen der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen als eine wichtige Leitplanke bei der Ausgestaltung eines verantwortungsbewussten Wirtschaftens, das Vertrauen und Akzeptanz schafft.

### Umweltschutz und Nachhaltigkeit

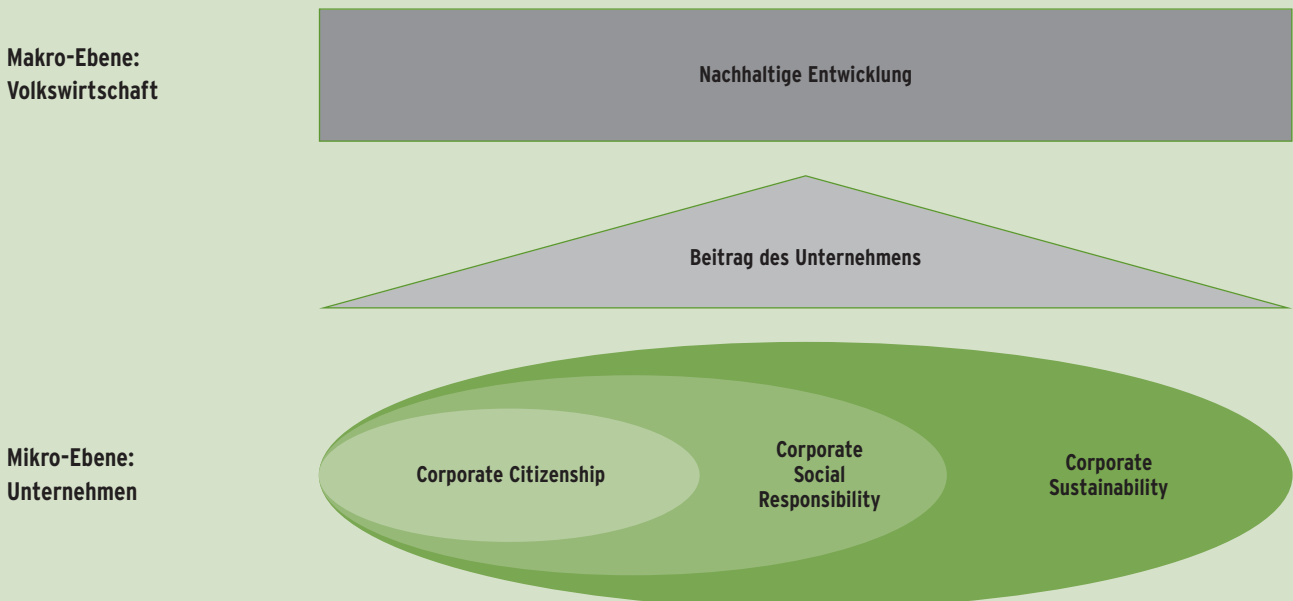
In Deutschland entwickelte sich seit Ende der 1970er Jahre der Umweltschutz zu einem der wichtigsten gesellschaftlichen Anliegen. Verstärkt seit Anfang der

1990er Jahre reagierten insbesondere größere Unternehmen auf die gesellschaftlichen Erwartungen, indem sie freiwillig Umweltberichte und betriebliche sowie produktbezogene Ökobilanzen erstellten. Die europäische Öko-Audit-Verordnung für die freiwillige Einrichtung eines Umweltmanagementsystems (EMAS) wurde von der deutschen Wirtschaft in den 1990er Jahren konsequenter als in anderen europäischen Staaten umgesetzt. Auf dieser Basis griffen viele umweltengagierte Unternehmen in der Folge auch das Leitbild Nachhaltigkeit auf – als eine Strategie der Ressourcenschonung und des langfristigen Erhalts der eigenen Existenzgrundlagen.

### Der europäische CSR-Begriff

Da eine Reihe von ökologischen und gesellschaftlichen Problemen sich nicht oder kaum effizient über Regulierung bewältigen lässt, hat die Europäische Kommission ergänzend die freiwillige Verantwortung von Unternehmen zu einem neuen Politikansatz weiterentwickelt. In ihrem Grünbuch von 2001 definiert sie CSR als ein Konzept, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihre Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“.

## → DAS VERHÄLTNISS VON CSR UND NACHHALTIGER ENTWICKLUNG



Quelle: Loew et. al 2004



→ **HANDLUNGSFELDER VON CSR**

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

Für die Europäische Kommission umfasst CSR alle freiwilligen Leistungen, mit denen die Unternehmen in ihrem Kerngeschäft zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen (vgl. Abbildung). Dazu zählen vor allem freiwillige, über gesetzliche Vorgaben hinausgehende Aktivitäten im Bereich der Arbeitsbedingungen sowie des Umweltschutzes. Für die Praxis stellt sich CSR damit als weitgehend identisch mit einer nachhaltigen Unternehmensführung dar.

