

# Corporate Social Responsibility – Ein Memorandum für Kreativität und Innovation

Allianz

BASF

Bayer

BMW Group

Bosch

Deloitte

Deutsche Bahn

Deutsche Bank

Deutsche Börse

Deutsche Telekom

DuPont

EnBW

E.ON

Ernst & Young

Evonik Industries

HeidelbergCement

Linde

Lufthansa

PwC

RWE

SAP

Siemens

Tetra Pak

ThyssenKrupp

TUI

VCI

Vodafone

Volkswagen

## **Aufbruch Neue Chancen Der Business Case**

- (1) Die Welt schaut hinter das Produkt –  
den Strukturwandel der globalen Öffentlichkeit nachvollziehen**
- (2) Profit and Principle**
- (3) Denke global, handle lokal**

**CSR ist praxisorientiert**

**CSR muss effizient und freiwillig bleiben**

**„Geteilte“ Verantwortung**

---

## **Aufbruch**

Corporate Social Responsibility (CSR) stellt für econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. die Umsetzung des Konzeptes einer Nachhaltigen Entwicklung auf Unternehmensebene dar. Dieses Leitbild des Nachhaltigen Wirtschaftens haben die Mitglieder von econsense in ihre Unternehmensstrategie integriert und fühlen sich damit dem unternehmerischen Ziel verpflichtet, verantwortlich zu handeln, indem dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg durch das Ausbalancieren ökonomischer, gesellschaftlich-sozialer und ökologischer Aspekte erzielt wird.

CSR, oder auch gesellschaftliche Unternehmensverantwortung, fußt in ihrer politischen Dimension auf einer Initiative des ehemaligen EU-Kommissions-Präsidenten Delors. Er rief 1993 zu Anstrengungen gegen soziale Ausgrenzung auf. Dies führte zur "European Business Declaration", welche 1995 von namhaften Unternehmen unterzeichnet wurde. Letztendlich mündete dieser Aufbruch in den Zusammenschluss international tätiger Unternehmen zu dem Business-to-Business-Netzwerk CSR Europe, welches heute 75 Mitgliedsfirmen und 27 nationale Partnerorganisationen umfasst.

In Deutschland ist econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. ein Zusammenschluss von 28 führender global agierender Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft, die nationale Partner-Organisation für CSR Europe.

Mitglieder von econsense sind (Stand: Mai 2010):

Allianz – BASF – Bayer – BMW Group – Bosch – Deloitte – Deutsche Bahn – Deutsche Bank – Deutsche Börse – Deutsche Telekom – DuPont – EnBW – E.ON – Ernst & Young – Evonik Industries – HeidelbergCement – Linde – Lufthansa – PwC – RWE – SAP – Siemens – Tetra Pak – ThyssenKrupp – TUI – VCI – Vodafone – Volkswagen

## **Neue Chancen**

Das Forum plädiert für eine unternehmerische CSR-Politik, die durch Kreativität, Innovation und regionalen Bezug gekennzeichnet ist. Es betrachtet CSR als einen „Business Case“ mit einer engen inhaltlichen Verbindung zum Thema Nachhaltigkeit (Sustainability). CSR ist damit Gegenstand unternehmerischen Handelns. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den Anspruchsgruppen (Stakeholdern, wie zum Beispiel Kunden, Mitarbeitern, Aktionären, NGOs etc.) ist demnach keine äußere Verpflichtung. Vielmehr ist es Bestandteil unternehmerischen Managements zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens – und damit

wohlverstandenes Eigeninteresse – sowie die Wahrnehmung der Verantwortung als „Corporate Citizen“.

Der Business Case der Corporate Social Responsibility spiegelt sich für Unternehmen auf verschiedenen Feldern wider und lässt sich in seiner Vielfalt und Kreativität nicht abschließend klassifizieren. CSR als ordnungspolitische Kategorie hebt das, was einzelne Unternehmen bisher individuell, ad hoc und meistens unbeachtet von einer größeren Öffentlichkeit entwickelt haben, auf eine strategische und damit politische Ebene. Unternehmen erhalten damit die Möglichkeit, in ihrem gesellschaftlichen "Investment" sichtbar und vergleichbar zu werden, den wachsenden Kommunikationsbedarf mit den gesellschaftlichen Stakeholdern zu befriedigen und ihre gesellschaftlichen Projekte als Werttreiber in das unternehmerische Kerngeschäft aufzunehmen.

