

Bettina Stoll | Heike Herrmann (Hrsg.)

# Corporate Social Responsibility – Impulse aus der und für die Profit- und Sozialwirtschaft

Verantwortung  
und Nachhaltigkeit

Band 7

Gesellschaft und Nachhaltigkeit

Verlag Barbara Budrich



# Corporate Social Responsibility

– Impulse aus der und für die  
Profit- und Sozialwirtschaft

Buchreihe  
Gesellschaft und Nachhaltigkeit

herausgegeben von  
Prof. Dr. Monika Alisch  
Prof. Dr. Stefanie Deinert  
Prof. Dr. Martina Ritter  
Prof. Dr. Bettina Stoll

*Band 7*

Bettina Stoll

Heike Herrmann (Hrsg.)

# Corporate Social Responsibility – Impulse aus der und für die Profit- und Sozialwirtschaft

Verantwortung und Nachhaltigkeit

Verlag Barbara Budrich

Opladen • Berlin • Toronto 2020

# Ansätze zur Verankerung von CSR in profit- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen

*Bettina Stoll*

## 1. Hinführung zur CSR und den Ansätzen (Managementsystemen) zur Verankerung

Corporate Social Responsibility bzw. unternehmerische Nachhaltigkeit (s.u.) braucht für ihre Verwirklichung in Organisationen gleichermaßen realitäts-taugliche wie Visionen tragende und unterbauende Managementsysteme. Unternehmen müssen in diesen Managementsystemen eine Unterstützung finden, Aspekte gesellschaftlich verantwortlichen bzw. nachhaltigen Handelns in den eigenen Strukturen, Prozessen und Ergebnissen zunächst erkennen und dann im positiven Sinne konsequent, aber flexibel, verankern zu können. Entsprechend sollten spezifische Managementsysteme sowohl überschaubarer dynamischer Startpunkt nachhaltiger Überlegungen und Maßnahmen sein (können), als auch möglicher Ausgangspunkt einer umfassenden organisationalen Evolution hin zur nachhaltigen Organisation<sup>1</sup>. Mit den folgenden Ausführungen wird in Augenschein genommen über welche Ansätze bzw. mit Hilfe welcher *Managementsysteme* Corporate Social Responsibility (CSR), durchaus auch prozesshaft, letztlich als langfristiges Leitkonzept in Unternehmen (die Begriffe „Unternehmen“ und der „Organisation“ werden im Folgenden synonym verwandt) verankert werden kann. Um sich nicht in einer wenig konkretisierenden Aufzählung diverser Instrumente, Tools etc. zu verlieren, werden im Folgenden konkret zwei Ansätze dargestellt, von denen bereits an dieser Stelle grundlegend davon ausgegangen wird, dass sie – wenn auch mit einem unterschiedlichen Zugang – relevante Managementsysteme im Verantwortungs- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement sein können (und welche sich auch nicht gegenseitig ausschließen, d.h. beide Ansätze können im Unternehmen Eingang finden (s. Abschn. 4)). Die Darstellungen und Erläuterungen sollen

---

1 Zu einer möglichen Betrachtungsweise, wann ein Unternehmen eine (un-)nachhaltige Organisation ist (vgl. z.B. Schaltegger 2018: 354).

damit auch ermöglichen, die beiden Managementansätze in ihrer tatsächlichen Tauglichkeit für die eigene Organisation einschätzen zu können.

Aufgezeigt wird zum einen ein Ansatz, der die mehrperspektivische Betrachtung der Unternehmenstätigkeit nach der *Balanced Scorecard* (s.u.) in sich birgt. Zum anderen wird mit *EMASplus* ein zertifizierbarer Ansatz dargestellt, der das international gültige Umweltmanagementsystem EMAS (die DIN EN ISO 14001-2015 einschließend) nutzt, wie auch die ISO 26000 (internationale Norm zur „Gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“) (vgl. UGA o.J. a). Mit der Integration dieser „Standards“ über EMASplus soll sichergestellt sein, dass die Dreidimensionalität von CSR (s.u.), d.h. die ökonomische, die ökologische und die soziale Perspektive auf das Unternehmen<sup>2</sup>, beachtet wird. Beide Ansätze – BSC und EMASplus - sind als ein konkretes Managementsystem zu verstehen, sind also anders gelagert, als Tools bzw. Sammlungen von solchen, die das CSR-Management, z.B. spezifisch den Einstieg in dieses, erleichtern sollen (und ebenfalls ihren Sinn haben können), wie z.B. das Global Value Toolkit<sup>3</sup>. Ziel der folgenden Ausführungen und Überlegungen ist es, über die Darstellung der Managementsysteme fassbar zu machen, dass und wie es gelingen kann die Leitidee von CSR bzw. Nachhaltigkeit systematisch und langfristig im Unternehmen zu verankern bzw. das Unternehmen mit seiner Geschäftstätigkeit an sich, an CSR/am Nachhaltigkeitsgedanken, auszurichten. Beide Ansätze liefern dabei auch Daten- und Informationsmaterial, welches z.B. in die CSR- bzw. Nachhaltigkeitsberichterstattung eingehen kann.

Ist im Folgenden von *Corporate Social Responsibility* die Rede, soll damit das speziell auf profit- und sozialwirtschaftliche Unternehmen (zur Unterscheidung s.u.) heruntergebrochene *nachhaltige* unternehmerische Handeln bezeichnet werden, in der Weise, dass ökonomisches, ökologisches und soziales Handeln die Geschäftstätigkeit des Unternehmens bzw. der Organisation leitet (vgl. Stoll 2009: 59f., DIN 2011: 24). „CSR bezeichnet den spezifischen Beitrag, den Unternehmen zum nachhaltigen Wirtschaften, zur Nachhaltigkeit, leisten“ (BMAS o.J.). In diesem Sinne werden im Folgenden auch beide Begrifflichkeiten – CSR und Nachhaltigkeit – verwandt. Corporate Social

---

2 Als ein ebenfalls zertifizierbares Managementsystem für gesellschaftliche Verantwortung versteht sich z.B. die Qualitätsnorm DS 49001, ein dänischer ins Deutsche übersetzter Standard (vgl. Dansk Standard 2011).

3 Als Ergebnis eines Forschungsprojektes der Wirtschaftsuniversität Wien steht mit dem „Global Value Toolkit“ ein Werkzeugkasten bereit, welcher über einen „Tool-Navigator“ Orientierung zu den diversen Tools des Nachhaltigkeitsmanagements bieten soll. Zudem enthält das Toolkit „Sektor-Profiles“, „Case Studies“ und „Tool-Showcases & Guides“ (15 führende Tools wurden gemeinsam mit multinationalen Konzernen verschiedener Sektoren „getestet“, sind beispielhaft in ihrer Umsetzung einseh- und nachvollziehbar. Dies soll anderen Unternehmen ermöglichen besser und praxisbezogen einschätzen zu können, welches Tool das richtige für sie ist und durch welche(s) Tools sie am meisten für ihre Organisation und die Nachhaltigkeitsziele erreichen können) (vgl. Global Value Toolkit o.J.).

Responsibility bezieht sich dabei auf zwei Dimensionen, zum einen auf eine interne, innerbetriebliche Dimension, die alle Unternehmensaktivitäten im Güter-/Dienstleistungserstellungsprozess umfasst. Es geht also um die Wertschöpfungskette des Unternehmens und die daraus resultierenden Auswirkungen auf Menschen bzw. die Gesellschaft (z.B. durch die Art der Einstellungspraktiken, Umgang mit Mitarbeitenden, Emissionen, Lieferkettenmanagement) (vgl. Riess 2010: 589). Die zweite Dimension wird dann tangiert, wenn „Unternehmen bisweilen wie Bürger [handeln], um konkrete Probleme ihres gesellschaftlichen Umfeldes zu lösen – etwa in sozialen oder kulturellen Projekten“ (Riess 2010: 589)<sup>4</sup>, auch ökologische Projekte können hier relevant sein. Im Kontext dieser Definition wird häufig auch von Corporate Citizenship gesprochen (vgl. Stoll 2009: 60f., Lang/Dresewski 2010: 401f., Habisch/Schwarz 2015: 114).

Wie bereits im Titel vermerkt, sollen sich die Ansätze zur Verankerung von CSR in Unternehmen sowohl auf *profitwirtschaftliche als auch auf sozialwirtschaftliche Unternehmen* beziehen (lassen). Deren maßgeblicher Unterschied ist typologisch betrachtet, dass sie aus unterschiedlichen Primärmotiven gegründet wurden bzw. existieren. Profitwirtschaftliche Unternehmen (große und kleine und mittlere Unternehmen, z.B. Konzerne wie Siemens, Bosch, Handwerkerbetriebe) streben *primär* nach – es liegt im Wort – Profit, nach Gewinn. Der genuine Fokus liegt auf ökonomischen, gewinnbezogenen Handlungslogiken bzw. -prinzipien wie Effizienz, Rationalität. Sozialwirtschaftliche Unternehmen (z.B. Einrichtungen der Diakonie, der Caritas, große und kleine sozialwirtschaftliche Einrichtungen, die keinem der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege zugehörig sind etc.) streben *primär* danach einem sozialen/gemeinnützigen Auftrag zu entsprechen<sup>5</sup>, sie umfassen die „Produzenten sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungen“ (Grunwald 2014: 36). Der genuine Fokus liegt auf sozialen, auf Menschen bezogenen Handlungslogiken wie z.B. Förderung deren Autonomie, Achtung deren Persönlichkeit, Subsidiarität. Beiden ist aber gleich, dass eine stimmige Trias aus Ökologie, Soziales und Ökonomie entscheidend ist für den (langfristigen) Erfolg der

---

4 Die Lösung gesellschaftlicher bzw. spezifischer sozialer Probleme im Umfeld ist speziell für gemeinnützige Organisationen Usus bzw. Grund derer Existenz. Auf welche Art und Weise dies geschieht, auch mit welchem Rollenverständnis - auch in Abgrenzung bzw. Abstimmung mit anderen gesellschaftlichen Akteuren - muss auch in diesen Organisationen immer wieder zur Debatte gestellt werden. Genauso wie die Gestaltung des Dreiklanges aus Ökonomie – Ökologie – Sozialem in der/durch die Organisation. So formuliert Hofmacher (Malteser Werke) (2017: 36) im Kontext der gesellschaftlichen Verantwortung der Malteser Werke z.B.: es ist relativ weit verbreitet, „dass wir doch eigentlich immer schon zu den Guten gehören, weil wir an die Ränder der Gesellschaft gehen und dort helfen. Aber reicht das und ist das wirklich tragfähig, um in Zukunft Gutes zu tun?“

5 Zu theoretischen Typen von Unternehmen, die in der Spanne zwischen Gemeinnützigkeit und Gewinnorientierung unterschieden werden können (vgl. z.B. Frischen/Lawaldt 2008: 3). Die Unterscheidung von weiteren Typen ist an dieser Stelle unerheblich bzw. die vorgestellten Ansätze können auch für diese „Zwischen-Typen“ herangezogen werden.