Ergänzend sind zu CSR auch Spenden-, Sponsoring- und Stiftungsaktivitäten sowie die Förderung des freiwilligen gemeinnützigen Einsatzes von Mitarbeitern zu zählen – Aktivitäten, die in Deutschland als bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen beziehungsweise Corporate Citizenship bezeichnet werden.

**CSR in Deutschland**

Das Grundverständnis der CSR-Definition der Europäischen Kommission wird von der Bundesregierung, der Mehrzahl der deutschen Wirtschaftsverbände und den Gewerkschaften geteilt. Die konkrete Umsetzung und

Kommunikation von CSR durch die Unternehmen zeigt jedoch, dass bei diesen unterschiedliche Auffassungen von CSR bestehen. Oft werden verkürzt nur einzelne Aspekte wie das karitative Engagement oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen hervorgehoben.

Dabei haben gerade deutsche Unternehmen besonders viel zu bieten, wenn man das umfassende CSR-Verständnis zugrunde legt. Denn bis heute ist der Umweltschutz neben den vergleichsweise anspruchsvollen sozialgesetzlichen Rahmenbedingungen ein starker Treiber für den kontinuierlichen, auch an den Anforderungen der Stakeholder und des Gesetzgebers orientierten Verbesserungsprozess in den Unternehmen. In den meisten Unternehmen sind die Grundlagen für die Umsetzung eines umfassenden CSR-Konzepts daher in Ansätzen vorhanden, zudem gibt es schon eine Vielzahl vorbildlicher Aktivitäten. Auf Basis bestehender Umweltmanagementsysteme verfügen die deutschen Konzerne ebenso wie die kleinen und mittelständischen Betriebe über die besten Voraussetzungen, den CSR-Ansatz aufzugreifen und in ihre Unternehmens-



strategie zu integrieren. Dadurch eröffnet sich ihnen auch die Möglichkeit, sich im internationalen Wettbewerb gegenüber Konkurrenten als glaubwürdig und innovativ auszuzeichnen.

### Handlungsfelder für Unternehmen

Eine glaubwürdige unternehmerische CSR-Politik berücksichtigt alle Unternehmensbereiche und -funktionen. Schließlich geht es darum, in den Kerngeschäftsprozessen innovative, wirtschaftlich tragfähige und vorsorgende Lösungen zur Verbesserung des Umweltschutzes und der Arbeitsbedingungen zu entwickeln und die Interessen der Gesellschaft wahrzunehmen. Gleichzeitig kann der gezielte Blick auf die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen die notwendige Weiterentwicklung der Kerngeschäftsprozesse unterstützen und erleichtern. Im Wesentlichen umfasst CSR

- den betrieblichen Umweltschutz,
- die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen,
- die Beachtung des Umweltschutzes und menschenwürdiger Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette,
- eine integrierte Produktpolitik und
- den Verbraucherschutz (vgl. Abbildung, Seite 7).

Weiterhin können Unternehmen auch über ihre Kerngeschäftsprozesse hinaus Verantwortung für ihr Umfeld wahrnehmen. Zur „Umfeld-Verantwortung“ zählen nicht nur karitative und bürgerschaftliche Engagements, sondern auch der Beitrag, den ein Unternehmen zum Ordnungsrahmen leistet. Beispiele dafür sind eine konstruktive, am Gemeinwohl orientierte Zusammenarbeit mit Behörden bei der Entwicklung von Gesetzen und Normen oder die entschiedene Vermeidung von Korruption und Bestechung.

Im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung sollten die Aktivitäten in den verschiedenen Handlungsfeldern zentral gesteuert werden. Für den Umweltbereich bieten die sowohl in den großen als auch in mittelständischen und kleineren Unternehmen seit Jahren etablierten Umweltmanagementsysteme, beispielsweise EMAS, eine gute Basis. Und so sind es vielfach die Umweltabteilungen beziehungsweise die Umweltbeauftragten, die mit der Aufgabe betraut werden, CSR im Unternehmen zu koordinieren. Aber ebenso sind Unternehmen bekannt, die sich CSR von der sozialen Seite genähert haben. Dort laufen dann beispielsweise in der Personalabteilung oder bei den Diversity-Verantwortlichen die Fäden zusammen.

### Verantwortung teilen, Verbindlichkeit schaffen

In einer Welt der zunehmenden wirtschaftlichen Globalisierung und der gleichzeitig abnehmenden Einflussmöglichkeiten von Nationalstaaten kann die Verantwortung von Unternehmen nicht an Staatsgrenzen oder an Werkstoren enden. Mit den neuen wirtschaftlichen und technischen Möglichkeiten, die sich ihnen auftun, wächst ihr Einflussbereich und damit auch ihre Verantwortung.

