

Max Zeidler

Soziales Engagement gilt international als Grundbedingung „Nachhaltigen Wirtschaftens“ von Unternehmen. Die beiden anderen Elemente sind Profitabilität und Berücksichtigung der Umwelt. Reine Profitorientierung, Vernachlässigung von Umweltaspekten und Mensch in Unternehmen und Gesellschaft, wird zunehmend zum Ausschlusskriterium für die Produkte eines Unternehmens – sei es beim Kauf von Anteilen an der Börse oder bei Kaufentscheidungen immer mündigerer Verbraucher.

Ist soziales Engagement von Unternehmen eher eigennützige Imagepolitik oder ist ihr Mitgestalten der zukünftigen Gesellschaft in einer globalisierten Welt ein Beitrag zur neuen Marke D? Der Staat als erste sozial handelnde Instanz meldet seinen Bankrott. Die Bewältigung großer sozialer Aufgaben bleibt Notwendigkeit. Welche Rolle spielen hier Unternehmen?

Max Zeidler

## Corporate Social Responsibility: Imagepolitik oder neuer Gesellschaftsvertrag im Entstehen?

„Immer mehr Unternehmen erkennen, dass ihr Geschäftszweck nicht nur im Abverkauf von Produkten liegt“ (ECC 2001). Das ist erfreulich – und macht deutlich, dass in der Vergangenheit Unternehmen nicht ganz verantwortlich mit Umwelt, Personal und Gesellschaft umgegangen sind. Corporate Social Responsibility (CSR) gehört zu den Modewörtern der Wirtschaftswelt. Was sich gut anhört, hat leider keine klare Bedeutung. Der Bezug auf die „soziale Verantwortung der Unternehmen im Wesentlichen als eine freiwillige Verpflichtung der Unternehmen, auf eine bessere Gesellschaft und eine sauberere Umwelt hinzuwirken“ (Grünbuch 2001), hilft wenig weiter.

Eine konkretere Definition sucht man vergebens. Sogar das World Business Council für „Nachhaltige Entwicklung“ sieht sich dazu nicht in der Lage, obwohl es sich als weltweit einzigartig im Hinblick auf die Aufgaben der Zukunft für Industrie-Unternehmen versteht – zu kontrovers sei die nationale und internationale Debatte (CSR 2000).

Thema dieses Beitrags soll ein Blick auf die immense Vielfalt sein, mit der sich Corporate Social Responsibility befasst. Er soll mithelfen, klarer abzugrenzen, wie sich soziales Engagement von Unternehmen als eigennützige Imagepolitik von strategischem Eingreifen und Mitgestalten der zukünftigen Gesellschaft in einer globalisierten Welt, Arbeitstitel Marke D, unterscheidet. Der Staat als letzte handelnde Instanz meldet seinen Bankrott – doch die Bewältigung großer sozialer Aufgaben bleibt Notwendigkeit. Die Rolle, die dabei Unternehmen spielen sollen, ist zu klären.

Dafür ist es zunächst notwendig, die globale Tragweite der „sozialen Verantwortung von Unternehmen“ zu streifen, dann auf die Verknüpfung der globalen und lokalen Dimensionen von Corporate Social Responsibility einzugehen. Abschluss sein wird die Sonderdebatte, die im Zusammenhang mit diesem Thema in Deutschland diskutiert wird.

Soziales Engagement ist eine Grundbedingung „Nachhaltigen Wirtschaftens“ von Unternehmen – bildlich gesprochen der Eckpunkt eines Dreiecks. Die beiden anderen Eckpunkte heißen Profitabilität und Berücksichtigung der Umwelt, durch die Figur auch grafisch untrennbare Grundbedingungen jeder zukünftigen Unternehmensphilosophie. Reine Profitorientierung, Vernachlässigung von Umweltaspekten und Mensch in Unternehmen und Gesellschaft, wird immer öfter Aus-

schlusskriterium für die Produkte eines Unternehmens – sei es beim Kauf von Anteilen an der Börse oder bei Kaufentscheidungen immer mündigerer Verbraucher.

