



Institute for
Sustainability

Thomas Loew und Friederike Rohde

CSR und Nachhaltigkeitsmanagement

Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen

Berlin 2013

Abstract

Anbetracht der weiterhin bestehenden Vielzahl an Definitionen für und unterschiedlichen Auffassungen zu gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen (CSR) wird in diesem Papier eine Klärung und Einordnung dieser Definitionen und Konzepte vorgenommen. Als Ausgangspunkt werden die quasi offiziellen Definitionen aus der EU-Mitteilung 2011 und aus der ISO 26000 kurz analysiert und darauf aufbauend eine einfach verständliche CSR-Definition vorgeschlagen.

Allein mit den Definitionen wird jedoch noch nicht klar, worum es bei CSR in der praktischen Umsetzung geht. Daher werden auch die praktischen Aufgaben und die Aufbauorganisation für das CSR-Management vorgestellt. Es wird erläutert, weshalb CSR-Management das gleiche ist wie Nachhaltigkeitsmanagement. Schließlich wird kurz darauf eingegangen, wie die, teilweise als neue Ansätze diskutierten Begriffe CR, SR, CSR 2.0, strategische CSR und Shared Value im Vergleich zu dem CSR Verständnis von EU und ISO 26000 einzuordnen sind.

Impressum

Institute for Sustainability
Rigaer Str. 8 | D-10247 Berlin
Tel.: 030 - 240 855 32 | CSR@4sustainability.de

Bibliographische Angaben

Thomas Loew, Friederike Rohde
CSR und Nachhaltigkeitsmanagement. Definitionen, Ansätze und organisatorische Umsetzung im Unternehmen, Berlin 2013. (Update August 2013)

PDF Download unter: www.instituteforsustainability.de

Inhalt

1	Überblick	5
2	Definition CSR	6
2.1	CSR Definition der Europäischen Kommission	6
2.2	CSR Definition in der ISO 26000	7
2.3	CSR-Begriff im anglo-amerikanischen Raum	8
2.4	Resümee	9
2.5	Definition von Corporate Social Responsibility (CSR)	9
3	CSR-Management = Nachhaltigkeitsmanagement	10
3.1	Definition CSR-Management	10
3.2	CSR-Management und Nachhaltigkeitsmanagement unterscheiden sich praktisch nicht	11
4	Aufgaben und Organisation des CSR-Managements	12
4.1	CSR-Handlungsfelder	12
4.2	Aufgaben des CSR-Managements	14
4.3	Aufbauorganisation CSR- / Nachhaltigkeitsmanagement	17
5	Weitere Begriffe für CSR	19
5.1	Corporate Responsibility (CR)	19
5.2	Social Responsibility (SR)	19
5.3	CSR 2.0	20
5.4	Strategische CSR	20
5.5	Shared Value	21
6	Stufenmodelle zu CSR	22
7	Wettbewerbsvorteile durch CSR	25
8	Fazit	27
	Quellen	28

Abbildungen

Abbildung 1: Übersicht zu den Definitionen zu CSR und den korrespondierenden Begriffen	6
Abbildung 2: Handlungsfelder von CSR bzw. des Nachhaltigkeitsmanagements	13
Abbildung 3: Vergleich der Handlungsfelder zu CSR mit der ISO 26000	14
Abbildung 4: Aufgaben CSR-Management, Qualitätsmerkmale und Wettbewerbsvorteile	15
Abbildung 5: Aufbauorganisation Nachhaltigkeitsmanagement von BASF	18
Abbildung 6: Aufbauorganisation Nachhaltigkeitsmanagement Wiener Stadtwerke.....	18
Abbildung 7: Strategische CSR von Porter und Kramer	20
Abbildung 8: CSR und Shared Value nach Porter und Kramer	21
Abbildung 9: CSR Reifegradpyramide von Schneider	23
Abbildung 10: Die vier Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements nach PwC	24
Abbildung 11: Drei Ebenen der Reaktionen von Unternehmen	24

Tabellen

Tabelle 1: Zuordnung der Wettbewerbsvorteile von CSR auf Unternehmensgrößen	26
---	----

1 | Überblick

Bis heute gibt es eine Vielzahl an Definitionen für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR). Dies hat unterschiedliche Ursachen. Unter anderem hat die historische Entwicklung des Begriffs dazu geführt, dass im anglo-amerikanischen Raum in der Regel andere Dinge unter CSR verstanden werden als in Europa. Und selbst hier ist man sich noch nicht immer einig. So werden in den USA und Großbritannien seit mehreren Jahrzehnten unter CSR in der Regel Aktivitäten verstanden, die man hierzulande als bürgerschaftliches Engagement bezeichnet. In Europa hat die europäische Kommission um 2001 den Begriff aufgegriffen und subsumiert unter CSR ökologische und soziale Maßnahmen in den Geschäftsprozessen und in den Produkten bzw. Dienstleistungen. Die EU hat somit ein neues Verständnis von CSR begründet.

Ein zweiter Grund für bestehende Vielfalt an Definitionen und Ansätzen ist das Bestreben von Wissenschaftlern, Unternehmensberatungen und anderen Verfassern/Institutionen, mit eigenen Definitionen oder auch mit eigenen Begriffen ihre Leser beziehungsweise ihre Kunden zu beeindrucken, zum Verständnis beizutragen oder Einfluss auf die Diskussion um CSR zu nehmen. Dies ist bei jüngeren Ansätzen normal und hilft bei deren Weiterentwicklung.

Für Unternehmen, die beginnen sich mit CSR zu befassen und möglicherweise beabsichtigen ein Nachhaltigkeitsmanagement einzuführen, ist diese Begriffsvielfalt jedoch ein Hemmnis. Für sie ist es wichtig, schnell zu verstehen worum es geht und wie die Umsetzung im Unternehmen erfolgen kann. Ähnliches gilt für Studierende, die etwa in einer Studien- oder Abschlussarbeit mit unterschiedlichen Definitionen konfrontiert sind und sich erst mit diesen auseinandersetzen müssen, bevor sie sich mit den handfesten Fragestellungen befassen können. Auch hier ist diese Vielfalt eher ein Hemmnis.

Um hier mehr Klarheit zu verschaffen, werden in dem vorliegenden Papier die zwei wichtigsten offiziellen Definitionen zu CSR (EU-Mitteilung, ISO 26000) vorgestellt, kurz analysiert und darauf aufbauend eine leichter verständliche Definition von CSR formuliert, die inhaltlich beide offiziellen Definitionen abdeckt. Bei dieser Gelegenheit wird auch erläutert, weshalb CSR-Management das gleiche ist wie Nachhaltigkeitsmanagement.

Allein mit den Definitionen wird jedoch noch nicht klar, worum es bei CSR in der praktischen Umsetzung geht. Daher werden im Anschluss an die Definitionen, die Handlungsfelder von CSR, die praktischen Aufgaben des CSR-Managements und die Aufbauorganisation für das CSR-Management vorgestellt.

Um schließlich eine Hilfestellung zu geben wie die, in Fachkreisen teilweise als neue Ansätze diskutierten Begriffe CR, SR, CSR 2.0, strategische CSR und Shared Value einzuordnen sind, werden diese am Schluss dieses Papiers kurz vorgestellt und kommentiert. Bereits so viel vorab: trotz neuer Begrifflichkeiten stehen dahinter keine grundsätzlich neuen Ansätze. Shared Value ist interessant, weil hier eine neue Denkweise angestoßen wird.

Das Ergebnis ist umseitig in Abbildung 1 zusammengefasst.

Abbildung 1: Übersicht zu den Definitionen zu CSR und den korrespondierenden Begriffen

	Begriff	Offizielle Definition	Einheitliche Definition
Verantwortung	CSR	EU Definition 2011	CSR ist die Verantwortung eines Unternehmens für <ul style="list-style-type: none"> ▶ die Auswirkungen seiner Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt und ▶ sein CSR-Management, also die Verwendung von geeigneten Verfahrensweisen sowie die Durchführung von Projekten, die dazu führen, dass vom Unternehmen und seinen Aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> ▪ negative Auswirkungen auf einzelne Menschen, die Gesellschaft, und die Umwelt vermieden oder minimiert werden, ▪ anzuwendendes Recht eingehalten wird, ▪ die Interessen der Stakeholder angemessen berücksichtigt werden und ▪ zu einer nachhaltigen Entwicklung beigetragen wird.
	SR	ISO 26000	
	CR	–	
	CSR 2.0	–	
	Strategische CSR	–	
Umsetzung	Nachhaltigkeitsmanagement = CSR-Management		
Bericht	Nachhaltigkeitsbericht = CSR-Bericht		

Quelle: Eigene Darstellung

2 | Definition CSR

2.1 CSR Definition der Europäischen Kommission

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass die europäische Kommission seit 2001 Corporate Social Responsibility regelmäßig mit sozialer Verantwortung von Unternehmen übersetzt. Dies ist leider ein Übersetzungsfehler, denn *social* bedeutet je nach Kontext *sozial* oder *gesellschaftlich*. Da die EU-Kommission explizit soziale und ökologische Belange in ihren CSR Dokumenten anspricht, ist bei CSR eindeutig die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gemeint. Dementsprechend wird in den offiziellen Publikationen der Bundesregierung und in der deutschsprachigen Fachliteratur in der Regel von gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen gesprochen.

In ihrem 2001 veröffentlichten Grünbuch zu Corporate Social Responsibility definierte die EU-Kommission CSR als ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihrer Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit denen ihren Stakeholdern zu integrieren (EU-Kommission 2001). Unternehmen sollen so zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. In den Folgejahren und bis heute wird insbesondere seitens der Wirtschaft auf die in der Definition enthaltene Formulierung *freiwillige Basis* abgehoben. Mit dem Argument CSR unterliege gemäß EU-Definition dem Prinzip der Freiwilligkeit wurden und werden jegliche Vorschläge Regulierungen im Kontext zur CSR einzuführen regelmäßig abgelehnt.



In der CSR Mitteilung von 2011 wird jedoch folgende neue Definition vorgelegt: CSR ist die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft (Europäische Kommission 2011: 7). Direkt im Anschluss führt die EU dazu aus:

Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer [ö] [gesellschaftlichen] Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden. Auf diese Weise

- *soll die Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft optimiert werden;*
- *sollen etwaige negative Auswirkungen aufgezeigt, verhindert und abgefedert werden.* (Europäische Kommission 2011: 7)

Diese neue Definition der EU und ihre Ergänzungen macht folgendes deutlich:

- Unternehmen haben eine Verantwortung für Ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft.
- Es geht um die sozialen, ökologischen, ethischen Auswirkungen (inklusive Auswirkungen auf Menschenrechts- und Verbraucheraspekte).
- Unternehmen sollen Verfahren anwenden, um negative Auswirkungen aufzuzeigen, zu verhindern oder abzufedern, also CSR- Management betreiben.
- Geltende Rechtsvorschriften und Tarifverträge sollen eingehalten werden.

2.2 CSR Definition in der ISO 26000

Die internationale ISO Normen zu gesellschaftlicher Verantwortung (Social Responsibility) wurde in den Jahren zwischen 2004 und 2010 entwickelt, sie liegt also zeitlich zwischen den beiden EU-Definitionen von 2001 und 2011. Diese Norm verwendet nicht den Begriff Corporate Social Responsibility (CSR), sondern Social Responsibility (SR), weil sie sich nicht nur an Unternehmen richtet, sondern an Organisationen jeglicher Art.

