

Das CSR-ABC

Wofür steht die Abkürzung CSR?

CSR steht für „Corporate Social Responsibility“ und wird ins Deutsche in der Regel mit „gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen“ übersetzt. Gemeint sind damit alle Aktivitäten und Programme eines Unternehmens, bei denen es gesellschaftliche Verantwortung im Rahmen der eigentlichen Geschäftstätigkeit übernimmt. Sie zielen auf eine Verbesserung der gesellschaftlichen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit oder auf eine Investition in das gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Umfeld.

Was bedeutet CSR?

Hinter dem Begriff Corporate Social Responsibility steht die Überzeugung, dass Unternehmen nicht nur Gewinne maximieren sollen sondern auch dafür verantwortlich sind, unter welchen Umständen diese Gewinne zustande kommen. Das Prinzip CSR sieht vor, dass Wirtschaftsbetriebe in der Organisation ihrer Wertschöpfungskette neben den ökonomischen Kriterien auch die sozialen und ökologischen Belange beachten und ihre Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, Nachbarn und anderen Interessensgruppen zu pflegen. Die Idee von CSR geht noch einen Schritt weiter: Nicht nur die Gesellschaft soll von verantwortlich handelnden Unternehmen profitieren, auch die Unternehmen selbst haben Vorteile von strategisch geplanten Investitionen auf sozialem oder ökologischem Gebiet, weil sich so die Grundlage für ihre Geschäftstätigkeit langfristig verbessert.

CSR bedeutet also ein gegenseitiges Geben und Nehmen: Die Unternehmen zeigen freiwillig Verantwortung für ihren gesellschaftlichen „Impact“ oder stellen ihre Ressourcen zur Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Probleme zur Verfügung und werden dafür u. a. mit einer höheren Reputation belohnt, die sich in besserer Kundenbindung, motivierten Mitarbeitern, höheren Umsätzen etc. niederschlägt. Ein strategisch ausgerichtetes Engagement birgt eine Win-Win-Situation in sich: Alle Beteiligten gewinnen – die Unternehmen, die Gesellschaft, die Politik und die Umwelt.

Unternehmen sind fürs Geldverdienen zuständig, nicht für soziale und ökologische Fragen – oder?

Natürlich sind Umweltschutz oder soziale Fragen nicht der „Daseinszweck“ von Unternehmen. Aber auch ein Unternehmen trägt in Zeiten globaler Produktionsketten eine Verantwortung dafür, wie es mit diesen Belangen in seiner eigentlichen Geschäftstätigkeit umgeht. Es mehren sich zudem die Anzeichen, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit Randbedingungen unternehmerischen Handelns sich langfristig für das Unternehmen auch ökonomisch auszahlt. Außerdem hilft er, sicherzustellen, was Theoretiker des Wirtschaftsmarktes im Ideal vor Augen haben: Dass die Gewinne den tatsächlich erbrachten gesellschaftlichen Mehrwert widerspiegeln - und somit keinen Zweifel an der „licence to operate“ lassen.

Unternehmen verdienen zudem ihr Geld nicht im luftleeren Raum, sondern sind von einem funktionierenden Staatswesen, fähigen Mitarbeitern, kaufkräftigen Kunden, zuverlässigen Geschäftspartnern und Rohstoffen abhängig. Es ist also im ureigensten Interesse nicht nur der Manager und Mitarbeiter sondern auch des Unternehmens selbst, diese Rahmenbedingungen zu stützen oder zu schaffen. Das Engagement im Sinne von CSR ist eine Investition in die langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit.

Gerne wird zu diesem Aspekt der amerikanische Nobelpreisträger Milton Friedmann zitiert mit seinem Satz „The social responsibility of business is to increase its profit.“ Allerdings meinte Friedman nicht „egal, wie“ und er hatte dabei das Ideal einer perfekten rechtlichen Rahmenordnung vor Augen, an die Unternehmen sich nur zu halten brauchen. Außerdem widerspricht das einem gesellschaftlich verantwortlichem Handeln insofern nicht, als man die Investition ins gesellschaftliche Umfeld mittlerweile eben als eine Möglichkeit sieht, den Unternehmenserfolg langfristig zu sichern.

