

# Der Nachhaltigkeit verpflichtet

## Soziale Verantwortung des Arbeitgebers und nachhaltige Unternehmensführung

Shareholder Value, Finanzmarktkrise, faire Produkte, Managervergütung und Turbokapitalismus – Begriffe, die immer wieder zu vernehmen sind. Unternehmen, die ihre soziale Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten, ihren Kunden sowie der Gesellschaft vernachlässigen, haben auf Dauer keinen Erfolg. Prof. Dr. Lutz Michael Büchner befasst sich im Folgenden mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, „Corporate Social Responsibility“ (CSR) genannt, und mit dem Nutzen einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Der Arbeitnehmer möchte den „guten“ Arbeitgeber, der Kunde das „faire“ Produkt, die Gesellschaft den „großzügigen“ und „umweltfreundlichen“ Unternehmer. Nicht mehr ausschließlich der Shareholder Value (= Vermögenswert der Anteilseigner), sondern zunehmend auch die Verantwortung den Mitarbeitern, den Kunden, der Umwelt und der Gesellschaft gegenüber bestimmt das Handeln von Unternehmen. Die Nichtbeachtung dieser „weichen“ Faktoren führt zunehmend zu Wettbewerbsnachteilen – sowohl für große als auch für kleine Unternehmen.

Das Schlüsselwort, das in diesem Zusammenhang in aller Munde ist, lautet „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Doch was versteht man darunter, wer formuliert die Ziele von CSR und wer misst die Ergebnisse einer entspre-

chenden Unternehmensführung?

Treibende Kraft für die zunehmende Bedeutung von CSR sind die Forderungen des Kapitalmarktes. Analysten und Ratingagenturen beschränken sich nicht mehr nur auf die Begutachtung der Umsatzzahlen und Gewinne, sondern interessieren sich zunehmend dafür, ob der wirtschaftliche Erfolg nachhaltig, also ökologisch und sozial



Prof. Dr. Lutz Michael Büchner lehrt an der Hochschule für Telekommunikation in Leipzig und leitet das Europäische Institut für Arbeitsbeziehungen (EIAB) e.V., das CSR-Basiswissen für Betriebsräte vermittelt. [www.eiab.de](http://www.eiab.de)



verantwortlich erwirtschaftet wurde. Aber auch die Mitarbeiter, die Kunden und die breite Öffentlichkeit interessieren sich dafür, auf welche Weise das Unternehmen wirtschaftet.

### **Begriffsbestimmung**

„Corporate Social Responsibility“ bedeutet übersetzt: gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Der Begriff kommt aus dem angloamerikanischen Sprachraum und basiert auf der zentralen Bedeutung, die Unternehmen im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung im US-amerikanischen Wirtschaftsraum haben. Eine allgemeingültige Definition gibt es allerdings nicht.

Soziale Verantwortung kann immer nur ein Mensch übernehmen, nicht aber ein Unternehmen. CSR setzt daher eine entsprechende Grundhaltung der Manager voraus. Corporate Social Responsibility kann deshalb auch als eine Werterhaltung oder Management-einstellung begriffen werden, die eine unternehmerische Nachhaltigkeit als Ziel anstrebt und bei der sich das Unternehmen durch ein bürgerschaftliches Engagement auszeichnet.

Von der Corporate Social Responsibility sind begrifflich zu unterscheiden:

> Corporate Governance, die Teil von CSR ist, bei der der Interessenausgleich aller am Unternehmen beteiligten Anspruchsgruppen (sog. Stakeholder) und die Transparenz der Un-

ternehmensführung im Vordergrund steht;

> Corporate Citizenship, worunter man in erster Linie das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen als Teil der Gesellschaft versteht;

> (Corporate) Sustainability (Nachhaltigkeit), deren Ziel es ist, die heutigen Bedürfnisse zu befriedigen, ohne die Möglichkeiten der zukünftigen Generationen einzuschränken oder zu gefährden. Im Gegensatz zur Corporate Social Responsibility umfasst die Nachhaltigkeit nicht nur die Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern unter ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten, sondern die Verantwortung gegenüber der gesamten Menschheit, der Umwelt und den zukünftigen Generationen. CSR ist integraler Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung.

