

# Corporate Social Responsibility stärkt unsere Soziale Marktwirtschaft – sowohl die Unternehmen als auch die Gesellschaft profitieren

*Bernhard Seidenath*

Der damalige EU-Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Vladimir Spidla, hat es bei einer Veranstaltung der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) am 12. Mai 2009 in München unter großem Beifall auf den Punkt gebracht: „Corporate Social Responsibility (CSR) ist kein Luxus, sondern ein grundlegendes Instrument für alle Unternehmen, die in einer Krise bestehen wollen. Der Weitblick unserer Unternehmen ist maßgebend für die Zukunft unserer Gesellschaft.“ In die gleiche Kerbe schlägt Ludwig Erhard, der Vater unseres einzigartigen Modells der Sozialen Marktwirtschaft, wenn er sagt: „Ich verlange gerade von den Unternehmenslenkern das höchste Maß an Verantwortungsgefühl.“

Wir sind froh, dass wir die schwerste Finanz- und Wirtschaftskrise seit 65 Jahren, die insbesondere im Jahr 2009 getobt hat, überstanden haben. Aber wir müssen aus ihr lernen. Wir müssen die Ursachen angehen, die zu diesem „Casino-Kapitalismus“, wie ihn Prof. Hans-Werner Sinn genannt hat, geführt haben.

## CSR als ein Praxiskonzept für mehr Ethik im Wirtschaftsleben

Wir brauchen mehr Ethik im Wirtschaftsleben – und *ein* Praxiskonzept kann die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, die Corporate Social Responsibility – CSR sein. Viele Unternehmen – große Unternehmen, aber auch kleine und mittlere Unternehmen – engagieren sich auf diesem Gebiet ohnehin schon und tun dies immer öfter – aber häufig geschieht CSR immer noch unkoordiniert oder gar unbewusst.

Lassen Sie mich hierzu ein Beispiel nennen: Im September 2006 hat die damalige Bayerische Sozialministerin Christa Stewens zusammen mit dem damaligen Audi-Chef Prof. Martin Winterkorn die ‚Aktion Rollentausch‘ eröffnet, bei der Manager aus der Wirtschaft, Journalisten oder Politiker in einer sozialen Einrichtung mitarbeiten sollen, um mehr Sensibilität für das Soziale zu bekommen. So waren also Winterkorn und Stewens in einer Werkstätte für Menschen mit Behinderung in Ingolstadt, die Stoßdämpfer und Schaltknäufe für Audi herstellte. Prof. Winterkorn, der auf Qualität höchsten Wert legte und legt, musste dabei einen solchen Schaltknäuf zusammensetzen und meinte dann, zur Mitarbeiterin aus der Werkstätte gewandt: „So passt das jetzt doch, oder?“ „Nein“, war die Antwort, das und das müsse noch verbessert werden. Da hatte die behinderte Mitarbeiterin der Werkstätte höhere Qualitätsmaßstäbe als der Audi-Chef. Das zeigt, dass die Mitarbeiter der Werkstätte für Menschen mit Behinderung mit Leib und Seele bei der Sache sind, dass sie hieraus Selbstbestätigung und Erfolgserlebnisse ziehen und dass sie im Wirtschaftsleben gebraucht werden, da sie in mehrfacher Hinsicht einen wert(e)vollen Beitrag hierfür leisten. Die Auftragsvergabe an die Werkstätte als Beitrag zur Inklusion von Menschen mit Behinderung ist zweifelsohne auch CSR, ohne dass dies Audi bewusst gewesen wäre. Sie konnten es deshalb auch nicht entsprechend strategisch angehen und gewinnbringend, imagefördernd herausstellen. Denn es ist eine Mär, dass CSR rein altruistisch sein soll, im Gegenteil: Das Unternehmen kann und sollte von seinem gesellschaftlichen Engagement und dessen Effekten ruhig profitieren und Gewinn daraus ziehen. CSR ist eine klassische Win-win-Situation: sowohl das Unternehmen als auch die Gesellschaft profitieren. Entsprechend sieht es auch die Bundesregierung im Rahmen ihrer ‚nationalen Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung‘ als wichtiges Ziel des ‚Aktionsplans CSR‘, „einen Bewusstseinswandel dahingehend herbeizuführen, dass CSR sich für Unternehmen und Gesellschaft lohnt.“

