



Birgit Riess (Hrsg.)

Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft

Ein Management-Handbuch

| **Verlag Bertelsmann Stiftung**



Birgit Riess (Hrsg.)

Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft

Ein Management-Handbuch

| Verlag BertelsmannStiftung

Birgit Riess (Hrsg.)

Verantwortung für die Gesellschaft – verantwortlich für das Geschäft

Ein Management-Handbuch

Bertelsmann Stiftung
Birgit Riess

IFOK GmbH – Institut für Organisationskommunikation
Arved Lüth, Felix Oldenburg
Unter Mitarbeit von Nicole Pollakowsky, Stefan Schäfers,
Bianca Dönicke und Jenny Knappe

| Verlag BertelsmannStiftung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2010 E-Book-Ausgabe (EPUB)

© 2006 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Birgit Riess

Lektorat: Fleur Lüthje

Herstellung: Christiane Raffel

Umschlaggestaltung: Nadine Humann

Umschlagabbildung und Collagen innen: Ines Meyer, Gütersloh

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN : 978-3-**86793**-176-2

www.bertelsmann-stiftung.de/verlag

Vorwort

Betrachtet man die diversen Erhebungen, mit denen Unternehmen international wie national zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung befragt werden, erkennt eine große Mehrheit eine über reine Profitmaximierung hinausgehende Rolle in der Gesellschaft an. Angesichts der ebenfalls vielfältig erhobenen Meinungsäußerungen von Politikern¹, Interessengruppen und Bürgern drängt sich hingegen eine ganz andere Wahrnehmung auf. Das ist insoweit nicht verwunderlich und vor allem nicht neu, als es schon immer unterschiedliche Sichtweisen auf die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft gegeben hat, die die jeweiligen Standpunkte und Erwartungshaltungen widerspiegelt. Warum aber nimmt die Intensität dieser Debatte seit wenigen Jahren derart zu, und warum wird sie von Unternehmensseite unter dem Begriff »Corporate Social Responsibility« (CSR) auch in Deutschland verstärkt geführt?

Vor allem die Globalisierung und die damit einhergehende Ökonomisierung weiter Lebensbereiche hat die Frage nach der Verantwortung der Unternehmen aufgeworfen. Weltweit organisierte Wertschöpfungsketten sowie die Verlagerung von Produktionsstandorten sind Stichworte, die die Vorteile, aber auch die Nachteile globaler Produktionsverflechtungen beschreiben. Und diese bekommen auch die hoch entwickelten Industrieländer zu spüren. Darüber hinaus wachsen die Kosten für die Exklusion der Menschen in den armen Ländern der Welt ständig an: in Form von Umweltzerstörung, Migrationen, Seuchen, Kriegen, Drogen, Kriminalität und Terrorismus. Und das merken auch die global agierenden Unternehmen: Armut und

Unterentwicklung in der globalisierten Welt wirken sich unmittelbar auf die Unternehmenstätigkeit aus. Und zu den größten Risikofaktoren für wirtschaftliche Prosperität zählen instabile bzw. ständig wechselnde politische Verhältnisse. Aus all dem ist mittlerweile eine veränderte Erwartungshaltung der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmenshandeln erwachsen, die sich Bahn bricht in globalen Initiativen wie dem Global Compact oder aber in weltweit organisierten Kampagnen von Nichtregierungsorganisationen gegen tatsächliche oder vermeintliche Vergehen von Unternehmen. Unternehmen waren nie isoliert von gesellschaftlichen Erwartungen. Was heute anders ist, ist der intensive Druck, aber auch die zunehmende Komplexität der maßgeblichen Kräfte, die Geschwindigkeit, mit der sie sich verändern und die Fähigkeit von Aktivisten, die Öffentlichkeit zu mobilisieren. Der Philosoph Peter Sloterdijk brachte es in einem Vortrag auf den Punkt: Die Welt hat eine Dichte erlangt, in der die Tat unmittelbar zum Täter zurückkommt.