Im Rahmen des CSR-Ansatzes ist von den Unternehmen deshalb ein klares Bekenntnis zu freiwilligen, über das Gesetz hinausgehenden Leistungen für Umwelt und Gesellschaft gefordert. Denn nur so tragen sie zu einer verlässlichen Grundlage für das gemeinsame Handeln von Wirtschaft und Staat bei und schaffen damit – im eigenen Interesse – den Rahmen für eine zukunftsorientierte wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung.

### Weitere Informationen

- ▶ European Multistakeholder Forum on CSR (Hg.): Final Results and Recommendations (Download): [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/)
- ▶ Europäische Kommission (Hg.): Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility (Download): <http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/policy.htm>
- ▶ Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J.: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen (Download): [www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)



# NACH ANSPRUCHSVOLLEN PRINZIPIEN HANDELN

Für eine gesellschaftlich verantwortungsbewusste Unternehmensführung existieren bereits eine Reihe von Prinzipien oder Leitlinien, beispielsweise die zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen oder die Global Sullivan Principles, zu deren Einhaltung sich Unternehmen per Unterschrift verpflichtet haben. Während die Anerkennung der beiden genannten Vereinbarungen jedem Unternehmen weltweit offen steht, existieren daneben auch Leitlinien, die sich Unternehmen einer bestimmten Branche oder eines Landes gegeben haben. Beispiele dafür sind die „Responsible Care-Grundsätze“ der chemischen Industrie oder das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft.

## Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Das am weitesten ausgearbeitete und umfassendste Regelwerk für eine gesellschaftlich verantwortliche und umweltbewusste Unternehmensführung sind die

## Inhalt der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

- ▶ **Grundpflichten von Unternehmen**  
Nachhaltige Entwicklung, Einhaltung von Menschenrechten, Förderung lokaler Kapazitäten etc.
- ▶ **Informationspolitik**  
Herausgabe eines Geschäftsberichts, Offenlegung von Informationen zu sozialen und umweltrelevanten Fragen etc.
- ▶ **Beschäftigungspolitik**  
Einhaltung der Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) etc.
- ▶ **Umweltpolitik**  
Errichtung von Umweltmanagementsystemen und Gewährleistung einer transparenten Umweltberichterstattung, Orientierung am Vorsorgeprinzip etc.
- ▶ **Korruptionsbekämpfung**  
Ablehnung von Bestechungsgeldern, Transparenz zu den Maßnahmen der Korruptionsbekämpfung etc.
- ▶ **Verbraucherinteressen**  
Gewährleistung fairer Geschäfts-, Vermarktungs- und Werbepraktiken sowie von Sicherheit und Qualität der Güter und Dienstleistungen etc.
- ▶ **Wissenschaft und Technologie**  
Schutz des geistigen Eigentums, Know-how-Transfer
- ▶ **Wettbewerb**  
Beachtung der Regeln des fairen Wettbewerbs, Verzicht auf Errichtung wettbewerbswidriger Kartelle etc.
- ▶ **Besteuerung**  
Beitrag zu öffentlichen Finanzen der Gastländer leisten, Einhaltung von Steuergesetzen etc.



Leitsätze der Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) für multinationale Unternehmen. Die im Jahr 2000 aktualisierten OECD-Leitsätze beinhalten Empfehlungen zu zentralen Verantwortungsbereichen von Unternehmen.