Institution. Keine Organisation wird langfristig überleben können bzw. im Interesse ihrer diversen Stakeholder handeln und sich die gesellschaftliche Existenzberechtigung bewahren, wenn der Fokus entweder z.B. nur auf der eng verstandenen ökonomischen oder nur auf der eng verstandenen sozialen Dimension liegt. Die Beobachtung und Einschätzung (die einer weiteren Forschung bedarf), dass das Feld der gesellschaftlichen Verantwortung bzw. Nachhaltigkeit auch in sozialwirtschaftlichen Unternehmen in keiner Dimension zwangsläufig optimal – auch im Zusammenhang der Dimensionen nicht – bestellt ist, weist auch auf den Umstand hin, dass fehlende/rudimentäre CSR und Nachhaltigkeit nicht allein durch das derzeit (im profitwirtschaftlichen Kontext) vorherrschende Paradigma der unternehmerischen Gewinnmaximierung<sup>6</sup> zu begründen ist. Anders formuliert: auch im Vordergrund stehende unternehmerische bzw. organisatorische geweinwohlorientierte Sachzielorientierung – statt Gewinnmaximierung - scheint kein Paradigma zu sein, was in einem Automatismus gesellschaftliche Verantwortung bzw. Nachhaltigkeit in „Reinform“ evoziert. Es liegt also, solange der Fehler noch „irgendwo im komplexen System(en) liegt“ auch im Interesse beider „Unternehmensarten“ auf Ansätze zurückgreifen zu können, die es ermöglichen CSR im Unternehmen unter gegebenen Bedingungen und gegebenenfalls diese Bedingungen verändern, zu verankern.

Die *Gründe* dafür, Corporate Social Responsibility in Organisationen bzw. Unternehmen der Profit- bzw. Sozialwirtschaft zu verankern bzw. diese zum Leitkonzept der Unternehmen zu erklären, sind vielfältig. Bei näherer Betrachtung lassen sich diese in drei (auch interdependente) Komponenten fassen: So führen zum einen im engen Sinn a) geschäftliche Vorgaben und Rahmensetzungen (Business Case) dazu, dass die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung in den Fokus rückt bzw. in diesem ist: hierzu können z.B. die CSR-Richtlinie<sup>7</sup> bzw. das CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (RUG), Umweltschutzvorschriften, Fachkräfte-Mangel<sup>8</sup>, ein potenzieller Markt für verantwortlich produzierte Produkte bzw. erbrachte Dienstleistungen, Erwartungen an die Compliance der Organisation, geforderte Transparenz bezüglich be-

---

6 Damit wird auch deutlich, dass alleinig die Abkehr vom Prinzip der Gewinnmaximierung nicht ein vollständiger Lösungsansatz zur Verwirklichung organisationaler bzw. unternehmerischer Verantwortung/Nachhaltigkeit sein wird.

7 Die sogenannte „CSR-Richtlinie“ des Europäischen Parlaments und des Rates wurde im November 2014 im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht. Mit der Richtlinie sind Unternehmen zukünftig gehalten, sich zu ihren Auswirkungen auf die Gesellschaft zu äußern. Dies soll über die jährliche Erstellung einer nichtfinanziellen Erklärung erfolgen, „die mindestens Angaben zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung enthält“ (aus Rn. 6: Richtlinie 2014/95/EU).

8 In diesem Kontext wird davon ausgegangen, dass ein gesellschaftlich verantwortlich handelndes Unternehmen attraktiver für potenzielle Arbeitnehmer\*innen ist und daher der Arbeitnehmer\*innengewinnung dienen kann.



stimmter Geschäftsvorgänge (z.B. über Arbeitsbedingungen, Lieferketten, bezüglich der Mittelverwendung (z.B. von Spenden) in Nonprofit-Organisationen (NPOs)) gezählt werden. Auf Unternehmen heruntergebrochene bzw. auf diese ausgerichtete Vorgaben, Regelungen sind nicht selten Ausdruck bzw. Folgen eines breiteren b.) sozialen bzw. gesellschaftlichen Kontextes (Social Case), in dem die Unternehmen verortet sind und welcher auf diese wirkt bzw. auf den diese wirken (zum damit gegebenen Zusammenhang von außermarktlichen Themen und Business Case vgl. auch Schaltegger 2018: 360): so scheint die Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen nur noch bzw. besser zu bewältigen, wenn Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft vereint an denselben arbeiten, sozial- und profitwirtschaftliche Unternehmen (und ggf. weitere) sich also gemeinsam an der Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderung beteiligen. Teilhabe-Herausforderungen (diverser Zielgruppen wie z.B. bildungsbenachteiligte Jugendliche, Menschen mit Behinderung, geflüchtete Personen), soziale Spannungen (zwischen Menschen, die auch in Unternehmen hineinreichen/aus diesen hinausreichen), Klimawandel gehören z.B. den Bereich der systemübergreifenden Herausforderungen. Nicht zuletzt liegt der Antrieb für CSR und auf welche Art und Weise diese im und für das Unternehmen und die Gesellschaft gelebt wird, in einer *persönlichen* Komponente. Personen im/des Unternehmens bzw. der Organisation nehmen Business Case und Social Case auf ihre persönliche Art und Weise (Personal Case) zur Kenntnis, messen diesen ihre jeweilige persönliche Bedeutung zu (auch eingebettet in deren ethische und moralische Wertekontexte und Überzeugungen (z.B. Überzeugung der Notwendigkeit des ökologischen Schutzes der Welt; „Gefühl“ benachteiligte Menschen unterstützen zu müssen/wollen)) und entscheiden dann (im Ansatz) auf welche Art und Weise sie die Komponenten als ihr „CSR-Konzept“ im Unternehmen integrieren. Zusammengefasst sehen sich Unternehmen(svertreter\*innen) der Herausforderung gegenüber:

- CSR-bezogene unternehmerische Vorgaben zu erfüllen (Business Case) bzw. CSR für „das Geschäft“ zu nutzen,
- sie bewegen sich als Unternehmer\*in/Unternehmensvertreter\*in und Bürger\*in in der Gesellschaft und nehmen deren „Bedürfnisse“ und Rahmenbedingungen wahr (Social Case). Es stellt sich auch die Frage, wie „das Geschäft“ für CSR/Nachhaltigkeit nutzen soll/kann
- und sind dann als Person und in persona damit konfrontiert bzw. sehen es als ihre Aufgabe, unternehmerisch und gesellschaftlich wahrgenommene Handlungsaufforderungen so aufgreifen zu können, wie es auch der eigenen Person, dem eigenen Verständnis von Unternehmer\*innentum, den eigenen Werten, Überzeugungen, der eigenen Auffassung von „richtigem“ Handeln entspricht.

Nicht selten scheint sich damit eine Komplexität an Verantwortung und Handlungsaufforderungen zu ergeben, die kaum mehr zu bewältigen ist. CSR wird

zur gleichermaßen unternehmerischen, sozialen bzw. gesellschaftlichen und persönlichen Managementherausforderung. Unter Umständen werden noch Möglichkeiten gesehen, an einzelnen Brandherden „schnell“ und kurzfristig zu löschen, Handlungen (und Wirkungen) bleiben unsystematisch, richten sich „nach dem Wind“, es bleibt das Gefühl/der Druck etwas tun zu müssen etc.

Gerade auch in der Sozialwirtschaft scheint CSR bzw. Nachhaltigkeit noch nicht bzw. selten umfassend und systematisch eingebunden – bzw. CSR ist nicht selten für die sozialwirtschaftlichen Organisationen primär im Kontext der sozialen Kooperation mit Profitunternehmen ein Begriff (vgl. Hofmacher 2017: 36) – bzw. darstellbar zu sein<sup>9</sup>: „Unternehmen werden grün, sozial und nachhaltig. Doch nur bei wenigen Trägern der Sozialwirtschaft ist die Umstellung auch messbar“ (Eichmann 2016: 30). Zu einem Träger der exemplarisch aktiv in dieser „Umstellung“ ist, können die Malteser Werke (Migrationsarbeit, Jugend- und Suchthilfe, Träger von Schulen) gezählt werden. Das sozialwirtschaftliche Unternehmen stellt sich die (strategische) Frage, worin die gesellschaftliche Verantwortung ihres Tuns und worin dessen Wirkung liegt (vgl. Hofmacher 2017: 36). Dies wird als ein Prozess betrachtet, der eine „Organisation regelrecht durchrütteln kann“ (ebd.).

*Managementsysteme*, die es erlauben, CSR mit dem Unternehmen zu verweben, können (und sollten) ein Ansatz zur Bewältigung bzw. Gestaltung dieses „Durchrüttelns“ und des o.g. Komplexitätserlebens sein. Sie sollten dazu dienen können, CSR als „Wesenszug“ des Unternehmens zu begreifen, als „Charakter“ der Geschäftstätigkeit. Das unternehmerische Geschehen muss so gestaltbar sein, dass die Facetten des unternehmerischen Handelns in ihrer Verbindung zur CSR stehen, normatives, strategisches und operatives Management in systematischem, automatischem (im Sinne von zwangsläufigem und unweigerlichem) und dialogischem Bezug zur CSR steht.

Neben der Frage, ob und inwiefern die im Folgenden vorgestellten Ansätze sowohl für die profit- als auch sozialwirtschaftliche Unternehmen stimmig sind (Erläuterungen hierzu s. Abschn. 2.2, 3.2), ist ebenfalls noch auf deren Eignung je nach *Größe der Unternehmen* (s. Abschn. 2.1, 3.1) einzugehen. Hier kann bereits an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Ansätze für alle Unternehmensgrößen realisierbar sind. Keiner der beiden Ansätze ist so gestaltet,

---

9 Nach derzeitigem (Forschungs-)Stand ist dies nicht belegt. Der Umstand, dass Unternehmen der Sozialwirtschaft noch kaum eine Rolle im Kontext der Nachhaltigkeitsberichterstattung spielen, könnte aber hierfür *ein* Indiz sein (wohl wissend, dass nicht jede soziale Organisation mit Nachhaltigkeitsbericht diesen zum Ranking einreicht, s. z.B. den Nachhaltigkeitsbericht der Malteser Werke (MW 2013). So finden sich z.B. in der Nachhaltigkeits-Ranking-Liste 2011 (IWÖ/future) bezogen auf kleine und mittlere Unternehmen zwei Einrichtungen des Sozialwesens (Dienste für Menschen gGmbH und „Regens Wagner Zell“ (keine Großunternehmen) (vgl. IWÖ 2012: 1f.), in den nachfolgenden Rankings der IWÖ von 2015 (vgl. Hoffmann/Dietsche/Westermann [u.a.] 2016: 16f.) und 2018 (vgl. Dietsche/Lautermann/Westermann 2019: 24 ff.) fanden weder bei den KMU noch bei den Großunternehmen sozialwirtschaftliche Unternehmen Eingang.

dass es in der Natur des Ansatzes liegt z.B. ein KMU/KMO (kleine und mittlere Unternehmen bzw. Organisationen) zu überfordern bzw. dass er einer notwendigen Komplexität großer Unternehmen, sowohl in der Sozial- als auch der Profitwirtschaft, nicht gerecht werden könnte. Die stimmige Ausgestaltung und die notwendige Konsequenz in der Ausgestaltung und Umsetzung des CSR-Managementsystems liegt in der Hand der Unternehmen.