Was ist der Unterschied zu Corporate Citizenship (CC)?

In der Literatur wird der Begriff „Corporate Citizenship“ bisweilen synonym zu Corporate Social Responsibility verwendet. Allerdings spricht Corporate Citizenship eine etwas andere Ebene im Verhältnis zwischen Unternehmen und Gesellschaft an: Übersetzt wird es mit „bürgerschaftliches Engagement des Unternehmens“. Dieses Verständnis geht davon aus, dass ein Unternehmen (wie jeder Mitarbeiter) auch ein Bürger ist und „guter Mitbürger“ sein sollte. So wie jeder Bürger Rechte und Pflichten hat, gibt es nach dieser Auffassung auch für Unternehmen als Mitglieder der Gesellschaft eine bestimmte Rollenzuweisung. Das ursprünglich weniger strategisch ausgerichtete CC stammt aus den USA, und entspricht einem angesichts republikanischer Selbstbestimmungsprinzipien und schwächerer wohlfahrtsstaatlicher Strukturen etwas anderen Selbstverständnis erfolgreicher Unternehmen in der Gesellschaft.

In Deutschland und den meisten Teilen Europas ist der Ausdruck CSR inzwischen gebräuchlicher, in den USA wird oft noch der Begriff des Corporate Citizenship vorgezogen. Inzwischen wird von Unternehmen selbst auch häufig nur die kürzere Formel Corporate Responsibility (CR) benutzt, um Form und Ziele des Engagements weiter zu öffnen und einer zu engen Assoziation mit den sozialen Aspekten vorzubeugen.

In der deutschen Debatte wird zwischen CC und CSR zunehmend nach der Beziehung zum Kerngeschäft unterschieden. Demnach betrifft CSR den Umgang mit gesellschaftlichen und ökologischen Belangen im Kerngeschäft. Dessen Relevanz hat durch die Globalisierung, Ansprüche von NGOs und Stakeholdern sowie durch einige unternehmensschädliche Skandalfälle zugenommen. CC zielt dagegen auch auf Aktivitäten mit eher gesellschaftlich orientiertem oder philanthropischem Charakter ab, die weniger mit der *Gewinnerzielung* zu tun haben. Allerdings kann auch ein solches gesellschaftliches Engagement einen deutlichen beidseitigen Gewinn beinhalten und dem Erfolg des Unternehmens zuträglich sein.

Seit wann gibt es CSR?

Die Erkenntnis, dass Gesellschaft und Wirtschaft eng miteinander verwoben sind, ist nicht neu. Spätestens seit der Industrialisierung begannen sich einige Unternehmer Gedanken darüber zu machen, wie ihr wirtschaftlicher Erfolg beispielsweise mit dem Wohlergehen ihrer Mitarbeiter zusammen hängt. Ein frühes Beispiel für diese Haltung ist Werner von Siemens, der bereits vor 120 Jahren Überlegungen anstellte, wie die Lebens- und Arbeitsbedingungen seiner Arbeiter zu verbessern seien. Dieses Engagement war durchaus ökonomisch motiviert, Siemens setzte damals schon auf nachhaltige Entwicklung: „Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht“ war einer seiner Leitsätze.

Viele Unternehmen engagieren sich also auch in Deutschland in langer Tradition über gesetzliche Vorgaben z. B. zum Umwelt- oder Arbeitsschutz hinaus für wohltätige Zwecke. Dieses drückte sich meist in Spenden für soziale Einrichtungen oder Umweltprojekte aus. Neu beim Konzept von CSR ist nun, dass die Unternehmen ihr Engagement *strategisch* angehen, dieses Engagement ins Management integrieren und an das Kerngeschäft anbinden.

