

Unternehmerische Sozialverantwortung: Von der Pflicht zur Kür

CSR ist heute ein Muss geworden. Doch nur wenige Firmen schöpfen die vorhandenen Möglichkeiten voll aus. Dieser Artikel präsentiert CSR als strategischen Prozess und zeigt, wie sich damit sogar langfristige Wettbewerbsvorteile erzielen lassen.

Von Florian Kohlbacher und Marco Pagels

Corporate Social Responsibility (CSR), „Soziale Verantwortung des Unternehmens“, ist heute zu einem häufig genannten Schlagwort und einer wichtigen Aufgabe für Unternehmen geworden. Allerdings teilt CSR auch das Schicksal vieler Managementmoden und -kürzeln. Es gibt eine Vielzahl von Definitionen, Vorstellungen, Mythen und Missverständnissen. Oftmals wird CSR auf den Begriff der umweltschonenden Produktion beschränkt und ehemals als Umweltberichte erstellte Broschüren einfach in CSR-Berichte umbenannt. Echte unternehmerische Sozialverantwortung geht aber weit darüber hinaus. In diesem Beitrag möchten wir mit den gängigsten Missverständnissen aufräumen und CSR als strategischen Prozess vorstellen. Dabei wird schnell klar werden, dass CSR weit mehr als ein Pflichtenheft für Unternehmen ist und dass sich – richtig gemanagt – auch unmittelbare Wettbewerbsvorteile erzielen lassen.

CSR: Pflicht oder Kür?

Hinter dem komplexen Ausdruck „Soziale Verantwortung des Unternehmens“ verbirgt sich eigentlich eine einfache Idee, die jedoch von Unternehmen in Japan, Amerika und Europa häufig unterschiedlich interpretiert wird. Dies wird allein schon durch die Vielzahl vorhandener CSR-Definitionen deutlich. Die im europäischen Raum allgemein anerkannte Definition des Grünbuchs 2001 „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ betont die Beziehung zu Stakeholdern in höherem Maße als die in Japan verbreitete Definition des Ministry of Economy, Trade and Industry (METI). Dennoch wird aus beiden Definitionen ersichtlich, dass sich im CSR-Verständnis der Kreis zwischen Umwelt



und ethischen Dimensionen geschlossen hat. Dies spiegelt sich in der Berichterstattung vieler Unternehmen sowohl in Asien als auch in Europa wider. In der Vergangenheit dominierte in Nachhaltigkeitsberichten die Umweltdimension mit Anreicherung von Effizienzmodellen. Die soziale Dimension wurde erst nach und nach integriert.

Auch wenn die soziale Dimension mittlerweile fester Bestandteil der unternehmerischen Berichterstattung ist, beschränken sich die Aktivitäten häufig auf philanthropische Tätigkeiten wie das Pflanzen eines Baums, eine wohltätige Spende oder den Bau eines Kinderspielplatzes. Dies kann jedoch nicht automatisch als Indikator für die Einbindung der sozialen Dimension in die strategische Ausrichtung gesehen werden. Heute haben viele Unternehmen erkannt, dass CSR in das Gesamtunternehmenskonzept integriert werden muss, und ein intaktes soziales Umfeld sowohl innerhalb des Unternehmens als auch extern für die

nachhaltige Entwicklung eines Unternehmens unerlässlich ist.

CSR ist damit weit mehr als ein einfaches Pflichtenheft zur Erfüllung bestimmter – meist gesetzlich sowieso vorgegebener – Mindeststandards. Es geht über die Mindestanforderungen von „compliance“ hinaus und sorgt für eine gesunde Interdependenz zwischen Gesellschaft und Unternehmen, von der letztendlich sowohl Gesellschaft als auch Unternehmen profitieren können. Es ist nicht nur die Selbsterkenntnis von Unternehmen ein prägender Faktor, der die Entwicklung von CSR weitertreibt, sondern auch der spürbar steigende Druck der Gesellschaft, die durch die Medien immer mehr sensibilisiert wird, und durch fast tägliche Meldungen über Klimawandel, Korruptionsskandale oder Missstände ausgelagerter Fabriken in Indien oder China ständig neuen Zündstoff erhält. Die Nichtberücksichtigung CSR-relevanter Themen bei Aktivitäten im Ausland kann für ein Unternehmen anstelle einer

erhofften Kosteneinsparung schnell Ruf schädigend im eigenen Land wirken, da sich Standards in Schwellenländern meist von europäischen oder japanischen Standards unterscheiden. So musste zum Beispiel Nike in den 1990er Jahren massiven Protesten und Boykotts entgegenreten, nachdem die New York Times von Missständen bei indonesischen Zulieferern berichtete. Heute bekennt sich Nike zu Transparenz in seiner Lieferkette und veröffentlicht neben anderen bemerkenswerten Schritten eine komplette Liste der Lieferanten auf seiner Website und setzt damit einen Impuls für neue Maßstäbe im CSR-Reporting.