## Orientierung in der globalen Vielfalt

Unterschieden werden sollte zwischen einem enger gefassten CSR-Begriff („Basis-CSR“) und weiterführender CSR („CSR-Plus“), der verstärkt in Deutschland diskutiert wird. Unter „Basis-CSR“ ist die „soziale Verantwortung des Unternehmens für alle direkt Beteiligten“ zu verstehen. Dies sind die direkten sozialen Aspekte im Alltag des Unternehmens, so z.B. Arbeit in gesicherter Umgebung für Umwelt und Leben, keine Ausbeutung von Arbeitern, die Verbannung von Kinder- und Zwangsarbeit, das Mitwirken bei der Sicherung für Krankheit und Alter sowie die Einhaltung der Menschenrechte – im eigenen Unternehmen wie auch bei allen ausgelagerten Aktivitäten oder Zulieferern. Wer „CSR-Plus“ betreibt, praktiziert weitergehende Verantwortung über das Unternehmen hinaus, die in das lokale Umfeld bzw. die Gesellschaft hinein reicht.

Weltweit „Basis-CSR“ umzusetzen, stellt ein massives Problem dar. Immer noch bestehen große Defizite, die seit Jahrzehnten zu Skandalen und immer wieder zu neuen Verhaltens- und Produktionskodizes in Betrieben, freiwilligen Vereinbarungen, Selbstverpflichtungen, Zertifizierungen führen. NGOs werden nicht müde, auf Versäumnisse hinzuweisen. So sind z.B. Arbeitnehmer nicht informiert über das Vorhandensein eines Kodexes, da er vielleicht gar nicht in der landeseigenen Sprache, sondern nur in Englisch verfasst ist oder am Arbeitsplatz nicht allen zugänglich ist. Je mehr man sich mit den Aktivitäten der CSR beschäftigt, desto deutlicher wird, was in der globalen ökonomischen Wirklichkeit die wichtigste soziale Verantwortung ist: dass Arbeitsrechte, Gesundheitsschutz, langfristige Unternehmensplanung mit einer Perspektive für dauerhafte Arbeitsverhältnisse, effiziente Strukturen ohne Korruption existieren. Das Problem global: Wer stellt sicher, dass die soziale Verantwortung auch tatsächlich praktiziert wird?

Viele selbsternannte „Social Accountability“-Unternehmen haben sich hier als Retter und zur Überprüfung der Initiativen angeboten, doch hat diese Vielfalt nicht unbedingt die Übersichtlichkeit gefördert. Wenn es schon unzählige Maßstäbe, Selbstverpflichtungen und internationale Richtlinien für Unternehmen gibt, wer kann dann noch die zahlreichen neuen Organisationen, die zur Überprüfung der Glaubwürdigkeit existieren, nach ihren Zielen, ihrer Nützlichkeit und korrekten Arbeitsweisen beurteilen?

Abhilfe schafft hier seit fünf Jahren die „Global Reporting Initiative“, deren Ziel es ist, den vielgestaltigen Sozialberichten der Unternehmen eine Struktur zu geben, die Vergleiche und die Überprüfung der Einhaltung erleichtert. Durch die Unterstützung der UN ist hier weltweite Legitimation und Glaubwürdigkeit im Ansatz gegeben.

Global Compact, eine von UN-Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufene Initiative, ist eine weitere Anlaufstelle, um die Verwirklichung internationaler Menschen- und Arbeitsrechte sowie Gesundheits- und Umweltaspekte anzugehen.

## CSR-Plus und Global Players

In den meisten industrialisierten Ländern und globalen Unternehmen ist „Basis-CSR“ sichergestellt – z.B. die Einhaltung betriebseigener ethischer Verhaltenskodizes. Nicht zuletzt auch, weil ein lebhaftes Pressewesen Versäumnisse umsatzstörend in die Öffentlichkeit bringt. Wichtiger werden dann die Möglichkeiten der „CSR-Plus“: Die Bereitstellung zusätzlicher Berufsausbildungsplätze, Umweltengagement, Einstellung sozial Ausgegrenzter, Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen für die Arbeitnehmer, Partnerschaften mit Kommunen, Sponsoring von lokalen Sport- und Kulturereignissen oder Spenden für wohltätige Zwecke ist weit verbreitet.