## Der Business Case

Dieser Management-Strategie-Ansatz hält vor allem folgende drei Chancen bereit:

### **(1) Die Welt schaut hinter das Produkt – den Strukturwandel der globalen Öffentlichkeit nachvollziehen**

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen für Unternehmen werden heute durch eine Vielzahl verschiedener Stakeholder gestaltet. Die Akteure sind in den unterschiedlichsten Ebenen verankert. Politik, Verwaltung und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) beeinflussen vor dem Hintergrund einer gewaltigen Kommunikationslandschaft das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Geschehen. Rating-Agenturen und Unternehmensindizes, welche die CSR-Performance von Unternehmen messen, lassen die verschiedenen Unternehmenspolitiken transparent, vergleichbar, und nach dem jeweils eigenen Zielkatalog des Stakeholders bewertungsfähig werden. Sogenannte sozial-ethische Fonds legen Ausschlusskriterien fest, die Unternehmen von potenziellen Anlegern fernhalten können. Dies führt am Ende zu einem "Null-Toleranz-Klima". Wer hingegen eine transparente und offene Dialogkultur mit den Stakeholdern durch verschiedenartigste Medien etabliert, wird wesentliche Vermögenswerte, wie z. B. den Markennamen und das Image, sichern und positiv ausbauen.

### **(2) Profit and Principle**

Die vermeintlichen Antipoden "Erfolg ist gleich Gewinn und Moral ist gleich Kosten" stimmen schon lange nicht mehr und sind kontraproduktiv für einen andauernden und nachhaltigen Unternehmenserfolg. Die demographischen Entwicklungen in der Gesellschaft, die "Ageing Society", führen auf dem Arbeitsmarkt zu neuen Anforderungen an die Arbeitnehmer sowie an die Unternehmen:

- Unternehmen und Mitarbeiter gehen in Zeiten des "war for talents" eine gegenseitig vorteilhafte Verbindung ein. Wettbewerbsfähige Arbeitnehmer werden zum Engpassfaktor des Unternehmenserfolgs. Mitarbeiter werden gerade wegen und nicht trotz ihrer Austauschbarkeit wichtig für Unternehmen. In einer Wissensgesellschaft kann es sich kein Unternehmer leisten, hochqualifizierte Leistungsträger einfach ziehen zu lassen.
- Die Erhaltung und Entwicklung von Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern rückt in den Mittelpunkt der Personalentwicklung. Qualifizierungsleistungen werden zum selbstverständlichen Bestandteil von Vergütung, lebenslanges Lernen wird zum Beschäftigungsfaktor, Investition in Beschäftigungsfähigkeit zum Investivlohn in den einzelnen Menschen.

- Auf flexible Arbeitsformen stellen sich die Arbeitnehmer im Interesse ihres Arbeitsplatzes ohnehin ein. Dazu kommt das lebenslange Lernen, Kundenorientierung, Qualitäts- und Kostenbewusstsein. Verinnerlichte wettbewerbsdifferenzierende Werte des Unternehmens werden zu Produktivitätstreibern.
- Staat und Gesellschaft müssen sich darauf konzentrieren, allen Bürgerinnen und Bürgern Bildungschancen zu bieten, die ihre Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Investitionen in flexible Bildungsangebote, nachvollziehbare Leistungsausweise, serviceorientierte Verwaltungen und eine stärkere Selbständigkeit von Bürgern und Unternehmen sind dafür notwendig.

Diese Komplexität in den CSR-Bereichen Beschäftigung und Beschäftigungsfähigkeit verdeutlicht, dass der nachhaltige Unternehmenserfolg nicht alleine durch das staatliche Bildungsangebot garantiert ist. Jedes Unternehmen wird eigene Antworten auf seine Bedürfnisse in einer Wissensgesellschaft finden.