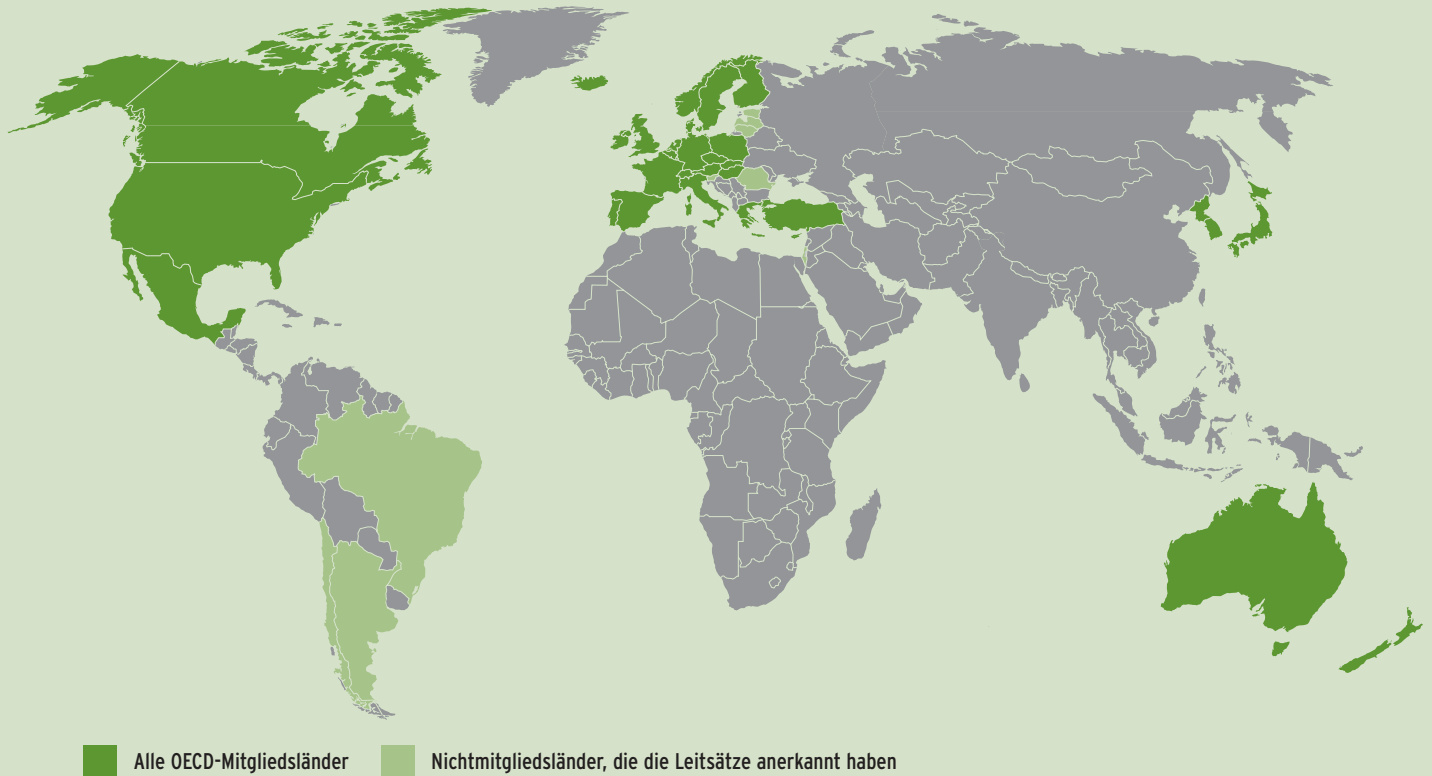
## Ein verbindlicher und verlässlicher Rahmen

Die Leitsätze zeichnen sich im Vergleich zu anderen Vorgaben wie beispielsweise den Global Compact-Prinzipien durch einen höheren Detaillierungsgrad

aus und zeigen Ansätze zur operativen Umsetzung auf. Anerkannt von allen 30 OECD-Mitgliedsstaaten sowie bisher neun Nichtmitgliedsstaaten stellen sie den einzigen umfassenden, auf multilateraler Ebene angenommenen Kodex für verantwortungsbewusstes Wirtschaften dar. Deutschland hat sich gemeinsam mit den anderen OECD-Staaten zur Förderung der Leitsätze verpflichtet.

Aufgrund der staatlichen Anerkennung und der Möglichkeit, bei Verstößen nationale Kontaktstellen anzusprechen, besitzen die Leitsätze eine größere Verbindlichkeit als die meisten anderen Prinzipien. Die Kontaktstellen sind in der Regel bei den Wirtschaftsministerien angesiedelt und vermitteln auch bei Konflikten mit Nichtregierungsorganisationen auf neutrale Weise.

## → ANERKENNUNG DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN



### Als Richtschnur für das CSR-Management nutzen

Für Unternehmen ist das Bekenntnis zu den OECD-Leitsätzen freiwillig. Da sich die Leitsätze explizit an multinationale Unternehmen wenden, sind sie bei mittelständischen und auf den heimischen Markt konzentrierte Firmen bislang kaum bekannt.

Dennoch können die Leitsätze eine Hilfestellung bei der Einführung von CSR-Strategien in kleineren Unternehmen bieten, denn die anspruchsvollen, aber durchaus realistischen Anforderungen werden vielfach von den Unternehmen längst erfüllt. Schließlich ist für ein verantwortliches Management die Vermeidung von Diskriminierung, Korruption und wettbewerbswidrigen Absprachen ebenso selbstverständlich wie die Einrichtung eines anspruchsvollen Umweltmanagementsystems, beispielsweise EMAS, und die Reduzierung der Umweltbelastungen.