Hieran zeigt sich, dass »gutes« Unternehmenshandeln nicht ausschließlich moralischen Wertmaßstäben unterworfen ist. Vielmehr liegt es im strategischen Interesse der Unternehmen, Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu übernehmen. Gesellschaftliche und politische Kräfte können die strategische Landschaft ganzer Industrien fundamental verändern. Sie können die Reputation von Unternehmen torpedieren, gleichzeitig aber auch wertvolle Marktchancen eröffnen. Etwa wenn neue gesellschaftliche Bedürfnisse oder neue Konsumpräferenzen sichtbar werden. Oder wenn es darum geht, exzellente Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen. Aus diesem Blickwinkel wird das Management der gesellschaftlichen Verantwortung zum kritischen Erfolgsfaktor, und es steht in keiner Weise mit dem Gewinnprinzip im Widerspruch. Daher

auch der Titel des Buches: *Verantwortung für die Gesellschaft - verantwortlich für das Geschäft.*

Vor allem multinationale deutsche Unternehmen nähern sich immer stärker diesem Ansatz von CSR an, der ein strategisches gesellschaftliches Engagement mit der Absicherung des operativen Geschäfts verknüpft. Er ergänzt sozusagen das traditionelle deutsche Verständnis: Insbesondere mittelständische und eigentümergeleitete Unternehmen betrachten Verantwortung gegenüber der Gesellschaft seit jeher als Teil ihrer Grundhaltung, die sich dementsprechend in klassischem Mäzenatentum und in Sponsoringaktivitäten in den Bereichen Kunst, Kultur und Sport äußert. Beide Positionen machen denn auch das spezielle deutsche Profil von CSR aus. Hinzu kommen die spezifischen Ausprägungen der sozialen Marktwirtschaft in Deutschland, die die kulturellen und regulatorischen Rahmenbedingungen für das Unternehmenshandeln darstellen. Vieles, was beispielsweise im angloamerikanischen Kontext von Unternehmen als CSR-Aktivität ausgewiesen wird, ist hier verbindliche gesetzliche Vorgabe und lässt keinen Raum für freiwilliges Unternehmenshandeln. Auch die Mentalität, bei gesellschaftlichen Problemen zuallererst nach dem Staat zu rufen, löst oftmals massives Misstrauen gegenüber CSR-Aktivitäten von Unternehmen aus. In dieser Gemengelage suchen viele Unternehmen heute einen neuen Weg, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, mit dem sich betriebliche Ziele und gesellschaftlicher Nutzen verbinden lassen. Für diese Unternehmen ist das Managementhandbuch geschrieben.

Warum und vor allem wie Unternehmen mit der Herausforderung umgehen, dergestalt gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, hängt von vielen Faktoren ab: Branchenzugehörigkeit, Unternehmenskultur und Tradition, Organisation der Wertschöpfungskette etc.

Ratschläge auf die Frage, was ein Unternehmen denn konkret tun sollte, gehen daher am Problem vorbei. Daher hat die Bertelsmann Stiftung mit Unterstützung von IFOK - Institut für Organisationskommunikation einen prozessorientierten Managementansatz entwickelt, mit dem Verantwortliche im Unternehmen eine Vorgehensweise ableiten können, um geeignete Themen zu definieren, einen strategischen Ansatz zu entwickeln und entsprechende Projekte mit ausgewählten Partnern aus Staat und Non-Profit-Sektor umzusetzen. Der vorgestellte Ansatz ist damit anschlussfähig hinsichtlich bereits bestehender Managementmodelle und gleichzeitig - was im Hinblick auf die Bedeutung von trisektoralen Kooperationen unabdingbar ist - anschlussfähig für politische und zivilgesellschaftliche Akteure.

Entwickelt wurde der Managementansatz auf der Basis von 14 Fallstudien. Diese Beispiele stellen Unternehmen vor, die mit CSR-Projekten gesellschaftlich relevante Probleme aufgreifen und in Zusammenarbeit mit öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen zu erfolgreichen und glaubwürdigen Lösungen kommen. Dabei gibt die Palette der Themen (Arbeitsmarkt, Jugendarbeitslosigkeit, Klimawandel, Gesundheit, regionale Strukturentwicklung oder Entwicklungszusammenarbeit) einen Hinweis darauf, welche Potenziale in solchen sektorübergreifenden Kooperationen stecken.

Die Erkenntnisse aus den Fallstudien wurden mit einer Vielzahl von betrieblichen Experten und Vertretern aus öffentlichen Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen im Rahmen eines innovativen Projektansatzes diskutiert, auf ihre Übertragbarkeit geprüft und in den prozessorientierten Managementansatz integriert.

Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle allen Experten, die an den Fallstudien mitgewirkt haben, und

allen, die in den verschiedenen Foren und Workshops ihre Sachkenntnis eingebracht und damit einen wichtigen Beitrag zu diesem Handbuch geleistet haben.

Birgit Riess

Inhaltsverzeichnis

Titel

Impressum

Vorwort

Über dieses Buch

Teil 1

Modernes CSR-Management in Deutschland

CSR, CC, CSP, CS - willkommen in Babylon!

Was deutsche Manager über CSR denken

Zwei Sichtweisen auf CSR

Natürliche Themen - die Handlungsfelder der gesellschaftlichen Verantwortung

Die Erweiterung der Komfortzone

Gesellschaftliche Verantwortung als Führungsaufgabe

Gesellschaftliche Verantwortung in der Unternehmenswirklichkeit

Motive für verantwortungsbewusstes Handeln

Das Management gesellschaftlicher Verantwortung - eine Übersetzungsaufgabe

Andere Kulturen gesellschaftlicher Verantwortung

Natürliche Themen als Aufhänger für gesellschaftliche Verantwortung

CSR-Management richtig organisieren -

Überzeugungsarbeit leisten

Bestehende Managementverfahren nutzen

Die vier Phasen des CSR-Managements Orientierung: Die Landschaft kartieren

Orientierung als Herausforderung

Strategieentwicklung: Die Reise planen
Kooperation: Gemeinsam das Ziel erreichen
Optimierung: Das Reisen zur Gewohnheit machen

Quellen

Teil 2

Allianz AG - - Betreuung und Reintegration von Unfallopfern

Die Allianz AG

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: soziale und berufliche Folgen von Unfällen

Das Projekt »rehacare«

Die Perspektive der Agentur für Arbeit

»Learnings« und Ausblick

Axel Springer AG - - Transparenz in der Holz- und Papierkette

Die Axel Springer AG

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: Raubbau natürlicher Ressourcen

Das Projekt »Transparenz in der Holz- und Papierkette«

Die Perspektive von Greenpeace Russland

Landkarte der Verantwortung

Fortführung des Pilotprojekts beschlossen

»From Russia with transparency« - Unfallverhütung und Korruptionsbekämpfung

»Learnings« und Ausblick

BASF AG - - Initiative Zukunft Rhein-Neckar-Dreieck

Die BASF AG

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: nachhaltige Standortentwicklung

Das Projekt »Zukunftsinitiative Rhein-Neckar-Dreieck«

Die Perspektive der Fuchs Petrolub AG

Die Perspektive des Raumordnungsverbands Rhein-Neckar (ROV)

Die Perspektive der Stadt Heidelberg

»Learnings« und Ausblick

B. Braun Melsungen AG - - Familie und Beruf vereinbaren

Die B. Braun Melsungen AG

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Das Projekt »Beruf & Familie« - ein Programm mit

Tradition

Die Perspektive des Servicebüros »Lokale Bündnisse für Familie«

Erfolgsfaktoren für die Bündnisse

»Learnings« und Ausblick

Deutsche Bahn AG - - Kampf gegen Korruption

Die Deutsche Bahn AG

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: Korruption

Das Projekt »Korruptionsbekämpfung bei der Deutschen

Bahn AG«

Die Perspektive von Transparency International

»Learnings« und Ausblick

Deutsche Telekom AG - - Neue Technologien und

Wissensvermittlung an Schulen

Die Deutsche Telekom AG

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: neue Technologien und

Wissensvermittlung an Schulen

Das Projekt »Schulen ans Netz« der Deutschen Telekom und des BMBF

Die Perspektive des BMBF

»Learnings« und Ausblick

E.ON AG - - Prävention von Jugendarbeitslosigkeit

Die E.ON AG

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: Ausbildungsstellenmangel und

Jugendarbeitslosigkeit

Das Projekt »Gemeinsam gegen Jugendarbeitslosigkeit«

Die Perspektive der Arbeitsagentur

»Learnings« und Ausblick

HeidelbergCement AG - - Klimaschutz in Indonesien

Die HeidelbergCement AG

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: Klimawandel

Das Projekt »Joint Implementation bei Indocement«

Die Perspektive des Öko-Instituts

»Learnings« und Ausblick

KarstadtQuelle AG - - Verantwortung in der Lieferkette

Die KarstadtQuelle AG

Die CSR-Strategie des Unternehmens

Systematische Qualifizierung und Auditierung

»Critical Issue«: Globalisierung und erweiterte

Produktverantwortung

Das Projekt »Sektorenmodell der

Außenhandelsvereinigung des Deutschen ...