(C)SR wird in der ISO 26000 definiert als *Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das*

- *zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,*
- *die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,*
- *anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht, und*
- *in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird*

ANMERKUNG 1: Aktivitäten umfassen Produkte, Dienstleistungen und Prozesse.

ANMERKUNG 2: Mit Beziehungen sind solche gemeint, die im Zusammenhang mit den Aktivitäten der Organisation innerhalb ihres Einflussbereichs (2.19) entstehen. (ISO 26000 2010: 17)

Letztlich geht es bei dieser Definition um die gleichen Dinge, die die Europäische Kommission in ihrer Mitteilung von 2011 anspricht:

- Unternehmen haben eine Verantwortung für Ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft
- Die Verantwortung bezieht sich auf:
 - Die Auswirkungen des Unternehmens auf die Gesellschaft und Umwelt und
 - den Beitrag des Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung.
- Unternehmen sollen entsprechende Vorkehrungen in die Gesamtorganisation integrieren und anwenden, also CSR - Management betreiben.
- Geltendes Recht und internationale Verhaltensstandards sollen eingehalten werden.

2.3 CSR-Begriff im anglo-amerikanischen Raum

Als Ursprung der wissenschaftlichen Debatte um CSR in den USA wird die Publikation *„Social Responsibilities of the Businessmen“* von Bowen (1953) angesehen. Ausgehend von der Tatsache, dass Unternehmen, die gesellschaftliche Rechte in Anspruch nehmen, auch entsprechende Pflichten zu erfüllen haben, kommt Bowen zu dem Schluss, dass sich die soziale Verantwortung von Unternehmen an den gesellschaftlichen Erwartungen und Werten zu orientieren habe. In den 1960ern wurden verstärkt Versuche unternommen, CSR genauer zu definieren. Während zu Beginn der 1960er Jahre die Betonung noch bei der Verantwortung der Manager lag, erarbeitete Davis 1967 eine andere Auffassung von CSR. Sie rückte die Auswirkungen der Unternehmung . also der gesamten Organisation . auf die Gesellschaft in den Mittelpunkt (Carroll 1999).

Die moderne CSR-Forschung in den USA wurde insbesondere geprägt durch Archie B. Carroll und Sandra Waddock. Häufig zitiert werden die vier Ebenen der unternehmerischen Verantwortung von Carroll (1991), nämlich ökonomische, legale, ethische und philanthropische Verantwortung, die lange als Referenz für das CSR-Verständnis in den USA dienten. Dementsprechend lag der Fokus des US-amerikanischen CSR-Ansatzes lange Zeit auf eher philanthropischen Gesichtspunkten, also darauf *was* Unternehmen mit dem erwirtschafteten Gewinn *machen* und nicht darauf *wie* sie den Gewinn *erwirtschaften*.

Allerdings finden sich in den USA in den letzten Jahren vermehrt Ansätze um CSR stärker in Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens zu setzen. Porter und Kramer (2006) entwickelten dafür den Begriff *„strategische CSR“*. Auch Carroll konstatiert in einer Publikation von 2011: *„CSR is evolving into a core business function, central to the firm’s overall strategy and vital to its success“* (Carroll 2011: 2). Der ökonomische Nutzen von CSR und die damit verbundenen Wettbewerbsvorteile werden nun stärker in den Vordergrund gerückt. Gegenwärtig wird von Porter und Kramer (2012) der Begriff *„Shared Value“* geprägt, bei dem es darum geht, dass Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, die zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen beitragen und damit gemeinsame Werte für das Unternehmen und die Gesellschaft schaffen. Diese für die USA neueren Überlegungen unterscheiden sich jedoch nicht grundsätzlich von dem, was von der EU, der Bundesregierung oder in der ISO 26000 unter CSR verstanden wird (vgl. dazu auch die Ausführungen Seite 20).

2.4 Resümee

Sowohl die ISO Norm, als die neue EU-Definition sind etwas kompliziert formuliert, was sicherlich auf die komplexen Abstimmungsprozesse mit einer Vielzahl an Fachleuten und Interessensvertretern sowie auf Übersetzungsprobleme zurückzuführen ist. Daher wird hier im Anschluss eine Definition vorgeschlagen, die leichter verständlich ist und den Kern der ISO Formulierung und der EU-Formulierung abdeckt. Vorab noch einige Überlegungen und Erläuterungen.

CSR und Nachhaltige Entwicklung

Die EU spricht in ihrer Definition nicht von Nachhaltiger Entwicklung sondern nennt nur zentrale Aspekte (*ssoziale, ökologische [ö] Belange*). Aber in der Einleitung der CSR Mitteilung von 2011 bestätigt die EU ihr bereits seit 2001 geltendes Verständnis, dass Unternehmen mit CSR zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen sollen. *„Durch CSR können die Unternehmen erheblich zur Verwirklichung der im EU-Vertrag angestrebten Ziele, eine nachhaltige Entwicklung und eine äußerst wettbewerbsfähige soziale Marktwirtschaft, beitragen.“*(a.a.O.: 4). Dagegen wird in der ISO Norm direkt mit *„nachhaltiger Entwicklung“* formuliert.

CSR-Management wird nicht ausgesprochen

Weder in der CSR Mitteilung noch in der ISO Norm wird in der Definition der Begriff *„Management“* verwendet. Stattdessen wird von *„Verfahren mit dem soziale, ökologische, etc. Belange in die Betriebsführung die Kernstrategie integriert werden“*(EU) bzw. von *„transparentem und ethischen Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung beiträgt und in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird“*(ISO 26000) gesprochen. Dies erscheint zunächst verwunderlich, da beide Dokumente an anderen Stellen immer wieder Managementbegriffe, wie etwa *„Umweltmanagement, Risikomanagement, Lieferkettenmanagement, Managementpraktiken“* verwenden. Der Grund, weshalb in beiden Definitionen der Begriff Management nicht vorkommt, liegt in den jahrelangen Bemühungen von Wirtschaftsverbänden eine auditierbare Managementnorm zu CSR zu verhindern. Die Auseinandersetzung für oder gegen eine auditierbare Managementnorm fand in den vergangenen Jahren, insbesondere im Rahmen der Entwicklung der ISO 26000, statt. Aber natürlich erfordert die praktische Umsetzung von CSR im Unternehmen klare Zuständigkeiten (Aufbauorganisation) und definierte Abläufe (Ablauforganisation), also zentrale Elemente von Managementsystemen (Loew 2005).

Einhaltung von gesetzlichen Regelungen

Auch die Klauseln zur Einhaltung von gesetzlichen Regelungen gehen auf jahrelange kontroverse Diskussionen zurück. Große Teile der Gewerkschaften haben die Entwicklungen rund um CSR kritisch gesehen und sind wohl auch heute noch nicht zufrieden mit dem Ansatz, unter anderem weil sie zum einen im Bereich der Arbeitnehmerrechte einen Rückfall hinter die geltenden gesetzlichen Regelungen samt der Normen der internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organisation ILO) sehen, wenn CSR grundsätzlich nur freiwillig ist. In diesem Zusammenhang weisen Gewerkschaften und NGOs immer wieder auch auf Missstände hin, die auf der Nichteinhaltung bestehender gesetzlicher Regelungen beruhen oder auf Missstände, die besser durch gesetzliche Regelungen beseitigt werden sollten. In den Definitionen von EU und ISO 26000 wird daher nun deutlich gemacht, dass die Einhaltung von Rechtsvorschriften und Tarifverträgen Voraussetzung für CSR ist (EU), bzw. Teil von CSR (ISO 26000) ist.

2.5 Definition von Corporate Social Responsibility (CSR)

Anforderungen an eine Definition für CSR

Um eine praxistaugliche Definition für CSR zu entwickeln oder auszuwählen, sollte unter anderem folgendes berücksichtigt werden:

- Konsistenz mit anerkannten Grundsatzdokumenten: Dies sind bei CSR im Wesentlichen die EU-Mitteilung zu CSR von 2011 und in die internationale ISO Norm ISO 26000.
- Eignung für Unternehmen. Hier gilt es zu beachten, dass es in der Praxis keinen Unterschied zwischen CSR-Management und Nachhaltigkeitsmanagement gibt.

Verständliche Definition für CSR

Vor diesem Hintergrund wird folgende Definition für CSR vorgeschlagen, die die wesentlichen Elemente der Definitionen von EU und ISO sinngemäß enthält.

CSR ist die Verantwortung eines Unternehmens für

- *die Auswirkungen seiner Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt und*
- *sein CSR-Management, also die Verwendung von geeigneten Verfahrensweisen sowie die Durchführung von Projekten, die dazu führen, dass vom Unternehmen und seinen Aktivitäten*
 - *negative Auswirkungen auf einzelne Menschen, die Gesellschaft, und die Umwelt vermieden oder minimiert werden,*
 - *anzuwendendes Recht eingehalten wird,*
 - *die Interessen der Stakeholder angemessen berücksichtigt werden und*
 - *zu einer nachhaltigen Entwicklung beigetragen wird.*

Dabei sind mit Auswirkungen die Auswirkungen von Aktivitäten, Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens gemeint. Transparenz und Dialog sind Teil der angemessen Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder.

Der letzte Aufzählungspunkt der Definition (Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung) ist nicht nur normativ, sondern impliziert Maßnahmen des Unternehmens, um systematisch zu Verbesserungen in seiner Einflussosphäre beizutragen. Im Idealfall werden Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die substantielle Lösungsbeiträge zu ökologischen oder sozialen Problemlagen liefern.

3 | CSR-Management = Nachhaltigkeitsmanagement

3.1 Definition CSR-Management

Aus der vorstehend vorgeschlagenen Definition für CSR leitet sich direkt folgende Definition für CSR-Management ab:

CSR-Management ist die Verwendung von geeigneten Verfahrensweisen sowie die Durchführung von Projekten, die dazu führen, dass vom Unternehmen und seinen Aktivitäten

- *negative Auswirkungen auf einzelne Menschen, die Gesellschaft, und die Umwelt vermieden oder minimiert werden,*
- *anzuwendendes Recht eingehalten wird,*
- *die Interessen der Stakeholder angemessen berücksichtigt werden und*
- *zu einer nachhaltigen Entwicklung beigetragen wird.*

Zu CSR-Management gehören . wo sinnvoll machbar . die Planung, Steuerung und Überwachung der Auswirkungen des Unternehmens und seiner Aktivitäten.

Um die Aufgaben und Vorgehensweise des CSR-Managements und damit die Umsetzung von CSR in der Unternehmenspraxis zu verstehen hilft es die Handlungsfelder und die Aufgaben des CSR-Managements zu betrachten.