### **Aspekte der sozialen Verantwortung**

Ihrer sozialen (gesellschaftlichen) Verantwortung kommen Unternehmen insbesondere nach, wenn sie

- > ihre Mitarbeiter fair behandeln, fördern und beteiligen;
- > mit natürlichen Ressourcen schonend und effizient umgehen;
- > dafür sorgen, dass in der Wertschöpfungskette ihres Einflussbereichs sozial und ökologisch produziert wird;
- > die Kernarbeitsnormen einhalten und die Menschenrechte wahren;

- > einen positiven Beitrag für das Gemeinwesen leisten;
- > verstärkt in Bildung investieren;
- > kulturelle Vielfalt und Toleranz innerhalb des Betriebs fördern;
- > für einen fairen Wettbewerb eintreten;
- > Maßnahmen zur Korruptionsprävention fördern;
- > Transparenz hinsichtlich ihrer Unternehmensführung herstellen;
- > Verbraucherrechte und -interessen achten.

### **Ein europäisches Thema**

Die Maßnahmen der Europäischen Union (EU) im Bereich der Corporate Social Responsibility folgen der Annahme, dass eine Wirtschaft nur dann auf Dauer erfolgreich sein kann, wenn sie neben dem ökonomischen Erfolg die gesellschaftlichen, ökologischen und sozialen Interessen aller Beteiligten bedient.

Aufbauend auf der „Lissabon-Strategie“ aus dem Jahr 2000, nach der die EU bis zum Jahr 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt werden wollte, ohne dass dabei die sozialen Gesichtspunkte des Wachstums in den Hintergrund treten, wurde das europäische Verständnis von Corporate Social Responsibility im Grünbuch der EU-Kommission von 2001 wie folgt definiert: „CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis – über den gesetzten Rahmen hinausgehend – soziale Belange und Umweltbelange in die Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“

Danach orientiert sich die Corporate Social Responsibility an drei Grundprinzipien:

- > Es handelt sich um ein ganzheitliches Unternehmenskonzept (Ökonomie, Ökologie, Soziales).
  - > Sie beruht auf Freiwilligkeit.
  - > Es gilt der best practice-Ansatz, das heißt, dass es nicht reicht, die gesetzlichen Regeln zu erfüllen, sondern dass darüber hinaus in Humankapital, Umwelt und die Beziehungen zu den Stakeholdern investiert wird.
- Ergänzt wurde das Grünbuch durch die „Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung von Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ aus dem Jahr 2002. In dem gleichen Jahr wurde

ein „European Multi-Stakeholder-Forum on CSR“ eingerichtet, dem Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen angehören. Im Jahr 2006 schließlich wurde die „Europäische Allianz für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ mit dem

## „Corporate Social Responsibility“ bedeutet übersetzt: gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

Zweck gegründet, sich mit Unterstützung der EU-Kommission über die Umsetzungsmöglichkeiten von CSR auszutauschen.

### Gelebte Unternehmenskultur als Voraussetzung

Die Grundidee von Corporate Social Responsibility liegt in einem partnerschaftlichen Verhalten zwischen Staat, Wirtschaft und der zivilen Gesellschaft. CSR setzt eine gelebte Unternehmenskultur voraus, die sich auf die Unternehmensführung, auf die Unternehmenskultur und auf die Unternehmensstruktur bezieht.

Nachhaltigkeitsmanagement hat von einem ganzheitlichen Ansatz auszugehen und muss in die Kernprozesse der Unternehmensführung integriert werden. Zunehmend steht dabei die Messbarkeit unternehmerischen Handelns im Mittelpunkt. CSR als reines Marketinginstrument genügt den Anforderungen des Marktes daher nicht.

Corporate Social Responsibility lässt sich in drei Gruppen einteilen:

- > Corporate Social Responsibility aus intrinsischem, ökonomischem Interesse;
- > Corporate Social Responsibility als Bestandteil des Risikomanagements;
- > Implementierung von CSR-Konzepten aufgrund einer Sogwirkung.