Die Perspektive des BMZ

Die Perspektive von Misereor

»Learnings« und Ausblick

Münchener Rück - - Internationales Engagement zum Klimaschutz

Die Münchener Rück-Gruppe

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: der Klimawandel und seine Folgen

Das Projekt »Internationale Aktivitäten der Münchener

Rück zum Klimaschutz«

Die Perspektive von Germanwatch

»Learnings« und Ausblick

OTTO - - Armutsbekämpfung durch Ressourcenschutz

Die OTTO Group

Die CSR-Strategie des Unternehmens

»Critical Issue«: Afrika - Verlierer der Globalisierung

Das Projekt »Cotton - made in Africa«

Ausblick: Teilhabe der Afrikaner am Wirtschaftsprozess fördern

[Solvay GmbH - - Ökobilanzierung von Chemikalien](#)

[Die Solvay GmbH](#)

[Die CSR-Strategie des Unternehmens](#)

[»Critical Issue«: Einfluss von Chemikalien auf die](#)

[Umwelt](#)

[Das Projekt: Ökobilanzierung von Chemikalien](#)

[Die Perspektive des Umweltbundesamts](#)

[Die Perspektive der Industriegewerkschaft Bergbau,](#)

[Chemie, Energie](#)

[»Learnings« und Ausblick](#)

[Volkswagen AG - - Regionalentwicklung aus](#)

[Standortinteresse](#)

[Die Volkswagen AG](#)

[Die CSR-Strategie des Unternehmens](#)

[»Critical Issue«: Arbeitslosigkeit am Standort Wolfsburg](#)

[Das Projekt »AutoVision«](#)

[Die Perspektive der Stadt Wolfsburg](#)

[»Learnings« und Ausblick](#)

[WestLB AG - - Sozial- und Umweltverträglichkeit von](#)

[Projektfinanzierungen](#)

[Die WestLB AG](#)

[Die CSR-Strategie des Unternehmens](#)

[»Critical Issue«: große Infrastrukturprojekte auf Kosten der Umwelt und der ...](#)

[Das Projekt »Sicherung der Sozial- und](#)

[Umweltverträglichkeit von Projektfinanzierungen«](#)

[Die Perspektive von urgewald](#)

[»Learnings« und Ausblick](#)

[Glossar](#)

[Kommentierte Linkliste](#)

Über dieses Buch

Bevor Sie dieses Buch lesen, sollten wir uns einander vorstellen. Sie gehören wahrscheinlich zu einer der folgenden Gruppen: Sie sind verantwortlich für das CSR-Management eines Unternehmens, wahrscheinlich in einem großen Unternehmen mit Schwerpunkt in Deutschland, oder Sie sind als Vorstand verantwortlich für den CSR-Zuständigen in einem solchen Unternehmen. Vielleicht arbeiten Sie in der öffentlichen Verwaltung oder einer Institution der Zivilgesellschaft mit Unternehmen an gesellschaftlichen Themen, oder Sie sind einfach interessiert an dem Konzept der unternehmerischen Verantwortung, amerikanisch CSR, das in den vergangenen Jahren so viel Aufsehen erregt hat.

Wir, ein Team von Experten innerhalb und außerhalb der Bertelsmann Stiftung, haben dieses Buch für die ersten beiden Gruppen geschrieben, weil es bisher im deutschen Sprachraum keine umfassende Einführung in das Management von CSR gibt, die sich speziell auf Ihre Bedürfnisse konzentriert. Diese Bedürfnisse haben wir - für die bisherige CSR-Literatur in Deutschland einmalig - aus der detaillierten Analyse von Fallstudien gewonnen, auf die sich dieses Buch immer wieder bezieht. Dabei haben wir versucht, praxisorientiert zu schreiben und dieser Praxis einen Schritt über ihren aktuellen Stand in Deutschland hinaus zu verhelfen.

Auch wenn Sie zu einer der beiden anderen Gruppen gehören, kann dieses Buch für Sie von Interesse sein. Denn wie Sie sehen werden, haben wir einen besonderen Ansatz gewählt. Wir haben CSR nicht nur als eine Aktivität von Unternehmen allein beschrieben, sondern als eine

Herausforderung, die auch die öffentliche Hand und die Zivilgesellschaft einbezieht - wenn sie greifbare Geschäftsvorteile mit einer gesellschaftlichen Wirksamkeit verbinden soll.