In den USA hat das Prinzip CSR oder CC bereits seit den späten 50er Jahren Interesse hervorgerufen. Ungefähr zu diesem Zeitpunkt setzte auch die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema ein. In den 70er Jahren erreichte die Idee des strategischen unternehmerischen Engagements auch Europa, wo sie zuerst in Großbritannien Verbreitung fand. In Deutschland lässt sich, wie auch in vielen anderen europäischen Ländern, erst seit Mitte der 90er eine kontinuierliche Debatte um CSR feststellen.

Warum brauchen wir CSR?

Ein ganzes Bündel von wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Gründen spricht für CSR: In einer Zeit, in der wirtschaftliche, gesellschaftliche und politische Prozesse und Abläufe immer komplexer werden und in immer stärkerer Interdependenz stehen, können sich **Unternehmen** nicht mehr ausschließlich der Gewinnmaximierung verschreiben. Die Herausforderungen einer globalisierten Wirtschaftswelt erfordern neue Steuerungsinstrumente. Gleichzeitig ist auch in Deutschland der **Staat** auf vielen Feldern auf dem Rückzug, kann nicht für alle sozialen und ökologischen Probleme die passenden Lösungen bieten. In manchen Gegenden und auf manchen Gebieten droht so der Kitt für eine funktionierende Gesellschaft verloren zu gehen.

Die durch Globalisierung und Liberalisierung gestiegene Freiheit der Unternehmen geht mit einer gestiegenen Handlungsverantwortung einher: Die **Öffentlichkeit** beobachtet zunehmend kritisch das Verhalten der großen Konzerne in In- und Ausland und ihren Umgang mit Stakeholdern und mit ihrem gewachsenen gesellschaftlichen Einfluss. Das Vertrauen in die Wirtschaft lässt nach. Gleichzeitig verliert die staatliche Rahmenordnung an Einfluss, weil sich Regel setzende Staaten selbst im Wettbewerb befinden. **Nichtregierungsorganisationen** gewinnen im Gegenzug an öffentlicher Zustimmung und setzen vor allem die großen Konzerne unter Druck. Sie und die **Presse** können dank der elektronischen Kommunikationsmedien mittlerweile eine sehr schnelle globale Verbreitung von Informationen erreichen.

All das zusammen genommen bedeutet, dass die Unternehmen in Zukunft nicht mehr ausschließlich die Interessen ihrer *Shareholder* berücksichtigen müssen – auch unterschiedliche *Stakeholder*, also Anspruchsgruppen, fordern vom Unternehmen das Beachten ökologischer und sozialer Interessen. Diesen Forderungen nachzukommen ist heutzutage also auch für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens von hoher Bedeutung. Die gesellschaftliche Verantwortung ist teils eine Verpflichtung für die Unternehmen, bietet aber zugleich auch die Chance, neue Handlungsfelder und Gestaltungsspielräume zu erobern, die früher anderen Akteuren vorbehalten waren.

Was bringt CSR...

... den Unternehmen?

Strategisch geplant und im Unternehmen verankert kann CSR Wettbewerbsvorteile bewirken, worin diese bestehen, richtet sich nach der Art des Engagements. Denkbar sind:

- besseres Image und Reputation des Unternehmens und seiner Marken
- vorausschauende Behandlung unternehmensspezifischer Risiken
- höhere Sozialkompetenz der Mitarbeiter (z. B. durch Volunteering-Projekte)
- gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit
- erhöhte Motivation der Mitarbeiter
- verstärkte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter
- Rekrutierung von qualifiziertem Personal
- Verbesserte Umweltbilanz
- leichtere Mittelbeschaffung am Kapitalmarkt
- bessere Beziehung zu Politik und Gesellschaft
- zufriedenerere Kunden und langfristige Kundenbindung

... der Gesellschaft?