Die beiden folgenden Abschnitte 2 und 3 dienen der Erläuterung der beiden Ansätze bzw. Managementsysteme:

## **2. Verankerung von CSR durch die Balanced Scorecard-Perspektiven(n)**

### *2.1 Hintergrund des Managementsystems Balanced Scorecard*

Der Entstehungskontext des Managementinstruments (synonym „Managementsystem“) Balanced Scorecard (ausgewogener Berichtsbogen) ist zunächst nicht direkt und ausdrücklich mit dem Konzept der CSR verbunden. Sie wurde Anfang der 90er Jahre vorrangig aus den gesehenen „neuen“ Herausforderung in profitwirtschaftlichen Unternehmen heraus entwickelt. Ausgangslage von Kaplan/Norton (1997: 1 ff.) ist dabei, dass Unternehmen wie auch das Umfeld, in dem diese agieren, heute derart komplex sind, dass sie nicht mehr rein durch finanzielle Ergebniskennzahlen gesteuert werden können. Das Umfeld der Unternehmen (dies gilt auch für sozialwirtschaftliche Unternehmen) – geprägt durch Globalisierung, notwendige Spezialisierung von Fähigkeiten, veränderte Kundenbeziehungen, Innovationsgedanken, Bedarf an lernenden und Wissen schaffenden Mitarbeiter\*innen - erfordert es, auch die unternehmerischen Sachanlagen (z.B. Informationssysteme) und nicht physischen Vermögenswerte (z.B. intellektuelles Kapital) zu mobilisieren und zu verwerten (vgl. auch Stoll 2013: 78). Dazu leitet das Unternehmen seine *Ziele* (bzw. die einer Geschäftseinheit) von der Vision (bzw. Mission) und der Strategie des Unternehmens ab und entwickelt entsprechende Kennzahlen, mittels derer die Zielerreichung überprüft werden kann. Relevant sind dabei nicht nur finanzielle Ziele und *Kennzahlen*, sondern auch solche, die sich auf die Kunden/Stakeholder des Unternehmens, seine internen Geschäftsprozesse und das Lern- und Entwicklungspotenzial (der Mitarbeiter\*innen/der Organisation) im Unternehmen beziehen (Kaplan/Norton 1997: 8f., 62ff.). Die Fragen, die hinter den Perspektiven stehen sind:

- Wie sollen wir gegenüber unseren Teilhabern/Stakeholdern auftreten um finanziellen/wirtschaftlichen Erfolg zu haben (Finanzperspektive);

- wie sollen wir gegenüber unseren Kunden/Stakeholdern auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen (Kunden/Stakeholderperspektive);
- in welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um unsere Stakeholder/Kunden zu befriedigen (Interne Prozessperspektive);
- wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen (Lern- und Entwicklungsperspektive) (in Anlehnung an Kaplan/Norton 1997: 9).

Ein Aspekt der intendierten „Balance“ (Ausgewogenheit) der Scorecard kommt damit bereits zum Ausdruck, nämlich die Ausgewogenheit zwischen extern orientierte Zielen und Messgrößen für die externen Stakeholder (finanziell, kundenorientiert) und internen Zielen bzw. Messgrößen für kritische Prozesse, Innovation sowie Lernen und Wachstum. Hinzu kommt eine Ausgewogenheit zwischen Kennzahlen, die die Ergebnisse vergangener Tätigkeiten abbilden (Spätindikatoren, z.B. Gewinnzahlen) und Kennzahlen, die zukünftige Leistungen antreiben (Frühindikatoren, z.B. Kennzahlen zur Motivation oder Entwicklung der Mitarbeitenden). Gleichmaßen geht es um den ausgewogenen Einbezug von objektiven, leicht zu quantifizierenden Ergebniskennzahlen (z.B. Gewinn, Return on Investment), und subjektiven, urteilsabhängigen Leistungstreibern (z.B. Mitarbeitendenmotivation, Kunden-/Stakeholderzufriedenheit) (vgl. Kaplan/Norton 1997: 10, 144; Friedag/ Schmidt 2002: 65ff.).

Übergreifend ist die BSC als ein Managementinstrument zu verstehen, das den organisatorischen Rahmen für *alle* Managementprozesse bildet. Sinn und Zweck der BSC ist es (vgl. Kaplan/Norton 1997: 11, vgl. auch Stoll 2013: 82) durch eine langfristige Verfolgung der Strategie des Unternehmens kritische Managementprozesse zu meistern und zwar bezüglich:

*Der Klärung und dann dem Herunterbrechen von Vision und Strategie auf konkrete strategische Ziele:*

Die aus der (z.B. nachhaltigkeitsorientieren) Vision abgeleitete Strategie wird in spezifische (aber nur in die wichtigsten) strategische Ziele übersetzt und die Ziele mit einer Messgrößen- bzw. Kennzahlen/Zielwert-Kombination verbunden. Die Ziele beziehen sich auf die (s.o.) Finanzen, die Kunden/Stakeholder, die internen Geschäftsprozesse (bestehende oder fehlende) und das Lernen für und die Entwicklung in der Organisation (vgl. Kaplan/Norton 1997: 11f., 142).

*Der Kommunikation und Verknüpfung von strategischen Zielen und Maßnahmen:*

Zur Kommunikation, welche strategischen Ziele für den Erfolg des Unternehmens angestrebt werden, werden die Ziele der BSC im gesamten Unternehmen verbreitet. Auf allen Managementebenen bzw. generell muss der Dialog gefördert werden, um Unterstützung zur Implementierung und Umsetzung der BSC zu erhalten. Durch das Verständnis der Mitarbeiter\*innen für die Ziele, können deren Aktivitäten mit den Erfolgsfaktoren des gesamten Unternehmens verknüpft werden (vgl. Kaplan/Norton 1997:12f., 192ff.)

*Planung, Festlegung von Zielen und Abstimmung strategischer Initiativen:*

„Das Management“ legt Ziele für drei bis fünf Jahre im Voraus fest. Die Ziele sollen dabei eine außerordentliche Leistung/Herausforderung für das Unternehmen/die Geschäftseinheit darstellen. Bei und nach Festlegung der Ziele ist auf deren (sich gegenseitig unterstützenden) Zusammenhang/Verknüpfung der Ziele zu achten. Um auf die angestrebten Zielzustände zu kommen, werden Initiativen entwickelt und umgesetzt. Die langfristige Planung über die BSC muss mit den jährlichen Maßnahmen verknüpft werden und Meilensteine für die verschiedenen Kennzahlen gesetzt werden (vgl. Kaplan/Norton 1997: 13f., 216ff.).

*Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen:*

Durch die BSC erhält „das Management“ Rückmeldung zu den gewählten Strategien und die Richtigkeit der Hypothesen, auf denen die Strategien basieren. In verschiedenen Zeitspannen (z.B. monatlich, vierteljährlich) kann – über alle Ausführungsebenen hinweg - überprüft werden, ob die Ziele in den verschiedenen Perspektiven erreicht werden, es kann prognostiziert werden, ob die Zukunftserwartungen und die Gültigkeit der Strategie aufrechterhalten werden können. Es vollzieht sich somit ein strategischer Lernprozess, der mit der Visions- und Strategiefindung beginnt, Kommunikations- und Verknüpfungsprozesse sowie den Planungs-, Zielsetzungs- und Abstimmungsprozess umfasst und in einem (erneuten) Überdenken der Vision und Strategie resultiert (vgl. Kaplan/Norton 1997: 15ff., 192ff., vgl. auch Stoll 2013: 85f.).

Im Ablauf der Entwicklung der BSC lassen sich (nach Ackermann 2000: 39f.) zwei Standardmodelle unterscheiden. Das erste Modell orientiert sich an den Entscheidungsphasen, im ersten Schritt wird der BSC-Teamauftrag festgelegt, erfolgt die Team-Zusammenstellung und die Bestimmung des Arbeits- und Zeitplans. Im zweiten Schritt wird die Vision/Mission und Strategie des Unternehmens festgelegt. Im dritten Schritt werden für alle Perspektiven die Ziele festgelegt, dann erst alle Maßnahmen (vierter Schritt), dann im fünften Schritt alle Sollwerte (Zielvorgaben) um schließlich die Aktionsprogramme (6. Schritt) zu definieren um dann die erarbeiteten Inhalte zu präsentieren (7. Schritt).

Das zweite Vorgehen unterscheidet sich dahingehend, dass nicht zunächst in allen Perspektiven Ziele, dann erst Maßnahmen, dann Sollwerte etc. erarbeitet werden, sondern eine „Perspektive“ wird komplett bearbeitet, dann die nächste in Angriff genommen. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Integration der BSC in den regulären Managementzyklus einen Zeithorizont von ca. 24 bis 36 Monaten umfasst. Abhängig von der Verfügbarkeit der beteiligten Personen, kann mit einer Entwicklungszeit für eine BSC (ggf. Auswahl der Organisationseinheit, Zieldefinitionen, Auswahl der Kennzahlen, Erstellung des Umsetzungsplanes) von ca. 16 Wochen gerechnet werden.

Strategische Überlegungen und eine mehrperspektivische Betrachtungsweise des unternehmerischen Geschehens bzw. Teilaspekten desselben sind sowohl für Großunternehmen als auch KMU/KMO relevant. Entsprechend ist die Frage, ob eine Balanced Scorecard oder nicht, *keine Frage der Größe* einer Organisation (BSC für Gesamtorganisation) oder der Größe eines organisationalen Teilaspektes (z.B. BSC für eine Geschäftseinheit).