Diesem Management-Handbuch für Unternehmen werden dementsprechend noch weitere Darstellungen zur Perspektive der öffentlichen Hand und zivilgesellschaftlicher Institutionen folgen, die dazu beitragen, dass sich Unternehmen mit großer Kraft und Kompetenz in die Bewältigung sozialer und anderer gesellschaftlicher Herausforderungen einbringen.

Teil 1

Modernes CSR-Management in Deutschland



Das Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen² findet in Deutschland unter anderen kulturellen und

regulativen Rahmenbedingungen statt als in den Wirtschaftssystemen der USA und Großbritanniens, die diese Verantwortung als Corporate Social Responsibility (CSR) zu einem der wichtigsten Managementtrends unserer Zeit gemacht haben. Viele Vorbehalte deutscher Manager gegenüber der angloamerikanischen CSR haben daher auch ihre Berechtigung.

Worum geht es also bei einem deutschen Modell für das Management unternehmerischer Verantwortung? Deutsche Unternehmen müssen einen Weg finden, sich mit den globalisierten Ansprüchen der vielfältigen Stakeholder auseinander zu setzen sowie die enormen Gestaltungschancen klug konzipierter gesellschaftlicher Verantwortung praktisch nutzbar zu machen.

Der erste Schritt dorthin besteht darin, zwei Sichtweisen auf die gesellschaftliche Verantwortung zu verstehen und zu verbinden: Gesellschaftliche und politische Stakeholder verstehen Unternehmen oft als moralisch motivierte Organisationen, die Mitverantwortung für die Bewältigung sozialer Herausforderungen tragen. Unternehmer hingegen sind zuerst für ihr Geschäft verantwortlich und sollten ihre gesellschaftliche Verantwortung immer in Bezug zu ihrer Geschäftstätigkeit setzen können. Richtig verstandenes Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen steuert die nicht intendierten gesellschaftlichen Folgen und unrealisierten gesellschaftlichen Gestaltungschancen der Geschäftstätigkeit. Dafür muss der Manager beide Sichtweisen, die der Anspruchsgruppen und die seines Geschäfts, miteinander verbinden und die verschiedenen Sprachen immer wieder übersetzen können.

Die Verbindung der gesellschaftlichen mit der geschäftlichen Verantwortung führt zu den so genannten »Natürlichen Themen« von Unternehmen. Mit diesen Themen, die in direktem Zusammenhang mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens stehen, muss sich das Geschäft auseinandersetzen, weil sie Risiken und Chancen bergen. Die Orientierung an natürlichen Themenfeldern ermöglicht es zu verstehen, warum etwa Kinderarbeit für ein Unternehmen mit Zulieferern in Südostasien ein Thema ist und warum es der brasilianische Regenwald für eine deutsche Brauerei nicht ist.

Wer den Anspruchsgruppen im Bereich seiner natürlichen Themen einen Schritt voraus ist, die Fakten kennt und die Rolle des eigenen Unternehmens in Bezug auf Risiken und Chancen bei der Behandlung dieser Themen im Griff hat, der erweitert seine gesellschaftliche Komfortzone. Die Komfortzone ist das Umfeld, in dem man sich auf der Basis bekannter Daten und mit etablierten Verfahren bequem zurechtfinden kann. Sie gezielt und kontinuierlich zu erweitern bedeutet nicht nur, die Risiken für Reputation und andere Unternehmenswerte rechtzeitig zu erkennen, sondern auch die Chancen bei der Gestaltung gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen früher zu bemerken als Konkurrenten. Gutes CSR-Management ist wirksames Management der natürlichen Themen.

Im Kern unterscheidet sich die Aufgabe des CSR-Verantwortlichen also nicht von der anderer Topmanager - wie es dem Unternehmen darum geht, neue Produkte zu entwickeln und neue Märkte zu erschließen, geht es ihm auch darum, sich in immer neuen sozialen Zusammenhängen zurechtzufinden und sein gesellschaftliches Umfeld aktiv zu gestalten.

Erfolgreiche Unternehmen erweitern ständig ihre Komfortzone.

