

# Corporate Responsibility im öffentlichen Sektor

Das Einwirken des öffentlichen Sektors auf  
die Verbreitung von unternehmerischer  
Nachhaltigkeit in Deutschland



**Autoren:**  
Wienholt, Nora (B.Sc.)  
Feldmann, Johannes (M.A., M.A., MBA)

Autoren:

Nora Wienholt (B.Sc.)

Johannes Feldmann (M.A., M.A., MBA)

Kontakt:

atene KOM

Agentur für Kommunikation, Organisation und Management

Invalidenstr. 91, 10115 Berlin

Tel. +49 (0)30 / 60 98 990-0

Fax +49 (0)30 / 60 98 990-99

info@atenekom.eu

www.atenekom.eu

Ansprechpartner:

Johannes Feldmann (atene KOM)

Telefon +49 30 / 60 98 990-34

j.feldmann@atenekom.eu

## Inhalt

<b>4</b>	1	Präambel
<b>5</b>	2	Theoretische Hintergründe
<b>5</b>	2.1	Unternehmerische Verantwortung
<b>5</b>	2.1.1	Entwicklung des CSR-Begriffes
<b>15</b>	2.1.2	Nachhaltige Entwicklung
<b>17</b>	2.1.3	Aktuelle CR-Debatte in der Praxis und Herleitung einer eigenen Definition
<b>19</b>	2.2	Der öffentliche Sektor
<b>22</b>	3	Methodische Herangehensweise
<b>23</b>	4	CR aus drei Betrachtungsdimensionen
<b>23</b>	4.1	Regulierungen und aktueller wirtschaftspolitischer Kontext
<b>23</b>	4.1.1	EU-Regulierung: nichtfinanzielle Erklärung von Unternehmen
<b>27</b>	4.1.2	Nachhaltigkeit, CR und Interpretation der EU-Regulierungen auf Bundesebene
<b>30</b>	4.1.3	Interpretation auf Landesebene
<b>33</b>	4.2	Beschaffung
<b>33</b>	4.2.1	Öffentliche Beschaffung und Vergabe
<b>34</b>	4.2.2	Öffentliche nachhaltige Beschaffung
<b>44</b>	4.3	CR und öffentliche Unternehmen
<b>46</b>	4.3.1	CR in Unternehmen öffentlicher Trägerschaft – ein Paradoxon?
<b>50</b>	5	Fazit und Ausblick
<b>53</b>		Literaturverzeichnis
<b>59</b>		Anhang
<b>60</b>		Abbildungsnachweise

## Präambel

Die Studie Corporate Responsibility im öffentlichen Sektor – Das Einwirken des öffentlichen Sektors auf die Verbreitung von unternehmerischer Nachhaltigkeit in Deutschland soll einen Überblick über die Aktivitäten zur unternehmerischen Nachhaltigkeit innerhalb des öffentlichen Sektors in Deutschland geben<sup>1</sup>. Primär begründet in der wachsenden Bedeutung, die der Nachhaltigkeitsgedanke in allen Gesellschaftszweigen besitzt, sollen die Maßnahmen zu dessen Verbreitung auf Unternehmensseite aus drei verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden<sup>2</sup>. Die erste Perspektive thematisiert die aktuellen gesetzlichen Regulierungen zum Thema Corporate Responsibility (CR). Im zweiten Schritt wird die unternehmerische Verantwortung im Rahmen des öffentlichen Beschaffungswesens diskutiert. Die dritte Ebene beschäftigt sich mit dem Aufzeigen von Investitionen öffentlicher Betriebe zur Umsetzung von CR-Maßnahmen. Daraus resultiert eine allgemeine Einschätzung des Stellenwertes der öffentlichen Hand auf die Verbreitung von Corporate Responsibility in Deutschland.

Die Inhalte der Studie werden sich auf Charakteristika des öffentlichen Sektors beschränken und nicht auf Komponenten spezifischer Projekte eingehen. Ebenso wenig wird die Studie die tatsächlichen Auswirkungen von bestimmten Maßnahmen thematisieren.

Die Omnipräsenz unternehmerischer Verantwortung zu diesem Zeitpunkt verlangt einen umfassenden Überblick über deren Stellenwert innerhalb jeder Branche – auch innerhalb des öffentlichen Sektors. Hierdurch können Potenziale identifiziert werden, um unternehmerische Nachhaltigkeit weiter zu etablieren und die Maßnahmen zu optimieren.

Langfristiges Ziel ist es, Betriebe aus dem öffentlichen Sektor hinsichtlich übergreifender CR-Projekte zu unterstützen. Der Anspruch der atene KOM GmbH besteht dabei darin, das Gleichgewicht aus der Wirtschaftlichkeit für das zu beratende Unternehmen, ebenso wie der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung und Gesellschaft durch die entsprechenden Maßnahmen der Corporate Responsibility, zu halten.

<sup>1</sup> Unternehmerische Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility werden in dieser Studie synonym verstanden.

<sup>2</sup> Laut einer Studie der Oekom Research AG (2013) messen gut 58 % der Unternehmen nachhaltiger Entwicklung eine sehr hohe Bedeutung bei, weitere 38,9 % eine hohe Bedeutung.

## 2

# Theoretische Hintergründe

Zum fundierten Verständnis der Thematik sollen zunächst die wichtigsten theoretischen Hintergründe des Forschungsgegenstandes aufgezeigt werden. Beginnend mit einem historischen Abriss zur Begriffsentwicklung von Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>3</sup>, wird der Themenbereich sodann in den Kontext der nachhaltigen Entwicklung eingeordnet. Im Anschluss daran wird die gegenwärtige Debatte um die Standardisierung der unternehmerischen Verantwortung beleuchtet und eine Arbeitsdefinition von Corporate Responsibility für die vorliegende Studie erarbeitet. Aufbauend auf diese theoretische Hinführung, wird der öffentliche Sektor als Hauptaugenmerk der Arbeit definiert und aufgezeigt, welche Relevanz die differenzierte Auseinandersetzung mit diesem besitzt.

### 2.1 Unternehmerische Verantwortung

Die englische Begrifflichkeit Corporate Social Responsibility umschreibt die unternehmerische Gesellschaftsverantwortung.

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie sich dieses Konzept entwickelt und in der Wirtschaftspraxis etabliert hat. Dazu werden Grundcharakteristika und Herausforderungen des Untersuchungsgegenstandes dieser Studie aufgezeigt. Außerdem wird Corporate Social Responsibility in den aktuellen Kontext der Unternehmensführung in

Deutschland eingeordnet, sodass der Bezug auf den öffentlichen Sektor in fundierter Weise erfolgen kann.

#### 2.1.1 Entwicklung des CSR-Begriffes

Zwar hat die Bedeutung von Corporate Social Responsibility im Zuge der Nachhaltigkeitsdebatte eine wachsende Präsenz erhalten – dennoch gehen ihre historischen Wurzeln deutlich weiter zurück.

Unternehmerische Verantwortung fußt auf einem ethischen Grundsatz (vgl. Bundesregierung, 2002). Ethik wird als eine philosophische Disziplin verstanden, die „die menschliche Praxis bezüglich ihrer Moralität untersucht“ (Köberer, 2014, S. 21), während die Moral sich aus praktizierten Werten und Normen einer bestimmten Gesellschaftsgruppe zusammensetzt (vgl. ebd.). Mit der Reflexion der Moral als Hauptgegenstand von Ethik stellt sich für den vorliegenden Kontext die Frage, ob Unternehmen eine grundsätzliche ethische Verantwortung besitzen, sie überhaupt besitzen können oder gar dazu verpflichtet sind.

<sup>3</sup> Diese Studie versteht Corporate Responsibility und Corporate Social Responsibility weitestgehend als Synonyme. Die einzige Unterscheidung bildet die Annahme, dass CR ein übergreifenderes, CSR umschließendes Konzept darstellt. Die historische Herleitung der Terminologie bezieht sich auf Corporate Social Responsibility, da sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung verstärkt hierauf bezieht (vgl. Bowen, 1953).

Diese Fragen – bezogen auf die gesamtgesellschaftliche Ebene – haben bereits im 17. Jahrhundert eine philosophische Debatte katalysiert, die sich besonders zwischen dem teleologischen und dem deontologischen Ansatz ansiedelte. Nach Immanuel Kant – dem entscheidenden Vertreter der Deontologie – werden Entscheidungen zu ethisch gerechtfertigtem Handeln unabhängig von den hervorgerufenen Konsequenzen getroffen. Diese Entscheidungen erfolgen losgelöst von jeglicher Empirie. Dieser Ansatz bildet den Kerngedanken des von ihm entwickelten Kategorischen Imperativs (Kant, 1785/1999, S. 95).

Als Gegenbewegung dazu lässt sich der teleologische Ansatz bezeichnen. Ein entscheidendes Konstrukt dieses Ansatzes bildet der Konsequentialismus, der beschreibt, dass die Entscheidung zu ethisch gerechtfertigtem Handeln dann erfolgt, wenn die damit verbundenen vorhersehbaren Konsequenzen als wünschenswert betrachtet werden (Sumner, 1987, S. 167).

Die unternehmerische Verantwortung kann sowohl basierend auf dem deontologischen als auch auf dem teleologischen – beziehungsweise dem konsequentialistischen – Ansatz erklärt werden.

Eine weitere Debatte unternehmerischer Nachhaltigkeit liegt in der Frage, ob Handeln stets personenbezogen erfolgen muss oder aber von Institutionen praktiziert werden kann. Auch bezüglich dieses Aspektes existieren verschiedene Betrachtungsperspektiven, die keine allgemeingültige Aussage erlauben.

Ethisches Wirtschaften kann verschiedene Konflikte mit sich bringen, die es für Unternehmen zu lösen gilt. Dies sind einerseits Konflikte zwischen Marktmechanismen und gesellschaftlichen Anforderungen an den Markt und seine Akteure (vgl. Glauner, 2015, S. 237).<sup>4</sup> Weiterhin existieren zwischenmenschliche Interessenskonflikte innerhalb von Betrieben; andererseits muss auf Interessen und Ziele von Unternehmen und Einzelnen – innerhalb und außerhalb des Unternehmens stehender – eingegangen werden. Diese gilt es ebenfalls im Rahmen unternehmerischer Nachhaltigkeit zu lösen (vgl. ebd.).

Im Zuge der kontinuierlichen wissenschaftlichen Debatte der Wirtschaftsethik wurde die unternehmerische Verantwortung erstmals 1938 vom Management-Theoretiker Chester Barnard als zentrale Aufgabe von Managern definiert (vgl. Waßmann, 2013, S. 11). Anschließend entwickelte sich eine stetige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik durch verschiedene Akteure. Zu dieser Zeit befanden sich – primär bedingt durch stark hierarchisch organisierte Betriebe und das frühe Entwicklungsstadium des Forschungsgegenstandes – lediglich die Manager von Unternehmen als „Einzelpersonen“ in gesellschaftlicher Verantwortung. Im Jahr 1953 legte Howard R. Bowen in seinem Werk *Social Responsibility of the Businessman* den Grundstein für das moderne CSR-Verständnis, indem er großen Unternehmen aufgrund ihres Machteinflusses eine soziale Verantwortung gegenüber den Erwartungen, Zielen und Werten der Gesellschaft zuschrieb (vgl. Bowen, 1953).

<sup>4</sup> Sämtliche personenbezogene Bezeichnungen sind in dieser Studie geschlechtsneutral zu verstehen.

Der amerikanische Philosoph John Rawls erregte 1971 im Zuge seiner Theorie der Gerechtigkeit ebenso weitreichende Aufmerksamkeit. Er konstatierte, jeder Mensch besäße unveräußerliche Rechte, womit einhergehe, dass „soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten [so zu regeln seien], dass sie [...] den am wenigsten Begünstigten die bestmöglichen Aussichten bringen“ (Rawls, 1971, S. 104). Dieser Ansatz kann auf die soziale Komponente der Triple Bottom Line innerhalb des Nachhaltigkeits- und CSR-Verständnisses angewendet werden.<sup>5</sup> Konkrete Beispiele hierfür wären die Berücksichtigung der Menschenrechte innerhalb einer Organisation sowie bezogen auf die Aktivitäten aller Stakeholder (vgl. Generalversammlung der Vereinten Nationen, 1948).

Die verschiedenen Ansätze zeigen, dass unter unternehmerischer Verantwortung zunächst lediglich die soziale Komponente mit einer Fokussierung auf die Rechte der Mitarbeiter verstanden wurde. Die Dimension der ökologischen Verantwortung sollte erst im Laufe der Zeit an Bedeutung gewinnen.

Mit der wachsenden Nachhaltigkeitsdebatte in den 1970er und -80er Jahren erhielt auch die unternehmerische Dimension der Nachhaltigkeit verstärkte Aufmerksamkeit in Theorie und Praxis. Dies bedeutete jedoch keinesfalls, dass Konsens herrschte. Neben den zuvor erwähnten Vertretern existierten innerhalb der Wirtschaft stets konträr argumentierende Stimmen, wie beispielsweise die des US-amerikanischen Wirtschaftswissenschaftlers Milton Friedman. Nach Friedman besteht der einzige unternehmerische Auftrag darin, den Profit für die Anteilseigner zu maximieren. Darüber hinaus besitzen Betriebe keine weitere Verantwortung (vgl. Friedman, 1970).

Diese Auseinandersetzung bezüglich der strategischen Aufgaben von Unternehmen findet sich ebenso innerhalb der Debatte zwischen dem sogenannten Stakeholder Value und dem Shareholder Value. In Anlehnung an die Idee von Milton Friedman entwickelte der Wirtschaftswissenschaftler Alfred Rappaport das Shareholder-Value Konzept (Rappaport, 1986). Der Grundgedanke seines Werkes *Creating Shareholder Value* ist ein Management-System, das gänzlich darauf ausgerichtet ist, die Interessen der Anteilseigner einer Unternehmung umzusetzen. Die Interessen dieser Shareholder werden mit maximalem Profit des Unternehmens gleichgesetzt. Der Unternehmenserfolg wird daher am Grad der Realisation dieser Interessen gemessen, während der Wert der finanziellen Eigentumsrechte den sogenannten Shareholder Value bildet. Hintergrund des Ansatzes ist die These, dass dies vorteilhaft für die relevanten Märkte und somit auch für die gesamte Gesellschaft sei, wodurch ein gesellschaftlicher Mehrwert entstehe (vgl. ebd.).

<sup>5</sup> Für weitere Erläuterungen zur Triple Bottom Line siehe Kapitel 2.1.2.

Im Rahmen des gegensätzlichen Ansatzes – des Stakeholder Values – stehen die Interessen aller Stakeholder im Mittelpunkt der unternehmerischen Tätigkeit. Unter dem Begriff Stakeholder wird laut dem Philosophen Robert E. Freeman „jegliche Gruppe oder Person, die von der Organisation und ihren Zielen beeinflusst wird oder sie diesbezüglich beeinflussen kann“ verstanden (Freeman, 1984, S. 31). Danach ist der Stakeholder Value der Wert, in dessen Maße die Interessen der Stakeholder in der Praxis umgesetzt werden, um eine möglichst hohe Gerechtigkeit zwischen den verschiedenen Interessenvertretern zu gewährleisten. Aus diesem Grund wird der Stakeholder Value Ansatz oftmals mit nachhaltigem Wirtschaften in Verbindung gebracht. Das übergeordnete Ziel bildet die Sicherung einer nachhaltigen Existenz des Unternehmens, die die Turbulenzen von Umwelt und gesellschaftlichen Veränderungen mit einbezieht. So soll über die rein ökonomischen Perspektiven hinaus gewirtschaftet werden. Eine zentrale Schwierigkeit des Konzeptes liegt jedoch in der Messbarkeit der Umsetzung, da bislang noch keine valide und reliable Kenngröße existiert, um die multidimensionale Einbindung der Stakeholder zu evaluieren.

Die Debatte zwischen dem Stakeholder- und Shareholder Value Ansatz gilt als entscheidende Herausforderung des Nachhaltigkeitsmanagements, da sie als Ansatzpunkt für gesellschaftlichen Einbezug und Engagement gesehen werden kann (Wall & Greiling, 2011).

Ein weiterer entscheidender Meilenstein der Entwicklung des heutigen CSR-Verständnisses unter Einbezug des Stakeholder-Ansatzes bildet das Konzept von Archie Carroll (1991). Am Modell der CSR-Pyramide beschreibt er vier verschiedene Arten der sozialen Verantwortung, die es für Unternehmen zu berücksichtigen gilt (siehe Abbildung 1). Die ökonomische Verantwortung ist das Basis-Element der Pyramide, da die Grundidee von Unternehmen im Erwirtschaften von Profit liegt. Die juristische Verantwortung bildet die zweite Komponente. Sie beinhaltet das Befolgen von Gesetzen. Dies sei die Basis eines „sozialen Vertrages“ (Carroll, 1991, S. 41) mit der Gesellschaft. Zwar beinhalten beide genannten Arten der Verantwortung auch ethische Aspekte, dennoch konstatiert Carroll, dass es nötig sei, über diese in den Gesetzen verankerten ethischen Grundsätze hinauszugehen, um alle Stakeholder einer Unternehmung adäquat einbinden zu können. Mit der philanthropischen Verantwortung drückt Carroll die Aufforderung an Unternehmen aus, über das ethische Handeln hinaus zu gehen und „ein guter Bürger zu sein“ (ebd., S. 42). Diese Dimension der Verantwortung werde nicht zwangsläufig von der Gesellschaft erwartet, im Falle ihrer Berücksichtigung jedoch positiv wahrgenommen (ebd.).





Abbildung 1:  
CSR-Pyramide nach Carroll

Aus der stetigen Weiterentwicklung der Idee der unternehmerischen Nachhaltigkeit formulierte der 1992 gegründete World Business Council for Sustainable Development 1998 eine erste übergreifende CSR-Definition auf internationaler Ebene. Corporate Social Responsibility ist danach „the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large“ (WBCSD, 1998, S. 3).

Zwei Jahre später fand CSR im Rahmen des Gipfeltreffens in Lissabon das erste Mal ihren Weg auf die Agenda der Europäischen Union (Europäische Kommission, 2001). Darauf basierend entstand 2001 die erste offizielle Definition der Europäischen Kommission. CSR wurde innerhalb des ausgearbeiteten Grünbuches als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ definiert (ebd., S. 7). Bereits ein Jahr später erfolgte eine Überarbeitung des Grünbuches und die ursprüngliche CSR Definition wurde um folgende Passage ergänzt: „CSR ist nicht etwas, was dem Kerngeschäft von Unternehmen aufgepfropft werden soll. Vielmehr geht es um die Art des Unternehmensmanagements“ (Europäische Kommission, 2002, S. 6).