Unternehmen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen, sollten ihrem Wirtschaften die OECD-Leitsätze als Mindeststandard zugrunde legen

und sich gegenüber ihren Anspruchsgruppen zu deren Einhaltung klar bekennen. Damit wird nicht ausgeschlossen, dass Unternehmen eigene Akzente bei der Entwicklung ihres spezifischen CSR-Ansatzes setzen.

### Weitere Informationen

- ▶ Global Compact: [www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)
- ▶ Global Sullivan Principles: [www.globalsullivanprinciples.org](http://www.globalsullivanprinciples.org)
- ▶ Responsible Care Initiative der chemischen Industrie: [www.responsiblecare.org](http://www.responsiblecare.org)
- ▶ CSR-Leitlinien der österreichischen Wirtschaft: [www.respect.at](http://www.respect.at)
- ▶ OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen: [www.oecd.org/daf/investment/guidelines](http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines)
- ▶ OECD (Hg.): Umwelt und OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen – Betriebliche Instrumente und Konzepte (Download): [www.oecd.org/env/investment](http://www.oecd.org/env/investment)

# STEUERUNG UND MANAGEMENT GESTALTEN

Für die Umsetzung anspruchsvoller CSR-Leistungen ist das klare und dauerhafte Bekenntnis durch die Unternehmensleitung unverzichtbar. Davon hängt wesentlich ab, wie konsequent eine entsprechende Aufbauorganisation im Unternehmen ausgestaltet wird.

## Verankerung in der Aufbauorganisation

CSR stellt eine Querschnittsaufgabe dar, die mehrere Handlungsfelder und damit auch verschiedene Unternehmensbereiche (Personal, Einkauf, Produktion etc.) betrifft. Die Integration von CSR in die Kerngeschäftsprozesse gelingt deshalb nur, wenn die betroffenen Bereiche so eingebunden sind, dass sie die geplanten Maßnahmen befürworten und mittragen. Die zentrale Koordination der CSR-Aufgaben obliegt meistens einer für Nachhaltigkeit zuständigen Stabsabteilung sowie einem Querschnittsgremium (z.B. Sustainability Council, Nachhaltigkeitsrat, CR-Komitee), das sich aus Vertretern unterschiedlicher Bereiche oder aus CSR-Verantwortlichen verschiedener Teilgesellschaften zusammensetzt. Je klarer die Ansprechpartner in den unterschiedlichen Unternehmensbereichen sowie gegebenenfalls in den verschiedenen Teilgesellschaften benannt sind, desto effektiver lässt sich die Koordination gestalten. Das bestehende Umweltmanagement ist dabei als eine zentrale Säule einzubeziehen.

Um das Thema CSR bei großen Aktiengesellschaften wirksam in der Unternehmensführung zu verankern, sollte CSR in der Zuständigkeit eines einzelnen Vorstandsmitglieds liegen. Dies erleichtert der koordinierenden Stabsabteilung den Zugang zur Unternehmensleitung und beschleunigt damit die operativen Entscheidungen.

## Erstellung von Leitbild und Programm

Wenn CSR mehr sein soll als Imagepflege und Reputationsmanagement, müssen unternehmensspezifische ökologische, soziale und ethische Werte verbindlich in die Strategie und die Ziele des Unternehmens integriert werden. Dies sollte über die Formulierung von Leitlinien oder über die Integration dieser Werte in das bestehende Unternehmensleitbild erfolgen. Schon dieser Prozess allein ist hilfreich für die Verankerung von CSR in der Organisation. Denn die Erarbeitung unternehmensspezifischer CSR-Werte stößt in den einbezogenen Leitungsebenen meist eine intensive Diskussion an, die zur Bewusstseinsbildung beiträgt.

Um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren, ist die Erstellung eines CSR-Programms mit konkreten Zielen und Maßnahmen unverzichtbar. Für

die Koordinatoren in den Unternehmen stellt ein einvernehmlich beschlossenes Programm ein wichtiges Managementinstrument bei der Erfüllung ihrer Aufgabe dar. Gleichzeitig gewährleistet es quer durch die Organisation, dass gute Vorsätze nicht im Tagesgeschäft untergehen. Gegenüber Mitarbeitern, Eigentümern, Kunden und kritischen Anspruchsgruppen gilt ein ambitioniertes Programm schließlich als überzeugendster Beleg dafür, dass das Unternehmen seine Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft ernst nimmt. Audits und Monitoringsysteme stellen sicher, dass das CSR-Leitbild und das Programm umgesetzt werden. Diese freiwillige (Selbst-)überwachung hat sich bewährt und fördert organisationale Lernprozesse.