CSR, CC, CSP, CS - willkommen in Babylon!

Was bedeutet CSR?

Corporate Social Responsibility: Was verbirgt sich hinter diesem Begriff, der so trendy auf Englisch daherkommt - und gleichzeitig viel Verwirrung stiftet? Zur unternehmerischen Verantwortung, oder Corporate Responsibility, kommt mit der Ergänzung »Social« ein Aspekt hinzu, der über die eigentliche Geschäftstätigkeit des Unternehmens hinausgeht. Doch wie weit reicht diese gesellschaftliche Verantwortung? Oft werden unter dem Begriff Instrumente wie Sozial- oder Umweltsponsoring subsumiert. Statt von Corporate Responsibility ist dann häufig die Rede von Corporate Sustainability, also unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Begriffsvielfalt

Die Vorstellung vom Unternehmen als »gutem Bürger« prägte wiederum den Begriff des Corporate Citizenship, der oft und gerne als Synonym oder gar als Oberbegriff für CSR verwendet wird. Business Social Responsibility (BSR), Corporate Social Performance (CSP) oder Triple Bottom Line sind weitere klangvolle Bezeichnungen, die die Diskussion nicht eben vereinfachen - denn die Definitionen auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene weichen stark voneinander ab (Meffert 2005: 3). Eine allgemeingültige Definition von CSR ist letztlich für die Praxis nicht erforderlich - wichtig ist nur, dass CSR-

Verantwortliche sich nicht von den verschiedenen Konzepten verunsichern lassen und sich am gemeinsamen Kern der vielen Begriffe orientieren. Und der lässt sich folgendermaßen fassen:

Die unternehmerische Verantwortung besteht darin, die gesellschaftlichen Chancen und Risiken zu managen, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit und ihren nicht intendierten Folgen verbunden sind.

Verschiedene Konzepte unternehmerischer Verantwortung

Corporate Social Responsibility (CSR): Die EU definiert CSR als freiwilliges Handeln, das von der Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Stakeholdern getrieben wird. Gesellschaftliche Verantwortung soll demnach in den Geschäftsprozess integriert werden und nicht bloß Öffentlichkeitsarbeit um ihrer selbst willen sein.

Corporate Citizenship (CC) bezeichnet das Engagement von Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld, um in Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen Probleme des Gemeinwesens aufzugreifen. Dazu gehören **Corporate Giving** in Form von Spenden und Sponsoringaktivitäten sowie **Corporate Volunteering**, bei dem Unternehmen das bürgerschaftliche Engagement ihrer Mitarbeiter unterstützen.

Corporate Sustainability (CS) beinhaltet eine nachhaltige Unternehmensführung, die darauf ausgerichtet ist, die Beiträge eines Unternehmens zur sozialen, ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit zu optimieren. Bis heute bezieht sich dies in der Praxis meist auf Konzepte der Ökoeffizienz, ungeachtet des sozialen Faktors, der zwar als wichtig, aber als schwer messbar gilt.

Das Triple Bottom Line-Konzept misst den Erfolg eines Unternehmens nicht nur an seinen wirtschaftlichen, sondern auch an seinen sozialen und ökologischen Leistungen.

Unternehmensethik ist ein werte- und normenorientiertes Unternehmensführungskonzept zur Integration ethischer Grundsätze in die Unternehmenspolitik.

Corporate Social Performance (CSP) bezeichnet Management- und Auditing-Konzepte zur Messung und Analyse des Verhaltens von Unternehmen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.

Corporate Accountability (CA) zielt darauf ab, die Unternehmensleistung hinsichtlich ihrer sozialen, ökologischen und ökonomischen Wirkung transparent darzulegen. Management- und Auditing-Konzepte sollen Nachhaltigkeitsaspekte im Unternehmen bewerten und steuern.

Was deutsche Manager über CSR denken

Die Diskussion über CSR in deutschen Vorstandsetagen ist meist weder besonders neu noch besonders fruchtbar. Auch wenn die Zahl der Publikationen zum Thema stetig wächst - eine gemeinsame Managementpraxis gibt es nicht. Stattdessen gibt es viele Vorbehalte gegenüber CSR und der Art, wie sie oft an die Verantwortlichen in Unternehmen herangetragen wird. Die typischen Abwehrreaktionen stellen einen guten Ausgangspunkt dar, um herauszufinden, welchen Stellenwert CSR heute in Deutschland hat.