In Japan wurden Ende 2007 drei Präsidenten von Zuliefererfirmen – Nichias Corp., Toyo Tire & Rubber Co. und Kurimoto Ltd. – durch die CSR-Beschaffungsrichtlinien ihrer Kunden zum Rücktritt gezwungen. Die Unternehmen hatten falsche Angaben zu Produkten und deren Leistung zugegeben. Diese Reaktion zeigt, dass auch wenn die Endkunden oder Konsumenten nicht direkt davon betroffen sind, sozial und ethisch unverantwortliches Verhalten nun auch in Japan nicht mehr unbeachtet und ohne Konsequenzen bleibt. Laut einer 2007 durchgeführten Studie der Japan Management Association, forcieren 59 Prozent von mehr als 350 in Japan befragten Unternehmen CSR-basierte Beschaffung – das heißt die Auswahl von Zulieferern basiert auf dem Grad, in welchem diese CSR-Prinzipien anwenden. Falschangaben zu Produktdaten verstoßen hier genauso gegen diese Prinzipien wie der Einsatz von Kinderarbeit oder menschenunwürdige Arbeitsbedingungen.

Der strategische CSR-Prozess

Mit der verstärkten Wahrnehmung in der Gesellschaft werden Unternehmen vor neue Herausforderungen gestellt und müssen beginnen, Nachhaltigkeit systematisch zu betreiben. Hierbei kann man auf Erfahrungen aus den klassischen Managementsystemen, insbesondere den PDCA-Kreislauf, zurückgreifen. Ausgangspunkt ist die Check-Phase und beinhaltet eine Risikoanalyse als auch eine Ist-Analyse im Unternehmen. Hierbei sollten sowohl interne als auch externe Strukturen sowie alle Interessengruppen wie zum Beispiel Investoren, Kunden, Zulieferer, Gesellschaft und Mitarbeiter berücksichtigt werden. Auf dieser Basis und der Berücksichtigung

Die gängigsten Missverständnisse über CSR

Missverständnis/ Mythos	Richtig ist
CSR ist ein anderes Wort für „compliance“.	CSR geht weit über die Mindestanforderungen von „compliance“ hinaus und sorgt für eine gesunde Interdependenz zwischen Gesellschaft und Unternehmen.
CSR ist reine Unternehmensphilantropie.	CSR umfasst im weiteren Sinne auch Spenden und Benefizveranstaltungen, der eigentliche Kern liegt aber im verantwortungsvollen unternehmerischen Handeln.
CSR ist umweltschonende Produktion.	CSR geht weit über Umweltaspekte hinaus und deckt auch verschiedene ethische und soziale Bereiche ab.
CSR lässt sich mit einem Jahresbericht abdecken.	CSR ist ein Gesamtkonzept und ein strategischer Prozess, der richtig gemanagt werden muss.
CSR besteht aus verschiedenen, unzusammenhängenden Einzelaktivitäten.	CSR ist ein Gesamtpaket an verschiedenen Maßnahmen und ein strategischer Prozess, dessen Aktivitäten zusammenhängend gemanagt werden müssen.
CSR ist eine Modeerscheinung.	CSR ist eine langfristige Managementherausforderung mit steigendem Wichtigkeitsgrad.
CSR kostet nur Geld.	CSR bietet einen „return on investment“ und führt zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen.

der Unternehmenswerte und Strukturen sollte sich das Unternehmen in der Planphase entscheiden, in welchen Bereichen Verbesserungen implementiert werden sollen und eine strategische Umsetzung festlegen. Dies beinhaltet die Definition von Zielen und Verfahren. Aufbauend auf den angepassten Unternehmenswerten implementiert das Unternehmen in der „Do“-Phase definierte Prozeduren auf operativer Ebene. Besonders für international agierende Unternehmen ist wichtig, dass in ihrer gesamten Lieferkette nach den eigenen definierten Unternehmenswerten gelebt und gehandelt wird. Dies kann zum Beispiel durch vertragliche Bindungen oder unterstützende Schulungen erreicht werden. Die Befolgung des Code of Conduct beim Zulieferer kann durch ein Audit mit Hilfe eines unabhängigen Partners gewährleistet werden. Dies hat den Vorteil, dass keine eigenen personellen Ressourcen bereitgestellt werden müssen und keine Reisekosten anfallen. Zudem kann das lokale Know-how des unabhängigen Partners genutzt werden.