Viele gesellschaftliche Herausforderungen, die durch die globalisierte Wettbewerbsdynamik entstehen, können heute ohne aktiven Beitrag der Unternehmen und einen bewussten Umgang ihrerseits mit gesellschaftlichen Risiken nicht mehr gelöst werden. Drängende Themen wie Nachhaltigkeit, Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern oder Fragen der Lebensmittelsicherheit können über verschiedene Rechtsräume hinweg mit einem Beitrag der Unternehmen viel wirksamer angegangen werden – zu ihrem eigenen Vorteil.

Gesellschaftliche Gruppen in Gestalt von Nichtregierungsorganisationen, Vereinen und Verbänden können zudem von der Zusammenarbeit mit Unternehmen in vielerlei Hinsicht profitieren. Die Zusammenarbeit mit einem Unternehmen bietet Non-for-Profit Organisationen

- finanzielle, materielle und ideelle Unterstützung
- Vermittlung betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, die z. B. wichtig sein können für die Mittelbeschaffung und -verwaltung der Organisationen
- Anleitung zu effizientem und effektivem Arbeiten
- Umsetzung von umfangreichen Projekten
- Wichtige Kontakte für zukünftige Projekte
- Die Möglichkeit zur Etablierung einer ungewöhnlichen Öffentlichkeitsarbeit gegenüber Wirtschaftsunternehmen
- Die Möglichkeit zur Darstellung ungewöhnlicher Kompetenzen, die an Bedeutung zunehmen (Management von Motivation, Soziale Kompetenz)

... der Politik?

Auch Staat und Verwaltung können auf bestimmten Politikfeldern zunehmend von der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren profitieren. Die Globalisierung und zunehmende Komplexität wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und ökologischer Prozesse stellt die politische Sphäre vor veränderte Problemlagen, die alleine zu lösen die Akteure nicht immer imstande sind. Durch die Kooperation von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft

in Form von Stakeholderdialogen, Partnerschafts- oder Förderprogrammen im Sinne von CSR wird die Verantwortung aufgeteilt. Das bedeutet, dass die Politik auf bestimmten Feldern den Rahmen schafft, innerhalb dessen die Akteure aus Gesellschaft und Wirtschaft sich bewegen können. Die Vorteile für unser Gemeinwesen und somit auch die staatlichen Akteure liegen auf der Hand:

- kontinuierliche Erledigung von Aufgaben, denen der Staat nicht mehr in vollem Umfang nachkommen kann
- Lernumfeld durch Kooperation mit neuen Partnern
- verbesserte Kontakte zu wichtigen gesellschaftlichen Gruppierungen
- Stärkung von bürgerschaftlichen Strukturen und Eigenverantwortung
- Aufbau einer zukunftsfähigen Gesellschaft

Besteht eine positive Verbindung zwischen CSR und dem Erfolg eines Unternehmens?

Das ist für Unternehmen die entscheidende Frage. Um den Erfolg des Unternehmens durch Engagement in den Bereichen Umwelt und Soziales zu steigern, muss dieses Engagement strategisch geplant und entsprechend umgesetzt werden. Bisher ist es noch schwierig, die direkten Auswirkungen des CSR-Engagements von Unternehmen auf ihre Leistungsbilanz zu ermitteln, wie bei allen intangiblen Unternehmenswerten ist die Bedeutung zwar unumstritten, die Messbarkeit aber schwierig. Klar ist, dass unethisches Verhalten abgestraft wird und somit eine Gefährdung des Unternehmenserfolges darstellt.

Sollte CSR ein freiwilliger Ansatz bleiben oder gibt es Argumente, die für staatliche Regulierung sprechen?