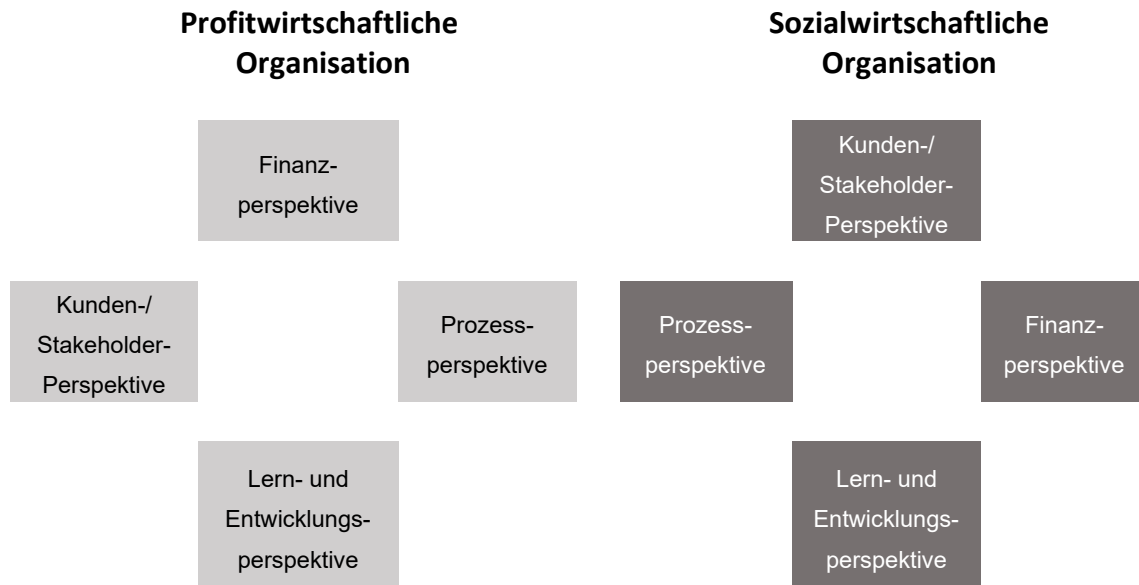
## 2.2 *Balanced Scorecard in Profit- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen*

Bevor nun heruntergebrochen und dargelegt werden soll und kann, inwiefern die BSC maßgeblich für die Ausrichtung der CSR bzw. der Verankerung der CSR im profit- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen sein kann, wird mit diesem Abschnitt betrachtet, ob und inwiefern die BSC bereits in ihren Grundlagen für beide „Unternehmensformen“ (profit-/sozialwirtschaftliche Organisationen) geeignet ist.

Der originäre bzw. der ursprünglich primäre Blick der „Begründer“ der Balanced Scorecard liegt auf der BSC für das profitwirtschaftliche Unternehmen. Allerdings verweisen die Autoren (vgl. Kaplan/Norton 1997: 173) bereits selbst darauf, dass die Optimierungsmöglichkeiten, die sich für staatliche und Nonprofit-Organisationen durch die BSC ergeben, noch weitaus höher sein dürften, als für profitwirtschaftliche Organisationen (da mit der Entwicklung und Umsetzung der BSC ein Denken und Festlegungen gefordert sind, die u.U. und teilweise von sozialwirtschaftlichen Organisationen bisher vernachlässigt wurden, z.B. explizite Zielformulierungen, Fragen der Erfolgs-/Wirkungsmessung). Außer Diskussion steht, dass die BSC beiden Unternehmensformen dazu dient, ihre Mission bzw. Vision zu verwirklichen. Die grundlegendste Unterscheidung/notwendige angepasste Betrachtungsweise bezieht sich auf die „Position“ der Finanzperspektive (vgl. Kaplan/Norton 1997: 178f., vgl. auch Stoll 2013: 94). In profitwirtschaftlichen Unternehmen soll die BSC final primär der Optimierung des Gewinns/dem Gewinnziel dienen. Damit steht doch, auch wenn es um die *Balance* der Perspektiven geht, in profitwirtschaftlichen Unternehmen mehr oder weniger „heimlich“ und bildlich gesprochen die Finanzperspektive an der „Spitze“ der Scorecard (s. Abb. 1).

Ob ihres gesellschaftlichen Auftrages liegt hingegen der Sinn der BSC in sozialwirtschaftlichen Organisationen in der optimierten Erreichung der Sachziele, d.h. die Orientierung an Bedürfnissen und Bedarfen der Zielgruppen und weiterer Stakeholder sozialwirtschaftlicher Organisationen. Daher ist die Kunden bzw. Stakeholder-Perspektive hier an der „Spitze“ zu sehen (vgl. Kaplan/Norton 2001: 120f., vgl. auch Haddad 1998: 59ff., Berens/Karlowitsch/Mertes 2000: 26ff., Gmür 2000: 193ff., Stoll 2013: 95ff.).

Abbildung 1: Die BSC und ihre Perspektiven in profit- und sozialwirtschaftlichen Organisationen



Quelle: eigene Darstellung

### 2.3 Verankerung der CSR im Management und Unternehmen

Prinzipiell kann die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen auf drei Weisen in eine/die Balanced Scorecard integriert werden bzw. diese eine gesellschaftlich verantwortliche Ausrichtung des Unternehmens sicherstellen:

#### 2.3.1 (Strategische) Ziele zur CSR sind Bestandteil der Balanced Scorecard für die Gesamtorganisation

Wie ein Unternehmen etwa feststellen kann, dass es für es selbst strategisch relevant ist seine Fehlerquote im Produktionsprozess zu optimieren, kann es ebenso sein, dass festgestellt wird, dass es strategisch bedeutsam ist, den Energieverbrauch (offensichtlicher Zusammenhang zu CSR) z.B. im Produktionsprozess, zu senken. Entsprechende Ziele, Zielvorgaben, Kennzahlen, Maßnahmen zur Realisierung werden deshalb dahingehend formuliert. Bei diesem Modell gilt: Die *gesamte Geschäftstätigkeit, das gesamte unternehmerische Wirken* wird unter vier Perspektiven betrachtet. Das ein Unternehmen dabei auch aus den unterschiedlichsten Gründen heraus per se in einem Zusammenhang mit den internen und externen gesellschaftlichen bzw. sozialen Wirkungen zu betrachten ist/betrachtet werden sollte, fließen zwangsläufig CSR-relevante Ziele etc. in die Perspektiven der BSC ein.

Diese Zugangsweise entspricht am ehesten dem Verständnis eines Unternehmens, das sich generell, als Unternehmen mit der kompletten Wertschöpfungskette als sozialverantwortlich handelndes und gesellschaftliche wirkendes Unternehmen betrachtet und sich entsprechend aufstellen möchte.

Möchte ein Unternehmen aus bestimmten Gründen die „CSR-Perspektive“ nach außen deutlicher erkennbar werden lassen, ist es z.B. denkbar, die vier „typischen“ Perspektiven um eine „CSR-Perspektive“ zu erweitern:

### 2.3.2 CSR durch eine 5. Perspektive

„Es gibt keine mathematische Formel, die beweist, daß vier Perspektiven notwendig und ausreichend sind“ (Kaplan/Norton 1997: 33). So ist es also generell denkbar, dass die „typische“ vier-perspektivische BSC speziell um eine *CSR-Perspektive* erweitert wird (vgl. Stoll 2004: 33). Bei diesem Modell gilt also: CSR wird nicht in direktem Zusammenhang zur Bedeutung für die Stakeholder der Organisation betrachtet, es wird nicht nach der direkten nachhaltigen Gestaltung von Prozessen „gefragt“ etc., sondern „reine CSR-Ziele“ unterschiedlichster Art in einer separaten Perspektive formuliert. Suboptimal hierbei ist, dass CSR damit aus der „Kette der kausalen Zusammenhänge“ (Kaplan/Norton 1997: 34) zwischen den Perspektiven herausgenommen wird. Es entsteht ein isoliertes Paket an Kennzahlen (vgl. ebd.) für Corporate Social Responsibility. Ist aber eine zusätzliche CSR-Perspektive, ein Medium des Einstiegs in die folgende generelle Ausrichtung des Unternehmens am „Leitkonzept CSR“, dann ist eine solche fünfte Perspektive positiv zu bewerten. Genauso, wenn damit das Unternehmen zunächst zum Ausdruck bringen möchte, dass dieser Perspektive auf das Unternehmen (nun) auch eine Bedeutung kommen soll. So ist z.B. denkbar, dass erst die „zusätzlichen“ Überlegungen zur CSR-Perspektive die Zusammenhänge zu allen anderen Perspektiven und damit zum Gesamtunternehmen deutlich werden lassen und in der weiteren Entwicklung des Unternehmens CSR dann integrierter Teil der Kunden-, Finanz...-Perspektive wird. Eine ähnliche Betonung, aber auch eine von der „sonstigen“ Geschäftsstrategie abgrenzte Betrachtung, erhält CSR über eine sogenannte CSR- oder Nachhaltigkeits-Balanced Scorecard:

### 2.3.3 Betrachtung von CSR unter vier Perspektiven

Bei dem Modell der CSR- bzw. Nachhaltigkeits-BSC gilt: *CSR* (nicht die Organisation/die Organisationstätigkeit) an sich wird unter 4 Perspektiven betrachtet (vgl. Stoll 2004: 3, vgl. Lotter/Braun 2016: 107ff., Lotter/Braun 2017: 66ff.) Mit diesem Modell wird etwa unter der Kunden-/Stakeholder-Perspektive überlegt, was Kunden bzw. Stakeholder in Sachen CSR vom Unternehmen erwarten, entsprechend formuliert das Unternehmen – auch aus einem eigenen strategischen Interesse heraus - Ziele um diesen Erwartungen entsprechen zu