Da die EU mittels einer solchen Definition und mit dem Grünbuch als Leitfaden lediglich Richtlinien für die einzelnen Staaten liefern kann, sind jeweils länderspezifische Interpretationen notwendig. Deutschland operationalisiert diese Richtlinien mittels verschiedener Konzepte. Exemplarisch hierfür kann der Aktionsplan CSR (Die Bundesregierung, 2010) der Bundesregierung genannt werden, der konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen in Deutschland beinhaltet.<sup>6</sup> Auch hierbei handelt es sich jedoch um Leitlinien und nicht um Regulierungen. Durch die Individualität der einzelnen Betriebe wären Regulierungen nur bedingt umsetzbar beziehungsweise stark verallgemeinernd formuliert, um deren Anwendung für alle Unternehmen zu ermöglichen. Nur wenige Aspekte – wie die Integration von CSR in das Unternehmensmanagement – können übergreifend angewendet werden.

Neben der CSR-Definition hat die EU im Rahmen des Grünbuches folgende Klausel formuliert: „[S]ozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ investieren in Humankapital, die Umwelt und in Beziehungen zu anderen Stakeholdern“ (Europäische Kommission, 2001, S. 7). An dieser Stelle wird der große Interpretationsspielraum erneut deutlich.

Das Streben nach universellen Definitions- und Regulierungskonzepten lässt in Kombination mit der oben genannten Klausel des besonderen Engagements ein Paradoxon entstehen (De Colle, Henriques & Sarasvathy, <sup>2014</sup>): Es wird versucht, den Handlungsspielraum für Unternehmen durch Standardisierungen zu verkleinern und zu vermeiden, dass sie sich anhand von individuellen Interpretationen ihrer Verantwortung entziehen können. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern eine solche Standardisierung überhaupt möglich sein kann, da die Unternehmenslandschaft in Deutschland eine hohe Divergenz aufzeigt. Zeitgleich werden diese Standardisierungen in ihrer Gesamtheit in Frage gestellt, indem Unternehmen aufgefordert werden, über jene hinaus tätig zu sein. Diese gegensätzlichen Charakteristika der CSR-Debatte formen ein Paradoxon des grundsätzlichen Umgangs mit unternehmerischer Verantwortung und der damit verbundenen Politik.

<sup>6</sup> Für weitere konkrete Maßnahmen auf Bundesebene vgl. Kapitel 4.1.2..

CSR kann als ein Konzept der kontinuierlichen Verbesserung und stetigen Veränderung beschrieben werden, das zu keinem Zeitpunkt abgeschlossen sein soll (Schneider, 2015, S. 23). Somit liegt die Umsetzung der unternehmerischen Verantwortung im Ermessen des Unternehmens und nicht beim Gesetzgeber, was eine zusätzliche Perspektive des Paradoxons von CSR als gesetzliche Verpflichtung aufzeigt (ebd.).

Die gegensätzlichen Anforderungen an Corporate Social Responsibility und deren praktische Umsetzung sind jeweils zentrale Aspekte der unternehmerischen Verantwortung, jedoch teilweise nicht miteinander vereinbar. Die Debatte zeigt, dass sich CSR in einem dynamischen Stadium befindet und stetig weiterentwickelt werden muss.

Auf dieser Diskussion basierend erfolgten im Anschluss an die Definitionen von 2001 und 2002 regelmäßige Mitteilungen der EU bezüglich der Ansätze und es wurden teilweise Rücknahmen oder Abschwächungen der Aussagen vorgenommen. Diese waren meist in der Problematik der Standardisierung begründet.

Im Jahr 2011 wurde eine gänzlich neue, auf die Entwicklungen in der Praxis abgestimmte Definition entwickelt, wonach CSR „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission, 2011, S. 7) ist. Zur Operationalisierung in Unternehmen werden hierfür die Dimensionen „Menschenrechte, Arbeits- und Beschäftigungspraktiken, Ökologie [sowie die] Bekämpfung von Bestechung und Korruption“ genannt (ebd., S. 8). Diese Auswahl wurde in Anlehnung an die Leitsätze der Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)<sup>7</sup>, der International Labour Organization (vgl. ILO, 2016) und der ISO 26000<sup>8</sup> getroffen (vgl. europäische Kommission, 2011, S. 8). Der Paragraph, der zum Handeln über die Richtlinien hinaus auffordert, wurde übernommen.

Die Entwicklungen der EU-Definitionen zeigen, dass sich Standardisierung und Umsetzung von CSR noch stark im Wandel befinden. Es entstehen immer neue Betrachtungsperspektiven und Revidierungen werden vorgenommen.

<sup>7</sup> Für weitere Informationen zu den OECD Leitsätzen vgl. OECD (2011).

<sup>8</sup> Die ISO 26000 ist ein 2010 von mehr als 400 Experten aus 99 Nationen entwickelter Leitfadensatz zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Für weitere Informationen zur ISO 26000 vgl. Pircher-Friedrich & Friedrich (2015, S. 259-269).



Abbildung 2:  
Value Chain nach Porter

Eine dieser verhältnismäßig neuen Betrachtungsperspektiven der unternehmerischen Verantwortung ist das sogenannte Shared Value Konzept von Michael Porter und Mark Kramer (vgl. Porter & Kramer, 2011). Danach können erfolgreiche Unternehmen nicht ohne eine gesunde Gesellschaft existieren. Dies bedeutet ihrer Meinung nach, dass der Firmenerfolg von sozialem Engagement und Fortschritt abhängt. Sie sprechen in diesem Zusammenhang bei modernen Unternehmen von „Win-Win-Situationen“, da sie sowohl den Unternehmenswert steigern als auch die Gesellschaft durch ihre Aktivitäten fördern. Als Produkt dieser dualen Aktivitäten entstehe der sogenannte Shared Value. Das Management-Konzept soll sich auf das Ansprechen der Bedürfnisse und Herausforderungen der Gesellschaft konzentrieren und auf diese Weise Innovationen, gesteigerte Produktivität, langfristige Wettbewerbsvorteile und höhere Wachstumschancen erzielen. Auf diese Weise werde das weit verbreitete Trade-Off zwischen betrieblicher Effizienz und gesellschaftlichem Fortschritt umgangen (ebd.).

Um Shared Value zu produzieren, existieren nach Porter und Kramer drei verschiedene Wege: die Befriedigung gesellschaftlicher Bedürfnisse, die Unterstützung des lokalen gesellschaftlichen Umfeldes oder die Verbesserung entlang der Wertschöpfungskette (ebd., S. 52). Diese Verbesserung der Value Chain impliziert eine Produktivitätssteigerung, die zu Kostenersparnissen und gesellschaftlichem Nutzen führt sowie negative Auswirkungen auf Dritte verhindern kann. Zu deren Umsetzung unterteilen Porter und Kramer unternehmerische Aktivitäten in primary activities und support activities (siehe Abbildung 2), anhand derer Adjustierungen zur Steigerung der Produktivität vorgenommen werden können. Dadurch kann wiederum die Zahlungsbereitschaft von Verbrauchern gesteigert werden, sodass sowohl das Unternehmen durch ökonomische Vorteile als auch die Gesellschaft durch den Erhalt natürlicher Ressourcen davon profitieren (vgl. auch Porter & Kramer, 2006).

Vertreter	Kernidee	Unternehmerische Verantwortung als Aufgabe von / des	Fokus innerhalb der Triple Bottom Line
<b>Chester Barnard (1938)</b>	Zentrale Aufgabe von Unternehmen, sich verantwortlich gegenüber ihren Mitarbeitern zu verhalten	Managern als Einzelpersonen	Menschen und ihr Wohlergehen innerhalb eines Unternehmens
<b>Howard R. Bowen (1953)</b>	Große Unternehmen haben durch ihre hohe Mitarbeiterzahl einen starken Einfluss auf die Gesellschaft	Management des Unternehmens	Menschen und ihr Wohlergehen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens
<b>John Rawls (1971)</b>	Theorie der gesellschaftlichen Gerechtigkeit bezüglich Lasten und Schulden	Management des Unternehmen	Menschen innerhalb und außerhalb eines Unternehmens, mit denen die Gewinne der Unternehmung gerecht zu teilen sind
<b>Archie Carroll (1979)</b>	CSR Pyramide mit 4 Stufen – von der ökonomischen bis zur philanthropischen Verantwortung	Management des Unternehmens	Gesellschaft allgemein sowie umweltbezogene Aspekte
<b>WBCSD (1998)</b>	Unternehmerisches Engagement, ethisch zu handeln und das ökonomische Wachstum zu fördern; mit der Bedingung, die Lebensqualität der Mitarbeiter sowie der lokalen Gemeinschaft und Gesellschaft allgemein zu fördern	Gesamtes Unternehmen	Ökonomisches Wachstum sowie Verbesserung der Lebensbedingungen von Menschen und der Gesellschaft allgemein
<b>EU (2001)</b>	Auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern integrieren	Gesamtes Unternehmen	Soziales und Ökologisches mit dem Ökonomischen integriert
<b>EU (2011)</b>	Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft	Gesamtes Unternehmen	Soziales und Ökologisches mit dem Ökonomischen integriert

Tabelle 1:  
Übersicht der verschiedenen CR-Ansätze

Der Ansatz von Porter und Kramer ist in diversen Wirtschaftsbereichen weit verbreitet. Dennoch existieren kritische Stimmen, die betonen, das Konzept werde den Kriterien einer Innovation nicht gerecht und besitze eine zu stark profitorientierte Ausrichtung (vgl. Reisach, 2015)

Eine abschließende Betrachtung der Entwicklung des CSR-Begriffes führt zu der Erkenntnis, dass sich die unternehmerische Verantwortung vom reinen Fokus auf das Wohlergehen der Mitarbeiter hin zur Integration aller Dimensionen der Triple Bottom Line gewandelt hat. Ferner lag die Verantwortung für diese Tätigkeiten lange Zeit bei den Managern als Einzelpersonen, während CSR heute ein holistisches Strategie-Prinzip ist und alle Einheiten einer Unternehmung berührt (vgl. zur Übersicht Tabelle 1).

### 2.1.2 Nachhaltige Entwicklung

Corporate Responsibility wird als ein Toolkit unternehmerischer Nachhaltigkeit betrachtet. Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle die wesentlichen Charakteristika der nachhaltigen Entwicklung aufgezeigt werden.

Die Omnipräsenz des Nachhaltigkeitsaspektes in allen Gesellschaftsbereichen des 21. Jahrhunderts und die damit einhergehende inflationäre Begriffsverwendung führt zu einer Verwässerung der Terminologie. Dies ist eine in der Literatur bereits vielfach diskutierte Problematik (vgl. Schmidt, 2001, S. 1). Daher soll Nachhaltigkeit in der vorliegenden Arbeit nicht in all ihren Facetten definiert, sondern lediglich in eine operationalisierte Form gebracht werden.

Basierend auf den Ansätzen des Brundtland-Berichtes, der den Grundstein für das meist zitierte Verständnis von nachhaltiger Entwicklung gelegt hat, versteht die vorliegende Studie Nachhaltigkeit als ein Konzept der Gerechtigkeit – Gerechtigkeit nicht lediglich im Sinne einer ausgeglichenen Verteilung von Ressourcen innerhalb der Bevölkerung (intergenerative Gerechtigkeit), sondern auch vor dem Hintergrund eines gerechten Verhältnisses zwischen gegenwärtigen und zukünftigen Generationen (intragenerative Gerechtigkeit) (vgl. ebd., S. 11). Nachhaltige Entwicklung – mit dem normativen Ziel der Nachhaltigkeit – kann also als ein Generationenvertrag beschrieben werden, dessen langfristiges Anliegen es ist, „zukünftigen Generationen keine Schulden zu hinterlassen“ (Bundesregierung, 2002, S. 5). Sie beschreibt ein langfristiges Leitbild der praktischen Anwendung, als Resultat eines stetigen ethischen Reflexionsprozesses, und dem damit einhergehenden Handeln (Feldmann & Mocny, 2015, S. 219).

Die Operationalisierung dieser Gerechtigkeitsidee findet auf drei Ebenen statt, deren Basis 1992 in der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung als Weiterentwicklung der Brundtland-Definition formuliert wurde. Danach soll die nachhaltige Entwicklung aller Akteure einer Gesellschaft innerhalb von Ökologie, Ökonomie und Sozialem praktiziert werden, wobei die Gerechtigkeit zwischen den drei Dimensionen ebenso zu berücksichtigen ist (Lühmann, 2003, S. 4).

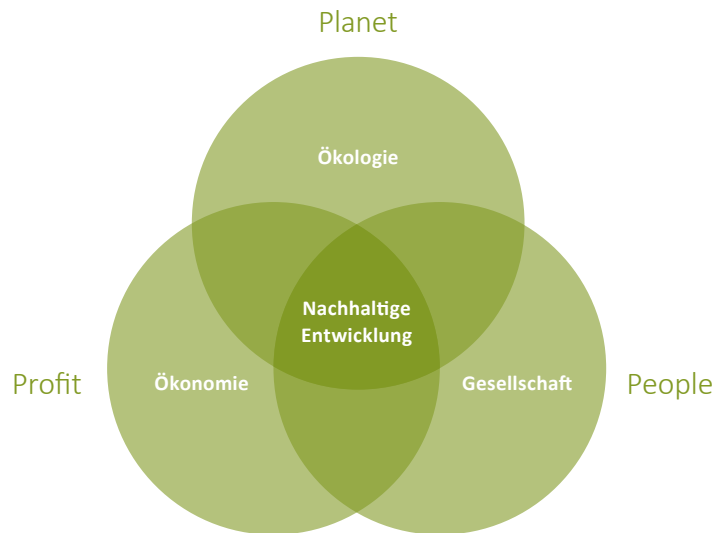


Abbildung 3:  
Triple Bottom Line nach Elkington

Auf diesem Ansatz basiert das von John Elkington entwickelte Konzept der Triple Bottom Line für Unternehmen (Elkington, 1994). Seiner Ansicht nach sind unternehmerische Gewinn-Verlust-Rechnungen nicht nur auf monetärer Ebene zu ermitteln, sondern auch im Sinne von Ökologie und Gesellschaft (People, Planet, Profit) (vgl. Kuhn, 2008, S. 12). Die drei Dimensionen haben sich zum Leitbild der unternehmerischen Verantwortung entwickelt, die besonders Aspekte des Umweltschutzes, der Mitarbeiterinteressen, Zulieferketten und Produktverantwortung einschließen (vgl. Röber, 2011, S. 53).<sup>9</sup> Die wirtschaftliche Perspektive der nachhaltigen Entwicklung wird an dieser Stelle besonders fokussiert, da sich der Gegenstand der Studie mit der ökonomischen Dimension des öffentlichen Sektors befasst.

Zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit wurde neben Maßnahmen auf nationaler Ebene – wie beispielsweise der Einrichtung des Rats für nachhaltige Entwicklung (RNE) oder der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (zuvor: Nationale Nachhaltigkeitsstrategie)<sup>10</sup> – das Green Economy-Konzept der Rio plus 20 Konferenz 2012 der Vereinten Nationen entwickelt (United Nations General Assembly, 2012, S. 10ff.). Das Konzept suggeriert keine konkreten Handlungskonzepte oder Regulierungen, sondern ist jeweils durch die einzelnen Länder zu interpretieren.

Aufbauend auf diesen Interpretationen sind die Unternehmen aufgefordert, konkrete Maßnahmen zur Umsetzung zu entwickeln. An dieser Stelle greift das Konzept CR, das die unternehmerische Nachhaltigkeit in individueller Weise operationalisiert.

<sup>9</sup> Vgl. auch Abbildung 3.

<sup>10</sup> Weitere Informationen zur Nachhaltigkeitsstrategie sind unter [http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/\\_node.html](http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/_node.html) zu finden.



### 2.1.3 Aktuelle CR-Debatte in der Praxis und Herleitung einer eigenen Definition

Das vorherige Kapitel hat bereits gezeigt, dass der stetige Wandel ein Grundcharakteristikum der CR-Debatte ist und der große interpretatorische Spielraum in einem komplexen und dynamischen Konzept resultiert. In der Praxis bedeutet das, dass nahezu jedes Unternehmen eine individuelle Definition verwendet. Diese bezieht sich besonders auf aktive Maßnahmen der unternehmerischen Verantwortung, während die Grundansätze meist ähnliche Kerngedanken der Nachhaltigkeit beinhalten. Auch wenn die praktische Umsetzung oftmals unstrukturiert erscheint, basiert sie im Normalfall auf zuvor definierten betriebsinternen Regeln (Rasche, De Bakker & Moon, 2013).

Neben der Heterogenität der Definitionen existieren viele Leitlinien und Prinzipien. Sie bilden die Basis von zahlreichen Definitionen und Maßnahmenkatalogen. Die wichtigsten hierbei sind aktuell die ISO 26000 Leitsätze, die als Orientierung – nicht jedoch zur Zertifizierung – geeignet sind sowie der UN Global Compact oder die OECD-Leitlinien. Der OECD-Katalog greift wiederum auf die Standards der ILO zurück, berücksichtigt die United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights, übergreifende Sozialaspekte, die

Stakeholder-Integration und die Bekämpfung von Bestechung und Korruption. Zur Berichterstattung über die unterschiedlichen CR-Maßnahmen dienen beispielsweise die Leitfäden der GRI<sup>11</sup> (aktuelle Version: GR4), deren Ansätze wiederum auf den Leitlinien von OECD, ISO 26000 und weiteren verwandten Konzepten beruhen und stetig weiterentwickelt werden.

Als aktueller definitorischer Rahmen für CR existiert weiterhin die EU-Erklärung aus dem Jahr 2011. Diese wurde 2014 um eine EU-Richtlinie erweitert (vgl. Europäische Union, 2014) – mit dem Auftrag an die Staaten, diese innerhalb der nächsten zwei Jahre (bis zum 06. Dezember 2016) in nationales Recht umzusetzen. Da diese Regulierung ausschließlich für etwa 6.000 Unternehmen in Europa gilt, ist es für alle übrigen Betriebe fortwährend notwendig, CR auf freiwilliger Basis umzusetzen (GRI, 2014; vgl. auch Kapitel 4.1.1).

<sup>11</sup> Die GRI ist die „Global Reporting Initiative“, eine internationale, unabhängige Organisation die Regierungen und Unternehmen dabei unterstützt, Nachhaltigkeitsaspekte zu verstehen und den Umgang mit diesen kommunikativ zu begleiten. Weitere Informationen zur GRI sind unter <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx> zu finden.