## CSR organisieren, Arbeitnehmervertreter einbeziehen

Um verantwortliches Handeln in den Geschäftsprozessen so auszugestalten, dass nicht nur Risiken vermieden, sondern auch Chancen für eine nachhaltige Entwicklung genutzt werden, bedarf es eines systematischen Managements der CSR-Anforderungen. Unternehmen müssen dafür nicht nur die erforderlichen organisatorischen Ablaufprozesse schaffen, sondern sollten auch die entsprechenden Personalkapazitäten und Mittel bereitstellen.

Da das Umweltmanagement eine vergleichbare Querschnittsfunktion wie CSR erfüllt, bietet es sich in Unternehmen mit relevanten Umweltaspekten an, die Organisation von CSR aus dem Umweltmanagementsystem heraus zu entwickeln. Das europäische Öko-Audit-System EMAS ist dafür besonders gut geeignet.

Zu den wichtigen Handlungsfeldern von CSR zählen die Arbeitsbedingungen der eigenen Mitarbeiter und zunehmend auch bei den Lieferanten. Die Arbeitnehmervertreter sind neben den Mitarbeitern der Personalabteilungen die „natürlichen“ Experten für dieses Handlungsfeld und sollten daher in arbeitnehmerbezogene CSR-Projekte einbezogen werden.

## Weitere Informationen

- ▶ Loew, T.; Braun, S.: Organisatorische Umsetzung von CSR. Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance? (Download): [www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org)

# VERANTWORTUNG IN DER LIEFERKETTE LEBEN

Dass in den Zulieferketten des Handels und der großen Industrieunternehmen ökologische und soziale Missstände anzutreffen sind, ist nicht neu: Seit Jahren werden Kinderarbeit bei der Teppichfertigung, Raubbau an ökologisch wertvollen Wäldern sowie unfaire Löhne beim Anbau von Tee, Kaffee und Kakao oder bei der Bekleidungsproduktion thematisiert.

Die Globalisierung der Märkte hat den Wettbewerb verschärft. Damit dies nicht auf dem Rücken der Schwächsten ausgetragen wird, sehen Nichtregierungsorganisationen und kritische Kunden vor allem die großen Konzerne in der Pflicht. Sie sollen sicherstellen, dass bei der Rohstoffgewinnung und der Herstellung zugekaufter Produkte und Komponenten menschenwürdige Arbeitsbedingungen gewahrt und gravierende Umweltbelastungen vermieden werden. Ausgelöst durch Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen, die meist einzelne Unternehmen gezielt unter Druck setzten, wurden beispielsweise in der Textil- und in der Papierbranche Fortschritte erzielt. So gibt es dort schon recht wirksame Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Umweltschutzes in der Lieferantenkette.

Inzwischen erfährt das Thema „Supply Chain Management“ branchenübergreifend zunehmende Beachtung. Vor allem die großen Markenunternehmen sehen Reputationsrisiken durch gezielte Kampagnen und beginnen ihre Zulieferketten auf Schwachstellen zu untersuchen und sich durch die Übertragung ihrer Verantwortung auf die Lieferanten abzusichern. Dies trägt nicht zuletzt auch zur Verringerung von klassischen Unternehmensrisiken wie Lieferanten- und Finanzierungsrisiken bei.

## Verhaltenskodizes und ihre Grenzen

Kern der meisten Lösungen ist ein Verhaltenskodex, der entweder für das eigene Unternehmen entwickelt auf die Lieferanten übertragen oder in einer Branche eigens für die Zulieferkette erarbeitet wird. Der vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) initiierte „Runde Tisch Verhaltenskodizes“ hat einen Leitfaden erstellt, der die Erarbeitung von Lieferantenkodizes unterstützt. Die Bekanntgabe eines solchen Kodex allein reicht jedoch nicht aus. Damit er wirksam ist, muss die Umsetzung auf Dauer sichergestellt werden. Manche Unternehmen integrieren eine Prüfung in ohnehin bestehende Lieferantenaudits der Qualitätssicherung. Andere haben dafür eigene Auditteams eingerichtet oder beauftragen externe Auditoren.

Ein schlüssiges Branchenmodell hat erstmals die Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels (AVE) in Zusammenarbeit mit mehreren Einzelhandelsunternehmen auf Basis eines gemeinsamen Verhaltenskodex entwickelt. Dessen Einhaltung wird seit 2003 von gemeinsam finanzierten Auditorenteams überprüft. Diese in mehrfacher Hinsicht effiziente Brancheninitiative wurde inzwischen in die europäische „Business Social Compliance Initiative“ (BSCI) überführt.

## Der Vorteil von Branchenlösungen

Auch für andere Branchen sind wirkungsvolle Lösungen für die spezifischen Problemlagen nach diesem Vorbild anzustreben. Wo keine Verständigung innerhalb der Branche in Sicht ist, sollten sich Unternehmen nicht davon abhalten lassen, eigene Ansätze entwickeln.