3.2 Unterschied oder nicht?

Betrachtet man die Definitionen für CSR-Management und die Umsetzung in Unternehmen dann wird deutlich, dass es in der Praxis keinen Unterschied zwischen CSR-Management und Nachhaltigkeitsmanagement gibt. Es gibt Fachleute, insbesondere Wissenschaftler (z.B. Schaltegger 2012), die hierzu eine andere Auffassung vertreten und auf Unterschiede hinweisen.¹

Die Gründe, weshalb ein Teil der Fachleute Unterschiede zwischen CSR und Nachhaltigkeitsmanagement sehen, liegen unter anderem in der Vielfalt der Vorstellungen dessen, was unter CSR verstanden wird (Martinuzzi 2012). Zum Beispiel bezieht sich Schaltegger (2012) noch auf die CSR Definition der EU von 2001, die bis zum Verfassen seines hier zitierten Beitrags vorlag. Auch Loew et al. (2004) haben auf den theoretischen Unterschied zwischen der damaligen CSR-Definition der EU und nachhaltiger Unternehmensführung hingewiesen. Denn die damalige CSR-Definition fokussierte auf freiwillige Maßnahmen, während Nachhaltigkeitsmanagement analog wie Umweltmanagement auch Compliance, also die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften mit einbezogen hat. Mit der neuen EU Definition zu CSR ist dieser Unterschied Vergangenheit.

Ein weiterer theoretischer Unterschied kann darin gesehen werden, dass ein Verständnis von Nachhaltigkeitsmanagement, das sich aus dem Nachhaltigkeitsbegriff ableitet auch ein Management von ökonomischen Nachhaltigkeitsbeiträgen des Unternehmens impliziert (siehe auch die GRI Indikatoren zu Ökonomie), während die CSR Definition sich nur auf die Beiträge zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit beschränkt. Allerdings geht es bei CSR ebenso darum Lösungen zu finden, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessern. Siehe dazu auch das Kapitel 7 | Wettbewerbsvorteile durch CSR. Die ökonomische Seite wird also auch bei CSR berücksichtigt, in der Theorie jedoch aus einer anderen Perspektive. Für die Praxis ist dieser letzte feine Unterschied definitiv irrelevant.

Da also in der Praxis kein Unterschied zwischen CSR-Management und Nachhaltigkeitsmanagement erkennbar ist, setzen wir CSR-Management = Nachhaltigkeitsmanagement.

Kollegen, Studierende und weitere Mitstreiter die hier weiterhin einen Unterschied sehen oder suchen mögen bitte bedenken,

- dass es sowohl für Unternehmen als auch für den Diskurs über CSR verwirrend und somit eher nachteilig ist einen Unterschied zwischen CSR-Management und Nachhaltigkeitsmanagement zu machen und
- dass kein Nutzen einer derartigen Unterscheidung erkennbar ist.

Die Gleichsetzung von CSR-Management und Nachhaltigkeitsmanagement hat auch Implikationen auf weitere zusammengesetzte Begriffe mit „CSR-“ beziehungsweise „Nachhaltigkeit-“. Sofern man sich dem

¹ Schaltegger (2012) beschreibt die Ziele des Nachhaltigkeitsmanagements als „Steuerung von ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen [ö] um erstens eine nachhaltige Unternehmens- und Geschäftsentwicklung zu erreichen und zweitens einen positiven Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung sicherzustellen“ (Schaltegger 2012: 168).

obigen Verständnis von CSR anschließt und sofern es um Unternehmen geht, ist in den meisten zusammengesetzten Begriffen das Suffix „CSR-“ synonym mit dem Suffix „Nachhaltigkeit-“. Somit ist

- CSR-Management gleich Nachhaltigkeitsmanagement
- ein CSR-Beauftragter, ein Nachhaltigkeitsbeauftragter,
- ein CSR-Bericht, ein Nachhaltigkeitsbericht,
- CSR-Kommunikation gleich Nachhaltigkeitskommunikation.

Und so weiter. Bei manchen Begriffen, wie etwa bei Nachhaltigkeitsberichterstattung ist es üblicher mit „Nachhaltigkeit“ als mit „CSR“ zu formulieren. Das gilt auch international, da sich die „GRI. Guidelines for Sustainability Reporting“ als Quasi-Standard durchgesetzt haben.

Diese Gleichsetzung ist jedoch nur möglich, sofern man sich auf das Handeln in Unternehmen bezieht beziehungsweise auf Aktivitäten innerhalb von Organisationen. Wenn es hingegen nicht um CSR-/Nachhaltigkeitsmanagement geht, kann in zusammengesetzten Begriffen Nachhaltigkeit NICHT mit CSR ausgetauscht werden (z.B. Nachhaltige Entwicklung, Nachhaltigkeitsstrategien von Nationalstaaten).

4 | Aufgaben und Organisation des CSR-Managements

4.1 CSR-Handlungsfelder

Um 2005 stellten wir (Loew und Braun 2006) uns die Frage, wie die Bezüge zwischen CSR, Umweltmanagement, GRI-Leitlinien zu Nachhaltigkeitsberichterstattung, den OECD Guidelines für Multinationale Unternehmen und weiteren normativen Vorgaben für Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement bzw. -berichterstattung aussehen. Ergebnis war eine Zusammenstellung an CSR-Handlungsfeldern (a.a.O. und BMU 2006). Diese Handlungsfelder und die dafür verwendete grafische Darstellung wurden einige Jahre später leicht angepasst, um hilfreiche Erkenntnisse aus der ISO 26000 zu berücksichtigen (Loew und Braun 2009). Die so angepassten CSR-Handlungsfelder umfassen:

- Betrieb: Betrieblicher Umweltschutz, Interessen der Mitarbeiter,
- Produkt und Absatz: Ökologische Produktverantwortung sowie Verbraucherschutz und Kundeninteressen,
- Beschaffung: Umweltschutz sowie Arbeitsbedingungen und Menschenrechte bei den Lieferanten und Vorlieferanten,
- Übergreifende Aspekte: u. a. faire Handels- und Geschäftspraktiken sowie Bürgerschaftliches Engagement.

Dies alles bedarf eines steuernden Überbaus, mit Unternehmenswerten, einer Strategie, Managementsystemen sowie Kommunikation und Dialog, wobei entsprechende CSR-Aspekte (= Nachhaltigkeitsaspekte) zumeist am besten in bestehende Werte, Strategien etc. integriert werden (Abbildung 2)

Die hier vorgeschlagenen Handlungsfelder spiegeln eine unternehmensbezogene Sichtweise wider, weil sie sich an den typischen betrieblichen Organisationseinheiten (Betrieb, Produkt, Absatz, Beschaffung) orientieren.



Abbildung 2: Handlungsfelder von CSR bzw. des Nachhaltigkeitsmanagements



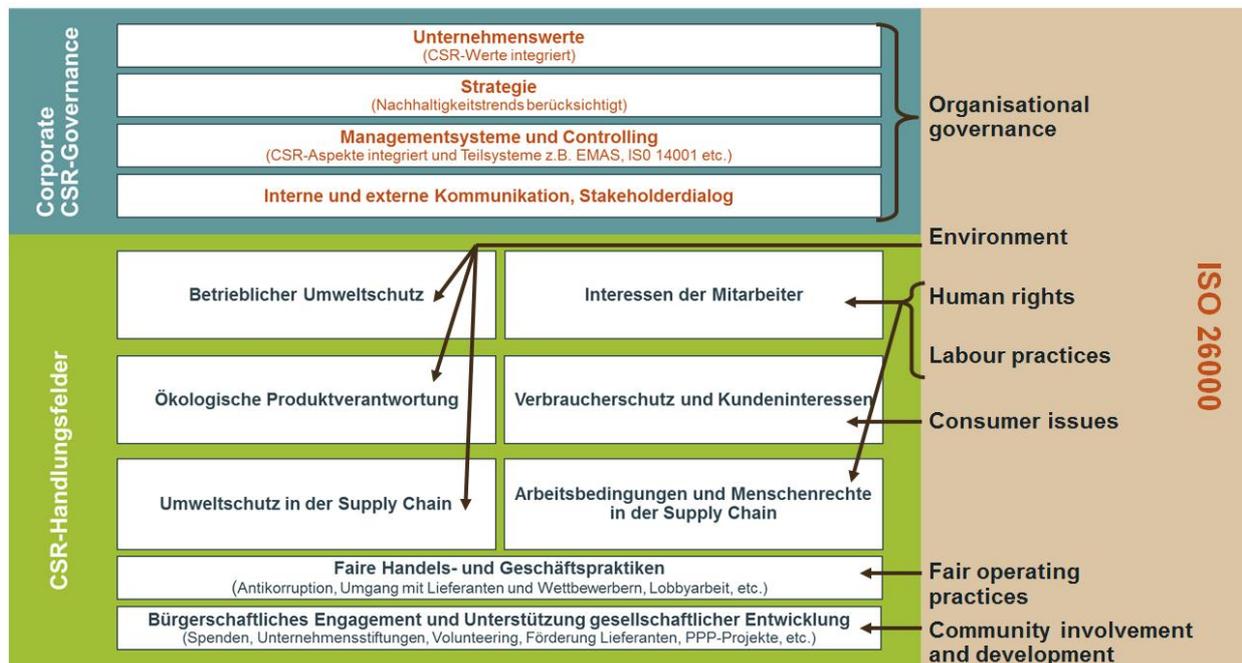
Quelle: Loew und Braun (2009)

Alle uns bekannten Grundlagenpapiere zu CSR und Nachhaltigkeitsmanagement werden mit diesen Handlungsfeldern abgedeckt. Ein Vergleich mit GRI, ISO 26000, OECD-Guidelines für multinationale Unternehmen und den Handlungsfeldern der deutschen CSR Strategie findet sich in Loew und Braun (2009).

Beispielhaft sei hier der Abgleich mit der ISO 26000 vorgestellt, siehe Abbildung 3.



Abbildung 3: Vergleich der Handlungsfelder zu CSR mit der ISO 26000



Quelle: Loew und Braun (2009)