Unabhängig von den regulatorischen Maßnahmen seitens der Regierung, hat die unternehmerische Verantwortung auch aus innerbetrieblicher Perspektive an Bedeutung gewonnen, was in der verstärkt auftretenden Kommunikation von CR-Aktivitäten verschiedenster Unternehmen deutlich wird. Ob dies durch intrinsisch motiviertes, tatsächliches Gesellschaftsengagement oder aber durch den oftmals mit solchen Maßnahmen einhergehenden Wettbewerbsvorteil (beispielsweise durch Image-Verbesserung) bedingt ist, soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.<sup>12</sup>

Über die Betrachtung der bereits aktiven Betriebe hinaus wird deutlich, dass noch zahlreiche – besonders kleine und mittelständische – Unternehmen existieren, in deren Geschäftskonzept der CR-Ansatz noch keinen Einzug gefunden hat. Hier besteht oftmals kein ausreichendes Fachwissen seitens der Betriebe zu den vorhandenen Möglichkeiten und Regulierungen. Dieses insuffiziente Know-how gerät zunehmend in Konflikt mit den stetig wachsenden Anforderungen der verschiedenen Stakeholder, was den Stellenwert von CR-Maßnahmen wiederum verstärkt. Eine solche Diskrepanz, in Kombination mit den sich stetig weiterentwickelnden Richtlinien von EU und Bund sowie der wachsenden Bedeutung des CR-Begriffes zur erfolgreichen Partizipation am Markt, verleiht der unternehmerischen Verantwortung zu diesem Zeitpunkt eine besondere Brisanz.

Neben dem zuvor beschriebenen Paradoxon der Standardisierung von CR beeinflussen gesellschaftliche Rahmenbedingungen das Themengebiet enorm. Ein Beispiel hierfür ist der Wandel der Informations- und Kommunikationstechnologien. Dieser setzt Unternehmen verstärkt unter Druck, über gesellschaftlich geforderte Themen – wie etwa CR – zu kommunizieren. Zusätzlich kann ein großer medialer Druck entstehen, wenn keine angemessenen CR-Aktivitäten einer Unternehmung zu verzeichnen sind, wodurch das Image langfristig geschädigt werden kann. Der digitale Wandel kann jedoch auch ein positiv verstärkender Faktor zur Implementierung von unternehmerischer Verantwortung sein, indem in verhältnismäßig einfacher Weise über Aktivitäten eines Betriebes berichtet werden kann. Eine Folge hieraus kann die Imageverbesserung oder die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen sein.

Nach dieser Grobeinordnung der CR-Thematik wird eine Begriffsdefinition als Basis für die vorliegende Studie entwickelt. Mit Blick auf die von der EU formulierte Definition soll CR für diese Arbeit konkreter definiert werden und soziale sowie ökologische Aspekte beinhalten.

<sup>12</sup> Einen Hinweis liefert an dieser Stelle eine Studie der Oekom Research. Darin geben 97 % der Unternehmen an, dass sie sich von einem guten Nachhaltigkeitsrating einen positiven Effekt für ihre Reputation versprechen (vgl. Oekom Research AG, 2013).

Zusätzlich werden die Integration in alle Geschäftsfelder und eine klare Stakeholder-Orientierung betont (vgl. dazu auch Schaltegger & Dubielzig, 2005). In der Umsetzung beinhaltet dies die Berücksichtigung von Mitarbeiter- und Menschenrechten (Nicht-Diskriminierung, keine Kinderarbeit, etc.), des Standortverhaltens (kommunale Partnerschaften, etc.), des Geschäftsverhaltens (Einhaltung des geltenden Rechts, etc.) sowie des Umweltschutzes (Ressourcenverbrauch, etc.) (vgl. ebd., S. 242). Zusammenfassend wird Corporate Responsibility im Rahmen dieser Studie und der damit einhergehenden empirischen Datenerhebung verstanden als Instrument der Organisationsführung, das primär ethisch motiviert Anwendung findet, um die legitimen Interessen verschiedener Anspruchsgruppen angemessen in der Kerntätigkeit der Organisation zu berücksichtigen. Die Auswirkungen von CR spiegeln sich in einer oder mehrerer der drei Dimensionen der „Triple Bottom Line“ wider, also auf ökonomischer, ökologischer und/oder sozialer Ebene.

Anspruch dieser Definition ist es, eine Operationalisierung der Terminologie zu ermöglichen, nicht jedoch einen (weiteren) universellen Definitionsansatz zu entwickeln.

## 2.2 Der öffentliche Sektor

Untersuchungsgegenstand dieser Studie ist der öffentliche Sektor. Darunter fallen in Deutschland der Bund, die Länder und Gemeinden sowie Unternehmen und Organisationen in Trägerschaft des Staates oder solche, deren Nennkapital oder Stimmrechte zu mehr als 50 % beim Staat liegen (vgl. Heiling, 2008). Der öffentliche Sektor wird im Rahmen der vorliegenden Studie primär aus der Perspektive eines Wirtschaftssektors betrachtet.

Wie in allen übrigen Wirtschaftsbereichen nimmt die Bedeutung des Nachhaltigkeitsaspektes hier stetig zu. Laut einer Studie in Zusammenarbeit mit KPMG und der Stadt Freiburg geben 86 % der deutschen Kommunen an, das Thema Nachhaltigkeit sei innerhalb ihrer Tätigkeiten „sehr wichtig, beziehungsweise wichtig“ (Beck, Heinrichs & Horn, 2012).

Als Grund für die Spezialisierung auf den Bereich des öffentlichen Sektors ist nicht zuletzt dessen wirtschaftlicher Stellenwert – basierend auf einer Bruttowertschöpfung von rund 478 Mrd. Euro im Jahr 2014 (Statistisches Bundesamt, 2015) – zu nennen.

Der öffentliche Sektor existiert, um die Grundbedürfnisse der Gesellschaft zu decken. Dies wäre nur unzureichend gewährleistet, lägen die betroffenen Bereiche in privatwirtschaftlicher Hand (vgl. Lederer, 2011, S. 34). Dieses Charakteristikum wirft die Frage auf, ob CR-Aktivitäten in diesem Kontext überhaupt möglich beziehungsweise nötig sind, da die Grundmotivation der öffentlichen Hand bereits eine Tätigkeit unternehmerischer Verantwortung suggeriert. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass der öffentliche Sektor bereits CR-aktiv ist, was es umso notwendiger macht, zu hinterfragen, in welcher Form dies geschieht.

Die Menge CR-aktiver Betriebe wird sich ab Dezember 2016 stark vergrößern. Ab diesem Zeitpunkt ändert sich die gesetzliche Regulierung der Europäischen Union, die dann alle Unternehmen „von öffentlichem Interesse und Unternehmen von öffentlichem Interesse, die Mutterunternehmen einer großen Gruppe sind“ (Europäische Union, 2014, Abs. 14) mit einer Mitarbeiterzahl von durchschnittlich über 500 Personen dazu verpflichtet, bestimmte Aktivitäten aus dem Bereich Corporate Responsibility vorzuweisen und adäquat über diese zu berichten (siehe auch Kapitel 2.1.3 und 4.1). Dies betrifft indirekt besonders auch den öffentlichen Sektor, da mit der Offenlegung die Berichterstattung über Lieferketten von Unternehmen einhergeht. Öffentliche Unternehmen und Organisationen, die sich in einer Lieferantenposition für andere Unternehmen befinden, sind somit ebenfalls zur Berichterstattung aufgefordert. Dies erfolgt jedoch meist nicht innerhalb eines eigenständigen Berichtes, sondern innerhalb des von der belieferten Institution verfassten Berichtes.

Zum umfassenden Verständnis der CR-Aktivitäten im öffentlichen Sektor wird dieser im Verlauf der Gesamtstudie aus drei Perspektiven betrachtet.

Dazu wird zunächst aufgezeigt, welche regulatorischen Rahmenbedingungen bezüglich der unternehmerischen Verantwortung für den öffentlichen Sektor gelten. Es wird sowohl auf Regulierungen der EU als auch auf bundesweite Richtlinien eingegangen. Neben dem Aufzeigen dieser normativen Bedingungen wird CR in den aktuellen Kontext des öffentlichen Sektors eingeordnet. Das umschließt sowohl gesellschaftliche Rahmenbedingungen als auch besondere Charakteristika der Branche.

In einer zweiten Betrachtungsperspektive soll der Bereich der öffentlichen Beschaffung – wiederum bezogen auf CR – analysiert werden. Dieser kann einen erheblichen Beitrag zum Verständnis des Einwirkens des öffentlichen Sektors auf die Verbreitung von CR leisten, da hier eine starke wirtschaftliche Kraft liegt. Laut Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) macht das Beschaffungsvolumen der öffentlichen Hand in Deutschland über 10 % des Bruttoinlandsproduktes aus (BMWi, 2011). Zusätzlich tangiert dieser Bereich alle Unternehmen der öffentlichen Hand, wodurch eine repräsentative Kenngröße geschaffen werden kann. Ob Verbände, Stiftungen oder Energieunternehmen – jeder Betrieb ist auf Beschaffung angewiesen.

<sup>69</sup> Vgl. Sandberg, B./Lederer, K., Hrsg. (2011). Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen, S. 34

<sup>70</sup> Vgl. Europäische Union (2014). 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 große Unternehmen und Gruppen, S. 3

Zur differenzierten Betrachtung des Beschaffungswesens wird dies zunächst allgemein definiert und auf den öffentlichen Sektor bezogen. Nach der terminologischen Abgrenzung wird die nachhaltige Beschaffung als CR-Maßnahme öffentlicher Betriebe diskutiert, was beispielsweise anhand von internationalen Kriterien – etwa den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation – geschieht. Die tatsächlichen inhaltlichen Maßnahmen zur Einbindung von CR in die jeweilige Unternehmenspolitik soll hier eher ausgeklammert werden. Weiterhin erfolgt ein auf den Prozess der Beschaffung bezogener Vergleich zwischen der Vorgehensweise damals und heute. Hierbei ist zu erwähnen, dass zu damaliger Zeit verstärkt Leistungen ausgewählt wurden, die bei selbigem Angebot die kostengünstigere Variante bildeten, während dies heute nicht mehr pauschalisiert werden kann. Inzwischen spielen neben den finanziellen Aspekten auch Komponenten der Nachhaltigkeit und Verantwortung eine entscheidende Rolle.

Die dritte Betrachtungsperspektive bezieht sich auf Unternehmen des öffentlichen Sektors. Zwar ist Corporate Responsibility ein Ansatz, der in den verschiedensten Institutionen der Wirtschaft eine Rolle spielt, dennoch findet er seine Hauptanwendung im Kontext von Unternehmen. Aus diesem Grund sollen öffentliche Betriebe im Folgenden hinsichtlich ihrer CR-Aktivitäten untersucht werden. Diese Untersuchung bildet eine Grundlage für die Ausweitung und Öffnung von CR im öffentlichen Sektor. Das geschieht wiederum mit dem Ziel, den Einfluss des öffentlichen Sektors auf die Verbreitung von CR zu beleuchten. Parallel zum zuvor erörterten Teil der Beschaffung, erfolgt die Analyse des öffentlichen Unternehmensbereichs zunächst durch eine begriffliche Abgrenzung zur privaten Wirtschaft. Es wurde bereits angedeutet, dass das Kerngeschäft der öffentlichen Hand grundsätzlich philanthropisch ausgelegt ist und Unternehmen CR dennoch in ihre Strategien einbinden.

<sup>71</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011). Technologieoffensive des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin

# 3

## Theoretische Einordnung

Die vorliegende Studie fußt auf einem sekundärliterarischen Fundament aktueller Fachpublikationen. Hier bilden Standardwerke zu den Themenfeldern Nachhaltigkeit, nachhaltiges Wirtschaften sowie Corporate Responsibility den Referenzrahmen. Exemplarisch dafür sind die Sammelbände von Sandberg und Lederer (2011) oder Schneider und Schmidpeter (2015) zu nennen.

Darüber hinaus wurden Publikationen – beispielsweise von Verbänden aus dem öffentlichen Sektor – zur Untermauerung herangezogen sowie Studien, die bereits zur Themenkombination von CR und der öffentlichen Wirtschaft durchgeführt wurden, integriert. Eine Studie die in einer Zusammenarbeit von KPMG und der Stadt Freiburg entstand (Beck & Schuster, 2013) oder eine Erhebung der Oekom Research AG (2013) können an dieser Stelle beispielhaft aufgeführt werden. Diese liefern aktuelle Kennzahlen des Wirtschaftszweiges und bilden einen geeigneten Ausgangspunkt für eine umfassende Diskussion der Thematik.

Ferner wurden themenspezifische internationale Fachartikel – etwa aus dem Journal of Business Ethics – herangezogen, um einem hohen wissenschaftlichen Anspruch Rechnung zu tragen und die CR-Debatte aus verschiedenen Forschungsperspektiven diskutieren zu können.

Aktuelle Regulierungen bezüglich der nationalen und internationalen CR-Politik beziehen sich auf Veröffentlichungen zu Richtlinien der Vereinten Nationen, der Europäischen Union sowie der Bundesregierung und der Länder.

Trotz dieser unterschiedlichen literarischen Ausgangspunkte ist an dieser Stelle anzumerken, dass teilweise unzureichende Literatur und empirische Befunde zur Themenkombination von Corporate Responsibility und dem öffentlichen Sektor vorliegen. Eine umfassende Auseinandersetzung mit der Thematik erfordert erweiterte empirische Forschungsergebnisse auf diesem Gebiet.

# 4

## CR aus drei Betrachtungsdimensionen

Das Themengebiet Corporate Responsibility im öffentlichen Sektor soll in dieser Studie aus drei verschiedenen Dimensionen betrachtet werden. So werden zunächst aktuelle Regulierungen seitens der Europäischen Union beleuchtet. Daraufhin soll der Bereich der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung thematisiert werden sowie eine Fokussierung auf öffentliche Unternehmen erfolgen.

Abschließend werden die Forschungsergebnisse dieser drei Bereiche im Rahmen von allgemeingültigen Implikationen für den vorliegenden Forschungsgegenstand zusammengefasst.

### 4.1 Regulierungen und aktueller wirtschaftspolitischer Kontext

Im folgenden Abschnitt sollen aktuelle Regulierungen zum Praktizieren und zur Berichterstattung von CR aufgezeigt werden. Mit dem Inkrafttreten neuer Richtlinien seitens der Europäischen Union zum Geschäftsjahr 2017 wird sich das Feld an CR-aktiven öffentlichen Betrieben deutlich erweitern, was eine eingehende Betrachtung dieses Bereiches verlangt.

#### 4.1.1 EU-Regulierung: nichtfinanzielle Erklärung von Unternehmen

Der wachsende Stellenwert von Tätigkeiten zur unternehmerischen Nachhaltigkeit wird auch durch entsprechende Richtlinien seitens der Europäischen Union deutlich, die die Sozial- und Umweltberichterstattung auf ein höheres und einheitlicheres Niveau zu bringen sucht. Mit der Überarbeitung der Bilanzrichtlinie 2013/34/EU (Europäische Union, 2014) wurde ein entscheidender Meilenstein für Corporate Responsibility Aktivitäten und deren Berichterstattung gelegt. Sie trat am 06. Dezember 2014 in Kraft.

Die Richtlinie beinhaltet zum einen die Abgabe von nichtfinanziellen Erklärungen und zum anderen die Erweiterung einer Erklärung zur Unternehmensführung um Diversitätskonzepte. Beide Aspekte erhöhen die Anforderungen an verantwortungsvolles Agieren von Unternehmen und an die Konzernberichterstattung.

Insbesondere Artikel 19a der Richtlinie stellt eine Weiterentwicklung dar. „Unternehmen von öffentlichem Interesse, die am Bilanzstichtag das Kriterium erfüllen, im Durchschnitt des Geschäftsjahres mehr als 500 Mitarbeiter zu beschäftigen“ werden nun aufgefordert, die für die betreffende Geschäftstätigkeit wichtigsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zu benennen (Europäische Union, 2014, Art. 19a, Abs. 1).

Konkret werden die Unternehmen aufgefordert, eine kurze Beschreibung des Geschäftsmodells darzulegen und spezifische Angaben zum Verständnis des Geschäftsverlaufes, zu den Geschäftsergebnissen, zu ihrer Lage sowie zu den Auswirkungen ihrer Tätigkeiten zu liefern (ebd.). Diese beziehen sich auf Sozial-, Umwelt- und Arbeitnehmerbelange – wobei insbesondere Aspekte wie die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung zu thematisieren sind. Innerhalb dieser Angaben sind die Unternehmen aufgefordert, auf umgesetzte Konzepte und Maßnahmen bezüglich der Gesundheit und Sicherheit des Personals, der Nutzung von erneuerbaren Energien, des Wasserverbrauchs, der Luftverschmutzung und Treibhausgasemissionen einzugehen. Außerdem sind Due-Diligence Prozesse zu integrieren (ebd.).

Ferner sollen die Ergebnisse solcher Konzepte dargelegt werden. An dieser Stelle gilt es, wesentliche Risiken im Zusammenhang mit den genannten Belangen, die mit der Geschäftstätigkeit der Unternehmung verknüpft sind und mutmaßlich negative Auswirkungen auf diese Bereiche haben werden, sowie die Handhabung dieser Risiken durch das Unternehmen, aufzuzeigen. Dazu zählt ebenfalls – sofern relevant – die Integration von Geschäftsbeziehungen, Erzeugnissen und Dienstleistungen sowie den damit verbundenen Risiken (ebd.).

Unternehmen, die bezüglich eines oder mehrerer dieser Belange kein konkretes Konzept verfolgen, sind aufgefordert, eine klare und begründete Erläuterung vorzulegen (comply or explain-Strategie).

Sofern es als sinnvoll erachtet wird, werden zu diesen Angaben auch Hinweise auf im Jahresabschlussbericht ausgewiesene Beträge und zusätzliche Erläuterungen gegeben.

Die Richtlinien beinhalten eine Gruppenklausel, die sich explizit auf Konzerne bezieht. Sie beschreibt die Regulierung auch für „Mutterunternehmen einer großen Gruppe“ (ebd., Art. 29a, Abs. 1). Die inhaltlichen Angaben gelten in diesem Falle für die Geschäftstätigkeiten der Gruppe. Dies impliziert, dass kleine Unternehmen vereinzelt keine Erklärungen abgeben müssen, da dies durch die Konzerne erfüllt wird.

Eine weitere entscheidende Änderung im Rahmen der überarbeiteten Regulierungen verlangt die Integration eines Diversitätskonzeptes in die Unternehmensführung. Ein solches Konzept trägt einer ausgewogenen Ausprägung von Aspekten wie Alter, Geschlecht, Bildungs- und Berufshintergrund innerhalb der unternehmerischen Tätigkeiten Rechnung.

Die im Rahmen dieser Neuverfassung festgelegten Richtlinien waren bis zum 06. Dezember 2016 in nationales Recht umzusetzen. Zur Unterstützung dieser Implementierung entwickelte die Europäische Union unverbindliche Leitlinien zur Orientierung. Ab dem Geschäftsjahr 2017 soll das formulierte nationale Recht Anwendung finden.



Diesbezüglich ist jedoch zu konstatieren, dass die Regulierungen in der von der EU formulierten Weise nicht unmittelbar angewendet werden können, sondern einer spezifischen Interpretation bedürfen, die sich an die staatspezifischen Bedingungen anpasst.