können. So kann es z.B. strategisch bedeutsam sein, dass die Mitarbeiter\*innen das Unternehmen als einen vorbildlich „gesundheitsfördernden“ Arbeitgeber wahrnehmen (Ziel), erfasst wird die Erreichung des Ziels z.B. über die Kennzahl der „Mitarbeiter\*innenzufriedenheit, Mitarbeiter\*innenbindung, -motivation, Krankenstand...“. Das Unternehmen hat entsprechende Maßnahmen zur Zielerreichung (z.B. Erfassung Ist-Situation, Bedarfsabfrage, Entwicklung eines Gesundheitsprogramms) zu veranlassen. Unter der Prozessperspektive fragt sich das Unternehmen, welche Prozesse auf welche Weise zentral sind, um Stakeholder bei der Umsetzung nachhaltigen Handelns zufriedenzustellen. So kann es sinnvoll sein in einen bewussten sozialen Dialog mit Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter\*innen) (Ziel) zu treten/stehen (bezogen auf das vorliegende Beispiel kann ein solcher Dialog mit den Mitarbeiter\*innen zu sinnigen Inhalten des Gesundheitsprogrammes führen). Kennzahl zur Überprüfung der Zielerreichung kann das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein eines solchen Dialogs (oder bestimmter Formate) sein. Das Unternehmen muss zur Ermöglichung z.B. eine Stakeholder-Analyse vornehmen, Dialogformat/e festlegen, Dialoge implementieren... (Maßnahmen). Unter der Finanzperspektive betrachtet das Unternehmen, welche wirtschaftlichen Konsequenzen CSR für das Unternehmen haben kann und soll. So kann es z.B. Ziel sein, dass eventuelle Mehraufwendungen für verantwortliches handeln durch Effekte aus CSR gedeckt sein sollen (Ziel). In diesem Kontext relevante Kennzahlen können z.B. sein der „Mehraufwand“ (z.B. für die Etablierung eines Gesundheitsprogramms), „Einsparungen“ (z.B. bei „Fluktuationskosten“, „Krankheitstagen“). Unter der Lern- und Entwicklungsperspektive bzw. Innovationsperspektive stellt sich die Frage, wie im Unternehmen das Lern- und Entwicklungspotenzial des Unternehmens und dessen Mitarbeiter\*innen zugunsten CSR gefördert bzw. genutzt werden kann. So kann etwa ein strategisch bedeutsames Ziel im Sinne der Verankerung der CSR im Unternehmen sein, dass die Mitarbeiter\*innen des sozial- oder profitwirtschaftlichen Unternehmens selbst Akteur\*innen sozial/gesellschaftlich verantwortlichen Handelns im Unternehmen sind bzw. werden. Erfasst werden kann die Zielerreichung z.B. über die Kennzahl „Anzahl der Verbesserungsvorschläge“ (zugunsten CSR, z.B. bezüglich ökologischer, sozialer Handlungsweisen im Unternehmen etc.). Als Maßnahme ist dafür z.B. notwendig, dass ein entsprechendes – nicht notwendiger Weise komplexes - Vorschlagswesen im Unternehmen etabliert wird. Wichtig ist, dass die einzelnen Perspektiven, die darin enthaltenen Ziele und Kennzahlen in einem kausalen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang stehen. Die einzelnen Inhalte in den und über die Perspektiven hinweg dürfen sich nicht gegenseitig torpedieren.

Bei allen Varianten (a, b, c) können jeweils gleiche Ziele zum gesellschaftlich verantwortlichen Handeln des Unternehmens einfließen. So kann z.B. sowohl im Modell a, als auch Modell c, das Ziel, „sich als gesundheitsfördernder Arbeitgeber aufzustellen und als solcher wahrgenommen zu werden“ in der

Stakeholder-Perspektive verortet sein, im Modell b kann das Ziel Eingang in die „CSR-Perspektive“ finden. Letztlich sagt die Wahl ob Modell a, b oder c „nur“ etwas darüber aus, wie man (zum Zeitpunkt der Erarbeitung der entsprechenden Variante) als Unternehmen die Verbindung von Unternehmenstätigkeit und CSR betrachtet und wahrnimmt und signalisiert dies auch entsprechend den internen und externen Stakeholdern. Die Grenzen zwischen den Modellen können damit auch fließend sein, so kann z.B. eine im/für das Unternehmen entwickelte CSR-Balanced Scorecard – entwickelt zum Zwecke der Annäherung an CSR und als Möglichkeit einer überschaubaren ersten Schritte – dazu führen, dass über die Zeit hinweg, das Modell a Anwendung findet.

Festgehalten werden kann generell bei dem Balanced Scorecard-orientierten Ansatz (unabhängig davon, welches Modell), dass über die Verbindung von BSC und CSR, die grundlegende Ausgangslage bzw. Kontext von CSR die *Geschäftstätigkeit* des Unternehmens ist, diese wird auf ihre Verbindung bezüglich CSR überprüft und in entsprechende Verbindung gesetzt, abhängig vom Modell ist diese Verbindung stärker oder geringer. Die BSC – in ihrer Funktion als strategisches Managementinstrument – wird eingesetzt mit dem Gedanken nachhaltigem Handeln im Unternehmen Ausdruck verleihen zu können. Dabei kann es insbesondere bei Modell a sein, dass ganz grundlegend eine „natürliche Verbindung“ zwischen Geschäftstätigkeit und dem dreidimensionalen nachhaltigen Handeln gesehen wird, dass (strategisches) Management nachhaltiges Handeln inhäriert. Sowohl als Vorteil als auch als Nachteil, kann es empfunden werden, dass die BSC an sich keinerlei Vorgabe bzw. Orientierung gibt, keine Voreinordnung bereitstellt, was als sozialverantwortliches bzw. gesellschaftlich verantwortliches Handeln gilt, welche Kernthemen mit welchen Handlungsfeldern (s.u.) in welchem Maße aufzunehmen sind. Hier gilt es sich anderweitig Informationen zu beschaffen bzw. sich im Rahmen der BSC und deren Umsetzung konkretisierender CSR-Instrumente zu bedienen (dies kann z.B. durch Integration von EMASplus geschehen).

### **3. Verankerung von CSR durch EMAS<sup>plus</sup>**

#### *3.1 Hintergrund des Managementsystems EMASplus*

Während die Balanced Scorecard ein allgemeines, strategisches Managementinstrument ist, über welches CSR integriert wird/werden kann, ist EMASplus

per se als ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem entwickelt worden<sup>10</sup> und soll das Handeln einer Organisation konsequent darauf ausrichten „ihre ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen systematisch zu bewerten und kontinuierlich zu optimieren“ (kate e.V. 2012: 3). Die Orientierung am Gemeinwohl wird als legitimes Ziel in das Organisationshandeln einbezogen (ebd.). EMASplus ist ein – zertifizierbares, die DIN EN 14001-2015 einschließendes - System für ein Nachhaltigkeitsmanagement auf der Basis des „Gemeinschaftssystem für das freiwillige Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“ EMAS (Eco Management und Audit Scheme) und der ISO 26000<sup>11</sup> (vgl. kate e.V. 2012: 3). Die ISO 26000 (DIN 2011: 20) versteht dabei gesellschaftliche Verantwortung übergreifend als den Willen

„einer Organisation soziale und umweltbezogene Überlegungen in ihre Entscheidungsfindung einzubeziehen und Rechenschaft über die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf Gesellschaft und Umwelt abzulegen. Dies setzt sowohl transparentes als auch ethisches Verhalten voraus, das zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht. Es bedeutet auch, dass gesellschaftliche Verantwortung in die gesamte Organisation integriert ist, in den Beziehungen der Organisation gelebt wird und die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigt.“

EMASplus ist, wie auch die BSC, zunächst branchenunabhängig, lässt sich aber branchenspezifisch ausgestalten und ist unabhängig von der *Größe des Unternehmens bzw. der Organisation* (vgl. kate e.V. 2012: 3). ISO 26000 hat zum Ziel allen Arten von Organisationen, u.a. unabhängig von ihrer Größe, von Nutzen zu sein und geht davon aus, dass CSR in kleine und mittlere Organisationen (Mikroorganisationen) „praktisch, einfach und kosteneffizient integriert werden“ kann und nicht komplex oder teuer sein muss (DIN 2011: 8 u. 23). Vielmehr sollen sie aufgrund ihrer geringen Größe und „ihrem Potential, flexibler und innovativer zu sein“, besonders gute Möglichkeiten haben gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. Ein flexibles Management der Organisation, der engere Kontakt in und mit lokalen Gemeinschaften, der direkte Kontakt und Einfluss der Führung auf die Aktivitäten der Organisation werden hier als begünstigend gesehen (a.a.O.: 23; zu den generellen „Trümpfen“ der KMO im Kontext CSR vgl. auch Stoll 2009: 163 ff.).

---

10 Finanziert und entwickelt im Rahmen eines EU Projektes durch die Stuttgarter Kontaktstelle für Umwelt und Entwicklung e.V. (kate) und Projektpartner und war/ist zu verstehen als eine „Empfehlung an die Europäische Kommission zur Weiterentwicklung von EMAS in Richtung eines Nachhaltigkeitsmanagements“ (vgl. UGA 2006: 1, vgl. kate e.V. o. J.).

11 Auch die ISO 26000 enthält den Bereich Umwelt, dabei wird von Seiten des Umweltgutachterausschusses (UGA) davon ausgegangen, dass „EMAS-Organisationen mit ihrem Managementsystem Strukturen und Handlungsgrundsätze etablieren sowie Umweltleistungen erbringen, die weite Teile der nur unverbindlichen Empfehlungen und Anregungen der ISO 26000 konkret in die Praxis umsetzen“ (UGA 2012: 2).

Die *Kernthemen und Handlungsfelder* gesellschaftlicher Verantwortung, auf die sich EMASplus bezieht, sind die der ISO 26000. Hierzu gehören die Kernthemen:

- *Organisationsführung*, sowohl als „Kernthema“ gesellschaftlicher Verantwortung als auch als „Instrument“, über das die Organisation befähigt wird, bezüglich der anderen Kernthemen verantwortlich zu handeln. „Handlungsfelder“ sind die Prozesse, Systeme, Strukturen und andere Mechanismen der Organisation, welche die Umsetzung der Grundsätze und Ansätze gesellschaftlicher Verantwortung ermöglichen und fördern.
- *Menschenrechte*, mit Handlungsfeldern wie „Menschenrechte in kritischen Situationen“, „Diskriminierung und schutzbedürftige Gruppen“ und „grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“;
- *Arbeitspraktiken*, mit Handlungsfeldern wie „Arbeitsbedingungen und Sozialschutz“, „Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz“, „Menschliche Entwicklung und Schulung am Arbeitsplatz“;
- *Umwelt*, mit Handlungsfeldern wie „Vermeidung der Umweltbelastung“, Nachhaltige Nutzung von Ressourcen, „Umweltschutz, Artenvielfalt und Wiederherstellung natürlicher Lebensräume“;
- *Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken*, mit Handlungsfeldern wie „Korruptionsbekämpfung“, „Verantwortungsbewusste politische Mitwirkung“, „Fairer Wettbewerb“;
- *Konsumentenliegen*, mit „Handlungsfeldern“ wie „Nachhaltiger Konsum“, Schutz und Vertraulichkeit von Kundendaten, Verbraucherbildung und Sensibilisierung“ sowie das Kernthema
- *Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft*, mit Handlungsfeldern wie „Einbindung der Gemeinschaft“, „Schaffung von Wohlstand und Einkommen“, Investition zugunsten des Gemeinwohls“ (vgl. DIN 2011: 10f.; 38ff.).