## Einen Beitrag zur Global Governance leisten

Natürlich liegt die Einhaltung der von der ILO festgeschriebenen Bedingungen sowie von Umweltschutzstandards primär in der Verantwortung der Lieferanten in den betreffenden Ländern. Entsprechende Gesetze sind zwar vielfach vorhanden, doch kommen die Behörden ihrer Überwachungspflicht oft nur ungenügend nach. Dies kann allein aus Gründen der Risikominimierung aber nicht im Interesse der international tätigen Unternehmen liegen. Zusammen mit Regierungen und internationalen Institutionen wie den Vereinten Nationen sollten sie deshalb unter anderem auf eine stärkere Beachtung der Gesetze und auf Rechtsstaatlichkeit in den Ländern hinwirken, in denen sie tätig sind.

## Weitere Informationen

- ▶ Runder Tisch Verhaltenskodizes (Hg.): Ratgeber Verhaltenskodizes zu Sozialstandards (Download): [www.coc-runder-tisch.de](http://www.coc-runder-tisch.de)
- ▶ Loew, T.: CSR in der Supply Chain. Herausforderungen und Ansatzpunkte für Unternehmen (Download): [www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org)
- ▶ Business Social Compliance Initiative: [www.bsci-eu.org](http://www.bsci-eu.org)



# VERTRAUEN DURCH KOMMUNIKATION SCHAFFEN

Zahlreiche große Unternehmen veröffentlichen regelmäßig Berichte über ihre Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft und die damit verbundenen ökologischen und sozialen Aktivitäten. Auch wenn die Titel variieren – von Nachhaltigkeitsbericht über Corporate Responsibility-Bericht bis hin zu Umwelt- und Sozialbericht – ist das Anliegen der Publikationen dasselbe: Das Vertrauen der Gesellschaft in das unternehmerische Handeln soll durch regelmäßige, umfassende und transparente Informationen gestärkt werden. Selbst einzelne kleine und mittelständische Unternehmen legen regelmäßig Umwelterklärungen oder auch Nachhaltigkeitsberichte vor.

## Im Dialog mit den Anspruchsgruppen

Da die Anspruchsgruppen an die Unternehmen hohe Erwartungen hinsichtlich ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung stellen, muss das CSR-Management durch konsistente Prozesse für eine Übereinstimmung zwischen externen Anforderungen, Unternehmensleitlinien und -handlungen sorgen. Aufgabe der Berichterstattung ist es, die Konsistenz dieses Handelns gegenüber den Anspruchsgruppen transparent und glaubwürdig darzustellen. Dies kann nur gelingen, wenn sich die Berichterstattung an anspruchsvollen Maßstäben ausrichtet und die zentralen Erwartungen der Anspruchsgruppen aufgreift.

Um diese zu kennen, müssen Unternehmen intensiver in den Dialog mit ihren Anspruchsgruppen treten. Sie sollten deren Anforderungen regelmäßig erfassen und bewerten, um daraus gegebenenfalls Handlungsbedarf abzuleiten. Eine stärkere Einbeziehung externer Sichtweisen bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie hilft zudem, Risiken und Chancen frühzeitig zu erkennen. Dieser Effekt tritt auch bei der Erstellung eines Berichts zutage: Die dafür erforderliche systematische Bestandsaufnahme zeigt Schwachstellen auf und regt das Management zu Verbesserungen an.

## Anforderungen an die Berichterstattung

Für die Erarbeitung von CSR-/Nachhaltigkeitsberichten hat die Global Reporting Initiative (GRI) Leitlinien entwickelt, die von zahlreichen Großunternehmen weltweit bereits angewendet wurden. Anforderungen an „gute“ CSR-/Nachhaltigkeitsberichte formulierten auch future e.V. – Umweltinitiative von Unternehmen – und das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) für das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte. Beide Anforderungskataloge decken sowohl weite Teile der OECD-Leitsätze als auch die eingangs darge-

stellten Handlungsfelder für eine verantwortliche Unternehmensführung ab und stellen einen anerkannten und notwendigen Maßstab für die Berichterstattung dar. Unternehmen, die diese Anforderungskataloge bei der Berichterstellung zugrunde legen, erzielen eine höhere Glaubwürdigkeit und – aufgrund der anspruchsvollen und systematischen Vorgehensweise – auch einen größeren internen Nutzen.