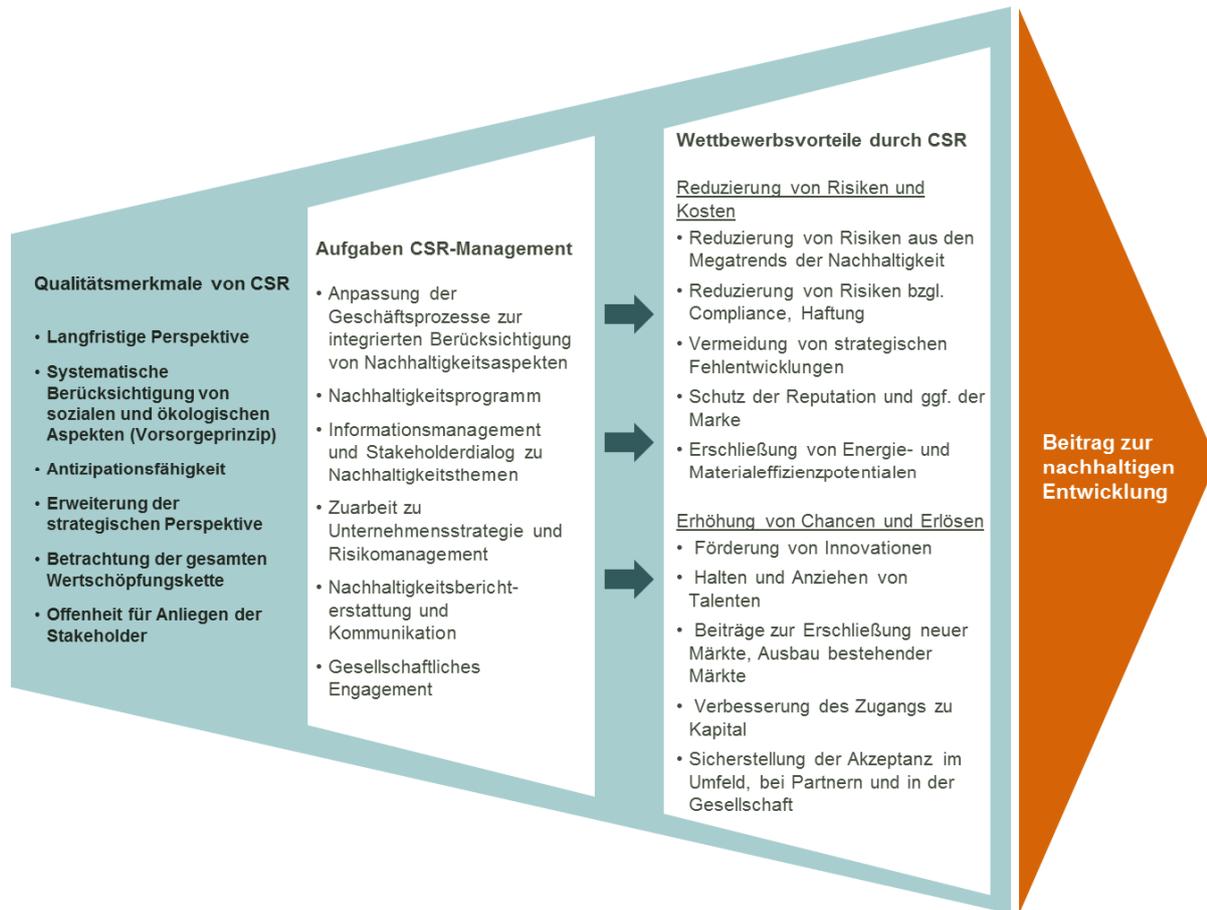
4.2 Aufgaben des CSR-Managements

In Unternehmen sollte ein CSR-Management (= Nachhaltigkeitsmanagement) folgende Aufgaben erfüllen, damit der in den Definitionen angesprochenen Verantwortung möglichst gut Rechnung getragen wird:

- Anpassung der Geschäftsprozesse zur integrierten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten (Interne Projekte)
- Erstellung und regelmäßige Aktualisierung des Nachhaltigkeitsprogramms
- Informationsmanagement zu Nachhaltigkeitsthemen
- Stakeholderdialog zu Nachhaltigkeitsthemen
- Zuarbeit zu Unternehmensstrategie, Risikomanagement und ggf. weiteren Managementprozessen
- Erstellung oder Unterstützung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und Nachhaltigkeitskommunikation
- Organisation des bürgerschaftlichen Engagements

Durch die Erfüllung dieser Aufgaben werden Wettbewerbsvorteile erschlossen und ein Beitrag zu einer Nachhaltigen Entwicklung geleistet (Abbildung 4). Je nach Unternehmensgröße und Branche haben diese Aufgaben einen unterschiedlichen Umfang. Bei kleinen Unternehmen werden manche dieser Aufgaben auch nur sehr reduziert oder gar nicht wahrgenommen.

Abbildung 4: Aufgaben CSR-Management, Qualitätsmerkmale und Wettbewerbsvorteile



Quelle: eigene Darstellung siehe auch BMU (2011)

In BMU (2011) sind die Aufgaben des CSR-Managements / Nachhaltigkeitsmanagements wie folgt beschrieben:

Integration in die Geschäftsprozesse

In der praktischen Umsetzung ist CSR eine Querschnittsaufgabe. Denn es gilt in allen Geschäftsprozessen, die jeweils relevanten ökologischen und sozialen Aspekte zu berücksichtigen . und zwar integriert in die bereits bestehenden Abläufe wie etwa Lieferantenbewertung oder Innovationsprozesse. Angestrebt wird das integrierte Mitdenken sozialer und ökologischer Problemlagen und Ziele in allen betrieblichen Abläufen, die Auswirkungen auf die sozialen oder ökologischen Folgen des Unternehmenshandelns haben. Die Aufgabe der CSR-Verantwortlichen besteht meist darin, neue Problemlagen zu erkennen, ihre Auswirkungen auf das Unternehmen zu analysieren, zu bewerten und die nötigen Veränderungen von Geschäftsprozessen herbeizuführen. Durch eine regelmäßige Überprüfung der Geschäftsprozesse und ihrer Zielerreichung kann eine kontinuierliche Verbesserung des verantwortlichen Handelns erreicht werden.



Nachhaltigkeitsprogramm

Der systematischen Koordination dieser Verbesserungsprozesse dient das Instrument **Nachhaltigkeitsprogramm**. Es stellt die Zielsetzungen zu ökologischen und sozialen Aspekten samt zugehörigen Maßnahmen dar, schafft gegenüber Mitarbeitern Verbindlichkeit und bietet intern wie extern die Möglichkeit, die Fortschritte nachzuvollziehen und zu prüfen.

Informationsmanagement und Stakeholderdialog

Zu den weiteren Aufgaben des CSR-Managements gehören das Informationsmanagement und der Stakeholderdialog zu Nachhaltigkeitsthemen. Da sich Wissen heute immer rascher weiterentwickelt und Informationen immer schneller übermittelt werden, sind Unternehmen mit einer kaum zu bewältigenden Informationsflut konfrontiert. Auch für ökologische und soziale Themen müssen daher klare Zuständigkeiten definiert sein, die alle zu Nachhaltigkeitsthemen an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen eintreffenden Informationen auf Relevanz prüfen und gegebenenfalls die betroffenen Bereiche informieren oder mit diesen in Austausch treten. Der Dialog mit Stakeholdern zu Nachhaltigkeitsthemen ergänzt die so gewonnenen Informationen. Durch den Austausch etwa in Gesprächen, auf Konferenzen oder eigens organisierten Workshops werden die unterschiedlichen Einschätzungen von Entwicklungen und Prioritätensetzungen deutlich; die Kritik an bestimmten Vorgehensweisen wird besser nachvollziehbar, im Idealfall werden auch Anregungen für Verbesserungen gewonnen. Zugleich kann der Stakeholderdialog dazu beitragen, das Vertrauen in die Zuverlässigkeit des CSR-Managements und somit in das Unternehmen zu steigern.

Unterstützung der Strategieentwicklung und Risikomanagement

Die CSR-Zuständigen sind die internen Fachleute für ökologische und soziale Herausforderungen, die das Unternehmen betreffen. Denn bei ihnen läuft eine Vielzahl an internen und externen Informationen zusammen. In Unternehmen mit einem eingespielten CSR-Management wird dieses Fachwissen auch in die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie einbezogen. CSR-Fachleute erstellen dazu Analysen, kommentieren Vorschläge oder nehmen an Strategiediskussionen teil. Das Resultat ist eine bessere Entscheidungsgrundlage für die Unternehmensleitung.

Nachhaltigkeitsberichterstattung, Kommunikation und Transparenz

Von großen Unternehmen erwarten die Stakeholder zu Recht, dass sie regelmäßig über die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit und die Maßnahmen informieren, wie sie diese reduzieren. Nachhaltigkeitsberichte, die sich an anerkannten Anforderungen wie jenen der Global Reporting Initiative (GRI) orientieren, sind eine gute Grundlage, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Die dafür regelmäßig vorzunehmende Bestandsaufnahme unterstützt auch die unternehmensinternen Prozesse. Zudem stellen die Berichte eine gute Grundlage für die zielgruppenspezifische Kommunikation im Internet und in anderen Unternehmensmedien dar.

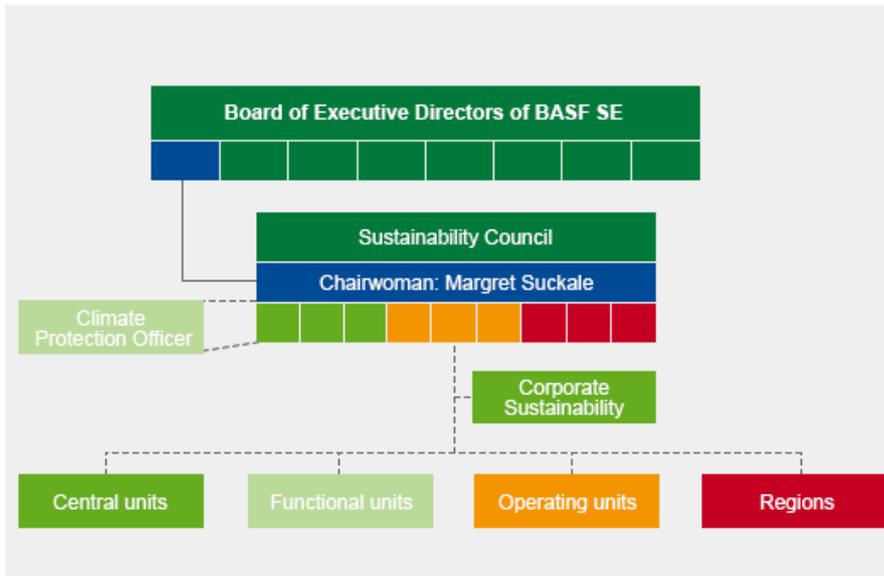
4.3 Aufbauorganisation CSR- / Nachhaltigkeitsmanagement

Gemeinsam mit PricewaterhouseCoopers und Akzente haben wir unsere Erfahrungen zur organisatorischen Umsetzung von CSR in großen Unternehmen ausgewertet und daraus Grundelemente für die Aufbauorganisation des CSR-Managements (= Nachhaltigkeitsmanagement) abgeleitet (PwC 2010). Diese Arbeiten basieren zum Teil auf Loew und Braun (2006) und Diskussionen mit Nachhaltigkeitsbeauftragten im Jahr 2005.

- **Zuständiger Vorstand für CSR:** Die Zuständigkeit für CSR sollte bei einem einzelnen Vorstand und nicht beim Gesamtvorstand liegen. Ausschlaggebend ist, dass diesem Vorstand CSR und Nachhaltigkeit wichtig sind und das er bzw. sie genügend zeitliche Kapazitäten hat um ausreichend auf den Abstimmungsbedarf des Konzern-CSR-Beauftragten einzugehen.
- **CSR-Organisationseinheit mit Konzern-CSR-Beauftragtem:** Dies kann ein CSR Stab, eine CSR Abteilung oder auch ein einzelner CSR-Manager sein. Aufgabe dieser Organisationseinheit, bzw. dieser Person ist die Leitung sowie die Mitarbeit oder Umsetzung der oben geschilderten Aufgaben des CSR-Managements.
- **Abstimmungsgremium:** (Querschnittsgremium): Da CSR analog wie z.B. Qualitätsmanagement oder Umweltmanagement eine Querschnittsfunktion ist, die sich mit Abläufen, Vorgaben, Analysen von diversen Geschäftsbereichen und organisatorischen Einheiten von Unternehmen befasst, bedarf es eines Abstimmungsgremiums mit Führungskräften denen diese Bereiche und organisatorischen Einheiten unterstellt sind. In diesem Abstimmungsgremium werden z.B. interne Projekte beschlossen, Ziele für das Nachhaltigkeitsprogramm vereinbart oder die Inhalte von Leitlinien abgestimmt.
- **CSR-Beauftragte und ggf. weitere Ansprechpartner:** In Konzernen mit mehreren Tochterunternehmen sollte in jedem relevanten Tochterunternehmen ein CSR-Beauftragter benannt sein. Dessen Aufgabe ist es unter anderem in seinem Tochterunternehmen erforderliche Abstimmungen vorzunehmen, die im Rahmen der Umsetzung der Aufgaben des CSR-Managements anfallen. Es geht also um die Abstimmungen bei internen Projekten, der Anpassung von organisatorischen Abläufen, der Erstellung des Nachhaltigkeitsprogramms etc. Zudem sind die CSR Beauftragten in den Tochterunternehmen Ansprechpartner, um Informationen zu Sachverhalten in dem betreffenden Tochterunternehmen zu ermitteln. Ergänzend kann über Arbeitsgruppen der Erfahrungsaustausch zu Fachthemen . wie etwa Verantwortung in der Beschaffung, Umweltmanagement, ökologische Produktentwicklung .gefördert werden. Die Mitglieder dieser Arbeitsgruppen können dann zugleich Ansprechpartner für diese Fachthemen sein.