Bezogen auf Deutschland erfolgt dies primär durch das Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz (BMJV), das zum Jahresbeginn 2016 einen Referentenentwurf vorgelegt hat, der am 21. September 2016 im Rahmen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz eine entsprechende Umsetzung in nationales Recht zur Folge hatte (BMJV, 2016).

Im Wesentlichen geht es dabei um konkrete Änderungen im Handelsgesetzbuch, die die Anforderungen an Lage- und Konzernberichte von Unternehmen hinsichtlich der neuen EU-Regulierungen anpassen. So wird es für die betreffenden Unternehmen von öffentlichem Interesse mit einer Mitarbeiterzahl von mehr als 500 Personen zum Bilanzstichtag verpflichtend sein, Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange sowie Aspekte zur Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung

von Korruption und Bestechung und den entsprechenden Bericht zu integrieren. Eine solche Berichterstattung kann laut dem Referentenentwurf entweder im tatsächlichen Konzern- und Lagebericht erfolgen oder innerhalb eines gesonderten nichtfinanziellen Berichtes – etwa auf der Grundlage der Global Reporting Initiative (GRI) oder des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK)<sup>13</sup> – der zusammen mit dem allgemeinen Bericht veröffentlicht wird. Bezüglich der Prüfung dieser Berichterstattung sieht das BMJV vor, lediglich eine formelle, nicht jedoch eine inhaltliche Prüfung vorzunehmen. Dies bedeutet, dass der Lage- und Konzernbericht eines Unternehmens möglicherweise in deutlich profunderer Weise getestet wird, als der Bericht zu nichtfinanziellen Informationen.

Als Referenz- und Rahmenwerke wird sich auf die ISO 26000, den UN Global Compact oder das Gemeinschaftssystem für freiwilliges Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung (EMAS)<sup>14</sup> orientiert. Primär soll es um Beschränkungen dessen gehen, worüber berichtet werden muss und es sollen keine Vorgaben für die Art und Weise der Berichterstattung erfolgen. Außerdem wird ein Kriterienkatalog bislang nicht als sinnvoll angesehen (akzente, 2016).

<sup>13</sup> Auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex wird an die neue gesetzliche Regulierung angepasst werden (vgl. DNK, 2016). Weitere Informationen zum DNK siehe Kapitel 4.1.2.

<sup>14</sup> Das EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) wurde 1993 von der Europäischen Gemeinschaft entwickelt und dient Unternehmen zur Verbesserung ihrer Umweltleistung (Umweltmanagement und Umweltprüfung). Für weitere Informationen siehe <http://www.emas.de/ueber-emas/was-ist-emas/>

Als Reaktion auf die Veröffentlichung des Gesetzentwurfes des BMJV, publizierte der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) eine Stellungnahme (RNE, 2016a). Darin begrüßt der Rat den Ansatz grundsätzlich, sieht jedoch einige Schwachstellen und „Schlupflöcher“ (ebd.) für Unternehmen. So wird beispielsweise gefordert, Details bezüglich der Lieferkette von Betrieben stärker zu integrieren. Dies soll im Rahmen von strikteren Vorgaben erfolgen. Grundsätzlich werden die Formulierungen als zu vage beschrieben. Dies könne dazu führen, dass Informationen zu Sachverhalten, die sich negativ auf die nachhaltige Entwicklung auswirken könnten, potenziell nicht veröffentlicht werden. Als Ausweg wird die Forderung nach einer Standardisierung von vergleichbaren und konsistenteren Informationsdarlegungen formuliert. Rahmenwerke wie die der GRI und des DNK sollten die Säulen der rechtlichen Regulierungen bilden, um eine solche Standardisierung zu gewährleisten (vgl. ebd.).

Die bundesweiten Regulierungen sind sodann jeweils von den Bundesländern in Unternehmensrecht zu überführen – dazu kann sich wiederum an Grundsatzwerken wie dem DNK, den Leitlinien der GRI sowie dem Ranking der Nachhaltigkeitsberichte des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)<sup>15</sup> orientiert werden (akzente, 2016).

Derzeit ist vorgesehen, dass die Berichterstattung spätestens sechs Monate nach dem Bilanzstichtag erfolgen und sich auf dasselbe Geschäftsjahr beziehen muss. Im Falle eines externen Berichtes ist auf diesen innerhalb des Bilanzberichtes hinzuweisen.

Es ist davon auszugehen, dass eine inhaltliche Prüfung der Berichterstattung nicht verpflichtend sein wird. In Deutschland existieren bezogen darauf unterschiedliche Meinungen. Econsense, das Forum für Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft, empfiehlt beispielsweise, von einer vorgeschriebenen inhaltlichen Prüfung abzusehen, da diese mit einem enormen Aufwand verbunden sei. Zusätzlich bringe eine freiwillige inhaltliche Prüfung die Möglichkeit zur Steigerung der Glaubwürdigkeit und Identifikation von Verbesserungspotenzialen mit sich (econsense, 2015). Der Rat für Nachhaltige Entwicklung hingegen beschreibt eine nicht-inhaltliche Prüfung als nicht sachgerecht und spricht sich für eine externe inhaltliche Prüfung durch ihrerseits berichterstattende Institute aus, um offene Spielräume der Berichterstattung zu schließen (vgl. RNE, 2016a).

Zur Qualitätssicherung und langfristigen Anpassung der Richtlinie wird die EU bis zum 6. Dezember 2018 einen Bericht veröffentlichen, der die Umsetzung der Maßnahmen aufzeigt und eine Basis für die Weiterentwicklung der Richtlinien bilden wird.

<sup>15</sup> Für weitere Informationen zum Ranking der Nachhaltigkeitsberichte siehe <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/>



Abbildung 4:  
Die 17 Globalen Nachhaltigkeitsziele  
der Agenda 2030

#### 4.1.2 Nachhaltigkeit, CR und Interpretation der EU-Regulierungen auf Bundesebene

Neben der vom BMJV beschriebenen Umsetzung der EU-Richtlinien bezüglich nichtfinanzieller Angaben von Unternehmen wurde die Implementierung von CR im nationalen Rahmen durch verschiedenen Institutionen geprägt und vorbestimmt.

Die Einberufung des RNE im Jahr 2001 bildete hierzu das Fundament. Bei diesem Rat handelt es sich um ein Beratungsgremium mit Mandat der Bundesregierung, das sich aus 15 Personen des öffentlichen Lebens zusammensetzt.<sup>16</sup>

Infolge dessen wurde zur konkreten Interpretation von Corporate Responsibility im Jahr 2002 die nationale Nachhaltigkeitsstrategie Perspektiven für Deutschland entwickelt, die seitdem verfolgt und stetig weiter entwickelt wird. Darin werden Generationengerechtigkeit, die Erhöhung der Lebensqualität, sozialer Zusammenhalt sowie internationale Verantwortung thematisiert (Die Bundesregierung, 2016a). In vierjährigem Abstand werden Fortschrittsberichte sowie zweijährige Indikatorenberichte veröffentlicht, die den aktuellen Stand der nachhaltigen Entwicklung im Sinne der beschriebenen Kernbereiche aufzeigen. Auf diese Weise können entscheidende Handlungsfelder überprüft und ergänzt werden.<sup>17</sup>

Im Zuge des UN-Gipfels im September 2015 in New York entwickelten die Staats- und Regierungschefs der 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen die sogenannte Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, deren Kernidee innerhalb von 17 Globalen Nachhaltigkeitszielen (vgl. Abbildung 4) formuliert wurde. Auf Basis dieser Agenda wurde die nationale Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung innerhalb eines ersten Entwurfes neu interpretiert und weiterentwickelt. Das Resultat – die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie 2016 – fasst sowohl die Inhalte der gesamten Agenda 2030 als auch der Globalen Nachhaltigkeitsziele für den Raum Deutschland zusammen (vgl. Die Bundesregierung, 2016a). Bundeskanzlerin Angela Merkel fordert, diese solle künftig „in allen politischen Tagesordnungen fest verankert werden“ (RNE, 2016b) sowie als Vorbild für eine aus ihrer Sicht notwendige EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung dienen. Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie fordert die Zusammenarbeit von Gremien jeglicher Größe und sieht Nachhaltigkeit als Gemeinschaftsaufgabe innerhalb der Bundesrepublik an. Dabei soll jedes der 17 Globalen Nachhaltigkeitsziele gleichermaßen berücksichtigt werden, um das Prinzip der Universalität zu gewährleisten. Zur Qualitätssicherung einer solchen Strategie, wurde ein neues Indikatorensystem ausgearbeitet (ebd.).

<sup>16</sup> Für weitere Informationen zum Rat für Nachhaltige Entwicklung siehe <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/>

<sup>17</sup> Für weitere Informationen zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie siehe [https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/\\_node.html](https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/_node.html)

Um die innerhalb der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie formulierten Ziele in den unternehmerischen Kontext zu integrieren, wurde der Aktionsplan CSR Deutschland entwickelt, der wesentliche Einzelmaßnahmen für Unternehmen aufzeigt. Der Aktionsplan soll eine Intensivierung des Nachhaltigkeitsaspektes in einer steigenden Anzahl an Unternehmen bewirken, die Sichtbarkeit von Corporate Responsibility optimieren sowie deren politische Rahmenbedingungen stärken und somit einen Beitrag zur sozialen und ökologischen Gestaltung der Globalisierung leisten (vgl. Die Bundesregierung, 2010). Inzwischen sind die Maßnahmen des Aktionsplans bereits weitestgehend umgesetzt. Zur weiteren Entwicklung in diesem Feld wurde im Jahr 2015 das Nationale CSR-Forum durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) errichtet, das sich an die aktuellen Entwicklungen im Bereich Corporate Responsibility anpasst und beispielsweise den thematischen Blickwinkel von einer freiwilligen Maßnahme hin zu einer „Sorgfaltspflicht“ auf Unternehmensseite ändert (BMAS, 2016a). Dies fußt auf der CR-Definition der Europäischen Union aus dem Jahr 2011 und geht mit den anstehenden neuen Regulierungen bezüglich der Offenlegung von nichtfinanziellen Informationen sowie der Modernisierung des Vergaberechtes (vgl. Kapitel 4.2.1) einher. Bei der Weiterentwicklung der CR-Strategie der Bundesregierung sollen folgende Schwerpunkte besonders berücksichtigt werden:

- Gute Arbeit weltweit: Durchsetzung internationaler Arbeits- und Sozialstandards
- Fortsetzung der G7-Initiative zur Verantwortung in der Lieferkette
- Förderung von gleichen Wettbewerbsbedingungen im Bereich der fairen Produktion
- Umsetzung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
- Umsetzung der CSR-Berichterstattungs-Richtlinie (BMAS, 2016b)

Ferner leistete ein Bericht der Bundesregierung zur Nachhaltigkeit „made in germany“ (Die Bundesregierung, 2012) einen entscheidenden Beitrag zur Ausweitung einer nachhaltigen Entwicklung. Er verfolgt die Grundregel: „Jede Generation muss ihre Aufgaben selbst lösen und darf sie nicht den kommenden Generationen aufbürden. Zugleich muss sie Vorsorge für absehbare zukünftige Belastungen treffen“ (ebd., S. 2).

Auf operativer Ebene wird Corporate Responsibility in Deutschland primär durch das BMAS umgesetzt. Das Ministerium besitzt eine Schlüsselposition für die Implementierung der UN-Leitprinzipien zu Wirtschaft und Menschenrechten – etwa durch Institutionen wie den CSR-Preis der Bundesregierung, der 2013 erstmals vergeben wurde. Basierend darauf wurde die nationale CSR-Strategie des BMAS entwickelt, die sich auf Produktions- und Lieferketten fokussiert. Die Strategie beinhaltet folgende Tätigkeitsfelder:

- KMU-Praxistage zu den Themen Lieferkettenmanagement und Berichterstattung
- G7-Präsidentschaft zur aktiven Unterstützung der UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
- Bündnis für nachhaltige Textilien, um die Situation in den Produktionsländern zu verbessern und Fortschritte transparent zu gestalten
- Qualitätscheck Nachhaltigkeitsstandards für mehr Transparenz von Gütesiegeln
- CSR Berichtspflichten im Rahmen der oben beschriebenen neuen EU-Richtlinien

- Gesetzgebungsverfahren zu Konfliktmineralien auf EU-Ebene
- Öffentliche Vergabe auf EU-Ebene zur Förderung von sozialen, umweltbezogenen und innovativen Aspekten
- Nationale Kontaktstellen für OECD-Leitsätze – mit der besonderen Aufgabe der Eindämmung von Verstößen gegen die Leitsätze (vgl. BMAS, 2016a)

Zur weiteren konkreten Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten in Unternehmen entwickelte der RNE den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK), der geschaffen wurde, um die Bundesregierung in Nachhaltigkeitsfragen zu unterstützen (RNE, 2016a). Aktuell folgen bereits 155 Unternehmen den in dessen Rahmen verfassten Prinzipien, die die ökologische, soziale und ökonomische Performance eines Unternehmens prüfen.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Für weitere Informationen zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex siehe: <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/startseite.html>

Eine weitere Initiative des Rates für Nachhaltige Entwicklung bildet die Debatte um die feste Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten im Grundgesetz. Im Zuge dessen veröffentlichte der Rat ein Rechtsgutachten, das die verfassungsrechtliche Perspektive der Nachhaltigkeit thematisiert und auf Chancen und Herausforderungen einer solchen Implementierung eingeht (Wieland, 2016). So wird gefordert, die Verantwortung gegenüber kommenden Generationen und gegenüber der gegenwärtigen Generation müsse Eingang ins Grundgesetz finden, da es sich dabei um ein elementares Rechtsprinzip handele. Eine verfassungsrechtliche Verankerung sei nötig, um die „politische Kurzatmigkeit“ zu beseitigen (RNE, 2016c).

Einen weiteren Ansatz zur Förderung nachhaltiger Leistungserbringung von Unternehmen bildet die sogenannte ISO 26000. Dabei handelt es sich um eine Leitlinie zur Implementierung von Nachhaltigkeit in Unternehmen, die jedoch bislang nicht zertifiziert werden kann. So kann sie (noch) nicht im Sinne eines praktischen Leitfadens angewendet werden, aufgrund des großen Umfangs und der teilweise enorm komplexen Beschreibungen, die die Nutzerfreundlichkeit einschränken. Vielmehr kann die ISO 26000 als ein wissenschaftliches Fundament betrachtet werden. Sie wurde nicht von der Bundesregierung entwickelt, jedoch offiziell von ihr anerkannt.

Die beschriebenen Aktivitäten zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im unternehmerischen Kontext stellen einen Handlungsrahmen für Betriebe dar, definieren jedoch teilweise keine konkreten Maßnahmen für diese. Dies impliziert die Notwendigkeit einer weiteren Transformation der Leitgedanken in tatsächliche Anwendungsempfehlungen und spezifische Arbeitsschritte. Dies findet bezogen auf Deutschland durch eine weitere Interpretation auf Landesebene statt.

#### **4.1.3 Interpretation auf Landesebene**

Zum Zeitpunkt des Verfassens dieser Studie haben die Länder Baden-Württemberg, Bayern, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen bereits eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie, die konkrete Maßnahmen für eine CR-Implementierung aufzeigt, ausgearbeitet oder sie befinden sich im Prozess des Ausarbeitens. Die Strategien sind auf die länderspezifischen Charakteristika zugeschnitten und durch ministerielle Arbeitsstrukturen umgesetzt oder erhalten anhand von Beiräten Einbindung in die Zivilgesellschaft (vgl. Die Bundesregierung, 2016b).

Eine Transformation der EU-Grundsätze auf Landesebene liegt bereits in der Natur der Thematik. So bildet die Berücksichtigung von regionalen Bedingungen und Besonderheiten bezüglich wirtschaftlicher Aktivitäten einen Schwerpunkt der nachhaltigen Entwicklung. Aus diesem Grund liefert die passgenaue Interpretation von CR auf Landesebene ein entscheidendes Toolkit zur Förderung von nachhaltiger Entwicklung.

Auf diese Weise diskutieren Länder und Kommunen, inwiefern und durch welche Maßnahmen Beiträge zu gesteigerter Nachhaltigkeit geleistet werden können, die zeitgleich keine Einbußen hinsichtlich Erfolg und Wirtschaftlichkeit von Unternehmen zulassen. Langfristigkeit, Generationengerechtigkeit und ein ganzheitliches Verständnis sind entscheidende Säulen der Nachhaltigkeit – aus diesem Grund fokussieren sich zahlreiche Länder und Kommunen im Speziellen auf die Sensibilisierung junger Menschen für die Thematik (ebd.).

Durch die Nähe der Kommunen und Länder zu expliziten Arbeitsprozessen in Betrieben, können aus den Aktivitäten der einzelnen Initiativen die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung auf höherer Ebene ermittelt werden.

Der Vergleich der Interpretation von Corporate Responsibility auf Länderebene zeigt, dass individuelle instrumentelle Arbeitsstrukturen geschaffen wurden; so ist der Bereich teilweise Sache des Ministerpräsidenten oder von Fachministerien beziehungsweise autonomen Arbeitsstrukturen und -gruppen.

Exemplarisch für die Unterscheidung zwischen den CR-Aktivitäten der einzelnen Länder kann ein Vergleich zwischen den Ansätzen von Berlin und Hessen gezogen werden. Nicht nur die institutionelle Verankerung, sondern auch thematisch-konzeptionelle Bereiche sowie regionale Besonderheiten werden individuell berücksichtigt. Das Aufzeigen dieser Charakteristika verdeutlicht den Stellenwert, den die länderspezifische beziehungsweise kommunale Interpretation der neuen Regulierungen mit sich bringt. Aus diesem Grund sollte es das Ziel für alle Bundesländer sein, innerhalb der nächsten Jahre ein CR-Konzept auszuarbeiten und konkrete Maßnahmen zu etablieren. Eine Aufteilung nach Regionen und ein damit einhergehender individueller Fokus auf die Beschaffenheit der Länder erscheint durch die Unterschiedlichkeit enorm sinnvoll.