Grundsätzlich kann man sagen, dass CSR dort beginnt, wo die gesetzlichen Vorschriften enden. Weder Freiwilligkeit noch Verantwortung kann man regulieren, diese Form des Engagements beruht vielmehr auf einem partnerschaftlichen gesellschaftlichen Klima, das der Staat fördern kann; gesetzliche Regelungen wären hier eher kontraproduktiv. Trotzdem gibt es immer wieder Stimmen, die fordern, den Unternehmen genauer vorzuschreiben, welche Beiträge sie zum Gemeinwesen zu leisten haben. Der Vergleich zwischen Deutschland und den angelsächsischen Ländern, die weniger staatliche Regulierung der Wirtschaft kennen, zeigt allerdings, dass CSR dort besonders gut gedeiht, wo Freiräume sind. Andererseits existieren in unterschiedlichen Ländern gesetzliche Vorgaben, die stark von einander abweichen, so dass ein Multinationaler Konzern in einem Land lediglich das Gesetz einhält, in einem anderen hingegen mit dem gleichen Verhalten bereits einen freiwilligen Beitrag leistet. Da wir für den deutschen Raum bereits über eine relativ hohe Regulierungsdichte für Unternehmen verfügen, gilt es aus Sicht der Bertelsmann Stiftung, auf diesen gesetzlichen Vorgaben aufbauend die Eigenverantwortlichkeit der Wirtschaft zu motivieren.

Es ist nicht nur im Sinne des Unternehmens selbst, sondern auch im Sinne der davon profitierenden Gesellschaft, wenn sich das CSR Konzept unter Marktbedingungen entwickelt. Der Wettbewerb bringt nicht nur Individualität und Flexibilität für die Aktivitäten der Unternehmen mit sich, sondern er steigert auch den Anreiz, sich im Wettbewerb um das „nachhaltigste Unternehmen“ hervorzutun. Die derzeitige Entwicklung auf den Finanzmärkten trägt diesem Ansatz bereits Rechnung: Seit einigen Jahren wird von Rating-Agenturen des Finanzmarktes nicht nur die ökonomische, sondern auch die ökologische und soziale Leistung eines Unternehmens bewertet. Daraus entstanden ist z. B. der Dow Jones Sustainability Index, der börsennotierte

Unternehmen vor dem Hintergrund ihrer ökologischen und gesellschaftlichen Leistung bewertet.

Ein weiteres Argument gegen eine Regulierung von Corporate Social Responsibility ist die Tatsache, dass kulturelle und sozio-ökonomische Faktoren in den einzelnen Regionen und Ländern derart variieren, dass eine welt- oder europaweite Regulierung diese Diversifikation nicht berücksichtigen und schützen würde. Im schlimmsten Fall würde man sich zum Nachteil von Umwelt und Gesellschaft auf den kleinsten gemeinsamen Nenner einigen. Auf der regulativen Ebene sollte die Politik höchstens versuchen, durch gesetzliche, z. B. steuerliche Anreize, das Engagement der Unternehmen zu fördern.

Ein freiwilliger Ansatz kann durchaus durch die Entwicklung von Standards für die Leistung sowie die Berichterstattung von CSR begleitet werden, weil dadurch Transparenz gewährleistet wird und eine Art Gütesiegel geschaffen wird, der sich für Unternehmen durchaus anzustreben lohnt. Denn schließlich bedeutet CSR nicht „to spend its profits“ sondern „to gain profit“.

Dass der Staat sich in die CSR-Debatte als Motivator und Ermöglicher einbringt, ist durchaus wünschenswert. In einigen Staaten, wie z. B. Großbritannien, haben die Regierungen das Thema CSR bereits aufgegriffen und fördern es von höchster politischer Ebene. So hat die britische Regierung das Thema CSR in ihrem „Department for Trade and Industry“ integriert und unterstützt die Thematik durch eine eigene Website, Projekte, Initiativen, Policy Papers, etc. (vgl. <http://www.csr.gov.uk/index.shtml>). Auf diese Weise wird ein Klima geschaffen, das Eigenverantwortlichkeit und Engagement unterstützt.

Was bedeutet „Ethisches Investment“?

„Was macht die Bank mit meinem Geld?“ Für immer mehr Menschen hat diese Frage bei ihrer Kapitalanlage eine besondere Bedeutung. Eine wachsende Anzahl von Anlegern hat ein großes Interesse daran, mit ihrem Ersparnen weder Umweltzerstörung noch Rüstungsprojekte zu finanzieren sondern nachhaltige Investitionen zu tätigen. Diese Menschen sind längst nicht mehr nur in ökologischen Randmilieus anzutreffen, der Großteil verfolgt wirtschaftliche Interessen. Mehr noch als Einzelpersonen sind aber institutionelle Anleger, beispielsweise Pensionsfonds, an ethischem Investment interessiert.

