



Unternehmen Verantwortung

Warum Corporate Social Responsibility Philanthropie mit Geschäftssinn verbindet und daher mehr sein kann als hohles Greenwashing

von ALFRED STRIGL



DI Dr. Alfred Strigl
ist stellvertretender Direktor am ÖIN mit Sitz an der Universität für Bodenkultur in Wien.

Das Thema CSR kommt langsam in die Gänge. Seit einiger Zeit – und hier vor allem in Wirtschaftskreisen – ist der Begriff immer stärker im Gerede. Durch die heißen Diskussionen rund um Klimawandel, Energie- und Resourceneffizienz oder gesellschaftliche Wohlstandverteilung ist vieles in Bewegung gekommen. Wie immer ist der Weg vom Gerede zum Getue – zum wirklichen Tun – wesentlich län-

ger. Europäische Union, Wirtschaftsverbände und Unternehmen haben den Begriff der Corporate Social Responsibility salonfähig gemacht. CSR ist zum Überbegriff für das geworden, was früher noch nachhaltiges Wirtschaften und ganz früher einmal verantwortungsbewusstes Unternehmertum genannt wurde. Der neudeutsche Fachausdruck bringt auf den Punkt, was in Wissenschaft

und Praxis noch glühend diskutiert und damit höchst umstritten ist: Dass nämlich CSR und das dahinter liegende Konzept der Nachhaltigen Entwicklung behaupten, Unternehmen seien nicht nur dafür da, Gewinne zu maximieren. Verantwortungsbewusste Unternehmer haben sich auch für die sozialen und ökologischen Folgen ihres wirtschaftlichen Handelns zu verantworten.

STAKEHOLDER-VALUE IST ANGESAGT

Im Klartext heißt das, dass Unternehmen nicht nur Pflichten gegenüber ihren Eigentümern haben, sondern dass sie auch Erwartungen und Ansprüche ihrer Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Nachbarn und andere Geschäftspartner sowie der Gesellschaft als Ganzes mitberücksichtigen müssen. CSR verwandelt damit das Denken vom einseitigen Shareholder zum mehrdeutigen Stakeholder-Ansatz: Unternehmen und Gesellschaft leben mit- und voneinander, entwickeln sich gemeinsam in wechselseitiger Abhängigkeit. Koevolutionäres Management sagt man dazu akademisch. CSR wird für die Führung immer mehr zum strategischen Kernfaktor - zur neuen Bezugsgröße in der gesamten Unternehmensethik.



BEI CSR GEHT ES UM DIE GEWINNERZIELUNG

Nachhaltigkeit oder CSR im Unternehmen bedeutet – zumindest im europäischen Kontext gedacht - keine mildtätige Charity-Veranstaltung, bei der das - irgendwie legitim - verdiente Geld gönnerhaft für soziale und ökologische Projekte ausgegeben wird. „Bei CSR geht es im Kern überhaupt nicht um die Gewinnverwendung, sondern um die Art der Gewinnerzielung. Es geht um die Frage, ob und wie einzelne Unternehmen eine ökonomisch erfolgreiche Geschäftstätigkeit mit einer sozial-ökologischen Verantwortungsübernahme verbinden können. CSR lenkt die Aufmerksamkeit nicht von der Kernaufgabe der Unternehmen ab, nämlich Produkte und Leistungen effizient herzustellen und zu verkaufen. Sie erweitert jedoch die zu einseitige Interpretation dieses Ziels und fordert das Management, aber auch alle Mitarbeiter auf, darüber nachzudenken, wie dies möglichst „balanciert“ geschehen kann.“ (Ingo Schönheit, CSR und Verbraucher, IMUG 2007)

LERNEN, UM ZU KÖNNEN

Nachhaltige Managementstrategien bauen Lernerfahrungen und dadurch Fähigkeiten auf, um gesellschaftliche, ökologische und unternehmerische Ziele gleichermaßen balanciert zum Erfolg zu bringen. Dadurch entstehenden unweigerlich auch Konflikte. Nachhaltige CSR bedeutet, solche Konflikte erfolgreich zu meistern. So können win-win-Konstellationen entstehen, von denen beispielsweise die Unternehmenseigentümer und die Mitarbeitenden gleichermaßen profitieren. Doch solche „balancierten“

Kundin zum Beispiel will das Produkt nur verwenden, nicht aber warten, pflegen, besitzen. Gut leben statt viel haben wird immer deutlicher zum Trend. Und jene Unternehmen, die ihre Produkte in den Dienst dieses nachhaltigen Lebensstiles stellen, sind nicht die letzten von gestern - sondern die ersten von morgen.