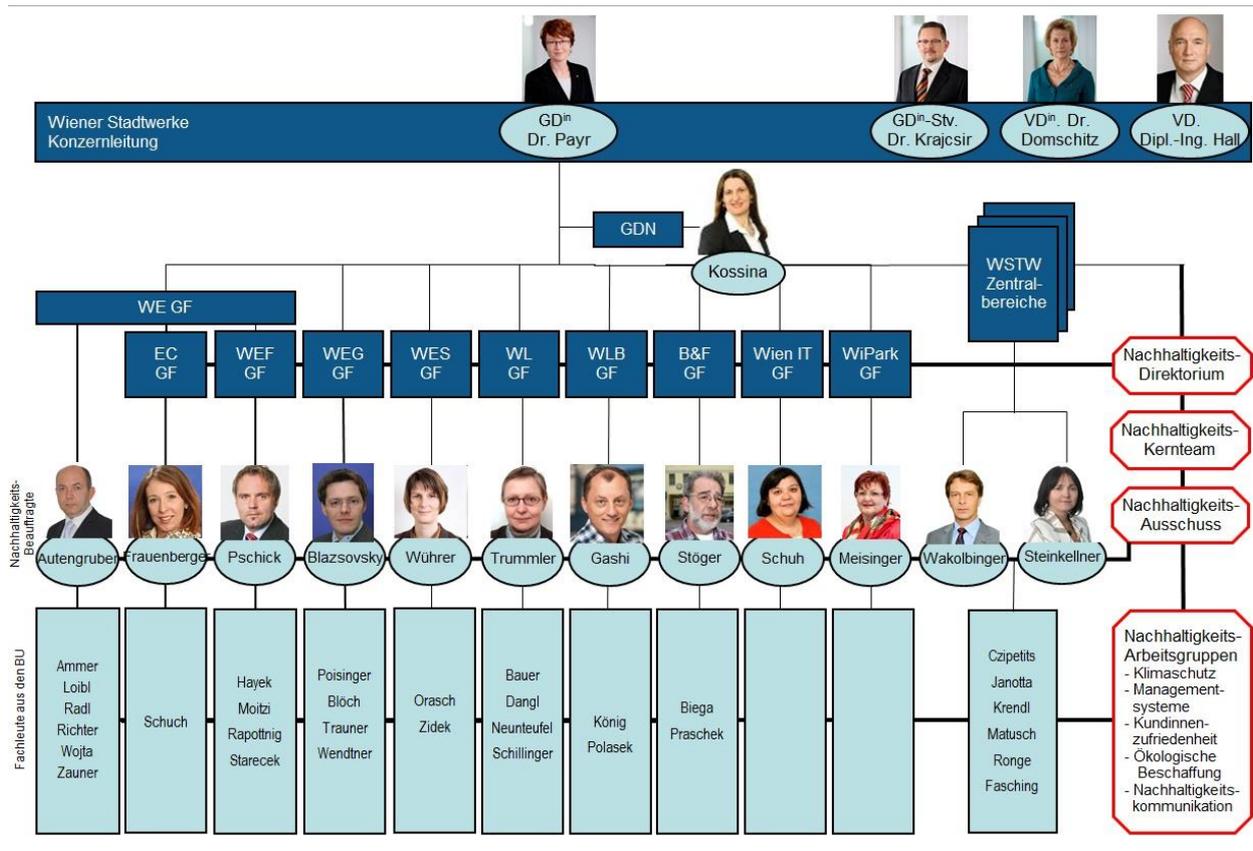
Als Beispiele für diese Aufbauorganisation seien die diesbezüglichen Strukturen von BASF und von den Wiener Stadtwerken angeführt. Ähnliche Strukturen finden sich in vielen anderen Konzernen mit CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement.

Abbildung 5: Aufbauorganisation Nachhaltigkeitsmanagement von BASF



Quelle: BASF (2013)

Abbildung 6: Aufbauorganisation Nachhaltigkeitsmanagement Wiener Stadtwerke



Quelle: Wiener Stadtwerke (2013)

Aufbauorganisation in KMU

Für kleine und mittelständische Unternehmen muss die Aufbauorganisation des CSR-Managements selbstverständlich an die Größe und Gegebenheiten des Unternehmens angepasst werden. KMU können aus den obigen Grundelementen jene auswählen, die für sie passen. Entscheidend ist, dass zu allen relevanten Nachhaltigkeitsaspekten des Unternehmens klar ist, wer dafür Ansprechpartner ist und gegebenenfalls auch Verbesserungsmaßnahmen anstoßen kann. So kann in kleinen Unternehmen die Funktion des Nachhaltigkeitsbeauftragten auf mehrere Schultern verteilt werden.

5 | Weitere Begriffe für CSR

Im Laufe der Zeit wurde eine Reihe an weiteren Begriffen für und im Kontext von CSR entwickelt. Auch gibt es Ansätze die Umsetzung von CSR in Stufen oder Kategorien einzuteilen. Im Folgenden werden die unseres Erachtens wichtigsten Begriffe, also CR, SR, CSR 2.0, strategische CSR und Shared Value vorgestellt und in Bezug zum EU-Verständnis von CSR und ISO 26.000 gesetzt.

5.1 Corporate Responsibility (CR)

Etwa nach dem Jahr 2003 haben sich aus Corporate Social Responsibility CSR zwei begriffliche Ableger entwickelt, nämlich Corporate Responsibility (CR) und Social Responsibility (SR).

Corporate Responsibility ist entstanden, weil Wirtschaftsvertreter das „social“ bei CSR für irreführend hielten, da es Ihnen auch um ökologische Verantwortung ging und gleichzeitig auch die Verantwortung gegenüber den Anteilseignern betont werden sollte. Die ersten mit Corporate Responsibility bezeichneten Nachhaltigkeitsberichte enthielten häufiger auch ausführlichere Darstellungen zu Corporate Governance, Risikomanagement, Compliance-Systemen und Antikorrruption. Dies konnte man als eine Erweiterung des damaligen CSR Verständnisses der EU sehen.

Spätestens mit der aktuellen EU-Definition von 2011 ist jedoch klar gestellt, dass es zumindest nach dem offiziellen europäischen Verständnis keinen Unterschied zwischen CR und CSR gibt. Ebenso ist kein Unterschied zum Grundgedanken von ISO 26000 (SR - Social Responsibility) erkennbar.

5.2 Social Responsibility (SR)

Im Rahmen des internationalen ISO-Prozesses zur Erstellung der ISO 26000, fiel das C für „Corporate“ zum Opfer, denn die ISO-Managementnormen richten sich nicht nur an Unternehmen, sondern an Organisationen allgemein. Die ISO 26000 hatte ihren Ausgangspunkt in der Frage, wie soziale und ökologische Verantwortung bei den Lieferanten und den Herstellern in der Zulieferkette erreicht werden kann. Im Laufe der Entwicklung des Standards wurde das Spektrum der Themen deutlich ausgeweitet. Die ISO 26000 benennt unter anderem folgende „SR Issues“: Organisationsführung (Organisational Governance), Umwelt, Menschenrechte, Arbeitspraktiken (Labour Practices), faire Geschäftspraktiken (Fair Operating Practices) etc.

Die Definition von Social Responsibility (SR) in der ISO 26000 wurde bereits oben (ab Seite 7) vorgestellt und es wurde deutlich gemacht, dass diese Definition auf Unternehmen bezogen das gleiche meint wie das EU-Verständnis zu CSR.

Exkurs: ISO 26000 und Zertifizierung

Die ISO 26000 ist als Leitfaden ohne Zertifizierung vorgesehen, wenngleich bereits bei der Entwicklung der Norm Forderungen nach einer Zertifizierbarkeit immer wieder vorgebracht wurden. Obwohl in der ISO 26000 auch explizit steht, *„Für Zertifizierungszwecke ist sie weder vorgesehen noch geeignet.“* hat sich

das Schweizer Unternehmen CWK, das zur COOP-Gruppe gehört, bereits 2010 sein Managementsystem auf Konformität mit ISO 26000 auditieren lassen und ein Zertifikat erhalten (Swiss TS 2010).

In Österreich wurde dem Wunsch nach einer zertifizierbaren Managementnorm zu Nachhaltigkeit mit einer österreichischen Ergänzung zur ISO 26000 Rechnung getragen. Die ONR 192500 [ö] beschreibt nicht nur im Sinne eines Managementsystems den Prozess zur Integration und laufenden Weiterentwicklung gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen, sondern definiert auch inhaltliche Anforderungen und Empfehlungen, die für eine Selbstdeklaration und/oder den Nachweis durch unabhängige Dritte (Zertifizierungsorganisation) verwendet werden können (Austrian Standards (2011)). Auch in Spanien und Dänemark gibt es nationale Normen, die eine Zertifizierung ermöglichen.

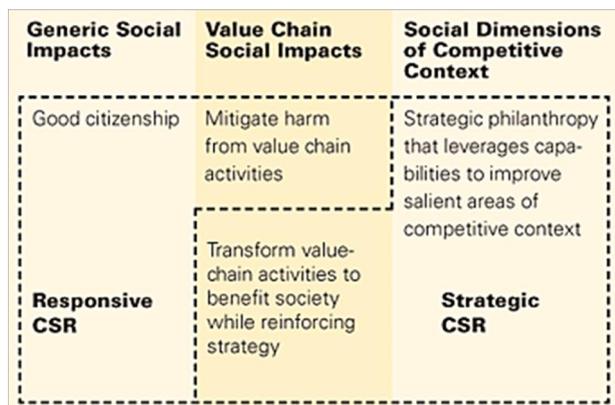
5.3 CSR 2.0

Visser schlug 2010 vor analog zu Web 2.0 auch ein CSR 2.0 anzustreben. Mit CSR 2.0 meinte er eine Abkehr von Greenwashing und randständigen Maßnahmen und unökonomischen CSR-Ansätzen hin zu einer Integration von CSR in die Unternehmensstrategie und die Unternehmenssteuerung (Governance Systeme). Hier ist zu berücksichtigen, dass sich Visser (2010) bei seinen Ausführungen wohl eher auf die anglo-amerikanische Auffassung von CSR bezieht und weniger auf das europäische und deutsche Verständnis. Schließlich hat die EU bereits 2001 in ihrem Grünbuch zu CSR klargestellt, dass es bei CSR um das Kerngeschäft des Unternehmens geht. Das Bundesumweltministerium hat dies in seiner ersten Broschüre zu CSR (BMU 2006) ebenso unterstrichen. Dementsprechend deckt sich das, was Visser mit CSR 2.0 beschreibt mit der EU-Auffassung und der ISO 26000.