Als Resultat eines Multi-Stakeholder-Ansatzes<sup>12</sup>, entsprechen die in der internationalen Norm aufgenommenen Kernthemen und Handlungsfelder dabei nach DIN (2011: 19) „der gegenwärtigen Auffassung von bewährter Praxis“, Auffassungen, die sich auch in der Zukunft ändern können (wie die Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung generell zu einem bestimmten Zeitpunkt die

---

12 Fachleute, aus mehr als 90 Ländern und 40 breit aufgestellten internationalen oder regionalen Organisationen, die in verschiedenen Bereichen gesellschaftlicher Verantwortung tätig sind, umfassend (vgl. DIN 2011: 5).

Erwartungen der Gesellschaft spiegeln und damit Veränderungen unterliegen).<sup>13</sup> Der Ansatz der ISO 26000, dass sowohl die Einhaltung rechtsverbindlicher Verpflichtungen als auch von Verpflichtungen, die sich aus „allgemein gültigen ethischen und anderen Werten“ (DIN 2011: 20) ergeben, in die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung einfließen<sup>14</sup>, zeigt sich in den diversen aufgelisteten Handlungsfeldern (vgl. auch a.a.O.: 14).

Mit Hilfe dieser Kernthemen und Handlungsfelder soll die Organisation ihre prioritären Verantwortungsbereiche und für sie relevanten Themen und damit verbundenen Verbesserungspotenziale identifizieren (vgl. kate e.V. 2012: 4). Dabei wird auf eine „neue Verantwortungs- und Dialogkultur“ im Rahmen des Managementsystems gesetzt. Davon ausgehend, dass ein ethisches Wirtschaften, die Orientierung am Gemeinwohl und Gerechtigkeit, konträr zu ökonomischen Zielen der Organisation bzw. zu bestimmten Stakeholder-Interessen stehen kann, sollen gerade auch die Zielkonflikte transparent gemacht werden und im Rahmen einer seriösen Prüfung entschieden werden, welche diesbezüglichen Aspekte inwiefern in Managemententscheidungen Berücksichtigung finden. Dabei werden auch insbesondere die Beschäftigten als wichtige Stakeholder (Anspruchsgruppe) des Unternehmers verstanden ohne die kein nachhaltiger Erfolg möglich ist. Sie sollen aktiv am Nachhaltigkeitsprozess partizipieren, deren diesbezügliche Lernbereitschaft und Innovationskompetenz gefördert werden (vgl. a.a.O.: 4 f.). Bestandteile der Zertifizierung<sup>15</sup> nach EMASplus sind die Validierung nach EMAS, die Zertifizierung nach DIN EN ISO 14001-2015<sup>16</sup> und die Konformität zur ISO 26000, nachgewiesen durch einen Nachhaltigkeitsbericht (EMASplus o.J.). Zertifiziert wird durch unabhängige Dritte (zugelassene Umweltgutachter\*innen mit Zusatzqualifikation für EMASplus), basierend auf der EMAS-Verordnung.

---

13 EMASplus setzt an den *Kernthemen* an, rekuriert nicht explizit auf die in der Norm den Kernthemen bzw. der gesellschaftlichen Verantwortung zugrunde gelegten *Grundsätze* (Rechenschaftspflicht, Transparenz, Ethisches Verhalten, Achtung der Interessen der Anspruchsgruppen, Gesetzestreue, Achtung Internationaler Verhaltensstandard, Achtung der Menschenrechte) (vgl. DIN 2011: 12, 25ff.). Nach Auffassung des DIN (2011: 25) sollten Organisationen, die gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, diese Grundsätze (und Grundsätze, die für die Kernthemen formuliert werden) achten. Zur (fehlenden/nicht klaren) Abgrenzung der Grundsätze von den Kernthemen (z.B. ist die Rede sowohl vom „Grundsatz“ als *auch* „Kernthema“ *Menschenrechte*), vgl. (in diesem Band) Rusche 2019: 5f.).

14 Zur Problematisierung der Unterscheidung, Gleichsetzung bzw. von Vermengung von juristischen und ethisch-moralischen Verpflichtungen und Implikation im Kontext von CSR in unterschiedlichster Hinsicht (vgl. z.B. in diesem Band Rusche 2019: 6f; Nowrot 2018: 218ff.).

15 Für die Zertifizierung fallen typische Beratungs- und Prüfkosten an.

16 EMAS geht über die ISO 14001 hinaus. ISO 14001 zielt auf die Optimierung des Managementsystems, EMAS auf eine – über gesetzliche Anforderungen hinausgehende – kontinuierliche Verbesserung der Umweltleistungen. Im weiteren vorteilig gesehen, wird die unabhängige Bewertung der Umweltleistung durch einen staatlich zugelassenen Umweltgutachter (vgl. Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses 2018: 2).

### 3.2 EMASplus in profit- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen

Bereits die beiden richtungsgebenden Elemente von EMASplus – das Umweltmanagementsystem EMAS und der internationale Standard ISO 26000 – verweisen beide darauf, dass „jedwede“ Organisationen Bezugsorganisationen sind. So formuliert der UGA, dass Organisationen jeder Art mit dem EU-Label ausgezeichnet werden können, wenn sie die strengen Anforderungen der EMAS-Verordnung erfüllen (vgl. UGA o.J. b). Hierzu gehören, neben zahlreichen branchenunterschiedlichen Unternehmen der Profitwirtschaft, z.B. auch öffentliche Einrichtungen wie Behörden, Hochschulen und Organisationen der Sozialwirtschaft (so sind z.B. Einrichtungen der Diakonie, AWO, Kinderschutzbund, DRK EMAS-zertifiziert). Obwohl unter Umständen auf einen schnellen Blick irritierend, dass „auch“ sozialwirtschaftliche Organisationen mit ihren per se gegebenen primär sozialen Zielen, als die „guten Organisationen“ explizit unter der „Perspektive“ der Wahrnehmung von gesellschaftlicher bzw. sozialer Verantwortung zu betrachten sind, erklärt die ISO z.B.: „Die Auffassung, dass alle Arten von Organisationen, und nicht nur privatwirtschaftliche, gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen sollte, folgt aus der Erkenntnis, dass alle Organisationen eine Verantwortung haben, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen.“ (DIN 2011: 18). Denkbar, aber in diesem Zusammenhang nicht belegt, ist, dass es spezifisch für sozial- bzw. profitwirtschaftliche Unternehmen Aspekte/Handlungsfelder gibt, in denen diese jeweils typischerweise bereits mehr verantwortliche Wahrnehmungs- und Handlungskompetenz aufweisen und jeweils andere Aspekte, die im Rahmen der interdependenten Trias „Ökonomie – Ökologie – Soziales“ neu/anders justiert werden müssen oder können. Entsprechend sind es auch sowohl Unternehmen der Profit- als auch der Sozialwirtschaft, welche ihre gesellschaftliche Verantwortung *nach EMASplus* wahrnehmen (können). Organisationen, die bereits EMASplus zertifiziert sind, sind z.B. die Hipp Gruppe (Babynahrung), die Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, die gemeinnützige „Dienste für Menschen GbmH“ (Altenpflege).

### 3.3 Verankerung der CSR im Management und Unternehmen

Die Verankerung des Leitkonzeptes „CSR“ im Unternehmen erfolgt bei EMASplus über sechs Managementelemente (Dauer des Einführungsprozesses i.d.R. zwischen 8 und 12 Monaten). Hierzu gehören die Elemente:

- Leitbild: Systematische und interdependente Integration sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte in das Organisationsleitbild.
- Nachhaltigkeitsprüfung: als Bestandaufnahme und Bewertung der Nachhaltigkeitswirkungen des Unternehmens.

- Verbesserungsprogramm: das sich aus dem Leitbild und der Nachhaltigkeitsprüfung ergibt.
- Managementsystem: integriertes Managementsystem im Sinne einer Organisationsführung, durch welche die Nachhaltigkeitsaspekte in Struktur und Abläufen, in Schulung und Kommunikation der Organisation verankert werden.
- Monitoring: regelmäßig mit internem und externem Audit.
- Nachhaltigkeitsbericht: standardisiert (vgl. kate e.V. 2012: 6).

Im Detail ist bezüglich des Leitbildes „im Zusammenwirken zwischen Leitung und Mitarbeitenden und unter Berücksichtigung der legitimen Interessen der relevanten Anspruchsgruppen“ (kate e.V. 2012: 6) ein verbindliches und zu lebendes *Leitbild*<sup>17</sup> festzulegen, welches letztlich allen Mitarbeitenden und der Öffentlichkeit bekannt sein muss. In diesem soll deutlich werden, in welcher Verbindung das „Kerngeschäft“ zu Aspekten der Nachhaltigkeit bzw. der gesellschaftlichen Verantwortung steht, die grundlegende Verpflichtung zur Einhaltung relevanter Gesetze, Vorschriften etc. soll formuliert werden. Aus dem Leitbild müssen Einzelziele zur Nachhaltigkeit und Indikatoren zur Überprüfung der Erreichung ableitbar sein, die zirkulär auf eine stetige Verbesserung ausgerichtet sind. Im Rahmen der *Nachhaltigkeitsprüfung*, die der Ermittlung relevanter Nachhaltigkeitsaspekte dient, erfolgt erstens eine „Bestandsaufnahme“. Diese bezieht sich auf eine Mitarbeitendenbefragung, die Stärken/Schwächen, Chancen/Risiken der Organisation, die Stakeholder (-analyse), die Form des Dialoges mit den Stakeholdern, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistungsindikatoren, den Grad der Nachhaltigkeitsintegration im Kerngeschäft (in Strategien, Produkten, Kommunikation, als Wettbewerbsfaktor) und umfasst eine Prüfung der Auswirkungen der Organisation auf die Gesellschaft im Abgleich mit den Kernthemen der ISO 26000. Zweitens ist eine „Bewertung“ vorzunehmen, welche der Nachhaltigkeitsaspekte wesentliche direkte und indirekte Auswirkungen haben und inwiefern diese vom Unternehmen beeinflussbar sind. Entsprechend sind durch das Unternehmen Prioritäten zu setzen. Die drittens zu dokumentierenden Ergebnisse („Dokumentation“) sind den Mitarbeitenden, ggf. auch der Öffentlichkeit, zu kommunizieren (vgl. kate e.V. 2012: 7f.). Das *Verbesserungsprogramm* dient dann der aus dem Leitbild und der Nachhaltigkeitsprüfung resultierenden Entwicklung von Zielen, der Ableitung von messbaren Indikatoren, Festlegung