Das von der TÜV Rheinland Gruppe entwickelte Evaluierungs- und Rating-system TÜV Rheinland STAR, welches in neun Dimensionen von Corporate Governance und Qualität über Umwelt und Soziales bis zu Informationssicherheit und Finanzberichterstattung eingeteilt ist, kann beim gesamten CSR-Integra-

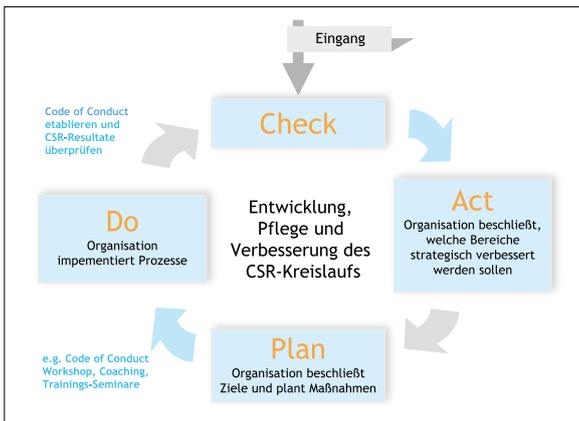
tionsprozess Unterstützung bieten. TÜV Rheinland STAR basiert unter anderem auf den UN Global Compact Prinzipien, den OECD-Richtlinien und verschiedenen ISO-Standards. Dieses Konzept bietet eine gute Möglichkeit, durch Transparenz in der Lieferkette das Risikopotential, sowohl von Markenherstellern als auch Investoren zu minimieren und Verbesserungsmöglichkeiten beim eigenen Unternehmen oder Zulieferern zu identifizieren.

Wettbewerbsvorteile durch CSR

Um den Nutzen von CSR für ein Unternehmen vollständig zu verstehen, muss man erkennen, dass Unternehmen und Gesellschaft nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Unternehmen sind ein Teil der Gesellschaft, es besteht eine Interdependenz. In der Gesellschaft finden sich viele Stakeholder der Unternehmen, wie zum Beispiel Konsumenten, Mitarbeiter, verschiedene Gemeinschaften und Verbände und in einem gewissen Sinne auch die Umwelt. Durch die Schaffung von Arbeitsplätzen und dem Anbieten von Produkten und Dienstleistungen leisten Unternehmen wiederum einen Beitrag zur Gesellschaft und dem Wohl ihrer Mitglieder. Offensichtlich bedingen sich also Unternehmen und Gesellschaft gegenseitig. Erfolgreiche Unternehmen profitieren von einer intakten Umwelt und Gesellschaft, ausgebildeten Mitar-

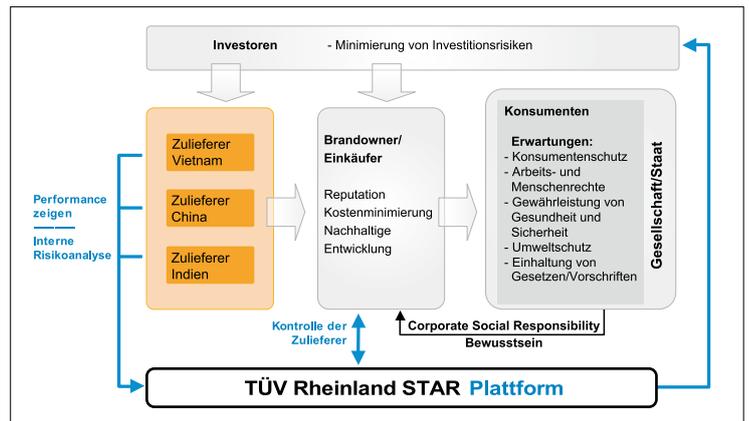
PDCA-Zyklus zur Verbesserung der CSR

Modell nach TÜV Rheinland STAR (www.tuv-star.com)



Informationsfluss in der Lieferkette

Modell nach TÜV Rheinland STAR



beitern und gleichen Möglichkeiten und sollten ihren Beitrag leisten, damit dies so bleibt oder sogar noch besser wird.