5.4 Strategische CSR

Im Jahr 2006 veröffentlichte der hoch angesehene Michael Porter zusammen mit Mark Kramer einen Artikel mit dem Titel *Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility*. In diesem Artikel wird dafür plädiert CSR-Maßnahmen nicht als Reaktion auf Kritik oder als Vorbereitung zu Abwehr von Kritik durchzuführen, sondern CSR in das Kerngeschäft des Unternehmens zu integrieren, einen Wandel im gesamten Unternehmen herbeizuführen und auch neue Geschäftsfelder zu erschließen. Letzteres nannten Porter und Kramer (2006) *Strategische CSR*.

Abbildung 7: Strategische CSR von Porter und Kramer



Quelle: Porter und Kramer (2006)

Vergleicht man diese Überlegungen von Porter und Kramer mit EU und ISO 26000 samt der praktischen Umsetzung im Unternehmen, dann ist festzustellen, dass der Grundgedanke der beiden Autoren davon nicht abweicht. Auffällig war, dass sie damals noch einen starken Schwerpunkt auf bürgerschaftliches

Engagement (strategic philanthropy) legen und Veränderungen in der Wertschöpfungskette und im Kerngeschäft als gleichwertig betrachteten.

5.5 Shared Value

Porter und Kramer (2011, 2012) haben ihren Ansatz mittlerweile weiterentwickelt und unterscheiden nun zwischen CSR und einem „Shared Value“-Konzept. Die Überlegungen lassen sich gut in Abbildung 8 ablesen. Porter und Kramer (2012) beschreiben mit „Shared Value“ einen Ansatz bei dem es darum geht wirtschaftlichen Wert auf eine Weise zu schaffen, die zugleich auch Wert für die Gesellschaft schafft, indem deren Bedürfnisse und Probleme berücksichtigt werden. Unternehmen sollen demnach, beispielsweise durch innovative Produkte und Dienstleistungen, zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen.

Abbildung 8: CSR und Shared Value nach Porter und Kramer

	Corporate Social Responsibility / Wirtschaftlichen Mehrwert verteilen	Shared Value / Gemeinsamen Mehrwert schaffen
Motivation	Reputationssicherung	Neue Geschäftsfelder
Treiber	Externe Anspruchsgruppen (sog. Stakeholder)	Unternehmensstrategie
Bemessung	Kosten, standardisierte Evaluationssysteme zur Messung von „ESG“ Aktivitäten	Geschaffener Mehrwert für Wirtschaft und Gesellschaft
Steuerung	CSR-Abteilung	Vertikal im gesamten Unternehmen verankert
Gesellschaftlicher Nutzen	Erfolgreiche (Sozial-)Projekte	Weitreichender nachhaltiger Wandel
Wirtschaftlicher Nutzen	Reduktion von unternehmerischem Risiko und Sicherung des öffentlichen Wohlbollens	Strategischer Wettbewerbsvorteil

Quelle: Porter und Kramer (2012)

Bereits 2001 hat die EU definiert, dass mit CSR ein Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung geleistet werden soll. Dies impliziert auch die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Problemlagen sowie die Entwicklung von Lösungsbeiträgen. Auch ist in der letzten CSR Mitteilung der EU-Kommission ausdrücklich die Rede von der „Schaffung gemeinsamer Werte für die Eigentümer/Aktionäre der Unternehmen sowie die übrigen Stakeholder und die gesamte Gesellschaft“ (Europäische Kommission 2011: 7). Dies deckt sich mit dem Konzept des „Shared Value“. Somit wird mit dem Verständnis der EU von CSR (und unserer Übersetzung in Form der einheitlichen Definition) weitestgehend auch das abgedeckt, was Porter und Kramer (2011, 2012) unter „Shared Value“ verstehen.

Wenngleich Shared Value also nicht ein grundlegend neuer Ansatz ist, sondern ebenfalls zu CSR gehört, so empfiehlt es sich dennoch zu Shared Value Praxisbeispiele und den Zugang bei der Entwicklung neuer Maßnahmen anzuschauen. Hier gibt es einige interessante Fälle (z.B. Hills et al 2012), aber ebenso auch triviales, das sich nicht von bekannten CSR Ansätzen abhebt.

6 | Stufenmodelle zu CSR

Es gibt eine ganze Reihe an Vorschlägen, das Verständnis von CSR oder die Implementation von CSR in verschiedene Stufen einzuteilen. Dies ist bereits bei der Unterscheidung zwischen CSR 1.0 und CSR 2.0 oder bei Porter/Kramers Unterscheidung zwischen CSR und sShared Value zu erkennen.

Derartige Stufenmodelle sind hilfreich, um die Ausgangssituation in Unternehmen besser zu verstehen. Denn da CSR derart viele Themen und Leistungen umfasst, gibt es letztlich kein oder kaum ein Unternehmen mit mehr als einem Mitarbeiter, das keine CSR Maßnahmen vornimmt. Wenn jedoch alle Unternehmen zumindest irgendwo, irgendwie CSR machen, dann unterscheiden sich die Unternehmen nicht darin *ob*, sondern *wie* sie CSR machen. Hinsichtlich dieses *wie* sind mehrere Dimensionen zu berücksichtigen, dazu sind folgende Fragen hilfreich:

- **In welchen Bereichen ist das Unternehmen mit ökologischen und sozialen Maßnahmen aktiv?** Z.B. nur im Bereich Mitarbeiter und Spenden? Oder auch im betrieblicher Umweltschutz? Und werden zu dem auch ökologische und soziale Aspekte in der Zulieferkette berücksichtigt?
- **Wie systematisch wird vorgegangen?** Finden Aktivitäten zum Beispiel vorwiegend ad hoc statt? Besteht intern eine Übersicht zu allen Aktivitäten? Wurde eine Analyse vorgenommen, ob alle relevanten Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden? Gibt es ein Programm mit Zielen und Maßnahmen? Gibt es ein CSR-Management?
- **Welches Ausmaß haben die Aktivitäten?**
- **Risikoreduzierung oder auch neue Geschäftsfelder?** Ist das Engagement eher im Bereich der Schadensvermeidung oder werden auch neue Geschäftsfelder erschlossen?

Wie kritische Stakeholder das CSR-Management und seine Leistungen einschätzen, kann ebenfalls als Indikator herangezogen werden, wobei berücksichtigt werden muss, dass Stakeholder oft eine auf ihr Anliegen fokussierte Perspektive haben.

Beispielhaft werden im Folgenden einige Stufenmodelle vorgestellt.

Reifegradmodell von Schneider

Schneider (2012) knüpft an der Idee von CSR 1.0 und 2.0 an und hat folgendes Reifegradmodell entwickelt:

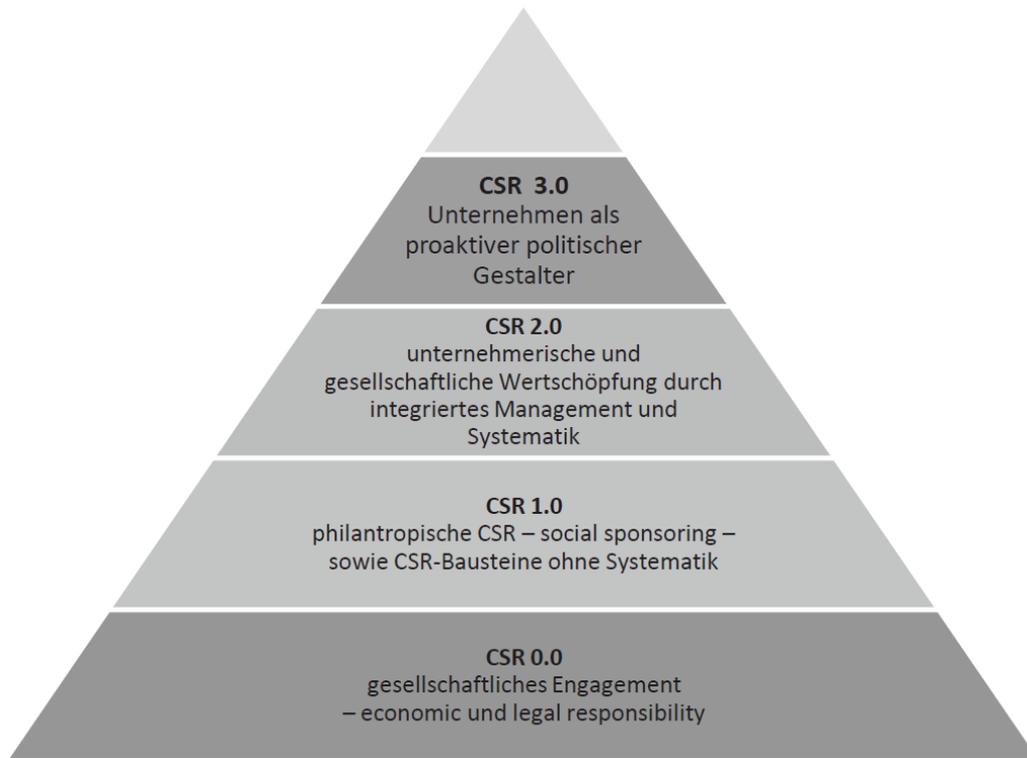
CSR 0.0 . Gesellschaftliches Engagement: entweder per se durch die Produkte und Dienstleistungen oder durch Zufall, weil z.B. ein Personalchef besondere nichtfinanzielle Leistungen für die Mitarbeiter eingeführt hat.

CSR 1.0 . philanthropische CSR, unsystematisches Bürgerschaftliches Engagement (= Corporate Citizenship) und lose Maßnahmen ohne System außerhalb des Kerngeschäfts. Schneider charakterisiert dies als eine passive, defensive unreflektierte Verantwortung.

CSR 2.0 . unternehmerische und gesellschaftliche Wertschöpfung durch integriertes Management und Systematik. Hier spielt sich CSR im Kerngeschäft ab.

CSR 3.0 . Unternehmen als proaktiver politischer Gestalter. Darunter versteht Schneider einen CSR Ansatz bei dem zusätzlich zur Stufe CSR 2.0 Unternehmen sich für eine bessere Regulierung im Sinne nachhaltiger Entwicklung einsetzen und sogar selbst regulativ wirken.

Abbildung 9: CSR Reifegradpyramide von Schneider



Quelle: Schneider (2012)

Interessant an diesem Modell ist die 3.0-Stufe, da das Verhalten von Unternehmen in Gesetzgebungsverfahren bislang kaum im Kontext von CSR gesehen wird. Eine vergleichbare Perspektive findet sich außerhalb von CSR in institutionenökonomischen Ansätzen der Wirtschaft- und Unternehmensethik. So ist es nach Homann (1992) Aufgabe der Unternehmen eine Veränderung des ordnungspolitischen Rahmens herbeizuführen, wenn dieser erhebliche Defizite aufweist. Auf die Bezüge zwischen fairer politischer Interessensvertretung und CSR haben auch Loew und Braun (2009) in den CSR Handlungsfeldern hingewiesen (Abbildung 2, Seite 13).