## Berlin<sup>19</sup>

- Die Implementierung von Maßnahmen zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung obliegt der Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, Arbeitsbereich Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Kreativwirtschaft
- Fach- und ressortbezogene Arbeit – keine institutionelle Verankerung des Nachhaltigkeitsprofils
- Wissenschaftlicher Expertenrat liefert das fachspezifische Knowhow
- Exemplarische Schwerpunkte

Stadtentwicklung Klima (StEP Klima) – Raum- und Stadtplanung unter Einbezug von Klimaaspekten

Klimaneutrales Berlin 2050 – Machbarkeitsstudie zu Berlin als klimaneutraler Stadt

Demografiekonzept – Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Entwicklungen der Stadt

- Monitoring und Weiterentwicklung des Bereiches durch einen Kernindikatorenbericht zur nachhaltigen Entwicklung



## Hessen<sup>20</sup>

- Nachhaltige Entwicklung als ressortübergreifende Querschnittsaufgabe unter Schirmherrschaft des Ministerpräsidenten
- Umsetzung durch Einbindung aller Fachressortsts
- Koordination durch Hessisches Ministerium für Umwelt, Klimaschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
- Projekte wie „100 Kommunen für den Klimaschutz“
- Starke Einbindung der Zivilgesellschaft
- Exemplarische Schwerpunkte
  - Klimawandel und zukunftsfähige Energie
  - Nachhaltige Mobilität
  - Nachhaltiger Konsum und nachhaltige Produktion
- Hessen-spezifisches Set von 15 Zielen und Indikatoren zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit durch eine Task Force erarbeitet

Folgende Strategien wurden in den beiden Ländern bislang entwickelt:

Es ist die Aufgabe der Länder, für die Implementierung von CR im Kerngeschäft von Unternehmen Sorge zu tragen, aber auch eine grundsätzliche Sensibilisierung der Thematik herbeizuführen. Eine solche Verantwortung und der damit verbundene Bildungsauftrag, der den Landesregierungen obliegt, richtet sich nicht nur an Unternehmen, sondern an die gesamte Bevölkerung.

<sup>19</sup> Für weitere Informationen zur Nachhaltigkeitsstrategie Berlin siehe <https://www.bundesregierung.de/>

<sup>20</sup> [Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/Steckbriefe\\_Laenderstrategien/hessen.html](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/Steckbriefe_Laenderstrategien/hessen.html)



## 4.2 Beschaffung

Der Bereich der Beschaffung wird innerhalb der CR-Implementierung im öffentlichen Sektor als entscheidender Indikator gesehen und soll im Folgenden analysiert werden. Dazu wird zunächst definiert, was unter dem Begriff der öffentlichen Beschaffung verstanden wird und welche besonderen Charakteristika – wie etwa das Vergaberecht – für dieses Feld vorliegen.

In einem weiteren Schritt wird die nachhaltige öffentliche Beschaffung thematisiert – in Form einer terminologischen Abgrenzung, durch das Aufzeigen spezifischer Indikatoren, Standards und Siegeln. Eine weitere Vertiefung erfolgt durch ein Kapitel zum Thema Nachhaltigkeit in der Lieferkette, die ein entscheidendes Konstrukt der Beschaffung im vorliegenden Kontext bildet.

Abschließend wird auf einen Paradigmenwechsel in der (nachhaltigen) öffentlichen Beschaffung eingegangen, der sich im Laufe der letzten Jahre ereignet hat.

Mit Hilfe dieser Kapitel soll ein inhaltlicher Überblick über die Einbindung von Nachhaltigkeitskonzepten in Prozesse der öffentlichen Beschaffung gegeben werden. Es werden jedoch weniger konkrete Umsetzungen und Praxisfälle thematisiert. Vielmehr soll ermittelt werden, welchen Stellenwert Nachhaltigkeitskriterien in Beschaffungsprozessen öffentlicher Unternehmen einnehmen.

### 4.2.1 Öffentliche Beschaffung und Vergabe

Die Beschaffungsfunktion in einem Unternehmen umfasst alle Tätigkeiten, die die „Versorgung eines Unternehmens mit Materialien, Hilfs- und Betriebsstoffen, Halb- und Fertigprodukten sowie Dienstleistungen, aber auch Rechten und Informationen aus unternehmensexternen Quellen (Zulieferunternehmen) sicherstellen“ (Fröhlich, 2005).

Im Rahmen dieser Tätigkeit ist besonders darauf zu achten, die Objekte der Beschaffung in der „richtigen Menge und Qualität, am richtigen Ort, zur richtigen Zeit und vor allem zum richtigen Preis“ (ebd.) verfügbar zu halten. Dies dient der Zielerreichung einer erfolgreichen Beschaffung, die durch möglichst geringe Kosten, verbunden mit möglichst niedrigen Risiken und einer hohen Qualität, charakterisiert ist (vgl. ebd.).

Bezogen auf den öffentlichen Sektor versteht die vorliegende Arbeit Beschaffung als den Erwerb von Waren und Dienstleistungen durch öffentliche Auftraggeber zur Erfüllung von öffentlichen Aufgaben.

Öffentliche Beschaffungsprozesse besitzen das entscheidende Charakteristikum, dass sie der zwingenden Anwendung des Vergaberechtes unterliegen. Dies bedeutet, dass der öffentliche Sektor grundsätzlich jede Beschaffungsabsicht öffentlich ausschreiben muss und jeder Interessent für die Leistungserbringung ein Angebot abgeben kann. Ziel dieses Vorgehens ist es, keinen Marktteilnehmer zu bevorzugen und insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen im Wettbewerb mit großen Betrieben Gleichberechtigung bei der Zuschlagserteilung zu garantieren (vgl. auch BMWi, 2016a).

Aus diesen Gründen erfolgt die öffentliche Beschaffung innerhalb eines deutlich aufwändigeren Prozesses als im privaten Sektor. Sie birgt sogleich jedoch ein hohes Potenzial zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Rahmen des Vergabeverfahrens – soziale und ökologische Aspekte können in öffentlichen Ausschreibungen als Prämisse für die Leistungserbringung etabliert und auf diese Weise in eine Vielzahl von Unternehmen langfristig integriert werden.

Dies zeigt sich bereits am Anfang 2016 erschienenen Vergaberechtsmodernisierungsgesetz, das den gesamten Prozess der Vergabe flexibler gestaltet und die Möglichkeit stärkt, z. B. „zum Beispiel umweltbezogene, soziale oder innovative Aspekte – im Rahmen von Vergabeverfahren vorzugeben“ (BMW, 2016b; vgl. auch Die Bundesregierung, 2016c). Zusätzlich verpflichtet das Gesetz die Auftragnehmer eines öffentlichen Auftrages, „die geltenden umwelt-, sozial- und arbeitsrechtliche Verpflichtungen einzuhalten“ (BMW, 2016b). So sind beispielsweise – je nach Vorgabe durch die Ausschreibung – Lebenszykluskostenrechnungen offenzulegen oder Umweltmanagementstandards – etwa die der Umweltbetriebsprüfung EMAS – einzuhalten (Die Bundesregierung, 2016c). Sofern solche Bedingungen in den Vergabeprozess integriert sind, müssen diese stets innerhalb von Ausschreibungen deutlich kommuniziert werden, um einen fairen Wettbewerb zu garantieren.

Gesetzliche Regelungen wie diese bilden einen entscheidenden Meilenstein zur Integration eines holistischen Corporate Responsibility Ansatzes in Prozesse der öffentlichen Beschaffung. Dennoch gilt innerhalb von öffentlichen Vergabeprozessen nach wie vor primär das Prinzip der Zuschlagserteilung auf das wirtschaftlichste Angebot.

#### 4.2.2 Öffentliche nachhaltige Beschaffung

Zur Implementierung von nachhaltiger Entwicklung in Beschaffungsprozessen bezogen auf den öffentlichen Sektor hat sich das Konzept der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung etabliert.

Nachhaltige öffentliche Beschaffung kann als eine Weiterentwicklung der grünen öffentlichen Beschaffung (Green Public Procurement, GPP) angesehen werden, die laut der Europäischen Kommission definiert ist als „ein Prozess, in dessen Rahmen die staatlichen Stellen versuchen, Güter, Dienstleistungen und Arbeitsverträge zu beschaffen, die während ihrer gesamten Lebensdauer geringere Folgen für die Umwelt haben, als vergleichbare Produkte mit der gleichen Hauptfunktion“ (Europäische Kommission, 2008).



Wir haben als Industrienationen die Möglichkeit, die globalen Produktionsabläufe zu beeinflussen. Wenn wir Hungerlöhne in Textilfabriken, Kinderarbeit, Müllhalden voll Elektronikschrott, vergiftete Flüsse als Folge unseres Konsumhunger nicht wollen, müssen wir einen fairen Handel politisch gestalten. Dafür gibt es viele Hebel. Deutschland hat das Thema auf die G7-Agenda gestellt, denn zusammen haben unsere Länder die Marktmacht und damit auch die Verantwortung, die Ausbeutung von Mensch und Natur zu beenden.

Dr. Gerd Müller,  
Bundesminister für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung



Demnach wirkt sich das GPP auf die gesamte Lieferkette aus und fördert durch seine Verbreitung zusätzlich die darüberhinausgehende Einhaltung ökologischer Standards im Rahmen des privaten Sektors.

Diese Basisdefinition wurde im Zuge einer Neuausrichtung der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung vom United Nations Environmental Programme mit dem englischen Begriff Sustainable Public Procurement (SPP) gleichgesetzt und um die soziale Dimension sowie das angestrebte Gleichgewicht zwischen den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit erweitert. SPP bedeutet folglich „dass öffentliche Auftraggeber bei der Beschaffung von Waren oder Dienstleistungen alle drei Säulen der Nachhaltigkeit berücksichtigen“ (UNEP, 2010).

Dabei soll eine angemessene Balance zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten erreicht werden. Da es sich bei Nachhaltigkeit um ein normatives Konzept handelt, kann diese „angemessene Balance“ nur subjektiv und in Bezug auf zuvor definierte Prioritäten oder Zielsetzungen beurteilt werden (ebd.).

Allgemein kann der Bereich der Beschaffung einen erheblichen Beitrag zum Einwirken des öffentlichen Sektors auf die Verbreitung von CR leisten. So betrug das jährliche öffentliche Beschaffungsvolumen in Deutschland im Jahr 2013 laut der Europäischen Kommission rund 401 Milliarden Euro, was eine enorme wirtschaftliche Kraft auf diesem Feld lokalisiert (European Commission<sup>21</sup>, 2016). Diese wird außerdem deutlich, wenn die Relation zwischen dem finanziellen Volumen der öffentlichen Beschaffung und dem Bruttoinlandsprodukt betrachtet wird. Der Anteil des Bruttoinlandsproduktes, der auf die Beschaffung des öffentlichen Sektors fällt, kann zwischen 12 und 14 % eingeordnet werden (Hepperle, 2015, S. 1; Isenheim, 2010).

<sup>21</sup> Für Details zur Verteilung der Ausgaben für öffentliche nachhaltige Beschaffung einzelner EU-Staaten siehe Abbildung 8 im Anhang.



„Öffentliche Beschaffung ist ein wichtiger Hebel zur Umsetzung einer Konsumwende.

An jedem der durchschnittlich 220 Arbeitstage im Jahr kauft die öffentliche Hand mit ihren über 30.000 Vergabestellen deutschlandweit für ca. 1,6 Mrd. Euro ein. Dabei beschafft die öffentliche Hand vom Schnuller fürs Kinderheim, über das Skalpell im Krankenhaus bis zum Polizeihelikopter eigentlich alles, was Sie sich vorstellen können.“

(Newtrade NRW, 2016)



Beschaffung tangiert alle Unternehmen der öffentlichen Hand. Dies schafft eine große Repräsentativität der Thematik und legitimiert den Bereich als universelle Kenngröße für den zu untersuchenden Gegenstand. Ob Verbände, Stiftungen oder Energieunternehmen – jeder Betrieb ist auf Beschaffung angewiesen.

Nach Fröhlich beginnt „nachhaltige Wertschöpfung [...] bei der Beschaffung“ (Fröhlich, 2015, V). Demnach kommen Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung nicht umhin, in nachhaltige Beschaffung zu investieren (ebd.). Im Prozess des Beschaffens spielen ökologische und soziale Aspekte eine immer größere Rolle (vgl. Walker, 2012).

Bereits im Rahmen des Fortschrittsberichtes des Jahres 2008 der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, postulierte der Rat für Nachhaltige Entwicklung, den Bereich der Beschaffung nach dieser Strategie auszurichten (Die Bundesregierung, 2008).

Würde Nachhaltigkeit langfristig in den Beschaffungsprozess integriert, passten sich Hersteller diesen Bedingungen mit hoher Wahrscheinlichkeit grundsätzlich an, um eine größere Anzahl an Aufträgen zu akquirieren. Auf diesem Wege könnte ein Großteil der Hersteller langfristig einen weitreichenden Einfluss auf nachhaltige Produktionsverfahren und die nachhaltige Entwicklung generell ausüben. Aus diesem Grund sollte der öffentliche Sektor von seiner ausgeprägten Einkaufs- und Marktmacht Gebrauch machen und diese zur flächendeckenden weiteren Implementierung des Nachhaltigkeitsaspektes in Unternehmen nutzen (Preuss, 2007). Konkret könnte die Umweltbelastung enorm reduziert werden und soziale Aspekte in der Produktion von Gütern stark verbessert werden.

Daneben würden durch eine solche nachhaltig ausgerichtete öffentliche Beschaffung langfristige Kosten eingespart. Grundsätzlich könnte die Neuausrichtung ebenso als Orientierungs- und Vorbildfunktion für weite Bereiche der privaten Wirtschaft dienen (Hepperle, 2015, S. 2). Auch der Aspekt der Einsparung von langfristigen Kosten oder eine mögliche Imageverbesserung durch ethisch gerechtfertigte Produktion von Gütern kann für Unternehmen in privater Hand als attraktiv angesehen werden.

Eine solche Implementierung von Nachhaltigkeitskriterien wurde ebenfalls im Rahmen der deutschen G7-Präsidentschaft im Jahr 2015 thematisiert. Konkret geschah dies innerhalb einer Initiative zu Standards in Lieferketten und besonders durch ein Zukunftspapier des BMAS und des BMZ (BMZ & BMAS, 2015). Darin werden konkrete Schritte formuliert, um Sozial-, Umwelt- und Arbeitsrechtsaspekte – besonders innerhalb von Beschaffungsprozessen auf KMU-Ebene – zu fördern. Folgende Schritte wurden dabei festgelegt:

- Herstellerländer gemeinsam beraten, zum Beispiel bei der Einführung von Betriebsfeuerwehren oder der Förderung von Arbeitsinspektoren,
- einen globalen Präventionsfonds „Vision Zero Fund“ einführen mit dem Ziel, die Zahl der Opfer von Arbeitsunfällen weltweit soweit wie möglich zu reduzieren (zum Beispiel durch Investitionen in Brandschutz, erforderliche Trainingsmaßnahmen, Aufbau von Unfallversicherungen),

- Bündnisse aus Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Gewerkschaften fördern zur Umsetzung vereinbarter Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards in allen G7-Ländern,
  - kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) in G7-Staaten besser unterstützen, damit sie soziale Verantwortung entlang globaler Lieferketten übernehmen können,
  - Beschwerdemechanismen und Schlichtungsverfahren für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Produktionsländern bei der Verletzung von Standards verbessern
- und
- mehr Transparenz für Verbraucherinnen und Verbraucher, um nachhaltigen Konsum zu fördern, Beispiel: [www.siegelklarheit.de](http://www.siegelklarheit.de); das neue Informationsportal der Bundesregierung und die App dazu unterziehen gängige Umwelt- und Sozialsiegel einem Check – zunächst im Textilsektor, künftig auch in weiteren Sektoren (vgl. ebd.)

Zum aktuellen Zeitpunkt geschieht eine solche Implementierung jedoch noch nicht vollständig und es scheint noch immer verschiedene Hemmnisse für die Integration des Nachhaltigkeitsaspektes innerhalb der Beschaffung zu geben. So besteht die Möglichkeit, dass Unternehmen hohe Investitionen mit der Implementierung von CR-Maßnahmen verbinden und der Blick auf langfristige Kosteneinsparungen – beispielsweise durch einen reduzierten Ressourcenverbrauch – nicht zugelassen wird. Zwar existieren verschiedene regulatorische Ansätze wie beispielsweise die Modernisierung des Vergaberechtes (siehe Kapitel 4.2.1), innerhalb derer die Möglichkeit zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Ausschreibungsprozesse besteht. Diese sind jedoch noch nicht obligatorisch innerhalb jeglicher Leistungserbringungen zu erfüllen, sodass zahlreiche Schlupflöcher entstehen. Auch im Rahmen der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie wird darauf hingearbeitet, Nachhaltigkeitsaspekte verstärkt verpflichtend in Lieferketten und Beschaffungsprozesse zu integrieren (siehe Kapitel 4.1.2).

Durch die mangelnde Regulierung kann es zu verschiedenen Konflikten in der Umsetzung kommen, da beispielsweise hohe CR-Standards mit niedrigen Kosten kollidieren oder die Einhaltung von Lieferterminen nicht mit der Berücksichtigung von Sozialstandards in der Lieferkette kompatibel sind. Grundsätzlich birgt die Implementierung von CR-Maßnahmen in der Beschaffung stets einen Konflikt zwischen Kosten, die ein Unternehmen zu investieren bereit ist und der tatsächlichen Verbesserung der sozialen und ökologischen Umstände.

#### **4.2.2.1 Leitlinien zur nachhaltigen öffentlichen Beschaffung**

Um öffentliche Beschaffung nachhaltiger zu gestalten sowie die Kontrolle eines tatsächlich verantwortungsvollen Beziehens von Produkten und Dienstleistungen zu gewährleisten, bedarf es zuvor festgelegter Kriterien. Bislang existieren diesbezüglich keine allgemeingültigen Ansätze, anhand derer Entscheidungen getroffen werden können. Es mangelt derzeit an einer verbindlichen, allgemeingültigen Strategie, die Nachhaltigkeitskriterien grundsätzlich in den Prozess der öffentlichen Vergabe implementiert.

Dennoch existieren verschiedene Leitlinien anhand derer eine Ausrichtung der Beschaffungsmaßnahmen erfolgen kann (vgl. Tabelle 2).

<b>Leitlinie</b>	<b>Inhaltliche Ausrichtung</b>	<b>Limitierung</b>
<b>ISO 26000</b>	Deckt sowohl ökologische als auch soziale Aspekte ab	Wenig anwenderorientiert und Umsetzung mit hohem Aufwand verbunden
<b>ILO Kernarbeitsnormen</b>	Berücksichtigung der UN-Menschenrechte innerhalb des Produktionsprozesses	Keine Integration von ökologischen Aspekten
<b>SA8000</b>	Fokus auf Arbeitsbedingungen unter Berücksichtigung von ILO, ISO 26000 und ISO 14000	Bedingte Integration von ökologischen Aspekten
<b>ISO 14000</b>	Fokus auf ökologische Aspekte wie Ressourceneffizienz in Produktionsprozessen sowie auf die Implementierung in Mitarbeiterpolitik	Keine Integration von sozialen Aspekten
<b>Lebenszykluskostenrechnung (LCC)</b>	Berücksichtigung von Umweltaspekten im Produktionsprozess mit besonderem Fokus auf Langzeitkosteneinsparungen	Keine Integration von sozialen Aspekten
<b>UN Global Compact</b>	Integration von sozialen und ökologischen Belangen innerhalb der Wertschöpfungskette	Teilweise sehr allgemein gehaltene Prinzipien
<b>OECD Leitsätze</b>	Integration von sozialen und ökologischen Belangen innerhalb der Wertschöpfungskette	Teilweise sehr allgemein gehaltene Prinzipien

Tabelle 2:  
Vergleich der verschiedenen Leitlinien für eine nachhaltige Beschaffung (Quelle: eigene Darstellung)

Der am weitesten verbreitete Standard zur Integration von sozialen und ökologischen Belangen in die Wertschöpfungskette ist die ISO 26000. Die Leitlinie findet jedoch kaum direkte Anwendung in Betrieben – bedingt durch ihre eingeschränkte Nutzerfreundlichkeit auf Basis des enormen Umfangs und des hohen fachlichen und wissenschaftlichen Anspruchs (Abramuszkinová & Basovníková, 2016). Aus diesem Grund bietet die Leitlinie zwar Orientierung, die Auseinandersetzung mit ihr steht jedoch für viele Unternehmen in keinem adäquaten Verhältnis zum damit verbundenen praktischen Output.