Dass CSR profitabel sein kann, zeigt auch eine Studie vom „World Business Council of Development 2005“. Diese fand heraus, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeit praktizieren, eine bessere Entwicklung an den Aktienmärkten zeigen als Unternehmen ohne diese Fokussierung. Dies führt dazu, dass Produkte auf dem Markt erscheinen, die die soziale Leistung von Unternehmen in Form eines Ratings bewerten wie etwa der Dow Jones Sustainability Index, der FTSE4Good Index, das Rating von Management & Excellence oder TÜV Rheinland STAR.

Nicht zuletzt kann CSR auch innerhalb des Unternehmens zu erheblichen Kosteneinsparungen führen. Denn sichere Produkte und sichere Arbeitsbedingungen sind nicht nur für Mitarbeiter und sozial interessierte Konsumenten relevant, sondern reduzieren auch interne Kosten, die beispielsweise durch Arbeitsunfälle verursacht werden. Die hierbei auftretenden Aufwendungen werden häufig unterschätzt, da die indirekten Kosten für Gebäude-, Fabrik-, Material-, Werkzeugbeschädigung, Stillstandszeiten, Kosten für Notfalllieferungen, administrative Kosten, personeller Ausfall und Ersatzkosten oder juristische Kosten nicht berücksichtigt werden. Ein weiterer Aspekt ist die effiziente Nutzung natürlicher Ressourcen. So können beispielsweise die Energiekosten durch eine Ersatzinvestition in effiziente Elektromotoren um zehn Prozent oder in innovative Lichtsysteme um mehr als 70 Prozent reduziert werden. Dies macht Unternehmen produktiver und reduziert gleichzeitig auch Umweltbelastungen wie etwa den CO2-Ausstoß.

CSR: Wie geht's weiter?

Mit immer engeren Lieferantenvernetzungen und der wachsenden Erwartungshaltung in der Gesellschaft werden einheitliche Standards und systematische, transparente Ansätze immer wichtiger. Dies wurde vom TÜV Rheinland erkannt und spiegelt sich auch in den Aktivitäten der International Organization for Standardization wieder, die sich schon seit längerer Zeit mit diesem Thema beschäftigt und nun CSR im ISO 26000, der Ende 2010 veröffentlicht werden soll, standardisieren will. Der Standard behandelt Themen wie Arbeitsrecht, Umwelt, Korruption sowie Konsumentenfrage und Problemstellungen. Ein wichtiger Punkt ist auch hier die Identifikation und Informationsversorgung aller Stakeholder. Dies erfordert systematische Strukturen, die die Prozesse und Aktivitäten sowohl beim Lieferanten als auch beim eigenen Unternehmen überwachen und über definierte Informationskanäle zwischen den Interessengrup-

pen wie zum Beispiel Investoren, Kunden, Gesellschaft und Mitarbeiter kommunizieren. Megatrends wie Globalisierung und die damit verbundene ständige Ausweitung von Outsourcing – besonders relevant sind hier Lieferketten, die in Entwicklungsländern reichen – zunehmende Umweltverschmutzung, steigende Consumer Awareness und Sicherheitsbedürfnisse sowie der demografische Wandel (siehe Seite 16) bringen ständig neue Herausforderungen und verschärfen damit die Notwendigkeit für unternehmerische Sozialverantwortung und entsprechende CSR-Maßnahmen. Die Entwicklung von CSR von einer Pflicht zur Kür ist also noch lange nicht abgeschlossen.

Das Deutsche Institut für Japanstudien und der TÜV Rheinland Japan veranstalten am 12. November 2008 einen Workshop zum Thema „CSR in Japan, Europe and US“. Bei Interesse wenden Sie sich an die beiden Autoren.

DIE AUTOREN

Dr. Florian Kohlbacher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo. Derzeit koordiniert er ein Forschungsprojekt zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen des demographischen Wandels und untersucht dabei auch die damit zusammenhängende unternehmerische Sozialverantwortung.



Email: kohlbacher@dijtokyo.org
Internet: www.dijtokyo.org

Dipl. Ing. Marco Pagels ist für den TÜV Rheinland Japan in Yokohama tätig. Derzeit beschäftigt er sich mit dem Thema CSR in der globalen Supply Chain. Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist die Weiterentwicklung bestehender Dienstleistungen, Durchführung von Unternehmensbewertungen und der Aufbau von lokaler Kompetenz in Asien.



Email: marco.pagels@jpn.tuv.com
Internet: www.tuv-star.com