### Definition des CSR-Begriffs laut Europäischer Kommission

Was also genau verbirgt sich hinter dem Begriff der Gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen? Bislang hatte die Europäische Kommission CSR in ihrem Grünbuch als ein Konzept definiert, „das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“, also ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines

Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung enthält, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen. CSR soll deshalb ja gerade ein Alleinstellungsmerkmal sein, ein Unterscheidungskriterium von Mitbewerbern.

In ihrer Mitteilung an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen vom 25. Oktober 2011 über „eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ präzisiert die Europäische Kommission nun ihre Definition und definiert CSR nunmehr als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Weiter führt die Kommission aus: „Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“

Unabhängig vom strategischen Ansatz können als thematische Beispiele für CSR insbesondere folgende gelten:

- Engagement für die Gesellschaft und Wissenschaft (mit Hilfe von Stiftungen, Bildung, gesellschaftlicher Zusammenhalt),
- Engagement für Umwelt- und Klimaschutz (Nachhaltigkeit, lebenswerte Architektur, Energieeffizienz und -einsparung, CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele, Mülltrennung und -recycling) oder
- die Förderung der Mitarbeiter (Aus- und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Erwerbstätigkeit, Chancengleichheit, Arbeitssicherheit und etwa Gesundheitsprävention am Arbeitsplatz).

Zur Corporate Social Responsibility gehört auch die so genannte Corporate Citizenship bzw. Unternehmensbürgerschaft, also das bürgerschaftliche Engagement in und von Unternehmen. Beispiele für Methoden und Wege deren Umsetzung sind

- ‚Unternehmensspenden‘ (Corporate Giving) als Oberbegriff für ethisch motiviertes selbstloses Überlassen, Spenden oder Zustiften von Geld oder Sachmitteln,
- ‚Zweckgebundenes Marketing‘ (Cause Related Marketing) als ein Marketinginstrument, bei dem der Kauf eines Produkts/einer Dienstleistung damit beworben wird, dass das Unternehmen einen Teil der

Erlöse einem sozialen Zweck oder einer Organisation als ‚Spende‘ zukommen lässt.

- ‚Unternehmensstiftungen‘ (Corporate Foundations) als das Gründen von Stiftungen durch Unternehmen,
- ‚Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement‘ (Corporate Volunteering) als das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen durch die Investition der Zeit, des Know-hows und Wissens ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in und außerhalb der Arbeitszeit,
- die ‚Auftragsvergabe an soziale Organisationen‘ (Social Commissioning) oder
- das ‚Gemeinwesen Joint-Venture‘ (Community Joint-Venture bzw. Public Private Partnership), das eine gemeinsame Unternehmung von einer gemeinnützigen Organisation und einem Unternehmen bezeichnet, in die beide Partner Ressourcen und Know-how einbringen und die keiner allein durchführen könnte.

Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet zudem – um einen weiteren Aspekt zu erwähnen, – mit Blick auf die nicht selten weltumspannenden Lieferketten auch eine globale Verantwortung. So handeln Unternehmen dann und nur dann verantwortlich, wenn sie keine Produkte verwenden, die durch ausbeuterische Kinderarbeit entstanden sind. Den Finger in diese Wunde legt beispielsweise die Initiative ‚Bayern gegen ausbeuterische Kinderarbeit‘ (Näheres hierzu im Internet unter [www.bayern-gegen-ausbeuterische-kinderarbeit.de](http://www.bayern-gegen-ausbeuterische-kinderarbeit.de)). In diesem Zusammenhang sei als gutes Beispiel auch der ‚Runde Tisch Bayern: Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen‘ genannt, der inzwischen zum sechsten Mal getagt hat und der in immer weiteren Kreisen Aufmerksamkeit erfährt. Auch solche Dialogforen bringen das Thema voran und helfen den Unternehmen.