Darüber hinaus kann sich zur Berücksichtigung von sozialen Standards an den Kernarbeitsnormen der ILO orientiert werden. Folgt ein Beschaffungsbetrieb diesen, ist davon auszugehen, dass Aspekte wie die Sicherung der UN-Menschenrechte, das Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit beziehungsweise die generelle Fokussierung auf Arbeitsbedingungen eine tragende Rolle spielen.

Zusätzlich kann sich auf die SA8000 Norm für Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern bezogen werden. Diese wurde von der Social Accountability International (SAI) entwickelt und ist kongruent zu ISO 26000 und ISO 14001 sowie zu den ILO Kernarbeitsnormen. Sie basiert auf den UN-Menschenrechten, dem UN National Law und bezieht sich auf die Verbesserung von Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter aller industriellen Sektoren (vgl. Social Accountability International, 2016).

Hinsichtlich ökologischer Aspekte kann die Normreihe der ISO 14000 herangezogen werden, die unterschiedliche Aspekte organisations- und produktorientierter Ansätze bezogen auf nachhaltiges Wirtschaften berücksichtigt. Hierbei können Bereiche wie umweltfreundliche Verpackungen oder der interne Umgang mit umweltpolitischen Belangen innerhalb von Unternehmen thematisiert und geprüft werden.

Eine weitere Kenngröße kann durch die Lebenszykluskostenrechnung (Life Cycle Costing, LCC) ermittelt werden. Anhand dieser „lassen sich Produkte unter Berücksichtigung aller relevanten Kosten auf ihre Wirtschaftlichkeit hin vergleichen. Umweltfreundliche Produkte erweisen sich dabei in vielen Fällen – selbst bei höheren Anschaffungskosten – als die wirtschaftlichste Variante“ (Umweltbundesamt, 2015). Die Lebenszykluskostenrechnung ist im Rahmen öffentlicher Vergabeverfahren teilweise bereits rechtlich vorgegeben und mithilfe von verhältnismäßig simplen Werkzeugen, die durch das Umweltbundesamt zur Verfügung gestellt werden, zu ermitteln (vgl. ebd.).

Wie bereits im einleitenden Teil dieser Studie beschrieben wurde, können die zehn Prinzipien des UN Global Compact ebenso als Leitlinie fungieren. Sowohl ökologische als auch soziale Aspekte werden in deren Rahmen berücksichtigt. Ähnliches gilt für die OECD-Leitsätze, die als Verhaltenskodex für eine nachhaltige Unternehmensführung angesehen werden können. Ein auf diese Weise beschriebenes nachhaltiges Wirtschaften erfolgt nur, sofern die Prinzipien ganzheitlich innerhalb der Wertschöpfungskette – also auch auf den Beschaffungsprozess bezogen – angewendet werden



#### 4.2.2.2 Siegel

Neben den genannten Standards, können Siegel zur nötigen Vereinheitlichung der Integration von sozialen und ökologischen Aspekten in den Beschaffungskontext beitragen.

Exemplarisch dafür sind Labels wie der Blaue Engel oder das EU-Ecolabel zu nennen, die Produkte und Dienstleistungen beispielsweise hinsichtlich ihrer Umweltfreundlichkeit zertifizieren.

Grundsätzlich ist innerhalb dieser Thematik stets auf die mangelnde Kontrollierbarkeit der existierenden Siegel und das damit einhergehende Missbrauchspotenzial solcher Zertifizierungen hinzuweisen. Unternehmen neigen verstärkt dazu, eigene Siegel zu entwickeln, ohne dass diese allgemeingültigen Kriterien entsprechen und tatsächlich bestimmte Prozesse und Bedingungen ausschließen. Aus diesem Grund sollten Siegel nur basierend auf einem profunden Wissen über die entsprechenden Kriterien genutzt werden.<sup>22</sup>

Folgende beispielhafte Siegel sind vielfach genutzte und allgemein anerkannte Zertifizierungen mit unterschiedlichen Ausrichtungen der Kriterien.

Abbildung 6:  
Logo des EU  
Ecolabels



Der Blaue Engel ist in Deutschland ein weit verbreitetes Siegel, das den Schutz von Gesundheit, Klima, Ressourcen und Wasser im Rahmen von verschiedenen Produkten oder Dienstleistungen garantiert. Die Kriterien der einzelnen Kategorien werden von einem unabhängigen Gremium aus verschiedenen Stakeholdern festgelegt, regelmäßig überarbeitet und einzeln geprüft.<sup>23</sup>

Während sich der Blaue Engel lediglich auf Deutschland bezieht, gilt das von der Europäischen Kommission ins Leben gerufene EU-Ecolabel für die gesamte Europäische Union, Norwegen, die Schweiz, die Türkei und Island. Es zertifiziert neben Produkten auch Dienstleistungen mit besonders geringen Umweltauswirkungen. Die Zertifizierung berücksichtigt den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen und folgt regelmäßig aktualisierten Kriterien, die von Personen unterschiedlicher Stakeholdergruppen festgelegt werden.<sup>24</sup>



Abbildung 5:  
Die vier Schutzziele  
des Blauen Engels

<sup>22</sup> Bezüglich einer solchen Prüfung von Siegel entstehen immer mehr Plattformen, die die Kontrolle über bestehende Zertifizierungen erleichtern sollen. So kann sich beispielsweise auf der Seite <https://www.siegelklarheit.de/home> ein Überblick über die Konditionen einzelner Ansätze geschaffen werden.

<sup>23</sup> Für weitere Informationen zum Blauen Engel siehe: <https://www.blauer-engel.de/de>

<sup>24</sup> Für weitere Informationen zum EU-Ecolabel siehe: <http://www.eu-ecolabel.de/>

Neben diesen weit verbreiteten Siegeln, die Produkte unterschiedlichster Bereiche zertifizieren, existiert eine Vielzahl an weiteren – meist produktspezifischen – Labels.

Für den Bereich der elektronischen Büroausstattung sind beispielsweise das Energy Star Label oder das EPEAT Label zu nennen. Im Bereich der Lebensmittelbeschaffung spielen Ansätze wie das Fair Trade Siegel eine entscheidende Rolle.

Ein Großteil der existierenden Siegel gerät jedoch regelmäßig in öffentliche Kritik, da beispielsweise mangelnde Prüfprozesse für eine Siegelvergabe bestehen, wodurch ein erhöhtes Missbrauchsrisiko gegeben ist. Zudem werden die Prüfkriterien teilweise lediglich von einer bestimmten Stakeholdergruppe ermittelt, sodass keine multidimensionale Interessenvertretung gewährleistet ist. Als Reaktion auf die mangelnde Transparenz im Bereich solcher Siegel im (öffentlichen) Beschaffungskontext hat die Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) im Auftrag des BMWi den sogenannten Kompass Nachhaltigkeit entwickelt. Hierbei handelt es sich um ein Online-Portal, das Informationen über bestehende Siegel verschiedener Branchen bündelt und den Umgang mit Labels vereinfachen soll.<sup>25</sup>

Zur langfristigen Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Prozess der öffentlichen Beschaffung ist eine Weiterentwicklung solcher Siegel und Labels notwendig. Schlupflöcher gilt es zu schließen und eine adäquate Prüfung der sich bewerbenden Unternehmen zu etablieren. Andernfalls besteht die Gefahr, Auszeichnungen lediglich für Marketingzwecke und Reputationsaufbau oder -ausbau zu verwenden, ohne einen tatsächlichen ökologischen beziehungsweise sozialen Beitrag zu leisten.

#### **4.2.2.3 Paradigmenwechsel in der öffentlichen nachhaltigen Beschaffung**

Lange Zeit galt im Rahmen von Beschaffungsprozessen der Grundsatz, die bestmögliche Qualität zum wirtschaftlichsten Preis zu erhalten. Bei unterschiedlichen Angeboten für ein Produkt oder eine Dienstleistung derselben Qualität wurde zumeist das kostengünstigste Angebot gewählt. In ihrem Artikel Benchmarking in public procurement beschreibt Jeanette Raymond dieses Value for Money Prinzip als das entscheidendste innerhalb von Beschaffungsprozessen (vgl. Raymond, 2008).

Im Laufe der letzten Jahre sind jedoch zur Entscheidung in Beschaffungsprozessen zwei weitere Variablen – neben Preis und Qualität – hinzugekommen. Die Beachtung von ökologischen und sozialen Aspekten prägt die Beschaffung von Konsum- und Investitionsgütern sowie Dienstleistungen mittlerweile enorm.

<sup>25</sup> Für weitere Informationen zum Kompass Nachhaltigkeit siehe <http://oeffentlichebeschaffung.kompass-nachhaltigkeit.de/>

Dieser Wandel wird von der Bundesregierung im bereits beschriebenen Gesetzesentwurf zur Modernisierung des Vergaberechtes manifestiert. Neben Preis und Qualität beschreibt das Gesetz eine Integration von Lebenszykluskostenrechnungen und der möglichen Implementierung von Nachhaltigkeitskriterien in Beschaffungsprozesse. Zwar kann hier noch nicht von einer verpflichtenden Berücksichtigung dieser Aspekte gesprochen werden, dennoch wird die Möglichkeit dazu eingeräumt und für die Thematik sensibilisiert (Die Bundesregierung, 2016c).

Mit diesem Sachverhalt geht eine neue Komplexität des Entscheidungsprozesses einher, bedingt durch multidimensionale Kalkulationen und die Bewertung von Langzeitauswirkungen des Produktlebenszyklus.

Exemplarisch hierfür kann das Land Nordrhein-Westfalen erwähnt werden, das durch die Initiative Newtrade NRW eine Implementierung des Nachhaltigkeitsaspektes innerhalb aller Beschaffungsprozesse des Bundeslandes anstrebt.<sup>26</sup>

Es kann also von einem Paradigmenwechsel ausgegangen werden, der Unternehmen und öffentliche Institutionen durch die Integration von sozialen und ökologischen Indikatoren vor neue Herausforderungen stellt. Der erfolgreiche Umgang mit ihnen kann dabei langfristig einen großen Einfluss auf eine nachhaltige Entwicklung ausüben sowie entscheidende wirtschaftliche Vorteile für den Betrieb mit sich bringen.

Aus diesen Gründen ist eine differenzierte und fundierte Auseinandersetzung mit dem Themenbereich notwendig, die die Basis für neue Entscheidungswege bildet. Dies kann jedoch nur durch eine entsprechende thematische Sensibilisierung der Entscheidungsträger erreicht werden, die das weit verbreitete Verständnis von CR als altruistisches Add-on hin zu einer Implementierung des Nachhaltigkeitsgedankens ins Kerngeschäft transformiert.

#### 4.2.2.4 Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Ein entscheidendes Konzept der nachhaltigen öffentlichen Beschaffung bildet die sogenannte Supply Chain Sustainability (Nachhaltigkeit in der Lieferkette). Sie gilt als eine Schlüsselkomponente von Corporate Responsibility und wird als „the management of environmental, social and economic impacts, and the encouragement of good governance practices, throughout the lifecycles of goods and services“ (UNGC, 2010, S. 7) verstanden. Zu deren Umsetzung gelten offiziell die bereits beschriebenen zehn Prinzipien des United Nations Global Compact (vgl. Abbildung 9). Durch die Implementierung dieser Konzepte können die CR-Leistung eines Unternehmens gesteigert und die Ziele eines nachhaltigen Wirtschaftens vorangetrieben werden.

<sup>26</sup> Für weitere Informationen zu der Initiative siehe <http://www.newtrade-nrw.de/>

Das übergeordnete Ziel des Konzeptes ist es, einen langfristig umweltspezifischen, sozialen und ökonomischen Wert für alle involvierten Stakeholder zu kreieren und zu schützen. Eine Kernidee der Supply Chain Sustainability ist somit die Übernahme von Verantwortung über den gesamten Lebenszyklus eines Produktes oder einer Dienstleistung hinweg. Die Grundannahme besteht darin, dass ökologische, soziale und wirtschaftliche Einflüsse für jeden Schritt der Lieferkette existieren. Dies ist schemenhaft in Abbildung 9 dargestellt. Neben der Förderung einer nachhaltigen Entwicklung können so entscheidende wirtschaftliche Vorteile generiert werden.

Durch die Implementierung von Supply Chain Sustainability können Interessen der Unternehmung selbst, all ihrer Stakeholder sowie der Gesellschaft übergreifend bedient werden. Dies kann die gesamte Performance des Unternehmens verbessern. Zudem wird die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit – im Sinne von Ökologie und sozialen Aspekten – mehr und mehr von der Gesellschaft erwartet. Bei Nichtbeachtung können entscheidende Nachteile am relevanten Markt entstehen.

Supply Chain Sustainability kann entscheidend zur Integrität einer Marke oder eines Unternehmens beitragen und Kosten des operativen Geschäftes langfristig senken. Neben den zuvor erwähnten zehn Kriterien des United Nations Global Compact können Gesetze, Regulierungen – wie beispielsweise ein eigener Code of Conduct – oder internationale Prinzipien für nachhaltige Unternehmensführung – wie beispielsweise die des Institute for Supply Management (ISM)<sup>27</sup> – zur Entwicklung von konkreten Maßnahmen und deren Qualitätssicherung herangezogen werden.

Neben der Festlegung solcher Kriterien spielt umfassendes Qualitätsmanagement eine entscheidende Rolle. Bereits von Beginn an sollte eine Controlling-Instanz implementiert werden, die jegliche Entscheidung im Beschaffungsprozess bezüglich ihrer Effektivität und Effizienz betrachtet.

<sup>27</sup> Für weitere Informationen zu den Kriterien des Institute for Supply Management siehe <https://www.instituteforsupplymanagement.org/>

In jeder Phase eines Produktes gibt es soziale und ökologische Auswirkungen von Kosten und Nutzen auf Umwelt und Menschen. Darüber hinaus ist der Ordnungsrahmen oder die Rechenschaftspflicht der Organisationen gegenüber ihren Anteilseignern für ihr Verhalten in jeder Phase der gesamten Lieferkette wichtig.

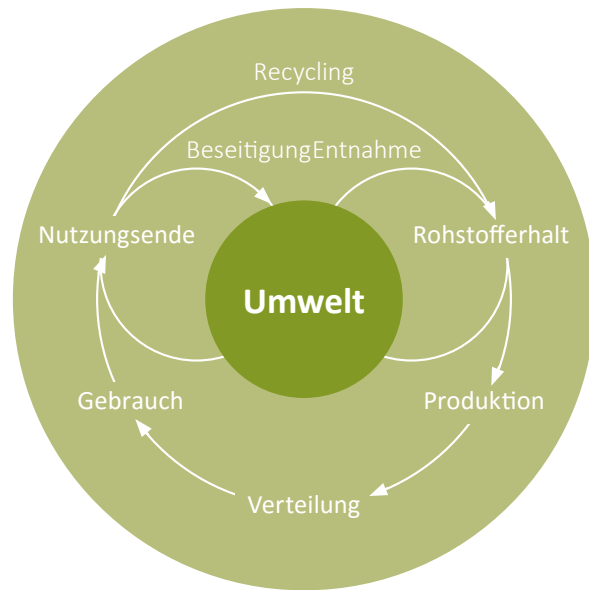


Abbildung 7:  
Schematische Darstellung der Supply Chain Sustainability  
nach dem United Nations Global Compact

### 4.3 CR und öffentliche Unternehmen

Zwar ist Corporate Responsibility ein Ansatz, der in den verschiedensten Institutionen der Wirtschaft eine Rolle spielt, dennoch findet er seine Hauptanwendung im Kontext von Unternehmen. Aus diesem Grund sollen öffentliche Unternehmen im Folgenden hinsichtlich ihrer CR-Aktivitäten beleuchtet werden – wiederum mit dem Ziel, den Einfluss des öffentlichen Sektors auf die Verbreitung von CR aufzuzeigen.

Parallel zum zuvor erörterten Teil der Beschaffung, erfolgt die Analyse des öffentlichen Unternehmensbereichs zunächst durch eine begriffliche Abgrenzung zur privaten Wirtschaft. Innerhalb des Kapitels zu den theoretischen Hintergründen dieser Studie wurde bereits angedeutet, dass bezüglich des öffentlichen Sektors ein Sonderfall vorliegt, da dessen Kerngeschäft grundsätzlich gesellschaftlich verantwortlich orientiert ist – dennoch zeigen sich öffentliche Unternehmen CR-aktiv. Dies gilt es, im folgenden Abschnitt zu erörtern und spezifische Charakteristika der vorliegenden Branche im Sinne von unternehmerischer Verantwortung zu beleuchten.

#### 4.3.1 CR in Unternehmen öffentlicher Trägerschaft – ein Paradoxon?

Unternehmen in Trägerschaft des öffentlichen Sektors sind solche, deren Nennkapital oder Stimmrechte zu mehr als 50 % beim Staat liegt (vgl. Heiling, 2008). Nach Lederer existiert dieser Sektor, um die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen in einer Weise zu versorgen, die unzureichend gewährleistet wäre, lägen diese im Bereich der privaten Wirtschaft (Lederer, 2011, S. 34). Im Umkehrschluss impliziert dies, dass wirtschaftliches Handeln in öffentlichen Betrieben nur dann legitimiert ist, wenn es dem Gemeinwohl dient. Das wiederum verweist auf eine fundamentale ethische Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft als *Raison d'Être* von Unternehmen in öffentlicher Trägerschaft. Unternehmerische Verantwortung bildet demnach den Kern dieses Sektors.

Aus diesem Grund stellt sich die Frage, was Corporate Responsibility in öffentlichen Unternehmen bedeutet, ob CR-Leistungen in diesem Kontext grundsätzlich notwendig sind beziehungsweise überhaupt eine Daseinsberechtigung besitzen. Diese Fragen erweisen sich aktuell als besonders brisant, da die Praxis zeigt, dass zahlreiche öffentliche Betriebe entgegen des angenommenen Sachverhaltes Aktivitäten im Bereich Corporate Responsibility umsetzen und kommunizieren.