Auch lassen sich für diese Herangehensweise bereits einige Beispiele aus der Praxis nennen. So setzte sich beispielsweise das Textilhandelsunternehmen H&M in 2010 für eine Erhöhung und eine jährliche Revision der gesetzlichen Mindestlöhne in Bangladesch ein. Das Unternehmen schreibt dazu auf seiner Website: *Die Löhne stiegen in Abhängigkeit von den Berufskategorien um 67 bis 81 Prozent. Wir betrachten Mindestlöhne oder gleichwertige Standards als wettbewerbsneutral und diese Erhöhungen können nur als positiv angesehen werden.* (H&M o.J.)

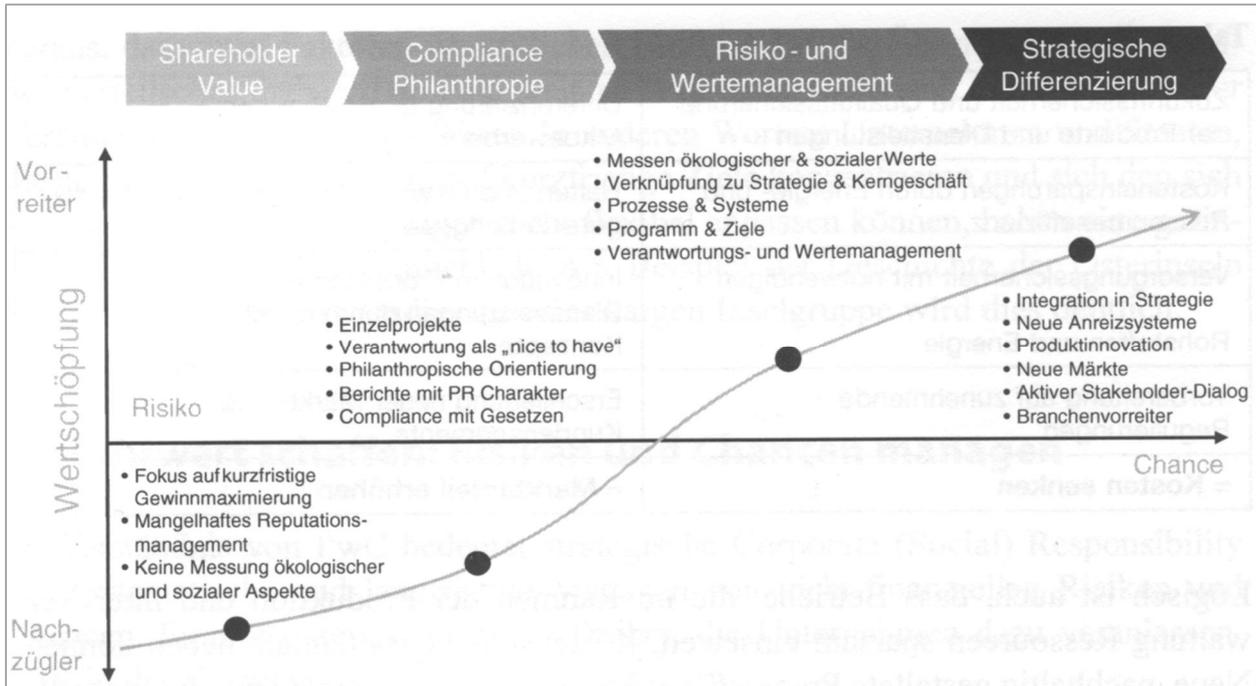
Weitere Beispiel lassen sich bei Coca-Cola finden. Das Unternehmen setzte sich 2009 im Kontext mit einem groß angelegten Projekt zur Verbesserung der Wasserqualität im Donau Delta (Rumänien) und für ein Verbot von Industriefischerei ein, das dann auch als Gesetz umgesetzt wurde (Coca-Cola Hellenic 2009).

Vergleicht man das Reifegradmodell von Schneider mit den oben angesprochenen Definitionen so wird deutlich, dass Schneiders Verständnis von CSR 2.0 mit der Auffassung der EU, dem Grundgedanken der ISO 26000 und somit mit der oben vorgeschlagenen CSR Definition samt den Beschreibungen zur organisatorischen Umsetzung übereinstimmt. Die Definitionen sind so offen gehalten, dass gegebenenfalls auch die unter CSR 3.0 formulierten, aber in der Praxis erst selten anzutreffenden Vorstellungen zu Lobbying und Soft Law auch abgedeckt wären.

Stufenmodell von PwC

Von PwC gibt es ein Modell, das mal mit drei, mal mit vier Stufen beschrieben ist (PwC 2010, 2011). Im Kern werden die gleichen Stufen unterschieden. Dieses Modell ist offensichtlich auf größere Unternehmen zugeschnitten.

Abbildung 10: Die vier Entwicklungsstufen des Nachhaltigkeitsmanagements nach PwC



Quelle: PwC 2011, entnommen aus Gastinger und Gaggl (2012)

Stufen aus einer Präsentation von Citizen Act

Professor Olivier Delbard (2011) stellt in einer Präsentation drei Stufen von vor, bei denen auch auf den Unterschied zwischen der US-amerikanischen und der europäischen Sichtweise hingewiesen wird.

Abbildung 11: Drei Ebenen der Reaktionen von Unternehmen

2. CSR and sustainability today



1) **3 levels of corporate responses**

- **Level 1: Philanthropy**
 - The U.S. approach: the societal commitment of firms
- **Level 2: Search for compliance**
 - A « reactive » attitude, triggered by legal and/or other external pressures
 - 2.a: Legal and regulatory constraints
 - 2.b: External pressures (customers, sector, etc.)
- **Level 3: Proactive strategy**
 - **CSR as a tool of corporate strategy, embedded in the activities of the firm**
 - The Business case: Turning constraints into business opportunities
 - CSR and competitive advantage (Michael Porter)
 - The European approach to CSR

Quelle: Delbard (2011)

7 | Wettbewerbsvorteile durch CSR

Immer wieder wird die Frage aufgeworfen, ob CSR für das jeweilige Unternehmen auch ökonomisch vorteilhaft ist. Dementsprechend wurde in zahlreichen Studien untersucht, welche Wettbewerbsvorteile durch CSR erzielt werden (können).

Bei der Betrachtung dieser Studien muss berücksichtigt werden, dass die Verfasser teilweise unterschiedliche Verständnisse zu CSR zugrunde gelegt haben. Denn der Zusammenhang zwischen CSR und Wettbewerbsfähigkeit hängt stark davon ab, ob CSR in das Kerngeschäft des Unternehmens integriert ist. Martinuzzi (2012) hat sogar drei Einflussfaktoren für das Verhältnis von CSR und Wettbewerbsfähigkeit identifiziert: die staatlichen Rahmenbedingungen zur Förderung von CSR, die Wettbewerbssituation einzelner Branchen und das CSR-Verständnis im Unternehmen. Da die diversen Studien zur Wettbewerbsfähigkeit von CSR mit unterschiedlichen Ausprägungen dieser Faktoren erstellt wurden, müssen deren Ergebnisse also entsprechend interpretiert werden.

Wir (Loew und Clausen 2010) haben in einer Meta-Studie für das deutsche Nationale CSR-Forum zahlreiche Studien zu CSR und Wettbewerbsfähigkeit ausgewertet. Dabei hat sich gezeigt, dass in diesen Studien meist diejenigen Vorteile identifiziert werden, die durch guten Umweltschutz oder gute Arbeitsbedingungen erzielt werden können.

Die potenziellen Vorteile durch gute Arbeitsbedingungen betreffen dabei alle Unternehmen. Die potenziellen Wettbewerbsvorteile durch guten Umweltschutz sind primär in Branchen mit hohen Umweltauswirkungen erschließbar. Die darüber hinaus aufgeführten Vorteile „Festigung der Kundenbeziehungen“ und „Verbesserung der Investor Relations“ treffen dagegen eher in einzelnen Branchen oder Fallbeispielen zu.

Während der Beitrag von „guten Arbeitsbedingungen“ für den Unternehmenserfolg empirisch nachgewiesen werden kann, ist der Zusammenhang von CSR und finanzieller Performance weniger eindeutig. Die hier gefundenen Untersuchungen kommen zwar zu dem Ergebnis, dass sich CSR (so wie es von den SRI-Ratings gemessen wird) nicht negativ auf die finanzielle Performance auswirkt. Ein positiver Zusammenhang ist jedoch statistisch nicht generell signifikant nachweisbar. [ö].

CSR ist damit nicht der goldene Pfad zu mehr Wettbewerbsfähigkeit. CSR ist „verantwortliche Unternehmensführung“ nicht mehr, aber auch nicht weniger. CSR . auch das ist sicher . schadet dem Unternehmen nicht und nützt im Regelfall vielen. Aber CSR ersetzt nicht die Notwendigkeit, aktuelle und technisch perfekte Produkte anzubieten, die den aktuellen Markttrends - und dabei nicht zuletzt auch den Megatrends entsprechen - preiswert einzukaufen und für die eigenen Produkte gute Preise zu erzielen. CSR ersetzt nicht die Notwendigkeit, effizient und mit hoher Qualität und niedriger Ausschussrate zu produzieren. Und CSR ersetzt nicht die Notwendigkeit eines guten Risikomanagements. Im Konzert mit allen diesen Fähigkeiten kann CSR aber ein Schritt zu unternehmerischer Exzellenz sein. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. (Loew und Clausen 2010: 23)

Aus heutiger Sicht muss ergänzt werden, dass sich das Umfeld von Unternehmen weiter verändert hat. Die Nachhaltigkeitstrends wie Demografischer Wandel, Klimawandel oder Verknappung einzelner Ressourcen haben an Bedeutung gewonnen, was dazu führt, dass eine systematische Berücksichtigung dieser Herausforderungen für immer mehr Unternehmen wettbewerbsrelevant wird. Wir Verfasser stehen weiterhin dazu, dass CSR ein gutes Management und einwandfreie auf den Markt zugeschnittene Produkte nie ersetzen kann, jedoch hat die Wettbewerbsrelevanz von CSR in den vergangenen Jahren (also seit Abschluss der Metastudie 2010) deutlich zugenommen. Inzwischen sehen sich die meisten Unternehmen vom demografischen Wandel betroffen und nicht wenige Unternehmen sehen in der

Energiewende und ihren Auswirkungen entweder Chancen oder Risiken für ihre Geschäftstätigkeit. Die systematische Berücksichtigung von CSR- bzw. Nachhaltigkeitsthemen hat also an Bedeutung gewonnen.

Hinzu kommt dass die Wettbewerbsvorteile von der Größe des Unternehmens abhängen. Folgende

Tabelle 1 gibt eine fachliche Abschätzung wieder. Sie ist schematisch und nicht absolut zu verstehen, die Übergänge sind fließend und es gibt ganz bestimmt Ausnahmen.