Versuchslabor für „CSR-Plus“ sind globale Unternehmen. Keine anderen Organisationen erleben das Aufeinanderprallen lokaler und globaler Probleme intensiver. Angedeutet ist das Dilemma der Ausrichtung sozialen Engagements für globale Unternehmen in einer Bemerkung von Prof. Klaus Schwab, des Gründers des Weltwirtschaftsforums<sup>1</sup>: „Einer meiner Freunde hat im vergangenen Jahr in Europa 3 000 Menschen entlassen, aber in China 4 500 eingestellt. Ist er, sozial gesehen, ein guter oder ein schlechter Unternehmer?“

In diesem Unternehmensfeld wird aber auch am meisten von der sich globalisierenden Weltgemeinschaft profitiert<sup>2</sup>. Somit lastet auf Global Players eine ganz besondere Erwartung, die weltweiten Dimensionen ihrer Verantwortung wahrzunehmen. Denn je kleiner und lokal gebundener ein Unternehmen ist, desto mehr ist „Basis-CSR“ schon große Aufgabe, fällt eine neue Arbeitskraft mit organisatorischem und sozialem Aufwand für Integration, Weiterbildung, soziale Sicherung, Arbeitsplatzsicherung, langfristige Beschäftigung etc. ins Gewicht.

Tatsachen, die es kleinen und mittelständische Unternehmen erschweren, auf Innovationsgebieten so leicht zu operieren wie große Firmen, die oftmals noch in den Genuss besonderer Konditionen kommen, weil sie die „Manpower“ haben, jemanden dafür verhandeln zu lassen. Oder eine Kooperation sozialen Charakters mit großer Medienaufmerksamkeit zu organisieren, die bei allen Anfragen dann wie ein Joker aus dem Ärmel gezogen wird, um Zweifel an der nachhaltigen Orientierung des Unternehmens zu zerstreuen. Ist bei den Global Players vielleicht schon manchmal weniger globale Kommunikation ihrer Initiativen, sondern mehr Projektvielfalt angebracht?

Wie handelt man am wirkungsvollsten im weltweiten Engagement? Gerne handeln Unternehmen hier nach dem Motto „Think Global-Act Local“ – manchmal nur deswegen, um an den lokalen Standorten gute Stimmen in der Presse zu bewirken. Auch weltweite Projekte sind oft zu wenig global gedacht: Wie soll man ein Projekt zur Bekämpfung des internationalen Digital Divide, also des beschränkten Zugangs zu (Computer)Informationstechnologie bewerten, wenn bislang die Hälfte aller Menschen noch darauf wartet, ihren ersten Telefon-Anruf zu tätigen?

Maßgeblich zur Beseitigung der Zweifel ist das Eingehen neuer Partnerschaften. Die Bestrebungen der Unternehmen nützen nicht viel, wenn nicht unab-

1 In: Die ZEIT 2000

2 Der Anteil des Gesamtumsatzes der weltweit 200 größten Konzerne am Weltmarkt betrug 1960 17%, 1984 24% und 1995 31% (Quelle: FORTUNE, Weltbank) – Tendenz: steigend.

hängige Bewertung, Glaubwürdigkeit und Rechtmäßigkeit in jedem Projekt sicherstellen, dass hier konsequent globales soziales Engagement praktiziert wird. Die neuen Partnerschaften der Unternehmen werden staatliche und internationale Projekte, private Non-Profit-Organisationen und die Belange der eigenen Mitarbeiter miteinander verknüpfen, mit Erfahrungsgewinnen für alle Seiten.

Eine interessante weitere Form von „CSR-Plus“ sind auch Unternehmen, deren Unternehmensziel selbst sich schon auf die Schaffung sozialen Werts bezieht. In Deutschland z.B. startsocial, eine neue Kooperation von Wirtschaft und NGOs. Eine Welle von auf sozialen Gewinn ausgerichteten Projekten, die soziale Probleme unserer Gesellschaft mit innovativen Ansätzen und mit Hilfe von Know-how aus dem Management von Unternehmen lösen, wird so angestoßen<sup>3</sup>. Für globale soziale Unternehmensverantwortung schon in der Unternehmensmission können die Initiativen des Fairen Handels ein Leitbild bieten. Durch langfristige Handelspartnerschaften, die benachteiligte Produzenten in Entwicklungsländern fördern, werden für den hiesigen Konsumgüterbereich Produkte „fair“<sup>4</sup> produziert und gehandelt. Beispielhaft für alle Unternehmen ist dabei, dass versucht wird, soziale Problematiken globaler und lokaler Art schon durch eine nachhaltigere Struktur des Handelns zu lösen – und gleichzeitig profitabel zu wirtschaften.