### **(3) Denke global, handle lokal**

Die Verantwortung von Unternehmen für soziale, wirtschaftliche und ökologische Herausforderungen ist auch eine lokale Angelegenheit. Engpässe für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen zeigen sich an verschiedenen Orten in jeweils anderer Gestalt. Gerade aus diesem Ansatz des nachhaltigen Unternehmenserfolges heraus ergibt sich lokal die optimale Ressourcenallokation für ein sinnvolles CSR-Engagement. Jede Region stellt den Unternehmen unterschiedlich qualifizierte Arbeitnehmer bereit. Jede Region braucht unterschiedliche Public-Privat-Partnerships, um den lokalen Strukturwandel voranzutreiben und insgesamt als attraktive Region für High-Potentials zu gelten. Jede Region braucht andere Antworten zur Optimierung der Umweltqualität.

CSR ist eine pragmatische Herangehensweise. CSR schafft die lokalen Antworten, die durch ihre spezifische Ausgestaltung eine außergewöhnliche Attraktivität auf Arbeitnehmer, Stakeholder und vor allem Kunden ausstrahlt. Dadurch wird CSR zum Wettbewerbsvorteil und zum Business Case. Deshalb erfüllt CSR mehr als rechtliche Vorgaben. CSR ist die unternehmensbezogene Antwort auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit des Unternehmens und auf die nachhaltige Lebensqualität der Gesellschaft und Umwelt. Beide bedingen einander. In Zeiten, in denen der Staat weniger Aufgaben übernehmen kann, ist dies die große Chance für Unternehmen, durch regionale Projekte das symbiotische Gleichgewicht von unternehmerischer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit durch innovative und kreative Projekte herzustellen und voranzutreiben. Dieses Gleichgewicht wird ebenfalls durch gesellschaftliches Engagement der Unternehmen unterstützt. Diese Art der Unterstützung schließt die Förderung kultureller, sozialer und umweltorientierter Stiftungen, die von den Unternehmen ins Leben gerufen werden, ein.

Wegen des lokalen Bezugs ist CSR auch ein hervorragendes Instrument für kleinere und mittlere Unternehmen. Sie profitieren von der Vorreiterrolle der Global Players und können sich an deren kommunizierter „Good Practice“ orientieren. Aber noch mehr als diese brauchen sie maßgeschneiderte Konzepte, individuellen Freiraum und schlanke Strukturen. Freiwillige sektorenübergreifende Netzwerke können die Vermittlung des erforderlichen Know-hows am effektivsten organisieren.

### **CSR ist praxisorientiert**

CSR ist dynamisch und entwickelt ständig neue „Good Practice“ – aus dem wohlverstandenen

Eigeninteresse der Unternehmen, welches zum Vorteil vieler Stakeholder und der Gesellschaft als Ganzer wird. Aus der Marktorientierung entwickelte Beispiele und Projekte von Unternehmen haben den Durchführbarkeitsnachweis in der Regel erfolgreich absolviert. Gerade diese Operationalisierbarkeit führte und wird auch in Zukunft dazu führen, dass von Unternehmen begonnene CSR-Projekte oftmals von den Kommunen, Ländern oder auch dem Bund aufgegriffen und als positive Vorlage weiterentwickelt werden. Zuweilen werden solche Projekte zu PPP (Public Private Partnership)-Maßnahmen entwickelt. Die Kreativität schafft zudem die vielfältigen Beispiele, die wir als Benchmark in der Wirtschaft brauchen.

In einer offenen Gesellschaft, in einem größer werdenden Binnenmarkt und in einer globalen Ökonomie sind Normierungen für CSR kontraproduktiv. Sie verlangen von den Unternehmen eine generalisierende "Gleichmacherei", die innovative und regionenspezifische Lösungen verhindert.

### **CSR muss effizient und freiwillig bleiben**

Die aktuelle CSR-Diskussion droht vom kreativen, innovativen und unternehmensspezifischen Ansatz abzukommen. Das Kreativitätspotenzial unternehmerischer CSR-Projekte wird zunehmend durch einen traditionellen Politik-Diskurs in Frage gestellt. Die Unternehmen stellen sich dieser Entwicklung zurecht mit aller Kraft entgegen. Dieser Prozess begann mit der Veröffentlichung des Grünbuchs "Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen", verfestigte sich zur Veröffentlichung der Mitteilung "Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung" und mündete in ein traditionelles "European Multi-Stakeholder-Forum" durch die EU-Kommission.