## Der Kapitalmarkt als wichtige Zielgruppe

Eine wichtige Zielgruppe, die von den Unternehmen ausführliche Informationen über ihre Nachhaltigkeitsleistungen fordert, sind inzwischen Analysten und Investoren. Sie haben erkannt, dass eine nachhaltige Unternehmensführung wesentlich zur Risikominimierung beitragen kann, und berücksichtigen bei Empfehlungen beziehungsweise Investments zunehmend ökologische, soziale und ethische Aspekte. Unternehmen, die CSR systematisch in ihrem Management verankert haben und eine anspruchsvolle CSR-/Nachhaltigkeitsberichterstattung betreiben, können entsprechende Anfragen bei ihren Investor Relations-Abteilungen schneller und überzeugender beantworten.

## Leistungen darstellen, Transparenz bieten

Noch geben knapp zwei Drittel der 150 größten deutschen Unternehmen keine Auskunft über ihre ökologischen und sozialen Auswirkungen. Doch, wer als großes Unternehmen mit tausenden Mitarbeitern, zahlreichen Standorten und einem hohen Ressourcendurchsatz seine Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft ernst nimmt, sollte seine diesbezüglichen Leistungen auch transparent machen und darf den Vergleich mit anderen nicht scheuen – durch regelmäßige CSR-/Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sich an anspruchsvollen Vorgaben orientiert.

## Weitere Informationen

- ▶ Global Reporting Initiative (Hg.): Sustainability Reporting Guidelines (Download): [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- ▶ future e.V., IÖW (Hg.): Kriterien und Bewertungsskala zur Beurteilung von Nachhaltigkeitsberichten (Download): [www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de](http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de)



# FAZIT

Mit der Globalisierung hat sich der Einfluss von Unternehmen auf die Entwicklung der Volkswirtschaften erhöht, während die Gestaltungsmöglichkeiten nationaler Regierungen eher abnehmen. Daher sieht die Öffentlichkeit die Unternehmen heute mehr denn je in der Pflicht, gesellschaftlich verantwortlich zu handeln.

Im Rahmen des CSR-Konzepts will die Politik die Wirtschaft anregen und unterstützen, diese Herausforderung anzunehmen. Denn CSR leistet einen wesentlichen Beitrag zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und zählt zu einer „guten Unternehmensführung“. Damit sind keine grundsätzlich neuen Aufgaben für die Unternehmen verbunden. Vielmehr baut CSR auf vorhandenen Konzepten verantwortlichen Wirtschaftens wie nachhaltige Unternehmensführung, Umweltmanagement und integrierte Produktpolitik auf.

Ausschlaggebend ist, dass

- CSR zwar auf freiwillige Maßnahmen fokussiert, jedoch – schon aus unternehmerischem Eigeninteresse – nicht beliebig und konzeptionslos sein kann;
- CSR strategisch verankert und in ein systematisches Management eingebunden wird, um gezielt Chancen zu erschließen und Risiken zu vermeiden;
- CSR in den Kerngeschäftsprozessen des Unternehmens die ökologischen und sozialen Problemlagen im eigenen Interesse aufgreift und ein Beitrag zu ihrer Lösung leistet.

Auch wenn das CSR-Konzept derzeit vorwiegend in großen Unternehmen diskutiert wird, richtet es sich auch an den Mittelstand. Kleine und mittlere Unternehmen sollen die Anregungen, die hier gegeben werden, auf ihre Erfordernisse anpassen.

Gute Voraussetzungen bietet die europäische Öko-Audit-Verordnung (EMAS) für ein systematisches Management. Zunehmend wird systematischen Programmen mit Zielen und Maßnahmen, Leitlinien sowie internen und externen Audits eine hohe Bedeutung für die Leistungsfähigkeit und die Glaubwürdigkeit unternehmerischen Handelns zugemessen.

Allen Unternehmen ist eine stärkere Beachtung der OECD-Leitsätze zu empfehlen, die derzeit in der Wirtschaft leider noch zu wenig Beachtung finden. Denn sie stellen eine gute und hilfreiche Richtschnur für ein anspruchsvolles CSR-Management dar.

## Weitere Informationen

- ▶ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.): Nachhaltigkeitsberichterstattung, Berlin 2007
- ▶ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.): Megatrends der Nachhaltigkeit, Berlin 2007
- ▶ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.): CSR und Innovation, Berlin 2008 (geplant)

Downloads unter:  
[www.bmu.de](http://www.bmu.de)







„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen ...“

Grundgesetz, Artikel 20 a



**BESTELLUNG VON PUBLIKATIONEN:**

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)  
Postfach 30 03 61  
53183 Bonn  
Tel.: 0228 99 305 - 33 55  
Fax: 0228 99 305 - 33 56  
E-Mail: [bmu@broschuerenversand.de](mailto:bmu@broschuerenversand.de)  
Internet: [www.bmu.de](http://www.bmu.de)

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Gedruckt auf Recyclingpapier aus 100 % Altpapier.