## CSR – die Sonderdebatte Deutschlands

Gerade in Deutschland stellt sich oft die Frage: Was ist so neu an der CSR-Debatte? Solche Form unternehmerischen Handelns hat - z.B. durch die Aktion Gemeinsinn seit 1957 oder die Arbeit zahlreicher Stiftungen von großen und kleinen Unternehmen – doch lange Tradition. Der Trend geht dahin, diese Vielfalt auch international sichtbar und transparent zu machen, also zur Ausweitung der glaubwürdigen Sozialberichterstattung nach etablierten Standards. Doch wird in Deutschland bis zum Einsetzen wirklicher Reformen und der Entkrustung überholter Strukturen die Debatte um CSR weiterhin anders geführt werden. Freiwilligenarbeit, der Akzent auf dem Engagement des einzelnen Mitarbeiters, spielt eine stärkere Rolle. Durch das Eingebundensein in Form hoher Steuerabgaben, und einen weiterhin übermäßig präsenten Staatsapparat ist das Potential für CSR der innovativen Art nämlich begrenzt, da auch wenig Raum für das Übernehmen von Verantwortung bleibt bzw. Unlust herrscht, sich zu engagieren.

Formen von „CSR-Plus“ zeigen sich auch immer wieder spontan: Die Flutkatastrophe an Elbe und Donau hat erst klar gemacht, wie groß die tatsächliche Spenden- und Hilfsbereitschaft ist. Unzählige Unternehmen haben gespendet oder Mitarbeiter zu Hilfseinsätzen ermutigt. In solchen Momenten wird sichtbar, was sonst ohne großes öffentliches Aufsehen passiert. Zwei Millionen Freiwillige sind schon in gemeinnützigen Einrichtungen tätig – oft mit Unterstützung des Arbeit-

---

3 startsocial; [www.startsocial.de](http://www.startsocial.de), aber auch die Online-Partnerschaft von Politik und Wirtschaft D 21, die das Ziel hat, die Chancen der Informationsgesellschaft für Deutschland nutzbar zu machen

4 nach den allgemeinen und überprüfbaren Kriterien des internationalen Fair-Handels-Netzwerks, [www.ifat.org](http://www.ifat.org). Ebenso wichtig, wenn auch nicht das Thema dieses Textes, ist die ökologische Verträglichkeit dieser „fairen“ Produkte.

gebers. Betriebe, die es Angestellten ermöglichen, als Mentoren Jugendliche in der Schulausbildung zu begleiten, die Mitarbeiter freistellen für die Renovierung von Schulen oder Kindergärten bis hin zur temporären Mitarbeit in sozialen Einrichtungen. Ein Einwand macht sich breit: Freiwilliges Engagement bedeutet oft temporäres Engagement und Projektarbeit, mit der man jederzeit aufhören kann. Praktizierte Verantwortung ist oft an persönliche, spontane Initiativen gebunden. Soziale Probleme sind aber meist langfristig und bedürfen steter Bearbeitung. Es besteht die Gefahr, dass viel soziales Wohlwollen nicht in richtige Hilfe kanalisiert wird, folgenlos für das Globale oder sogar Lokale bleibt.