Corporate Social Responsibility ist also überaus vielgestaltig. Wichtig ist, CSR als Kapital für das Unternehmen (und natürlich für die Gesellschaft) zu erkennen, zu begreifen und dieses Verständnis zu etablieren. CSR erzeugt soziales Kapital, das in ökonomisches Kapital transformiert werden kann bzw. erzeugt auch direkt ökonomisches Kapital. Das weist Bettina Stoll in ihrer lesenswerten Schrift ‚Sozial und ökonomisch handeln – CSR kleiner und mittlerer Unternehmen‘ klar nach. Deutlich wird dabei: Kleine und mittlere Unternehmen verfügen sogar über ganz spezifische Trümpfe, die sie in besonderer Weise in ihrer CSR unterstützen und von denen sich Großunternehmen sogar noch etwas abschauen können. Diese Trümpfe

liegen in den Unternehmens-Inhabern, in den Beziehungsstrukturen und im spezifischen Management der Kleinen und Mittleren Unternehmen. Auch dies ist noch zu wenig bekannt.

Schließlich ist es falsch zu glauben, CSR sei nur ein Kostenfaktor. Genauso wird von Wissenschaftlern wie Bettina Stoll belegt, dass ein Unternehmen auch und gerade in Krisenzeiten von seinem gesellschaftlichen Engagement profitiert. Fußend auf dem Modellprojekt ‚CoSoRe‘, das vor einigen Jahren in München durchgeführt worden ist und bei dem kleine und mittlere Unternehmen in Sachen CSR beraten worden sind, lässt sich diese Aussage treffen.

### Gedanken zur Förderung von CSR im Freistaat Bayern

All dies hat mich dazu veranlasst, im Bayerischen Landtag einen Antrag zu stellen, der da lautet: „Die Staatsregierung wird gebeten, zu prüfen, wie im Dialog mit der Wirtschaft soziale Verantwortung von Unternehmen stärker im Bewusstsein der Unternehmen verankert werden kann und wie vorhandene und künftige Aktivitäten ggf. besser koordiniert und publik gemacht werden können.“ Die CSU-Fraktion steht hinter diesem Antrag. Leider kann sich der Koalitionspartner bisher nicht zu einer Zustimmung durchringen. Dabei gäbe es viele Möglichkeiten, CSR zu fördern. Dies könnte durch das Herausstellen von Best-Practice-Beispielen geschehen, etwa durch eine Preisverleihung. So könnte für verantwortungsbewusst handelnde Unternehmen, die wichtige soziale, ökologische oder kulturelle Beiträge für das Gemeinwesen leisten, ein bayerischer CSR-Preis ausgelobt werden - ganz im Sinne also von Ludwig Erhard. Der Bayerische Landtag hat es im Jahr 2006 schon einmal vorgemacht, als er seinen Bürgerkulturpreis für das „Bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen“ verliehen hat.

Ausgangspunkt all dieser Überlegungen ist die Erkenntnis, dass von einem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen im Sinne eines strategischen CSR-Ansatzes alle profitieren: die Gesellschaft, aber auch die Unternehmen selbst. Wir wollen solches Engagement von Unternehmen deshalb nach Kräften fördern und begrüßen es ausdrücklich, dass der Bund CSR zielstrebig unterstützt, etwa durch die Initiative ‚CSR – Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand‘ seitens des Bundesarbeitsministeriums.