Anleger, die in „grünes Geld“ investieren, sind davon überzeugt, dass die Einführung und Einhaltung internationaler Umwelt- und Sozialstandards oder die Verpflichtung auf einen Corporate Governance Codex einen positiven Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens haben. Diese Einschätzung erweist sich zunehmend als realistisch. Unternehmen, die energiesparend wirtschaften, umweltfreundliche Produkte herstellen, den Dialog mit ihren Stakeholdern suchen und ihre Mitarbeiter für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisieren und schulen, beweisen Verantwortungsbewusstsein und Weitblick. Und es zahlt sich für sie aus: verantwortungsvolles und weitsichtiges Handeln trägt zum Unternehmenserfolg bei und schafft einen guten Ruf, der wiederum positive Auswirkungen auf die Bewertung des Unternehmens am Kapitalmarkt hat.

Mit dem Begriff "Grünes Geld" verbinden sich heute viele Angebote für Beteiligungen und Fonds, die nach ethisch orientierten Gesichtspunkten Kapital anlegen. Investoren können wählen zwischen dem „grünen“ Sparbuch, Lebensversicherungen und ökologischen Aktienfonds oder Unternehmensbeteiligungen. Die Kriterien von

Ethikfonds sind sehr verschieden, deshalb gibt es professionelle Rating-Agenturen, die große Unternehmen und Länder kontinuierlich bewerten.

Folgende sind die wichtigsten Nachhaltigkeitsindizes bzw. -indexfamilien:

Index / -familie	Index Provider	Land	Auflage
ASPI	VIGEO in Zusammenarbeit mit STOXX Ltd.	FR	07/2001
Calvert Social Index	Calvert Group	US	03/2000
DJSI World	SAM Group und Dow Jones & Company	CH	09/1999
DJSI STOXX	Dow Jones & Company, STOXX Ltd. und SAM Group	CH	10/2001
Domini 400 Social Index	Domini Social Investments / KLD	US	1990
Ethibel Sustainability Index	Ethibel vzw	BE	06/2002
Ethical Index	E.Capital Partners	IT	01/2000
Ethinvest Environmental Index	Corporate Monitor	AU	06/1996
FTSE4GOOD	Financial Times und Börse London	GB	07/2001
Jantzi Social Index	Michael Jantzi Research Associates (MJRA)	CA	01/2000
Natur-Aktien-Index (NAI)	SECURVITA	DE	04/1997
UBAI – UmweltBank-AktienIndex	UmweltBank AG	DE	09/2002
Westpac-Monash Eco-Index	Westpac Investment Management in Kooperation mit Monash University	AU	01/1999

Bisher ist der Anteil ethisch orientierter Kapitalanlagen am Gesamtmarkt in Deutschland mit ein bis zwei Prozent noch sehr gering. Der Trend allerdings ist positiv, so verzeichnen einige Ethikfonds, vor allem ökologisch orientierte, beachtliche Wachstumsraten.

Für ethisches Investment qualifizieren sich Unternehmen, die sowohl ökologische als auch soziale Aspekte in ihrem Unternehmensgeschäft integrieren. Dazu gehört die Nutzung und Förderung erneuerbarer Energien, die faire Behandlung von Handelspartnern aus der Dritten Welt, die Einhaltung internationaler Menschenrechte, Umwelt- und Sozialstandards auch in Ländern, deren gesetzliche Vorschriften weit darunter liegen, die Berücksichtigung der Interessen von Kunden, Mitarbeitern, Zulieferern und anderen Anspruchsgruppen und das Engagement im gesellschaftlichen Bereich z. B. in Form von Partnerschaften mit Schulen oder sozialen Einrichtungen.