Langfristig implementiert, kann Corpo-

rate Social Responsibility Nutzen für das Unternehmen, für die Stakeholder (insbesondere die Beschäftigten, die Kunden und die Umwelt) und für die Gesellschaft im Allgemeinen bringen. Praktiziertes wertorientiertes, nachhaltiges Management führt zu messbaren positiven ökonomischen Ergebnissen und somit letztlich zu Wettbewerbsvorteilen – sowohl bei großen als auch bei kleinen und mittleren Unternehmen. Zu nennen ist in

diesem Zusammenhang vor allem die Verbesserung des Arbeitsumfeldes und eine Steigerung der Motivation sowie der Produktivität bei den Mitarbeitern. Das Interesse von Kunden und Investoren steigt, die Marktchancen verbessern sich und der Wert des Unternehmens wächst. Bei einer steigenden Nachfrage nach Fachkräften spielt auch employer branding (= die Attraktivität einer Firma als Arbeitgeber) nicht nur für Arbeitssuchende eine große Rolle.

In vielen Unternehmen wird die CSR-Performance diskutiert. Ihre Qualität, im CSR-Reporting sichtbar gemacht, wird mittlerweile gemessen und bewertet.

### Prinzipien des Konzepts

Corporate Social Responsibility als Managementkonzept geht von dem Faktum aus, dass jedes Unternehmen vielfältige Beziehungen zu seinem Umfeld hat. Damit sind neben der Umwelt die „Stakeholder“ gemeint. Das sind: Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Nichtregierungsorganisationen, Banken, Behörden, Anrainer, Investoren, Shareholder. Der Dialog mit diesen Interessengruppen trägt zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

Neben dem externen Stakeholder-Dialog spielt das Verhalten des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern eine herausragende Rolle. Sie sind die Leistungsträger des Unternehmens und sichern die Qualität seiner Produkte. Durch sie präsentiert es sich gegenüber den Kunden. Soziale Verantwortung geht hierbei über die bestehenden gesetzlichen Bestimmungen hinaus. Jedes Unternehmen, unabhängig von seiner Größe, verfügt hierbei über ein erhebliches Potential. Dies bezieht sich unter anderem auf die Aus- und Weiterbildung sowie auf das Diver-

sity-Management.

Der europäische Ansatz unterscheidet zwischen einer internen sowie einer externen Dimension der Corporate Social Responsibility. Zu der internen Dimension zählen:

- > Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- > Arbeitsbedingungen,
- > Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Altersmanagement,
- > Vereinbarkeit von Familie und Beruf,
- > interne Kommunikation sowie die Qualität des sozialen Dialogs,
- > betrieblicher Umweltschutz,
- > Risikomanagement,
- > Unternehmensleitbilder.

In den Bereich der externen Dimension fallen:

- > globaler Umweltschutz,
- > Einhaltung der Menschenrechte,
- > Befolgung von internationalen Prinzipien,
- > Fair Trade-Initiativen,
- > gesellschaftliches Engagement des Unternehmens.

Durch den bewussten Umgang mit ökologischen Themen, die sich bei der Produktion, dem Transport, beim Verpacken und bei der Entsorgung ergeben, wird ein nachhaltiger Beitrag für die Gesellschaft geleistet.

Die Verantwortung großer Unternehmen für die globalen Wertschöpfungsketten erfordert ein spezielles Supply Chain-Management, um die Einhaltung der genannten Standards zu gewährleisten. Kleine und mittlere Unternehmen sind als Lieferanten und Fremdfirmen häufig Teil der Wertschöpfungskette; die Einkaufsrichtlinien beinhalten zunehmend eine Reihe „weicher“ Faktoren, die bei Ausschreibungen eine Rolle spielen. Das gilt auch für die Kreditvergabe.

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen, in welcher Form auch immer (z.B. Sponsoring), runden schließlich die Aktivitäten des CSR-Managements ab.

### Ausblick

Zunehmend werden Unternehmen mit internationalen Standards, Leitlinien und Vereinbarungen konfrontiert, denen sich der zweite Teil dieses Beitrags widmet, der in einer der nächsten Ausgaben von „der betriebsrat“ erscheinen wird. Ferner wird dort auf die Corporate Social Responsibility als Handlungsfeld für Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat und für Betriebsräte eingegangen. ■

Anzeige

**Besserwisser!**

Qualifizierung für Betriebsräte  
www.dgb-bildungswerk.de