INVESTIEREN IN DEN LEUMUND

Unternehmen können noch mehr. Sie können sich - nicht in Defensivposition als Teil des Problems - sondern als

Das Ich erkennt, dass einzig gewissenhaftes verantwortetes Handeln Sinn ins eigene Dasein bringt. Sinnerfülltes Leben wir selbstkritisch nur an den Taten gemessen.

VIKTOR FRANKL

Lösungen müssen erst gewollt, dann gesucht und geplant und schließlich in die Tat umgesetzt werden. Von nichts kommt nichts.

INNOVATIONSMANAGEMENT GEHÖRT INTEGRIERT

Corporate Social Responsibility fordert Lenker und Gelenkte – also alle Anspruchsgruppen - diesen Lern- und Verwandlungsprozess gemeinsam zu gestalten. Damit kann CSR zur echten Entwicklung- und Innovationsstrategie des Unternehmens werden. Das wird leider selten erkannt und so finden sich wenige Innovations- und Entwicklungsverantwortliche in den CSR-Teams der Unternehmen. Eine verpasste Chance! Denn nirgendwo sonst laufen so viele unterschiedliche Erwartungen, Ideen und Möglichkeiten zusammen wie hier. Und nur, um darüber zu reden, ist die Sache viel zu wichtig. Die Vorhut der CSR-Pioniere hat auch hier schon wieder die Nase vorn. Zusammen mit den Stakeholdern entwickeln sie neue Produkte, Dienstleistungen, ja ganze Produkt-Dienstleistungs-Systeme. Die kluge, zukunftsorientierte

moderner Dialog- und Handlungspartner als Teil der Lösung verstehen. Damit wird CSR als hinterfragender Wertetreiber im globalen Ränkespiel um Wettbewerb, Standortvorteil und Gewinnmaximierung. Das Konzept bietet für ein Unternehmen die herausragende Chance, als Gestalter eines gesellschaftlichen Transitionsprozesses - hin zu höherer Nachhaltigkeit - ernst genommen und als Mitspieler anerkannt, „legitimiert“ zu werden. Das schafft schließlich Motivation, Loyalität, Reputation, Legitimation. Mehr als gesetzliche Auflagen fürchten Unternehmen heute um den Verlust der „license to operate“ in den Augen ihrer Kunden. Damit hat CSR und Nachhaltigkeit auch immer mehr zu tun, als gesetzlich vorgeschrieben wird. Gezwungen wird niemand, Gutes zu tun.

FREIWILLIGKEIT AUF DEM PRÜFSTAND

Bei CSR handelt es sich größtenteils also um eine Kürveranstaltung. Doch es ist verflixt wie beim Eislauen: die Pflicht verkommt zur Exklusivveranstaltung für Punkterichter. Zur Kür



*„Das Leben fragt und unser Handeln antwortet.“
Soziale Verantwortung soll allgemein diskutiert werden.*



strömen die Massen und Herzen. Die Kür ist emotionaler Ankern und Magnet. Da verwundert es ziemlich, dass die Diskussion über die soziale Verantwortung der Unternehmen – das Kürprogramm also, von den Unternehmen selbst teilweise als unnötig und lästig empfunden wird. Woher kommt diese Einstellung? Haben die medialen Diskussionen rund um Armut, Klimawandel, Fußabdruck – Kunden und Finanzmärkte derart infiziert, dass die CSR-Kür schnell zur Pflicht werden könnte. Plötzlich könnte in unseren Breiten freiwillig verantwortetes Unternehmertum zur Norm, zum wettbewerbserschwerenden Gesetz innerhalb des globalen Handels werden. Dann nämlich, wenn sich die Erwartungshaltung der Öffentlichkeit immer stärker präzisiert und sich die CSR-Bestrebungen der Unternehmen weiter professionalisieren. Indizien für solche Erwartungshaltungen sind bei-