Die »Wieder eine amerikanische Managementmode«-CSR

Was viele in Deutschland über CSR denken: Corporate Social Responsibility - nicht umsonst ist der Begriff ein englischer: Die Amerikaner haben die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen »erfunden« und setzen sie, auf ihr Wirtschaftssystem zugeschnitten, seit Jahrzehnten um. In Deutschland gibt es diese Tradition nicht. CSR ist hierzulande für viele Manager kein Thema.

Begriff CSR wenig verbreitet

Stimmt zum Teil. Anders als in den Vereinigten Staaten gehört es in Europa zum Grundverständnis der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung, dass Unternehmen gemeinwohlbezogene Aufgaben übernehmen. Die Bezeichnung CSR ist in Deutschland noch nicht sehr verbreitet, und Unternehmen beginnen erst nach und nach, sich in strategischer Hinsicht Gedanken über ihre gesellschaftliche Verantwortung zu machen. Denn: Die Globalisierung, eine immer bessere Kommunikations- und

Informationstechnologie sowie eine veränderte Erwartungshaltung in der Öffentlichkeit zwingen die Wirtschaft, sich verstärkt mit ihrer Rolle in der Gesellschaft auseinander zu setzen.

Entwicklung in Deutschland und Europa

Auch wenn die »Verantwortungsdebatte« in Deutschland nicht, wie in den angelsächsischen Ländern, auf eine langjährige Tradition zurückblickt, gab es auch hier vergleichbare Konzepte (Meffert 2005: 9): Die so genannten Sozialbilanzen waren damals zum Beispiel in aller Munde. Sie dienten dazu, das soziale Engagement von Unternehmen zu bewerten. In den 80ern forderte die Umweltbewegung die Industrie auf, die ökologische Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen. Auf europäischer Ebene erschien im Jahr 2001 mit dem EU-Grünbuch »Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility« die erste grundlegende Publikation zu CSR. Im Anschluss an die Veröffentlichung folgte bis 2002 eine Konsultationsphase der EU-Kommission. Ihre Ergebnisse wurden in der Mitteilung »Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung« zusammengefasst. Im Jahr 2002 wurde das European Multi-Stakeholder Forum on CSR (EMS-Forum) gegründet. Ziel des Forums ist es, den Informationsaustausch zwischen Experten und Interessengruppen zu unterstützen und Empfehlungen zur Förderung von CSR auszuarbeiten (Meffert 2005: 7).

Der europäische Prozess hat maßgeblich zur Verbreitung von CSR in Deutschland beigetragen.

Die »Ist bei uns doch schon alles gesetzlich geregelt«-CSR

Was viele in Deutschland über CSR denken: In den USA wurde jüngst die Kette Starbucks Coffee für ihr vorbildliches gesellschaftliches Engagement gefeiert. Das Unternehmen hatte eine Krankenversicherung für seine Angestellten abgeschlossen. Gerechte Löhne, angemessene Arbeitszeiten und -bedingungen, Krankenversicherung, Kündigungsschutz - in den Vereinigten Staaten sind das die klassischen Handlungsfelder für CSR. Deutsche Unternehmer haben es schwer, auf diesen Gebieten mit sozialer Verantwortung zu glänzen, weil viel mehr Standards schon per Gesetz etabliert sind.

Explizite CSR

Stimmt zum Teil. Natürlich wird ein deutscher Unternehmer, der seine Angestellten bei der Krankenversicherung anmeldet, nicht mit Lob überschüttet werden. Die so genannte explizite CSR, wie wir sie in den USA oder Großbritannien finden, ist auf Deutschland nur bedingt übertragbar. Explizite CSR bedeutet, dass Unternehmen freiwillig (aber gleichzeitig im eigenen Interesse) gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und diese Strategien in ihrer individuellen Unternehmenspolitik verankern. Möglich (oder notwendig?) wird dies durch die von der liberalen Marktwirtschaft geprägte Gesellschaftsordnung in den Vereinigten Staaten.

Hohe Regelungsdichte in Deutschland

Im Vergleich dazu ist die Regelungsdichte in Deutschland sehr hoch; die Spielräume für Engagement sind entsprechend anders. Was in den USA bereits als CSR gerühmt wird, ist in der deutschen Wirtschaft implizit geregelt: Allgemein anerkannte Gesetze, Regulierungen und

Standards legen die Verantwortlichkeiten von Unternehmen im gesellschaftlichen Bereich detailliert fest.