---

17 Auch wenn Formulierungen (z.B. im Kontext der Definition von Meilensteinen im Nachhaltigkeitsmanagement: „Verabschiedetes Leitbild zur Nachhaltigkeit liegt vor“ (kate e.V. 2012: 6)) in der Richtlinie zum Nachhaltigkeitsmanagementsystem EMASplus dahingehend interpretiert werden können, das es unterschiedliche Leitbilder in der Organisation gibt/geben könnte, ist fraglich inwiefern es sinnvoll ist, als Organisation ein Organisationsleitbild und ein Nachhaltigkeitsleitbild zu entwickeln. Das Organisationsleitbild sollte den Nachhaltigkeitsgedanken/CSR mit einbeziehen, entsprechend ggf. das Organisationsleitbild angepasst oder ergänzt werden.

von Verantwortlichkeiten, sowie Mitteln und Zeiträumen. Zur Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems soll die Leitung der Organisation ein Leitungsmitglied bzw. eine\*n Nachhaltigkeitsmanagementbeauftragte\*n benennen. Durch diese\*n gilt es sicherzustellen, dass die für EMASplus notwendigen erforderlichen Prozesse und Strukturen implementiert (inkl. bezüglich Notfallvorsorge und Umgang mit Risikosituationen) und aktiv aufrechterhalten werden. In der EMASplus-Richtlinie wird dabei besonders das notwendige Prozessmanagement, damit die Prozessqualität des Nachhaltigkeitsmanagementsystems, betont (Ermittlung und Darstellung der Prozesse über eine Prozesslandschaft<sup>18</sup>) und die Steuerung derselben (vgl. kate e.V. 2012: 9). Der Verweis, dass die Leitung, die für das Nachhaltigkeitsmanagementsystem (NMS) benötigten Mittel bereitstellen muss (erforderliches Personal, spezielle Fähigkeiten, Technologien und Finanzmittel, vgl. a.a.O.: 8), kann als Fokus auf die notwendige Strukturqualität des NMS verstanden werden. Bezüglich der Ergebnisqualität bzw. des wirkungsorientierten Controllings (s. auch unten „Monitoring“) werden regelmäßige Berichte zur Wirksamkeit des Nachhaltigkeitsmanagements vorgesehen. Um die Zielerreichung des Verbesserungsprogramms zu unterstützen, werden Prozessbeschreibungen, Durchführungsanweisungen und sonstige Dokumente zum Managementsystem in einem „Managementhandbuch“ zusammengeführt, dessen Dokumente aktiv gelenkt. Neben der Zuschreibung von Verantwortung an ein Leitungsmitglied bzw. eine\*n Nachhaltigkeitsmanagementbeauftragte\*n wird begleitend die Gründung bzw. Aktivität eines Nachhaltigkeitsrates empfohlen, dieser soll unterstützend das Managementsystem betreuen, weiterentwickeln, kommunizieren und dessen Wirkung stetig verbessern.

Teil des Managementsystems ist es auch Kommunikation zu betreiben (intern zum Zwecke der Beteiligung verschiedener Organisations-Ebenen/-Funktionen), den Schulungs- und Informationsbedarf zu relevanten Themen zu ermitteln und entsprechende Angebote zur Weiterbildung zu ermöglichen, sowie ein Stakeholder-Management zu etablieren (mit Regeln zur Auswahl relevanter Stakeholder-Gruppen, Stakeholder-Dialoge führen, Verfahren zur Kenntnisnahme, Einbindung und Kommunikation berücksichtigter Stakeholder-Interessen) (vgl. a.a.O: 10). Das *Monitoring* des NMS ist mehrstufig. Es beinhaltet zum einen die regelmäßige „Analyse und Bewertung von Daten“. So sind nachhaltigkeitsrelevante Arbeitsabläufe und Tätigkeiten im Auge zu behalten und zu messen, die Zielerreichung des Verbesserungsprogramms zu überwachen, wie auch die Erfüllung von gesetzlichen Vorschriften, Standards etc. Verfahren zur Reaktion auf Abweichungen müssen implementiert werden. Durch, vom zu auditierenden Bereich unabhängige, Auditor\*innen sind mindestens jährlich einmal „interne Audits“ (Nachhaltigkeitsbetriebsprüfungen)

---

18 In der Prozesslandschaft sollen detaillierte, einzelne Prozessbeschreibungen, deren Wechselwirkungen dargestellt, das Gesamtsystem transparent abgebildet ist (vgl. kate e.V. 2012: 9).



durchzuführen. Dies dient der Leitung zur Überwachung, Steuerung und kontinuierlichen Verbesserung des NMS. Im Audit werden Abweichungen festgestellt und Empfehlungen zur Optimierung des NMS festgehalten. Zweitens erfolgt eine „Bewertung des NMS durch die oberste Leitung“. Diese Bewertung erfolgt dokumentiert und enthält ggf. Anpassungsmaßnahmen. Eine unabhängige und neutrale Stelle (zugelassene, von der Deutsche Akkreditierungs- und Zulassungsgesellschaft für Umweltgutachter (DAU) akkreditierte, Gutachter\*innen mit gesonderter Qualifizierung durch den Systemgeber von EMASplus) übernimmt das „externe Audit“, das eine zweifache Prüfungsfunktion umfasst: eine Systemprüfung (funktioniert das NMS?) und eine Performanceprüfung (gibt es Verbesserungspotenzial bei der Nachhaltigkeitsleistung?). Das externe Audit umfasst eine Dokumentenprüfung und eine Vor-Ort-Prüfung (Befragungen, Begehungen und Begutachtung von Nachweisen). Der (jährlich zu aktualisierende) Nachhaltigkeitsbericht umfasst Ausführungen zu den oben beschriebenen diversen Elementen des NMS und ist Grundlage der Zertifizierung der Organisation und ihres NMS bzw. der nachfolgenden Validierung (alle 3 bzw. 4 Jahre) des Berichts. Ziel des Berichtes ist es die Öffentlichkeit über die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens zu informieren (a.a.O.: 13f.).

Es kann (normativ gewünscht) sein, dass Organisation per se nachhaltig agieren und wirken, ein „spezifizierter“, „parallel“ laufender Nachhaltigkeitsmanagementansatz zu einem zukünftigen Zeitpunkt obsolet ist/wird. In diesem Sinne könnte, wie auch bei den unterschiedlichen CSR-Managementansätzen nach der Balanced Scorecard (insbesondere „CSR als 5. Perspektive“ und „CSR-BSC“), auch bei EMASplus die Frage gestellt werden, inwieweit es Sinn macht oder machen kann, ein Nachhaltigkeitsmanagement zwar als integriertes aber doch „fokussiertes“ Managementsystem aufzusetzen. Auch an dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass hier der fokussierte Blick auf die Dinge gewürdigt werden kann/muss (normativ), wie auch der Versuch, damit den Herausforderungen einer unbeständigen, unsicheren, komplex, ambiguitären Welt („VUCA-Welt“) gerecht zu werden, unternehmerische gesellschaftliche Verantwortung fassbar zu machen, mit „gültigen“ Inhalten zu versehen, dieser zu entsprechen, schlicht diese aktiv zu steuern/zu managen. Für die Unternehmen kann dem damit auch eine ganz praktische Dimension innewohnen. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Vielzahl der profit- und sozialwirtschaftlichen Organisationen (noch) nicht derart aufgestellt sind/sich in einer derartigen Perspektive ihrem eigenen Unternehmen „näher“, dass nachhaltige Strukturen als selbstverständlicher Teil des Unternehmens mitgesteuert werden bzw. diese nachhaltigen Implikationen selbst das Unternehmen lenken (können/sollen) (ganz abgesehen von diversen Rahmenbedingungen, die gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit nicht als Selbstläufer stützen). So muss auch EMASplus (wie auch andere nachhaltigkeitspezifische Managementsysteme) als Möglichkeit gesehen werden, den

Blick des Unternehmens zunächst auf nachhaltiges Handeln zu fokussieren, ggf. zu ändern. Gleichmaßen erlaubt die Organisation damit auch der Gesellschaft den Blick auf das Unternehmen und ermöglicht dieser damit, nachvollziehen zu können, ob und inwiefern eine Organisation gesellschaftlich verantwortlich handelt.

#### **4. CSR-BSC und EMASplus im Fazit**

Die beiden vorgestellten Managementsysteme zur Verankerung von CSR erlauben es profit- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen bzw. Organisationen im Rahmen und auf Basis eines (deutschen) wirtschaftspolitischen Modells „Soziale Marktwirtschaft“ und eines sozialpolitischen Modells des Wohlfahrtsstaates, im Rahmen diverser international ausgerichteter Standards, Guidelines (z.B. CSR-Richtlinie, Sozialstandards der ILO, UN Global Compact) gesellschaftlicher Verantwortung bzw. Nachhaltigkeit Ausdruck zu verleihen bzw. diese zu gestalten. Ob diese Managementsysteme auch als Schritte hin zu aktuell und alternativ diskutierten Wirtschaftsmodellen – wie z.B. der Gemeinwohlökonomie<sup>19</sup> – sind, sein sollen oder können bzw. auch in Rahmen solcher Wirtschaftsmodelle ihren Sinn machen können, soll an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden. Dadurch, dass es sich um umfassende Managementsysteme handelt bieten sie jeweils einen weitreichenden Ansatz, der es erlaubt sich der hohen Komplexität CSR-bedingter unternehmerischer, sozialen bzw. gesellschaftlichen bzw. persönlicher Herausforderungen anzunähern und gangbare Wege zu finden.

Die beiden Ansätze unterscheiden sich stark darin, inwiefern sie bereits vom Grunde her thematisch/inhaltlich auf das Thema CSR rekurren. Hier ist offensichtlich EMASplus vom Grund her spezifisch(er). Die BSC ist an sich „CSR-neutral“, muss aber nichtdestotrotz insbesondere beim Ansatz „CSR als fünfte Perspektive“ und bei der „CSR-BSC“ bereits relativ konkret werden, auf welche Nachhaltigkeitsziele Bezug genommen werden soll, spätestens in der Umsetzung z.B. der CSR-BSC muss hier klar definiert und gehandelt werden. An dieser Stelle kann überlegt werden, ob ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem wie EMASplus als Umsetzungsinstrument herangezogen wird.

---

19 Im Sinne einer alternativen Wirtschaftsordnung (liberale und ethische Marktwirtschaft), „die nicht auf Gewinnstreben und Konkurrenz beruht, sondern auf Gemeinwohl-Streben und Kooperation“ (Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie e.V. 2019: 1). Unternehmerische Erfolgsindikatoren sind nicht finanzielle Kennzahlen, sondern Indikatoren, welche den Beitrag des Unternehmens zum Gemeinwohl deutlich machen.