Im Zuge dessen gilt es zu hinterfragen, aus welchem Grund Unternehmen dies als notwendig einschätzen. Offensichtlich gilt es für öffentliche Betriebe, sich unabhängig von ihrem ethischen Grundgedanken, an die Gegebenheiten des Marktes, in dem sie agieren, anzupassen. Infolgedessen hat sich in den vergangenen Jahren herausgestellt, dass Unternehmen in öffentlicher Trägerschaft eine ebenso holistische CR-Implementierung in ihr Kerngeschäft vorzunehmen haben, wie privatwirtschaftlich orientierte Betriebe. Bedingt durch das von Konsumenten, Wettbewerbern und Medien ausgehende Verlangen nach Integration sozialer und ökologischer Aspekte, ist es für den öffentlichen Sektor nicht mehr angemessen, auf eine CR-Implementierung zu verzichten. Die aktuelle Praxis zeigt, dass öffentliche Unternehmen diesem Wandel bereits nachzukommen suchen.

Beispielhaft für Maßnahmen können das Engagement für lokale Sportvereine oder die Implementierung von Bildungsprojekten genannt werden. Mit der Betrachtung solcher Maßnahmen geht die Frage einher, ob der Ausdruck Corporate Responsibility diesbezüglich adäquat verwendet wird oder ob es sich um eine Verwässerung der Terminologie handelt.

Die einleitende Definition des CR-Begriffes hat deutlich gemacht, dass es sich dabei um einen unternehmenspolitischen Ansatz handelt, der die betriebliche Verantwortung in Bezug auf die Gesellschaft in das Kerngeschäft integriert (siehe Kapitel 2.1.3). Zusätzlich fußt die Verantwortung auf einer ethischen Motivation und spiegelt sich auf ökologischer, ökonomischer und/oder sozialer Ebene wieder.

Betrachtet man die beschriebene Umsetzung in der Praxis, wird deutlich, dass in vielen Fällen der Ausdruck Corporate Responsibility verwendet wird, obwohl es sich bei den Aktivitäten lediglich um Maßnahmen handelt, die unabhängig vom Kerngeschäft erfolgen. Es herrscht keine Kausalität zwischen den genannten verantwortungsvollen Leistungen und dem eigentlichen Hauptgeschäft des Betriebes. Jedoch bildet Kausalität ein entscheidendes Kriterium im Rahmen der Definition von Verantwortung (Bovens, 1998).

Basierend darauf stellt sich erneut die Frage, ob die Leistungen, die öffentliche Unternehmen unter dem Begriff Corporate Responsibility erbringen beziehungsweise kommunizieren, tatsächlich korrekt definiert sind. Meist sind diese nicht in das Kerngeschäft des Betriebes integriert, sondern bilden vielmehr allgemeine soziale Maßnahmen, die einem philanthropischen Add-on der Unternehmung gleichkommen. Es besteht oftmals keine direkte Verbindung zu Auswirkungen der eigentlichen Tätigkeit des Unternehmens und dennoch existieren eigene CR-Abteilungen, die ausschließlich auf diese sozialen Aspekte und Projekte ausgerichtet sind.

Ein möglicher Erklärungsansatz hierfür liegt in der Nutzung der Maßnahmen für Marketingzwecke. Auch öffentliche Unternehmen partizipieren an der freien Marktwirtschaft und hängen von deren Grundprinzipien im Sinne von Angebot und Nachfrage ab. Öffentliche Betriebe werden von Kunden in hohem Maße wie private Unternehmen wahrgenommen und müssen somit den damit verbundenen Ansprüchen gerecht werden. Dies wird beispielsweise bei der Betrachtung von verschiedenen CR-Werbekampagnen öffentlicher Unternehmen deutlich. Eine erfolgreiche Kommunikation über soziale Verantwortung eines Unternehmens kann entscheidend zur Kundenbindung beitragen, da sie grundsätzlich als positives Argument in Kaufentscheidungsprozessen gesehen werden kann. Daraus können langfristig höhere Umsätze und ein gesteigerter Erfolg am Markt resultieren.

Um diesem Wandel und den erhöhten Ansprüchen der Verbraucher – die stets den Erfolg einer Unternehmung bedingen – Rechnung zu tragen, kann es nützlich sein, über soziales und ökologisches Engagement zu kommunizieren.

Im Zuge dessen haben sich das Praktizieren und die Kommunikation von Corporate Responsibility innerhalb der letzten Jahre zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor von Unternehmen entwickelt. CR bildet eine neue Variable innerhalb der Strategie von (öffentlichen) Betrieben. Dies legitimiert die Investition von Ressourcen in diesem Bereich in entscheidendem Maße.

Ein weiterer Erklärungsansatz für die Integration von CR-Maßnahmen in öffentlichen Unternehmen ist das Konzept der Philanthropie. Dies trifft zu, sofern es sich bei der Aktivität um ein unverbindliches „Gut tun“ handelt, um eine generelle Bereitschaft zu helfen – jedoch ohne eine spezifische Ausrichtung, einen spezifischen Adressaten oder einen direkten Bezug zum Kerngeschäft des Unternehmens. Es geht folglich um ein subjektives, altruistisches „Können“.

Andererseits kann Compliance die Triebfeder für ein CR-Engagement sein, sofern es sich um ein selbst auferlegtes, objektives „Müssen“ handelt, beziehungsweise das formale Befolgen von (eigenen) Regeln. Diese Regeln können beispielsweise in Form eines eigenen Code of Conduct, dem das Unternehmen folgt, aufgestellt sein.

Aus diesen drei Ansätzen lässt sich ableiten, dass es sich in vielen Fällen der sogenannten praktizierten Corporate Responsibility vielmehr um einen philanthropischen oder regulatorischen Ansatz handelt. Unternehmerische Verantwortung wird in zahlreichen Fällen auf einem nicht-integrativen Weg praktiziert und kann als eine autonome soziale Aktivität beschrieben werden. Zudem existiert eine Vielzahl solcher Maßnahmen mit großer Wahrscheinlichkeit zum Zwecke einer Marketingstrategie.



Eine Entscheidung darüber, um welches der verschiedenen Konzepte es sich bei den jeweiligen Aktivitäten handelt, bedarf stets einer differenzierten Analyse der Situation einschließlich der existierenden Umstände, in dem sich ein Unternehmen befindet.

Langfristiges Ziel sollte sein, die oben genannten Ansätze durch eine holistische Implementierung von Corporate Responsibility zu ersetzen, um den aktuellen Marktansprüchen sowie einer nachhaltigen Entwicklung Rechnung zu tragen. Im Zuge dessen wird CR innerhalb des öffentlichen Sektors explizit gefördert – beispielsweise durch die Vergabe des CSRLabels des Europäischen Verbandes der öffentlichen Arbeitgeber und Unternehmen (CEEP). Die Vergabe richtet sich jeweils nach der Implementierung der EU-Richtlinien sowie der OECD-Leitsätze in öffentlichen Unternehmen im europäischen Raum.<sup>28</sup> Initiativen wie diese bilden entscheidende Meilensteine auf dem Weg zur umfassenden Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten in den öffentlichen Sektor.

Ein profundes Verständnis ökologischer und sozialer Auswirkungen wirtschaftlichen Handelns ist von essentieller Bedeutung für eine solche strategische Neuausrichtung. Aus diesem Grund ist eine aktive Auseinandersetzung mit der Thematik – beispielsweise durch themenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen oder externe Berater – unumgänglich.

<sup>28</sup> Für weitere Informationen zum CEEP Label siehe <http://www.ceepcsrlabel.eu/>

## 5

# Fazit und Ausblick

Die drei Betrachtungsperspektiven haben den grundsätzlich wachsenden Stellenwert des Nachhaltigkeitsaspektes innerhalb des öffentlichen Sektors deutlich gemacht. Trotz des ethischen Fundaments, auf dem der Wirtschaftssektor fußt, zeigt die Praxis, dass sich die Notwendigkeit der Implementierung von Corporate Responsibility in öffentlichen Betrieben kaum von jener anderer Wirtschaftsbereiche unterscheidet. Als reguläre Marktteilnehmer sind öffentliche Unternehmen beinahe gezwungen, Ökonomie, Ökologie und Soziales innerhalb ihrer Tätigkeit miteinander zu vereinbaren und die Öffentlichkeit darüber zu informieren. Das zeigt der stetig wachsende Stellenwert, den die Triple Bottom Line innerhalb einer Wertschöpfungskette branchenunabhängig eingenommen hat. An diesen Wandel müssen die gesamte Unternehmenslandschaft und somit auch der öffentliche Sektor angepasst werden.

Am praktischen Umgang mit Corporate Responsibility seitens der Betriebe des öffentlichen Sektors zeigt sich eine Vielzahl an Interpretationen und Formen der Umsetzung. So werden philanthropische Ansätze, Compliance Konzepte und Marketingzwecke verfolgt, während die Bereiche oftmals allesamt unter Corporate Responsibility zusammengefasst werden. Aus diesem Grund hat die vorliegende Studie klare Abgrenzungen vorgenommen und festgehalten, dass es sich ausschließlich um CR handelt, sofern ökologische, soziale und ökonomische Grundsätze gleichermaßen in das Kerngeschäft einer Unternehmung integriert sind. Dieses grundlegende Charakteristikum von Corporate Responsibility gilt es langfristig und möglichst weitreichend zu adaptieren. Auf diese Weise sollte die Verwässerung der Terminologie langfristig eliminiert werden. Dies kann nur durch fortlaufende Forschung und stetige Integration in der Praxis erfolgen.

Besonders für große Unternehmen wird diese Entwicklung mit Beginn des Jahres 2017 eine entscheidende Rolle spielen, da sie zur Offenlegung nichtfinanzieller Informationen verpflichtet sind. Dieser Meilenstein auf dem Weg zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmenskontext kann und sollte ebenso als Anstoß für Unternehmen, die nicht unmittelbar von der neuen Regulierung betroffen sind, dienen.

Eine weitere wegweisende Entwicklung von Nachhaltigkeit im öffentlichen Sektor ist die Anpassung des Vergaberechtes und die damit einhergehende Integration von sozialen und ökologischen Kriterien als Prämisse für eine Zuschlagserteilung in Vergabeprozessen. An dieser Stelle lässt die Diversität der Unternehmen nur eine bedingte Standardisierung solcher Regulierungen zu. Aus diesem Grund sind Formulierungen bezüglich der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in Prozesse einer Leistungserbringung oftmals eher vage gehalten. Diese bedürfen einerseits weiterer Konkretisierung, andererseits sollten hierdurch keine Einschränkungen entstehen, die von bestimmten Unternehmen nicht erfüllt werden können.

Eine solche Balance gilt es für die gesamte Umsetzung von Corporate Responsibility zu halten. Das zuvor beschriebene Paradoxon aus festgezogenen Regulierungen und der Forderung an Unternehmen, über diese hinaus tätig zu sein, verdeutlicht das verhältnismäßig frühe Entwicklungsstadium der Thematik. An diesem Punkt ist eine Annäherung von Theorie und Praxis und damit eine Anpassung an die gegebenen Umstände in der Unternehmenslandschaft von zentraler Bedeutung. Die Forderung, über die Regulierungen hinaus tätig zu sein, gilt es praktikabler zu definieren.

In dieser Studie wurden verschiedene Leitlinien, Siegel und Zertifikate diskutiert, an denen Unternehmen sich bezüglich der Implementierung von Nachhaltigkeitsaspekten sowie deren Berichterstattung orientieren können. Ebenso ist deutlich geworden, welche Herausforderungen mit den unterschiedlichen Ansätzen und Zertifizierungen einhergehen. Vor diesem Hintergrund sollte es das Ziel sein, die Vielzahl der Ansätze einzugrenzen, um eine angemessene Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Dennoch gilt es, die Unterschiede der einzelnen Unternehmen dabei nicht außer Acht zu lassen.

Ferner wurden die weitreichenden Potenziale einer ganzheitlichen CR-Einbindung im öffentlichen Sektor diskutiert. In diesem Bereich liegt nicht nur eine starke wirtschaftliche Kraft, die durch ihr Volumen einen entscheidenden Einfluss auf verbesserte Produktionsverfahren und Nachhaltigkeit in Lieferketten ausüben kann. Auch kann der öffentliche Sektor eine Vorbildfunktion für private Unternehmen besetzen, da diese durch sich wandelnde Marktumstände zwangsläufig Anpassungen vornehmen müssen, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Dies unterstreicht den langfristigen positiven Einfluss einer erfolgreichen Nachhaltigkeitsimplementierung auf die Performance von Unternehmen.

Grundsätzlich lässt sich zusammenfassen, dass ein holistischer Corporate Responsibility Ansatz im Rahmen von öffentlichen Unternehmen ebenso zu integrieren ist, wie in anderen Sektoren. An diesem Punkt mangelt es bislang noch an der entsprechenden Priorität innerhalb von Unternehmensstrategien sowie einem tiefen Verständnis von „tatsächlicher“ CR. Nur auf Basis dessen können Maßnahmen zur langfristigen Förderung einer nachhaltigen Entwicklung im öffentlichen Sektor umgesetzt werden.

Ein solches Verständnis kann zum einen durch Regulierungen, die für Unternehmen einzuhalten sind, entwickelt werden. Andererseits kann es durch externe Berater eingebracht werden. Primäre Bedingung ist jedoch eine aktive Auseinandersetzung mit der Thematik. Nur auf diese Weise können die positiven langfristigen Folgen für Umwelt, Gesellschaft und Unternehmen erfasst und umgesetzt werden.

## Literaturverzeichnis

- A** Abramuszkinová, P. E. & Basovníková, M. (2016). Current developments in corporate social responsibility in the EU. In: P. Huber, D. Nerudova & P. Rozmahel (Hrsg.). *Competitiveness, social inclusion and sustainability in a Diverse European Union* (S. 77–98). Cham: Springer.
- akzente [akzente kommunikation und beratung GmbH & sustainable AG] (2016). Das ist die Europäische Berichtspflicht. Das Wichtigste zum aktuellen Stand im Überblick. Zugriff unter: <http://www.csr-berichtspflicht.de/information-hintergruende-und-details#Formate> (01.02.2017)
- B** Beck, S., Heinrichs, H. & Horn, D. (2012). *Kommunale Nachhaltigkeitssteuerung. Umsetzungsstand bei großen Städten und Landkreisen*. Berlin: Institut für den öffentlichen Sektor e. V. Zugriff unter [https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/354886/Studie\\_Kommunale-Nachhaltigkeitssteuerung.pdf](https://www.freiburg.de/pb/site/Freiburg/get/354886/Studie_Kommunale-Nachhaltigkeitssteuerung.pdf) (01.06.2017)
- Beck, S. & Schuster, F. (2013). *Kommunale Beschaffung im Umbruch. Große deutsche Kommunen auf dem Weg zu einem nachhaltigen Einkauf? Studie*. Berlin: Institut für den öffentlichen Sektor e. V. Zugriff unter: [https://publicgovernance.de/media/Studie\\_Kommunale\\_Beschaffung\\_im\\_Umbruch.pdf](https://publicgovernance.de/media/Studie_Kommunale_Beschaffung_im_Umbruch.pdf) (01.06.2017)
- Bovens, M. (1998). *The quest for responsibility. Accountability and citizenship in complex organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper.
- BMAS [Bundesministerium für Arbeit und Soziales] (2016a). *CSR national. Aktivitäten der Bundesregierung*. Zugriff unter <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/aktivitaeten-der-bundesregierung.html> (01.06.2017).
- BMAS [Bundesministerium für Arbeit und Soziales] (2016b). *CSR-Strategie in der Bundesregierung*. Zugriff unter: <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Strategie/strategie.html> (01.06.2017)
- BMJV [Bundesministerium für Justiz und Verbraucherschutz] (2016). *Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernberichten. (CSR-Richtlinie-Umsetzung). Referentenentwurf*. Zugriff unter: [https://www.bmju.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RefE\\_CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.pdf](https://www.bmju.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RefE_CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.pdf) (01.06.2017)
- BMZ & BMAS [Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung & Bundesministerium für Arbeit und Soziales] (2015). *Gute Arbeit weltweit. Zukunftspapier*. Zugriff unter: [http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren\\_flyer/infobroschueren/Materialie252\\_lieferketten.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie252_lieferketten.pdf) (01.06.2017)
- BMWi [Bundesministerium für Wirtschaft und Energie] (2016a). *Zukunft sichern – Chancen des digitalen Wandels nutzen. Dossier*. Zugriff unter: <http://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/schwerpunkte-wirtschaftspolitik.html> (01.06.2017)
- BMWi [Bundesministerium für Wirtschaft und Energie] (2016b). *(VergRModG) Gesetz zur Modernisierung des Vergaberechts*. Zugriff unter: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Service/vergaberechtsmodernisierungsgesetz.html> (01.06.2017)
- BMWT [Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie] (2011). *Technologieoffensive des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie*. Berlin.
- Bundesregierung (2002). *Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung*. Berlin.

**C** Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility. Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), S. 39–48.

**D** De Colle, S., Henriques, A. & Sarasvathy, S. (2014). The paradox of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 125(2), S. 177–191.

DNK [Deutscher Nachhaltigkeitskodex] (2016, 22. September). CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz: Regierungsentwurf durch Bundesregierung beschlossen. Zugriff unter: <http://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de/aktuelles/aktuelles/nachricht/artikel/csr-richtlinie-umsetzungsgesetz-regierungsentwurf-durch-bundesregierung-beschlossen.html> (01.06.2017)

Die Bundesregierung (2008). Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Für ein nachhaltiges Deutschland. Berlin. Zugriff unter: [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2008-11-17-fortschrittsbericht-2008.pdf](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2008-11-17-fortschrittsbericht-2008.pdf) (01.06.2017)

Die Bundesregierung (2010). Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR). Aktionsplan CSR. Berlin. Zugriff unter [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/\\_Subsitenhalte/\\_Anlagen/2010-12-07-aktionsplan-csr.pdf](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/_Subsitenhalte/_Anlagen/2010-12-07-aktionsplan-csr.pdf) (01.06.2017)

Die Bundesregierung (2012). 10 Jahre Nachhaltigkeit „made in Germany“. Die Nationale Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Berlin. Zugriff unter [https://www.bundesregierung.de/Content/DE/\\_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2012-05-09-kurzpapier-zum-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf](https://www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/Nachhaltigkeit-wiederhergestellt/2012-05-09-kurzpapier-zum-fortschrittsbericht-2012-barrierefrei.pdf) (01.06.2017)

Die Bundesregierung (2016a). Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie. Neuauflage 2016. Entwurf, Stand 30. Mai 2016. Berlin. Zugriff unter: <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Nachhaltigkeit/o-Buehne/2016-05-31-download-nachhaltigkeitsstrategie-entwurf.pdf> (01.06.2017)

Die Bundesregierung (2016b). Nachhaltigkeitspolitik. Nachhaltige Entwicklung – Alle sind Partner. Zugriff unter: [https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/2-alle-sind-Partner/\\_node.html](https://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/2-alle-sind-Partner/_node.html) (01.06.2017)

Die Bundesregierung (2016c). Entwurf eines Gesetzes zur Modernisierung des Vergaberechts. Verga-berechtsmodernisierungsgesetz – VergRMdG. Zugriff unter: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/E/entwurf-gesetz-modernisierung-vergaberecht,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (01.06.2017)

**E** econsense (2015). Konzept des BMJV zur Umsetzung der EU-Richtlinie zur Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen (2014/95/EU). econsense Diskussionsbeitrag. Berlin. Zugriff unter: [http://www.econsense.de/sites/all/files/econsense%20Diskussionsbeitrag\\_CSR-Richtlinie\\_Konzept%20BMJV\\_100715.pdf](http://www.econsense.de/sites/all/files/econsense%20Diskussionsbeitrag_CSR-Richtlinie_Konzept%20BMJV_100715.pdf) (01.06.2017)

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation. Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), S. 90-100.