te Erfolgsoptimierer? Vor wenigen Jahren – wenn überhaupt bekannt – noch als lascher Gutmensch-Ansatz abgetan, hat sich CSR zur veritablen Bestimmungsgröße in Kapitalanlage und -trading gemausert. Fragen Sie heute professionelle Anleger, so bekommen sie einhellig die Antwort: „Wenn ein Unternehmen in CSR-Ratings unterdurchschnittlich abschneidet, drohen schwächere Unternehmensbewertung und höhere Risikozuschläge.“ Finanzmärkte benutzen CSR, um die ganzheitliche Führungs- und Managementqualität des Unternehmens besser bewerten zu können. Das erzeugt inzwischen bei den an Börsen notierten Unternehmen einen so hohen Anpassungsdruck, dass kaum mehr von „freiwilligen“ CSR-Strategien gesprochen werden kann. 83 % der an der Londoner Börse notierten Unternehmen kommunizieren offen und pro-aktiv zu Sustainability bzw. CSR-Themen.

spielsweise die CSR-Initiative der International Standard Organisation, die in wenigen Monaten die noch unverbindliche Corporate Responsibility Richtlinie ISO 26.000 vorstellen wird, oder die CSR-Tests der deutschen Stiftung Warentest, welche ergänzend zu den klassischen Produkttests durchgeführt werden und die wahrge nommene, soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen ansatzweise messbar macht.

KEINE LAUER, AUF DER SIE NICHT LIEGEN

Finanzmärkten wird einhellig wenig Sinn für Philanthropie, dafür umso mehr für Geschäft und Gewinn attestiert. Was taugt also ein Konzept wie das der CSR für har-

DIE GLOBAL REPORTING RICHTLINIE ZIELT AUF „CORPORATE ACCOUNTABILITY“

Wie kann aber verhindert werden, dass CSR nur aus Marketingüberlegungen betrieben – zum Greenwashing wird? CSR-Berichterstattung versucht dieses Dilemma zu lösen, indem Bemühungen von Corporate Governance und Citizenship über Management-Approach bis hin zu CSR-Maßnahmen und Leistungskriterien in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen transparent und überprüfbar gemacht werden. Die Global Reporting Initiative – eine UN-Stakeholderplattform – hat sich genau zu diesem Zweck bereits Mitte der 1990er Jahren formiert. In ihren im Oktober 2006 vorgestellten international abgestimmten G3 Reporting Richtlinien werden von berichtenden Organisationen das Reporting-Prozedere und verbindliche Reporting-Inhalte abgefragt: Ziele, Maßnahmen, CSR-Programm und deren Umsetzung beispielsweise.

SCHUTZ VOR TRITTBRETTFAHRERN

Die öffentliche Beobachtung von Unternehmen ist damit deutlich professioneller und kritischer geworden. Strengt sich einer in Sachen Nachhaltigkeit über die Maßen an, so hofft er meist auch insgeheim auf höheres Ansehen und Vorteile am Markt. CSR wird zum unverzichtbaren Alleinstellungsmerkmal. Die „wahren“ CSR-Unternehmen sehen sich daher systematisch der Gefahr ausgesetzt, von Marktschreieren hinter deren CSR wenig Substanzielles zu finden ist, unter die Wahrnehmungsschwelle gedrückt zu werden. Der Meinungsmarkt funktioniert wie alle Märkte: inflationäres Gut wird bald zur Billigware., „Gute Taten“ und „wahre CSR“ werden rasch anfällig für Irreführung und Täuschung. CSR wird zur eleganten Taktik und aus dem eigentlichen strategischen Handeln fein draußen gehalten. Dagegen helfen weder freiwilliges GRI-Reporting noch ISO-Zertifizierung. Und schon gar nicht ein verbindliches Pflichtenheft. ■