

Verantwortung wählen – Elemente der CSR

Heiko Kretschmer

Soziale Verantwortung hat viele Gesichter. Sponsoring oder Stiftungen sind nur zwei davon. Welche Formen des Engagements greifen besser? Das Panel stellt Elemente sozialer Verantwortung vor und überprüft ihre Möglichkeiten in der Praxis. Eine detaillierte Analyse der Chancen und Risiken.

Die Agentur Johanssen + Kretschmer hat sich in Zusammenarbeit mit Anna Glombitza im Rahmen einer Studie mit verschiedenen Aspekten der CSR-Kommunikation auseinandergesetzt. Als wesentliches Ergebnis der Studie konnten drei Cluster von Unternehmen identifiziert werden, die als unterschiedliche, klar abgrenzbare CSR-Typologien definiert werden:

- + Nachzügler
- + Pflichtbewusster
- + Vorreiter

Der „Nachzügler“ hat sich nur sehr oberflächlich mit dem Konzept CSR auseinandergesetzt. Obwohl er anerkennt, dass Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung tragen, hat er bisher noch kein CSR-Konzept in seine Unternehmensstrategie integriert.

Demgegenüber sieht der „Pflichtbewusste“ CSR als notwendige Reaktion auf gesellschaftlichen Druck und setzt thematische Schwerpunkte, je nachdem, wo er Handlungsbedarf sieht.

Der „Vorreiter“ begründet sein verantwortungsbewusstes Verhalten nicht nur mit seiner Pflicht gegenüber Umwelt und Gesellschaft, sondern er verbindet mit dem CSR-Konzept ausdrücklich ökonomische Ziele. Er kennt den engen Zusammenhang zwischen CSR und wirtschaftlichem Erfolg. Daher betrachtet er CSR nicht als neues Konzept, sondern als Möglichkeit, die eigenen Aktivitä-

ten auf Basis eines bereits vorhandenen Bewusstseins strategisch zu planen und zu kommunizieren.

In seinem Einleitungsvortrag nimmt Herr Becker-Sonnenschein die Position eines Vorreiters ein und stellt zu Recht fest, dass Corporate Social Responsibility in der Unternehmensstrategie verankert sein muss, um das Image des Unternehmens und somit auch den Unternehmenserfolg beeinflussen zu können.

Dies ist der einzig richtige Ansatz, um sich der Frage nach sozialer Verantwortung von Unternehmen sinnvoll zu stellen. Es geht nicht – wie in Vortragsankündigung zum Politikkongress formuliert – um die Frage, welche Formen des Engagements besser oder schlechter greifen. Entscheidend ist vielmehr, in welcher Form das Konzept der Corporate Social Responsibility in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert ist und welchen Mehrwert es nicht nur der Gesellschaft, sondern vor allem auch dem Unternehmen bietet.

Hieraus ergeben sich fünf Thesen:

- 1. Wirtschaftlicher Erfolg ist die Grundlage für CSR-Engagement.**
Nur wettbewerbsfähige und wirtschaftlich gesunde Unternehmen sind in der Lage, ihren Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten. Gleichzeitig bedeutet für ein Unternehmen ökologisch und gesellschaftlich verantwortliches Handeln die Sicherung seiner Zukunftskompetenz und Innovationskraft. Im konkreten Einzelfall wird CSR daher immer aushandeln müssen, wie die Kategorien "ökologisch verträglich", "wirtschaftlich profitabel" und "sozial förderlich" in Einklang gebracht werden können.
- 2. Pflicht geht vor Kür:** Bevor mit einem freiwilligen gesellschaftlichen Engagement begonnen wird, muss das Unternehmen „seine Hausaufgaben“ machen. D.h. es muss es seiner Grundverantwortung gegenüber den Stakeholdern Mitarbeiter, Kunden und der Umwelt nachkommen und sich an die Regeln der Gesellschaft halten („Pflicht“). Erst nach Pflichterfüllung kann durch freiwilliges gesellschaftliches Engagement

das Image positiv beeinflusst werden („Kür“). *Kurz: Ohne die Pflicht keine Kür und ohne die Kür kein Imagegewinn.*

3. **Eigeninteresse ist notwendig:** Die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung geschieht nicht aus altruistischen Motiven. Diese werden von Stakeholdern oft als unglaublich eingestuft – insbesondere wenn es sich um Unternehmen der Energie-, Chemie-, Pharma- oder Tabakbranche handelt. Eigeninteresse ist vielmehr notwendige Voraussetzung für glaubwürdiges Handeln. Für Unternehmen hat dieses neue Bewusstsein weitgehende Auswirkungen. Eine ernst gemeinte CSR-Strategie verlangt eine Umwälzung sämtlicher Prozesse innerhalb eines Unternehmens. Hinter einer CSR-Strategie steht neben einer gesellschaftspolitischen Motivation immer auch die Erwartung positiver Auswirkungen auf Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Dies bedeutet, dass eventuell auch Grundsätze der konventionellen Arbeitsorganisation und des strategischen Management für die Umsetzung einer CSR-Strategie modifiziert werden müssen.
4. **Sponsoring ist gut, aber keine CSR:** CSR schließt Prinzip der Nachhaltigkeit ein, d.h. soziale, ökonomische und ökologische Belange werden in die Unternehmenstätigkeit integriert. Ressourcen werden im Sinne kommender Generationen sinnvoll genutzt. Dies bedeutet konsequenterweise auch, dass CSR einem in die Zukunft gerichteten gestalterischen Anspruch gerecht werden muss. D.h., Projekte müssen langfristig in gesellschaftlich relevanten Bereichen wirken. Sponsoring oder kurzfristige Charity-Aktivitäten sind zwar gesellschaftlich notwendig, sie gehen aber meist am strategischen Ansatz der CSR vorbei.
5. **CSR lohnt sich!** Die Umsetzung einer CSR-Strategie, die in angemessener Weise zwischen den Zielen der Nachhaltigkeit abwägt, kann Wettbewerbsvorteile gegenüber Wettbewerbern realisieren, da sie die Suche nach konkreten Lösungen für zukunftsfähiges, unternehmerisches Handeln unterstützt. Die wachsende Zahl an ethisch-ökologischen Finanzprodukten ist Ausdruck dafür, dass Investoren sich des wettbewerbssteigernden Faktors von gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung durchaus bewusst sind.