## Prioritäten setzen und Qualität sichern

Wer sorgt dafür, dass nicht an einer Stelle, wo gerade der Trend liegt, zuviel und ineffizient gehandelt wird, während an anderer Stelle wichtigere Probleme unbeachtet bleiben? Beispiel für fragwürdige Bestrebungen gibt es zuhauf: Wenn nun aufgrund der medial aufgeladenen Bildungsdebatte Unternehmen in Schul-, Hochschul- und Fortbildungswesen höchst öffentlichwirksam kooperieren, ist die Eigennützigkeit schnell erkannt, und die Glaubwürdigkeit solcher Verantwortung angezweifelt. Antwort auf diese Fragen muss ein Bezugsrahmen geben, der Übersichtlichkeit und Qualität sicherstellt und dabei hilft, Prioritäten zu setzen bei der Behandlung gesellschaftlicher Probleme, so dass es beim freiwilligen Engagement nicht zu Verschwendung oder Übereifer kommt. Ist es in Deutschland z.B. das Bildungssystem, das am stärksten von mehr CSR profitieren sollte – oder der Sozial- und Gesundheitsbereich mit Armut, Krankheit, Behinderung? Oder die Überalterung der Gesellschaft mit ihren Konsequenzen für die Sicherheit der Altersversorgung?<sup>5</sup>

Die weitere Debatte wird zeigen, dass möglicherweise auch eine Schiefelage der gezeigten sozialen Verantwortung von Unternehmen hierzulande und der Verantwortung im globalen Kontext existiert. Weltweite Probleme sind wesentlich drastischer und erfordern den starken Einsatz auch von Unternehmen. Doch ist es nicht viel imageträchtiger und naheliegender, in Deutschland Gutes zu tun? Gute Worte sind schnell gesprochen, aufsehenerregende Initiativen schnell kommuniziert – die Überprüfung der versprochenen Ziele, die Bewertung des Projekterfolgs findet in wesentlich kleinerem Rahmen statt. Droht sich doch gerade dort zu zeigen, was „CSR-Plus“ oft bleibt: Stückwerk, konsequenzlos, PR-Coup.

## Balancing CSR

Um tatsächlich Verantwortung zu übernehmen, sind Unternehmen angewiesen auf Orientierung und Einordnung in die globalen, nationalen und lokalen Probleme, präzise Zielvorstellungen sowie die Verpflichtung, längerfristig zu handeln –

5 Letztgenannte Prioritäten sieht die Strategie der Europäischen Union für nachhaltige Entwicklung, die sich an die gesamte Bevölkerung wendet, vor – doch welches Unternehmen berücksichtigt dies schon bei seinen strategischen Investitionen ins Gemeinwesen?

was Methoden der Evaluation und Verbesserung während des laufenden Projektes einschließt. Es gilt für sie, die richtige Balance in einem Spannungsfeld zu finden: sei es zwischen Basis-CSR und CSR-Plus, interner und externer Verantwortung, CSR vor Ort und global. CSR ist mehr als das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens mit ein paar High-Visibility-Projekten. CSR ist neuer Bestandteil der Unternehmenskultur. Im Treffen der richtigen Balance, in der Ausgewogenheit der Aktivitäten, die sich durch das Bewusstsein des gesamten Unternehmens und seiner Mitarbeiter ziehen, zeichnet sich wirkliche soziale Verantwortung von Unternehmen vor Image-Corporate Social Responsibility aus. Verantwortung, die unerlässlich und herzlich willkommen sein wird für das „Branding“ nicht nur unserer „Marke D“, sondern auch für die Bekämpfung weltweiter Probleme: Hunger, Armut, zunehmende Diskriminierung und ökonomische Benachteiligung. Denn dass staatliche oder internationale Organisationen hier die notwendige Lösung bringen könnten, droht sich als falsche Annahme zu erweisen. Die Erfolgsmeldungen, was die Umsetzung globaler Leistungen angeht, kommen hauptsächlich von einer Seite: den Global Players. Das ist anzuerkennen – führt aber auch zur Aufforderung, in Zukunft mit dabei zu sein, um die gemeinsamen Probleme in ähnlich effizienter Organisation und innovativer Vernetzung mit anzugehen. Nur so kann die Hoffnung weiterleben, dass Globalisierung durch „Nachhaltiges Wirtschaften“ gerecht gestaltet wird.

## Literatur

- Grünbuch Corporate Social Responsibility: 2001
- ECC: Corporate Responsibility, ECC Kohtes Klewes, 2001
- Corporate Social Responsibility, 2000 (World Business Forum)
- EU-Kommission 2001: Strategie der Europäischen Union für die nachhaltige Entwicklung