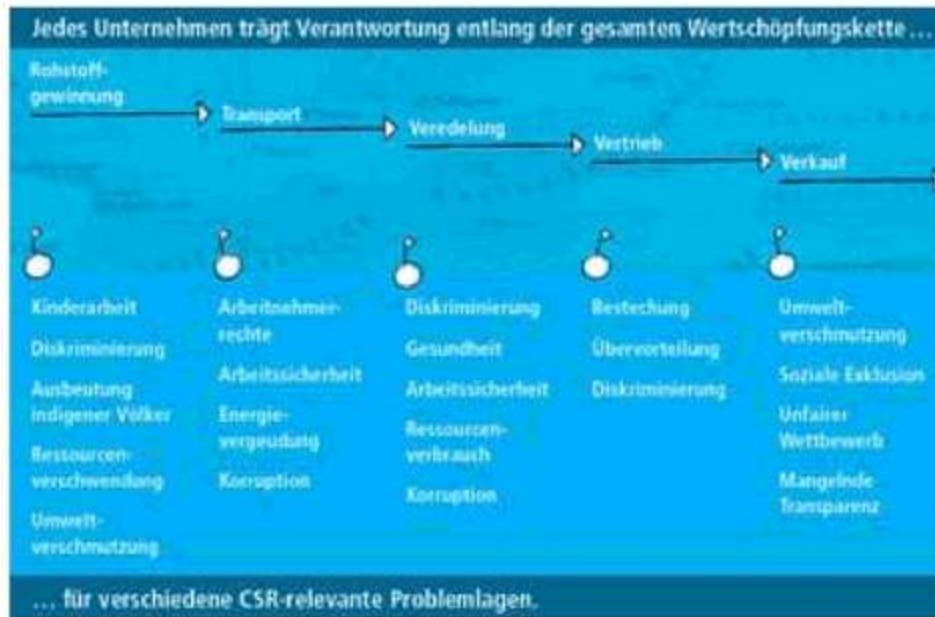
Anknüpfungspunkte für darüber hinausgehendes gesellschaftliches Engagement gibt es aber auch in jedem deutschen Betrieb. Grundlage dafür sind nicht die CSR-Klassiker aus den USA, sondern die eigene Geschäftstätigkeit und die Frage: »Wie lassen sich die gesellschaftlichen Chancen und Risiken managen, die mit dieser Geschäftstätigkeit verbunden sind?«

Die »Geht mich nichts an«-CSR

Was viele in Deutschland über CSR denken: CSR ist nur für diejenigen relevant, die direkt mit Verursachern von sozialen oder ökologischen Problemen zu tun haben.

Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette

Stimmt nicht. Die Verantwortung eines Unternehmens endet nicht an seiner Lagerhallentür. Auch der Großhändler, der »nur« einkauft und verkauft, ist Teil des Wirtschaftssystems und trägt eine Mitverantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Und letztlich muss sich auch der Endverbraucher die Frage stellen lassen, ob der von Kindern geknüpfte Teppich die Wohnung wirklich behaglicher macht und ob das Frühstücksei aus der Legebatterie nicht doch einen Beigeschmack hat. Das Vorurteil, CSR müsse nur da thematisiert werden, wo produziert und vertrieben wird, ist bequem und dient ganzen Branchen als Vorwand, keine Verantwortung übernehmen zu müssen.



Die »Sollen wir jetzt alles anders machen?«-CSR

Was viele in Deutschland über CSR denken: Mit großem Aufwand haben viele Unternehmen in den 80er und 90er Jahren neue Managementsysteme und neue Reporting-Strukturen eingeführt, um etwa ein professionelles Umwelt- oder Risikomanagement betreiben zu können. Jetzt soll ein CSR-Manager an die Arbeit gehen - und alles wird wieder ganz anders?

Vorhandene Strukturen nutzen

Stimmt nicht. Das CSR-Management profitiert von den bereits vorhandenen Strukturen: So sind mit dem Umweltmanagement bereits Berichtswege implementiert, auf die auch der CSR-Manager sich stützen kann. Durch das Risikomanagement sind die gesellschaftlichen Risiken bereits bekannt und abwägbar. Das Management der gesellschaftlichen Verantwortung ist demnach nichts