Unternehmen, die angetreten waren, durch kreative und innovative Projekte und Maßnahmen Zeichen zu setzen, werden damit konfrontiert, ihr nützliches Handeln rechtfertigen zu müssen. Die CSR-Diskussion könnte in der EU wieder traditionellen Politikmustern folgen, die vor allem auf normiertes sozial und ethisch korrektes Verhalten setzen, statt die Kreativitätspotenziale der Unternehmen zu analysieren und für andere Politikbereiche nutzbar zu machen. Unternehmen werden gerade durch die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit ihrer Verantwortung CSR gegenüber gerecht. Folglich dürfen in der politischen Debatte auf nationaler wie auf EU-Ebene das ökonomisch verantwortliche Handeln und das Ziel eines dauerhaften wirtschaftlichen Unternehmenserfolges nicht vernachlässigt werden.

Automatisch treten Regeln in Form von Guidelines und Standards für ein solches Verhalten in den Vordergrund: Forderungen nach Transparenz und Offenlegung der unternehmerischen Performance, ihrer Messbarkeit im Sinne von Überprüfbarkeit und ihrer Klassifizierung im Sinne von Gütesiegeln. Diese starren Regeln stehen dem Fortschritt, der sich bisher erfolgreich auf freiwilliger Basis entwickelt hat und implementiert wurde, entgegen.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Die Einhaltung von Sozialstandards, von Menschenrechten, der OECD-Guidelines und ILO-Empfehlungen ist in den global tätigen Unternehmen ohnehin Bestandteil einer Good Corporate Governance. Weitere Normierungen überschreiten aber selbst in großen Unternehmen leicht die Grenze des Machbaren.

Das Faszinierende an CSR ist der freiwillige Ansatz, in dem die Unternehmen Lösungen für Probleme in spezifischen Regionen erarbeiten; Lösungen, die die Gesellschaft nicht bereitstellen kann oder will, um ein stabiles Gleichgewicht zwischen unternehmerischer und gesellschaftlicher Nachhaltigkeit herzustellen. Normierungsbestrebungen von Verbraucherschutzorganisationen und Standardisierungsinstitutionen engen die Unternehmen in ihrem Streben nach intelligenten Win-Win-Projekten ein und binden Ressourcen für statische und bürokratische Aufgaben. Dies verwundert umso mehr, da viele unternehmerische Beispiele von „Good Practice“ mittlerweile von der Politik als wertvoller Beitrag zur gesellschaftlichen Wohlfahrt

anerkannt und die zugrundeliegenden Prinzipien auch im öffentlichen Bereich nutzbar gemacht werden. Kreativität und Innovation lassen sich nicht normieren – sie werden durch Normierung gebremst.

Die zukünftige wirtschaftliche und soziale Entwicklung findet ihre Effizienzpotentiale nicht in einem überregulierten Staat, der schon an den Vollzugsdefiziten seiner überbordenden Bürokratie scheitert, sondern im Corporate Citizen, der seine Kompetenz auch in den Dienst der Gesellschaft stellt. Dies kann seinen Gestaltungsrahmen auch in all den Regionen weltweit haben, in denen die global agierenden Unternehmen regional tätig sind („Think global, Act local“).

### **„Geteilte“ Verantwortung**

Corporate Social Responsibility steht für gelebte Verantwortung der Unternehmen in einem wettbewerbsorientierten Umfeld. Das freiwillige Engagement darf nicht missbraucht werden, um Unternehmen neue Lasten aufzuerlegen, die dem Staat im Rahmen der Daseinsvorsorge, z. B. bei der Gewährleistung einer funktionierenden Infrastruktur, obliegen. Dies gilt besonders in Zeiten eines tiefgreifenden gesellschaftlichen und politischen Reformbedarfs. Sozialsysteme, Bildung, Umwelt, Arbeitsverhältnisse und vieles mehr befinden sich in der Anpassung an den globalen Wettbewerb und die Leistungsfähigkeit der Bürger. Der Staat trägt die verfassungsgemäße Verantwortung für die Rahmenbedingungen. Die Wirtschaft ist bereit, zusätzliche Verantwortung zu übernehmen, soweit es nach ihrer eigenen Einschätzung Markt und Wettbewerb ermöglichen. Die in diesem Sinne "geteilte" Verantwortung wird deutlich im Bemühen um einen konstruktiven Dialog, an dem sich econsense auch in Zukunft aktiv beteiligen wird.