Tabelle 1: Zuordnung der Wettbewerbsvorteile von CSR auf Unternehmensgrößen

Größe (Mitarbeiter)	Multi-national	Über 500	499-50	49-20	19-5	4-1
Wettbewerbsvorteil						
Motivation der Mitarbeiter	■	■	■	■	■	■
Anziehung und Halten von Talenten	■	■	■	■	■	■
Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz)	■	■	■	■	■	■
Förderung von Innovationen	■	■	■	■	■	■
Neue Produkte und Erschließung neuer Märkte	■	■	■	■	■	■
Risikoreduzierung, Risikomanagement	■	■	■	■	■	■
Aufbau und Schutz von Reputation und Marken	■	■	■	■	■	■
Verbesserung der Investor Relations	■	■	■	■	■	■
<u>Legende</u>						
Trifft immer/meistens zu	■					
Trifft teilweise zu	■					

Quelle: Loew und Clausen 2010

Der Blick auf die Wettbewerbsvorteile ist wichtig, greift aber zu kurz. In vielen Unternehmen stand nicht eine systematische Analyse von Wettbewerbsvorteilen am Anfang, als im Unternehmen erste CSR-Maßnahmen ergriffen wurden (die zudem oftmals noch nicht einmal als CSR verstanden wurden). Vielmehr hat man Handlungsbedarf im Bereich der Mitarbeiter, im Umweltschutz oder in der Gemeinde gesehen und hat nach Lösungen gesucht um einen Beitrag zu leisten. Je nach Größe und Unternehmenskultur und auch je nach Fragestellung wurden mehr oder weniger strenge Anforderungen an die ökonomische Vorteilhaftigkeit dieser Maßnahmen gestellt. Bei einem Teil dieser Maßnahmen war die ökonomische Vorteilhaftigkeit eindeutig, bei anderen Maßnahmen mag der Vorteil eher vage sein. Der Einstieg in CSR war also längst nicht immer ausschließlich ökonomisch motiviert. Damit soll aber auf keinen Fall der Eindruck entstehen CSR würde aus Aktivitäten bestehen, die sich ökonomisch nicht vertreten lassen. Vielmehr ist damit gemeint, dass oftmals zuerst ein Handlungsbedarf gesehen wird und dann eine ökonomisch sinnvolle Lösung entwickelt wird.

8 | Fazit

Mit den Definitionen von CSR in der EU-Mitteilung von 2011 und in der ISO 26000 ist eine weitere Konvergenz beim Verständnis von CSR zu festzustellen. Da diese beiden quasi offiziellen Definitionen für CSR leider etwas schwer verständlich formuliert sind, empfiehlt es sich eine leichter verständliche und zugleich präzisere Definition zu entwickeln. Hierfür wurde in diesem Beitrag ein Vorschlag gemacht.

Auch wenn von uns die Vorschläge für CR, SR, CSR 2.0 und strategischer CSR als nicht neu% beziehungsweise als abgedeckt%im Verständnis von EU sowie ISO 26000 eingeordnet werden, dann bedeutet dies nicht, dass das Nachdenken, Forschen zu CSR nun nicht mehr nötig wäre. Ganz im Gegenteil! Unter anderem gibt es noch viele offenen Fragen, wie man bestimmte Anforderungen möglichst effizient im Unternehmen berücksichtigt. Auch sind viele Branchen noch lange nicht hinsichtlich ihrer Handlungsbedarfe, Möglichkeiten und tatsächlichen Aktivitäten untersucht. Unsere Intention ist es, mit dem vorliegenden Papier den Aufwand für Begriffsklärungen zu reduzieren, damit mehr Zeit für die anstehenden Fragestellungen zur Verfügung steht.

Quellen

- Austrian Standards (2011): Önorm ONR 192500: Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen (CSR) (Online) <http://www.as-institute.at/index.php?id=7267> (28.12.2012)
- BASF (2013): Der Nachhaltigkeitsrat der BASF. (Online) http://www.basf.com/group/corporate/de_DE/sustainability/management-and-instruments/sustainability-council (09.04.2013)
- BMU [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit] (2006): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht, Berlin.
- BMU [Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit] (2011): Verantwortung neu denken: Risikomanagement und CSR, Berlin.
- Bowen, Howard Rothmann (1953): Social responsibilities of the businessman; with a commentary, New York
- Caroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. In: Business Horizons 34, S. 39-48.
- Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct. In: Business & Society 38 (3), S. 268-295.
- Caroll, Archie B; Shabana, Kareem M. (2011): The Business Case for Corporate Social Responsibility. The Conference Board: Director's Notes. (Download) http://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=1156_1307550372.pdf&type=subsite
- Coca-Cola Hellenic (2009): 2009 - Beverage Innovation Awards for Coca-Cola System in Romania, News, September 2009. (Online) <http://en.coca-colahellenic.ro/Newsandmedia/News/2009/2009-09-15/> (09.05.2013)
- Delbard, Olivier (2011): Workshop Presentation - CITIZEN ACT Opening Meeting. Workshop Coach: The CSR Challenge. (Online) <http://de.slideshare.net/CitizenAct/all-about-csr-for-coaches> (10.04.2013)
- Gastinger, Karin, Gaggl, Phillip (2012): CSR als strategischer Managementansatz. In: Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg.
- Hills, Greg; Russell, Patty; Borgonovi, Veronica; Doty, Alex; Iyer, Lakshmi (2012) Shared Value in Emerging Markets. How Multinational Corporations Are Redefining Business Strategies to Reach Poor or Vulnerable Populations (download) http://www.fsg.org/Portals/0/Uploads/Documents/PDF/Shared_Value_in_Emerging_Markets.pdf?cpgn=WP%20DL%20-%20Shared%20Value%20in%20Emerging%20Markets
- ISO 26000 (2010): Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung. (Guidance on social responsibility, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale)
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Generaldirektion für Beschäftigung und Soziales, Luxemburg
- Homann, Karl; Blome-Drees, Franz (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen.
- H & M [Hennes & Mauritz BV & Co KG.] (o.J.): Für höhere Löhne in Bangladesch (Online) <http://about.hm.com/AboutSection/de/About/Sustainability/Reporting-and-Resources/Case-Studies/Wages-Bangladesh.html> (15.04.2013)
- Hiß, Stefanie: (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein Soziologischer Erklärungsversuch. Bamberg.
- Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun, Sabine; Clausen Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Berlin.
- Loew, Thomas (2005) Analyse der Empfehlungen des Europäischen Multistakeholder Forums zu CSR: in Loew, Thomas (Hrsg.) (2005) The Results of the European Multistakeholder Forum on CSR in the View of Business, NGO and Science (download)
- Loew, Thomas; Braun, Sabine (2009) CSR-Handlungsfelder - Die Vielfalt verstehen Ein Vergleich der Handlungsfelder aus der Perspektive von Unternehmen, Politik, GRI und ISO 26000



- Loew Thomas; Braun, Sabine (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance?
- Loew, Thomas; Clausen, Jens (2010): Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine kleine Metastudie zu Wettbewerbsvorteilen von CSR und Überlegungen zur Kommunikation an kleine und mittelständische Unternehmen (Download)
<http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew-Clausen-2010-Wettbewerbsvorteile-durch-CSR-Gutachten-fuerBMAS.pdf>
- Loew, Thomas (2013) Die Rolle von CSR, Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensstrategie für eine Nachhaltige Entwicklung (Unveröffentlicht. Veröffentlichung geplant im 3. Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie im Herbst 2013, siehe www.jahrbuch-nachhaltige-oekonomie.de)
- Martinuzzi, André (2012): CSR und Wettbewerbsfähigkeit. In: Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg.
- PricewaterhouseCoopers (2010): Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen - Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement. 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main. (Verfasser: Sabine Braun, Ulf Doerner, Dieter W. Horst und Thomas Loew.)
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2006): Strategy and Society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. Boston.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2011): Creating Shared Value . How to reinvent Capitalism and unleash a wave of innovation and growth. In: Harvard Business Review. Boston.
- Porter, Michael E.; Kramer, Mark R. (2012): Shared Value. Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. In: Schneider, Andreas; Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg, S.138 . 154.
- Schaltegger, Stefan (2012): Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability. In: Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg, S.165 . 176.
- Schneider, Andreas (2012): Reifegradmodell CSR . eine Begriffsklärung und Abgrenzung. In: Schneider, Andreas und Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin, Heidelberg, S.17-38.
- Swiss TS Technical Services AG (2010): Zertifikat (Bescheinigung der Einführung und Anwendung eines Managementsystems nach ISO 26000:2010) (06.01.2013)
- Visser, Wayne (2010): CSR 2.0. . The Future of Corporate Social Responsibility. (Online)
<http://de.slideshare.net/waynevisser/csr-20-the-future-of-corporate-social-responsibility>
- Visser, Wayne (2011): CSR 2.0: Transforming The Role Of Business In Society. In: Social Space, S. 26 - 35. (Download)
<http://www.lcsi.smu.edu.sg/downloads/SocialSpace2011-CSR%202.0%20Transforming%20the%20role%20of%20business%20in%20society%20-%20Wayne%20Visser.pdf>
- Wiener Stadtwerke (2013): Nachhaltigkeitsportal der Wiener Stadtwerke (Online)
<http://www.nachhaltigkeit.wienerstadtwerke.at/organisation/management.html>. (28.05.2013)

Über die Autoren

Dipl. Kfm. Thomas Loew ist Gründer und Geschäftsführer des Institute for Sustainability und verfügt über langjährige Erfahrung in den Themenfeldern Corporate Social Responsibility (CSR), Nachhaltigkeitsberichterstattung, Energie und Städte, Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement, Umweltcontrolling, Umweltkennzahlen, Umweltkostenrechnung und ökologisch-ethische Finanzanlagen (SRI).

Dipl. soz. tech. Friederike Rohde arbeitet seit 2010 am Institute for Sustainability und beschäftigt sich bislang unter anderem mit den Themen CSR und Risikomanagement, Energie und Städte und Smart City.

Institute for Sustainability

Das *Institute for Sustainability* ist ein Forschungs- und Beratungsinstitut das über langjährige Erfahrungen in der Untersuchung von Fragestellungen rund um CSR, nachhaltige Unternehmensführung und verwandte Themengebiete verfügt. Wir beraten Unternehmen bei der Einführung eines CSR- bzw. Nachhaltigkeitsmanagements, der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien und der Erstellung von interessanten Nachhaltigkeitsberichten.

Auch erstellen wir Studien, Hintergrundanalysen und Benchmarkings zu allen Nachhaltigkeitsrelevanten Themen. In den letzten Jahren haben wir uns beispielsweise sehr intensiv mit dem Thema Energie und Städte befasst und an mehreren Studien für die Wiener Stadtwerke mitgearbeitet.

Die Mischung aus Forschung und Beratung hat sich bewährt, denn so profitieren die Beratungskunden von unserem fundierten Wissen und dem Handwerkszeug, das wir aus dem wissenschaftlichen Arbeiten mitbringen. Gleichzeitig werden die Forschungsprojekte aufgewertet, weil wir unsere vielfältigen Erfahrungen aus der Praxis einbringen und wir so sicherstellen, dass die Ergebnisse praxisnah sind und direkt angewandt werden können.

Als ein kleines Institut setzen wir erfolgreich auf die Zusammenarbeit mit einer Reihe von langjährigen Kooperationspartnern und freuen uns immer auch auf neue Projektkonstellationen mit neuen Partnern. Gemeinsam mit unseren Kunden und Projektpartnern wollen wir Beiträge für eine Nachhaltige Entwicklung leisten.

www.instituteforsustainability.de