Europäische Kommission (2001). Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Grünbuch. Brüssel.

Europäische Kommission (2002). Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Brüssel. Zugriff unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=CELEX%3A52002DC0347> (01.06.2017)

Europäische Kommission (2008). Umweltorientiertes Öffentliches Beschaffungswesen. Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Brüssel. Zugriff unter: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/?uri=CELEX%3A52008DC0400> (01.06.2017)

Europäische Kommission (2011). Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR). Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen. Brüssel. Zugriff unter: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/DE/1-2011-681-DE-F1-1.Pdf> (01.06.2017)

Europäische Union (2014). 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 nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen. ABl. L 330/1, S. 1–9.

European Commission (2016). Public procurement indicators 2013. DG GROW G4 – Innovative and e-procurement. Zugriff unter: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/20679?locale=de> (01.06.2017)

- F** Feldmann, J. & Mocny, F. (2015). Implementierung von CSR-Maßnahmen im Mittelstand durch das Projekt-Kompetenz-Konzept. Stuttgart: Steinbeis-Edition.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic management. A stakeholder approach. Marshfield: Pitman.
- Friedman, M. (1970, 13. September). The social responsibility of business is to increase its profits. New York Times Magazine, 32–33, S. 122–124.
- Fröhlich, E. (2005). Zur Modellierung von Berufsbildern in der Beschaffung. Wiesbaden: DUV.
- Fröhlich, E. (Hrsg.) (2015). CSR und Beschaffung. Theoretische wie praktische Implikationen eines nachhaltigen Beschaffungsmodells. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- G** Generalversammlung der Vereinten Nationen (1948). Resolution der Generalversammlung 217 A (III). Allgemeine Erklärung der Menschenrechte.
- GIB [Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH] (2015). Gute Arbeit weltweit. Zukunftspapier u. a. von Bundesministerin Andrea Nahles. Zugriff unter: [http://www.gib.nrw.de/service/gib-newsletter/newsletter\\_archiv/g.i.b.-newsletter-nr.-303/und-sonst/gute-arbeit-weltweit.-zukunftspapier-u.a.-von-bundesministerin-andrea-nahles](http://www.gib.nrw.de/service/gib-newsletter/newsletter_archiv/g.i.b.-newsletter-nr.-303/und-sonst/gute-arbeit-weltweit.-zukunftspapier-u.a.-von-bundesministerin-andrea-nahles) (01.06.2017)
- Glauner, F. (2015). Dilemmata der Unternehmensethik – Von der Unternehmensethik zur Unternehmenskultur. In: A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.). Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis (S. 237–251). Berlin, Heidelberg: Springer.
- GRI [Global Reporting Initiative] (2014). Sustainability reporting in the European Union. Sustainability reporting for a smart, sustainable and inclusive European Union. Zugriff unter <https://www.globalreporting.org/information/policy/Pages/EUpolicy.aspx> (01.06.2017)
- H** Heiling, J. (2008). Staatliche Hochschulen als öffentliche Unternehmen? Implikationen für die Hochschulrechnungslegung. Zeitschrift für öffentliche und gemeinnützige Unternehmen, 31(2), S. 184–192.
- Hepperle, F. (2015). Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung. Eine empirische Studie auf kommunaler Ebene in Baden-Württemberg. Ulm: Springer Gabler.
- I** ILO [International Labour Organization] (2016). ILO Kernarbeitsnormen. Zugriff unter: <http://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm> (01.06.2017)
- Isenheim, M. (2010). Nachhaltige öffentliche Beschaffung. Potentiale, Rahmenbedingungen und praktische Ansätze zur Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Vergabe öffentlicher Aufträge. Centre for Sustainability Management. Lüneburg: Leuphana Universität.
- K** Kant, I. (1785/1999). Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Hamburg: Meiner.
- Köberer, N. (2014). Advertorials in Jugendprintmedien. Ein medienethischer Zugang. Wiesbaden: Springer VS.
- Kuhn, L. (2008). Was ist ... Triple Bottom Line? Harvard Business Manager, 30(1), S. 12.

**L** Lederer (2011). Kommunalunternehmen mit gesellschaftlicher Verantwortung – CSR als Element der Re-Politisierung und Demokratisierung der Kommunalwirtschaft. In: B. Sandberg & K. Lederer (Hrsg.). Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung (S. 33-50). Wiesbaden: Springer VS.

Lüthmann, B. (2003). Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Diplomarbeit. Centre for Sustainability Management e. V. Lüneburg: Universität Lüneburg.

**M** Michelsen, G. & Godemann, J. (Hrsg.) (2007). Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis (2. Auflage). München: Oekom.

**N** Newtrade NRW (2016). Website. Zugriff unter <http://www.newtrade-nrw.de/> (01.06.2016)

**O** OECD [Organisation for Economic Co-operation and Development] (2011). OECD-Leitsätze für multi-nationale Unternehmen. OECD Publishing. Zugriff unter <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de> (01.06.2017)

Oekom Research AG (2013). Der Einfluss nachhaltiger Kapitalanlagen auf Unternehmen. Eine empirische Analyse von Oekom Research. München.

**P** Pircher-Friedrich, A. M. & Friedrich, R. K. (2015). CSR und Führungs- und Gestaltungsverantwortung. In: A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.). Corporate Social Responsibility. Verantwortungs-volle Unternehmensführung in Theorie und Praxis (S. 253-267). Berlin, Heidelberg: Springer.

Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), S. 78-92.

Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, 89(1), S. 48-58.

Preuss, L. (2007). Buying into our future. Sustainability initiatives in local government procurement. Business Strategy and the Environment, 16(5), S. 354-365.

**R** Rappaport, A. (1986). Creating shareholder value. The new standard for business performance. New York: Free Press.

Rasche, A., De Bakker, F. & Moon, J. (2013). Complete and partial organizing for corporate social responsibility. Journal of Business Ethics, 115(4), S. 651-663.

Rawls, J. (1971). Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Raymond, J. (2008). Benchmarking in public procurement. Benchmarking – An International Journal, 15(6), S. 782-793.

Reisach, U. (2015). Prof. Dr. Ulrike Reisach, kommentiert Einsichten Nr. 7 (Das Gemeinsame der drei weltweiten Krise der letzten zehn Jahre) mit Blick auf das Shared Value Konzept. Zugriff unter <http://www.managerismus.com/kommentare/stellungnahmen/27-kommentare/argumente/65-prof-dr-ulrike-reisach-kommentiert-einsichten-nr-7-das-gemeinsame-der-drei-weltweiten-krise-der-letzten-zehn-jahre-mit-blick-auf-das-shared-value-konzept> (01.06.2017)

RNE [Rat für Nachhaltige Entwicklung] (2016a). Stellungnahme des Rates für Nachhaltige Entwicklung zur Umsetzung der Richtlinie 2014/95/EU an das Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. Zugriff unter: [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/empfehlungen/2016/RNE\\_Stellungnahme\\_BMJV\\_14-04-2016.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/empfehlungen/2016/RNE_Stellungnahme_BMJV_14-04-2016.pdf) (01.06.2017).

RNE [Rat für Nachhaltige Entwicklung] (2016b, 3. Juni). Merkel stellt Entwurf der neuen Nachhaltigkeitsstrategie vor. Jahreskonferenz des Rates für nachhaltige Entwicklung. Zugriff unter: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/aktuelle-meldungen/detailansicht/artikel/merkel-stellt-entwurf-der-neuen-nachhaltigkeitsstrategie-vor/?pk\\_campaign=newsletter-09-2016](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/aktuelle-meldungen/detailansicht/artikel/merkel-stellt-entwurf-der-neuen-nachhaltigkeitsstrategie-vor/?pk_campaign=newsletter-09-2016) (01.06.2017).

RNE [Rat für Nachhaltige Entwicklung] (2016, 17. Juni). Bundestag diskutiert Verfassungsrang für Nachhaltigkeit. Zugriff unter: <https://www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuelles/aktuelle-meldungen/detailansicht/artikel/bundestag-diskutiert-verfassungsrang-fuer-nachhaltigkeit/> (01.06.2017)

Röber, M. (2011). Öffentliche Wirtschaft und Bürgergesellschaft. In: B. Sandberg & K. Lederer (Hrsg.). Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung (S. 51–65). Wiesbaden: Springer VS.

- S** Sandberg, B. & Lederer, K. (Hrsg.) (2011). Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung. Wiesbaden: Springer VS.

Schaltegger S. & Dubielzig, F. (2005). Corporate Social Responsibility. In: M. Althaus, M. Geffken & S. Rawe (Hrsg.). Handlexikon Public Affairs (S. 240-243). Münster: LIT.

Schmidt, B. (2013). Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl. Eine conjoint- und kausal-analytische ökonomische Untersuchung. Stuttgart: Springer Gabler.

Schneider, A. (2015). Reifegradmodell CSR – eine Begriffserklärung und -abgrenzung. In: A. Schneider & R. Schmidpeter (Hrsg.). Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis (S. 21-42). Berlin, Heidelberg: Springer.

Schneider, A. & Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2015). Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer.

Social Accountability International (2016). SA8000 standard and documents. Zugriff unter: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937> (01.06.2017)

Statistisches Bundesamt (2015, 24. September). Ausführliche Ergebnisse zur Wirtschaftsleistung im 3. Quartal 2015. Pressemitteilung – 430/15. Zugriff unter: [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/11/PD15\\_430\\_811pdf.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/11/PD15_430_811pdf.pdf?__blob=publicationFile) (01.06.2017)

Sumner, L. W. (1987). The moral foundation of rights. Oxford: Clarendon.

- U** Umweltbundesamt (2015). Berechnung der Lebenszykluskosten. Zugriff unter: <http://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/umweltfreundliche-beschaffung/berechnung-der-lebenszykluskosten> (01.06.2017)

UNEP [United Nations Environmental Programme] (2010). What is sustainable public procurement? Zugriff unter: <http://www.unep.org/scp/procurement/whatispp/> (01.06.2017)

United Nations General Assembly (2012). The future we want. Resolution adopted by the General Assembly on 27 July 2012. 66/288. Rio de Janeiro. Zugriff unter: [http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_66\\_288.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_66_288.pdf) (01.06.2017)

UNGC [United Nations Global Compact] (2010). Supply chain sustainability. A practical guide for continuous improvement. Zugriff unter: [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_UNGC\\_SupplyChainReport.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf) (01.06.2017)

Walker, H. (2012). Sustainable procurement: Past, present, future. Journal of Purchasing & Supply Management, 18(4), S. 201–206.



- W** Wall, F. & Greiling, D. (2011). Shareholder- versus stakeholder-orientation in managerial decision-making – Editorial by guest editors. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), S. 87-90.
- Waßmann, J. (2013). *Corporate Social Responsibility und Konsumentenverhalten. Theoretische Ansätze und empirische Befunde*. Wiesbaden: Gabler.
- WBCSD [World Business Council for Sustainable Development] (Hrsg.) (1998). *Meeting changing expectations. Corporate social responsibility*. Genf.
- Wieland, J. (2016). *Verfassungsrang für Nachhaltigkeit. Rechtsgutachten im Auftrag der Geschäfts-stelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung*. Speyer. Zugriff unter: [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/studien/20160603\\_Rechtsgutachten\\_Verfassungsrang\\_fuer\\_Nachhaltigkeit.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/studien/20160603_Rechtsgutachten_Verfassungsrang_fuer_Nachhaltigkeit.pdf) (01.06.2017)

Anhang

Land	2010	2011	2012	2013
Belgium	46.94	49.60	51.68	52.01
Bulgaria	4.39	4.26	4.43	4.81
Czech Republic	24.43	23.95	22.53	21.48
Denmark	32.42	32.29	34.49	33.80
Germany	366.21	377.52	385.31	401.73
Estonia	1.89	2.08	2.50	2.45
Ireland	18.85	16.85	15.85	15.54
Greece	25.75	20.53	18.89	16.23
Spain	135.28	123.77	104.78	99.60
France	288.08	290.61	299.59	306.98
Croatia	5.32	5.25	5.07	5.30
Italy	169.15	167.71	161.79	157.23
Cyprus	1.66	1.59	1.32	1.09
Latvia	2.11	2.47	2.60	2.66
Lithuania	3.56	3.59	3.46	3.42
Luxembourg	5.02	5.08	5.30	5.47
Hungary	13.32	13.04	12.88	13.73
Malta	0.55	0.63	0.71	0.70
Netherlands	134.58	133.61	136.41	136.32
Austria	32.28	32.89	34.08	35.18
Poland	49.83	50.25	47.70	46.97
Portugal	23.84	20.34	17.64	17.29
Romania	15.72	17.07	15.78	15.98
Slovenia	4.78	4.57	4.38	4.45
Slovakia	8.40	8.58	8.40	8.48
Finland	29.78	31.44	33.09	34.46
Sweden	56.88	62.22	66.19	68.68
United Kingdom	267.26	253.91	277.9	274.60
<b>EU total</b>	<b>1.786.21</b>	<b>1.786.21</b>	<b>1.786.21</b>	<b>1.786.21</b>

Abbildung 8:  
 Estimate of total public procurement expenditure by general  
 government on works, goods and services (excluding utilities)  
 in billion euros



#### Die zehn Prinzipien des Global Compact

1. Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte unterstützen und achten.
2. Unternehmen sollen sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
3. Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren.
4. Unternehmen sollen für die Beseitigung aller Formen von Zwangsarbeit eintreten.
5. Unternehmen sollen für die Abschaffung von Kinderarbeit eintreten.
6. Unternehmen sollen für die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Erwerbstätigkeit eintreten.
7. Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen dem Vorsorgeprinzip folgen.
8. Unternehmen sollen Initiativen ergreifen, um größeres Umweltbewusstsein zu fördern.
9. Unternehmen sollen die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien beschleunigen.
10. Unternehmen sollen gegen die Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Abbildung 9:  
Die zehn Prinzipien des Global Compact.

## Abbildungsnachweise

### Abbildungen im Text

#### Abbildung 1:

Eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll (1991, S. 42)

#### Abbildung 2:

Harvard Business School. Zugriff unter [www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx](http://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx)

#### Abbildung 3:

Eigene Darstellung in Anlehnung an Elkington (1994)

#### Abbildung 4:

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2016). 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung.

Zugriff unter: [http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/ziele/2030\\_agenda/17\\_ziele/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/ziele/2030_agenda/17_ziele/index.html)

**Abbildung 5:** RAL gGmbH (2016). Blauer Engel. Zugriff unter: <https://www.blauer-engel.de/de/der-blaue-engel/was-steckt-dahinter/das-logo>

#### Abbildung 6:

RAL gGmbH (2016). EU Ecolabel. Zugriff unter: <http://www.eu-ecolabel.de/ueber-das-eu-ecolabel.html>

#### Abbildung 7:

United Nations Global Compact Advisory Group on Supply Chain Sustainability (2010). Supply Chain Sustainability. A Practical Guide for Continuous Improvement. Zugriff unter: [http://www.bsr.org/reports/BSR\\_UNGC\\_SupplyChainReport.pdf](http://www.bsr.org/reports/BSR_UNGC_SupplyChainReport.pdf)

### Abbildungen im Anhang

**Abbildung 8:** European Commission (2015). Public Procurement Indicators 2013. DG GROW G4 – Innovative and e-Procurement.

**Abbildung 9:** United Nations Global Compact (2016). Die zehn Prinzipien des Global Compact. Zugriff unter: <http://www.globalcompact.de/de/ueber-uns/Dokumente-Ueber-uns/DIE-ZEHN-PRINZIPIEN-1.pdf>

## Abbildungsverzeichnis

9	1	CSR-Pyramide nach Carroll
12	2	Value Chain nach Porter
16	3	Triple Bottom Line nach Elkington
27	4	Die 17 Globalen Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030
41	5	Die vier Schutzziele des Blauen Engels
41	6	Logo des EU Ecolabels
45	7	Schematische Darstellung der Supply Chain Sustainability nach dem United Nations Global Compact
58	8	Estimate of total public procurement expenditure by general government on works, goods and services (excluding utilities) in billion euros
59	9	Die zehn Prinzipien des United Nations Global Compact

## Tabellenverzeichnis

14	1	Übersicht der verschiedenen CR-Ansätze
39	2	Vergleich der verschiedenen Leitlinien für eine nachhaltige Beschaffung

## Abkürzungsverzeichnis

<b>BMAS</b>	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
<b>BMJV</b>	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
<b>BMWi</b>	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
<b>BMZ</b>	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
<b>CR</b>	Corporate Responsibility
<b>CSR</b>	Corporate Social Responsibility
<b>DNK</b>	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
<b>EMAS</b>	Eco-Management and Audit Scheme
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>GPP</b>	Green Public Procurement
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>ILO</b>	International Labor Organization
<b>IÖW</b>	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
<b>ISM</b>	Institute for Supply Management
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>LCC</b>	Life Cycle Costing
<b>OECD</b>	Organization of Economic Co-operation and Development
<b>RNE</b>	Rat für Nachhaltige Entwicklung
<b>SAI</b>	Social Accountability International
<b>SDG</b>	Sustainable Development Goals
<b>SPP</b>	Sustainable Public Procurement
<b>UN</b>	United Nations
<b>UNEP</b>	United Nations Environmental Program
<b>UNGC</b>	United Nations Global Compact
<b>VKU</b>	Verband kommunaler Unternehmen e.V.
<b>WBCSD</b>	World Business Council of Sustainable Development





**atene KOM GmbH**  
Invalidenstraße 91  
10115 Berlin

Telefon:

+49 (0) 30 6098990-0

Telefax:

+49 (0) 30 6098990-99

E-Mail:

[info@atekom.eu](mailto:info@atekom.eu)

[www.atekom.eu](http://www.atekom.eu)