Im Weiteren kann für beide Ansätze zusammengefasst werden,

- sie können beide stimmig für jedwede Unternehmensgröße ausgebildet werden,
- dass sie sowohl in profit- als auch in sozialwirtschaftlichen Organisationen als Managementsysteme funktionieren können,
- beide stehen nicht im Widerspruch dazu, dass es unterschiedliche, i.d.R. interdependente, Triebfedern (Business/Social/Personal Case) gibt, warum CSR systematisch als Wesenszug im Unternehmen verankert werden soll/möchte, dass insbesondere aber EMASplus durchaus auch (normativ) transportiert, dass gesellschaftliche Verantwortung bzw. Nachhaltigkeit um ihrer selbst willen zu realisieren ist (nicht um der Gewinnmaximierung zu dienen),
- dass sie sich nicht ausschließen: ein BSC-orientiertes Management des Unternehmens kann dazu führen, dass eine EMASplus-Zertifizierung angestrebt wird. Ein Management nach EMASplus kann die grundlegende mehrperspektivische Betrachtungsweise unternehmerischen Geschehens initiieren, welche bereits auf normativer und strategischer Ebene CSR als „Leitkonzept“ integriert,
- dass sie Daten für eine entsprechende Berichterstattung liefern können, z.B. nach der CSR-Richtlinie,
- dass sie nur dann zu Erfolg und Wirkung führen, wenn sie jeweils konsequent gesteuert und umgesetzt werden.

## *Literatur*

- Ackermann, K.-F. (2000): Das Balanced Scorecard-Konzept: Grundlagen und Bedeutung für die Unternehmenspraxis, in ders. (Hrsg.): Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung: Praxisansätze und Diskussion. Wiesbaden: Gabler: 11-45.
- Berens, W./Karlowsch, M./Mertes, M. (2000): Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit-Organisationen. In: Controlling 2000, 1: 23-28.
- BMAS (o.J.): Was ist CSR - Nachhaltigkeit und CSR. <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Was-ist-CSR/Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/csr-grundlagen.html> [Zugriff: 20.06.2019].
- Dansk Standard (Hrsg.) (2011): DS 49001:2011 - Managementsystem für gesellschaftliche Verantwortung – Anforderungsbeschreibung. Berlin: Beuth Verlag.
- Dietsche, C./Lautermann, C./Westermann, U. (2019): CSR-Reporting von Großunternehmen und KMU in Deutschland 2018. In: IWÖ/future (Hrsg.): [https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user\\_upload/2018/Ranking\\_Nachhaltigkeitsberichte\\_2018\\_Ergebnisbericht.pdf](https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/2018/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2018_Ergebnisbericht.pdf) [Zugriff: 15.06.2019].
- DIN Deutsches Institut für Normung (2011): Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000:2010). Berlin: Beuth Verlag.
- Eichmann, T. (2016): Zarte Pflanze Nachhaltigkeit. In: WOHLFAHRTINTERN 2016, 5 S. 30-32.

- EMASplus (o.J.): Zertifizierungsprozess. <https://www.emasplus.org/zertifizierungsprozess>. [Zugriff: 22.06.2019].
- Friedag H. R./Schmidt, W. (2002): Balanced Scorecard: Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Frischen, K./ Lawaldt, A. (2008): Social Entrepreneurship – Theorie und Praxis des Sozialunternehmertums. In: Stiftung & Sponsoring, 11, 6. S. 2-16.
- Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses (Hrsg.) (2018): EMAS – Mehrwert schaffen, Risiken vermeiden. Die Stärken von EMAS gegenüber der ISO 14001. [https://www.emas.de/fileadmin/user\\_upload/06\\_service/PDF-Dateien/Mit-EMAS-Mehrwert-schaffen\\_Vergleich-ISO14001.pdf](https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/Mit-EMAS-Mehrwert-schaffen_Vergleich-ISO14001.pdf) [Zugriff: 22.01.2019].
- Global Value Toolkit (o.J.): WHAT TO EXPECT. <http://www.global-value.eu/toolkit/> [Zugriff: 15.06.2019].
- Gmür, M. (2000): Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In: Nähnlich/Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Opladen: Leske + Budrich: 177-200.
- Grunwald, K. (2014): Sozialwirtschaft. In: Arnold, U./Grunwald, K./ Maelicke, B. (Hrsg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. Aufl. Baden-Baden: Nomos. S. 33-63.
- Habisch, A./Schwarz, C. (2015): CSR als Investition in Human- und Sozialkapital. In: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer: 113-133.
- Haddad, T. (1998): Balanced Scorecard. In: Eschenbach, R. (Hrsg.): Führungsinstrumente für die Nonprofit-Organisation. Bewährte Verfahren im praktischen Einsatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 58-64.
- Hoffmann, E./Dietsche, C./Westermann, U. [u.a.] (2016): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland 2015. [https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user\\_upload/2015/Ranking\\_Nachhaltigkeitsberichte\\_2015\\_Ergebnisbericht.pdf](https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/2015/Ranking_Nachhaltigkeitsberichte_2015_Ergebnisbericht.pdf) [Zugriff: 15.06.2019].
- Hofmayer, P. (2017): Nachhaltigkeitsbericht. Das Bewusstsein schärfen. In: WOHLFAHRTINTERN 2017, 5: 36.
- Internationaler Verein zur Förderung der Gemeinwohl-Ökonomie e.V. (2019): Gemeinwohlökonomie. Ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft. Erst-Info. [https://www.ecogood.org/media/filer\\_public/cd/2a/cd2a3681-fd69-4de5-8ba3-0240766bb98c/erstinfo.pdf](https://www.ecogood.org/media/filer_public/cd/2a/cd2a3681-fd69-4de5-8ba3-0240766bb98c/erstinfo.pdf) [Zugriff: 22.06.2019]
- IWÖ/future (2012): IÖW/future-Ranking Nachhaltigkeitsberichte 2011. [https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user\\_upload/pdf/Ranking\\_2011\\_Ergebnisse\\_KMU.pdf](https://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/data/ranking/user_upload/pdf/Ranking_2011_Ergebnisse_KMU.pdf) [Zugriff: 15.06.2019].
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation. Führen mit der Balanced Scorecard. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- kate e.V. (o.J.): Systemgeber des EMASplus Systems. Wie ist EMASplus entstanden. <https://www.emasplus.org/systemgeber> [Zugriff: 11.06.2019].
- kate e.V. (2012): Richtlinie Nachhaltigkeitsmanagement EMAS<sup>plus</sup>. Elemente und Anforderungen eines Nachhaltigkeitsmanagements auf der Grundlage von EMAS und ISO 26000. <https://www.emasplus.org/richtlinie-emasplus> (Zugriff: 21.05.2019).

- Lang, R./Dresewski, F. (2010): Zur Entwicklung des Social Case zwischen Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. In: Backhaus-Maul, H./Biedermann, C./Nährlich:/Polterauer, J. (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 401-422.
- Lotter, D./Braun, J. (2016/2017): Der CSR Manager. forum Serie Teil 12 und 13. In: forum Nachhaltig Wirtschaften 2016, 2: 107-109 und 2017, 2: 66-68.
- MW (Malteser Werke) (2013): 1. Nachhaltigkeitsbericht der MW Malteser Werke gGmbH, Köln. [https://www.malteser-werke-ggmbh.de/fileadmin/Files\\_sites/Fachbereiche/Werke/Downloads/20130712\\_Nachhaltigkeitsbericht\\_2013.pdf](https://www.malteser-werke-ggmbh.de/fileadmin/Files_sites/Fachbereiche/Werke/Downloads/20130712_Nachhaltigkeitsbericht_2013.pdf) [Zugriff: 21.06.2019].
- Nowrot, K. (2018): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Rechtswissenschaftliche Zugänge und Betrachtungsweisen. In: Backhaus-Maul, H./Kunze, M./Nährlich: (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS: 215-233.
- Richtlinie 2014/95/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 22. Oktober 2014 zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte Unternehmen und Gruppe (ABl. vom 15.11.2014, L330/1-L330/9).
- Riess, B. (2010): Unternehmensengagement - ein Beitrag zur gesellschaftlichen Selbststeuerung zwischen Markt und Staat. In: Backhaus-Maul, H./ Biedermann, C./Nährlich: [u.a.] (Hrsg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften: 588-600.
- Rusche, T. (2019): Methodische Schärfung der CSR-Diskussion. In: Stoll, B./Herrmann, H. (Hrsg.): Impulse zur Corporate Social Responsibility in Sozial- und Profitwirtschaft. Opladen: Barbara Budrich Verlag: 105-121.
- Schaltegger: (2018): Unternehmerische Verantwortungsübernahme für gesellschaftlichen Nutzen. In: Backhaus-Maul, H./Kunze, M./Nährlich: (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung in Deutschland. Wiesbaden: Springer VS: 351-364.
- Stoll, B. (2004): Soziale Verantwortung in und durch Kleine und Mittlere Unternehmen. Das COSORE-Konzept zur geschäftsintegrierten und nutzenorientierten Umsetzung. In: Stiftung & Sponsoring, 2004, 1: 32-34.
- Stoll, B. (2009): Sozial und ökonomisch handeln. Corporate Social Responsibility kleiner und mittlerer Unternehmen. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Stoll, B. (2013): Balanced Scorecard für Soziale Organisationen: Qualität und Management durch strategische Steuerung. 3. Aufl. Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- UGA (o.J. a) Corporate Social Responsibility soll messbar werden mit EMAS. <https://www.emas.de/rechtliche-grundlagen/nachhaltigkeit/iso26000/> [Zugriff: 11.06.2019].
- UGA (o.J. b): Was ist EMAS? EMAS das Gütesiegel der Europäischen Union. <http://www.emas.de/ueber-emas/> [Zugriff: 11.06.2019].
- UGA (2006): Stellungnahme des Umweltgutachterausschusses zum Dialog-Entwurf für eine Empfehlung des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung und die Wirtschaft zur Verantwortung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung (CSR). [https://www.emas.de/fileadmin/user\\_upload/05\\_rechtliches/PDF-Dateien/UGA\\_Stellungnahme\\_CSR-Entwurf.pdf](https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/05_rechtliches/PDF-Dateien/UGA_Stellungnahme_CSR-Entwurf.pdf) [Zugriff: 22.06.2019].

UGA (2012): Die ISO 26000 unter der EMAS Lupe. [https://www.emas.de/fileadmin/user\\_upload/06\\_service/PDF-Dateien/ISO\\_26000\\_unter\\_der\\_EMAS-Lupe.pdf](https://www.emas.de/fileadmin/user_upload/06_service/PDF-Dateien/ISO_26000_unter_der_EMAS-Lupe.pdf)  
[Zugriff: 11.06.2019].