Ohne CSR geht sowohl der Gesellschaft als auch den Unternehmen soziales und ökonomisches Kapital verloren. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist dies noch schmerzlicher als in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität. Anders gewendet: Nachhaltiges Wirtschaften sichert Arbeitsplätze und Marktanteile. Daneben werden Ressourcen geschont und der Wirtschaftsstandort gestärkt. Aus diesen Erwägungen heraus hat sich auch die vbw des Themas CSR angenommen und im Internet unter [www.wirtschaft-weissblau.de](http://www.wirtschaft-weissblau.de) eine gute und ansprechende Informationsplattform geschaffen.

Damit muss es aber noch nicht getan sein: Man könnte in einem weiteren Schritt auch an eine landesweite Ausdehnung des bereits zitierten „CoSoRe“-Projekts denken, in dem es gerade um die praktische individuelle Beratung und Begleitung von kleinen und mittleren Unternehmen ging.

Da CSR ein strategisches Wertschöpfungsthema und damit für die Unternehmen ein Wettbewerbsvorteil ist, sollte der Staat das Potential der CSR nutzen und fördern, ohne dass dies – etwa über eine Festlegung von Mindeststandards oder neue Zertifizierungen – zu mehr Bürokratie oder zusätzlichen unternehmerischen Hürden führt. Dem Beispiel des Landesnetzwerkes für bürgerschaftliches Engagement entsprechend, ist eine landesweite Koordinationsstelle für CSR denkbar, die den Unternehmen als Ansprechpartnerin zur Seite steht. Diese könnte bei den Unternehmen ein entsprechendes Bewusstsein bilden und Erfahrungen und Knowhow bereits sensibler, aktiver und erfolgreicher Unternehmen nutzen und teilen. Sie könnte Brücken bauen zu sozialen Einrichtungen in der Nachbarschaft der Unternehmen. Und sie könnte Instrumente und Leitfäden zur Umsetzung zur Verfügung stellen.

In Betracht kommt hier ein dreistufiges Fördermodell: Auf kommunaler Ebene sind so genannte Marktplätze denkbar, auf denen soziale Einrichtungen und Unternehmen aufeinander treffen und miteinander ins Gespräch kommen. Gemeinsame Projekte, Kooperationen, Erfahrungsaustausch oder fachliche Unterstützungen sollen dort initiiert werden. Die Schirmherrschaft könnte jeweils der örtliche Bürgermeister übernehmen. Ähnliche Modelle sind im Internet unter [www.gute-geschaeft.org](http://www.gute-geschaeft.org) beschrieben.

Auf einer zweiten, regionalen Ebene könnten nach dem Vorbild eines ähnlichen Projekts der Bertelsmann-Stiftung oder in Kooperation mit derselben so genannte ‚Unternehmen für die Region‘ aufgebaut werden. Nähere Informationen hierzu finden sich unter [www.unternehmen-fuer-die-region.de](http://www.unternehmen-fuer-die-region.de). Auf dieser Ebene soll das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen

aus der Region für die Region im Mittelpunkt stehen. Durch eine zukunftsfähige Gemeinschaft und durch leistungsfähige Unternehmen profitiert die gesamte jeweilige Region. Ein interessierter Unternehmer hat dabei die Federführung und bringt sämtliche Unternehmen einer Region an einen Tisch das gemeinsame Vorgehen und der Erfahrungsaustausch stehen auch hier im Vordergrund.

Auf einer dritten Stufe wird eine landesweite Koordinationsstelle ‚Corporate Social Responsibility‘ empfohlen, die kleine und mittlere Unternehmen – das sind über 99 Prozent aller Unternehmen in Deutschland mit folglich einer enormen Wirkungskraft – in allen Fragen der CSR berät. Gleichzeitig wird eine Plattform für ‚Best-Practice-Beispiele‘ für alle interessierten kleinen und mittleren Unternehmen ins Leben gerufen. Der Freistaat Bayern würde damit eine wesentliche Funktion bei der Umsetzung der Maßnahmen übernehmen, die die Bundesregierung im Rahmen ihrer nationalen CSR-Strategie ergreift, um kleine und mittlere Unternehmen mit CSR vertrauter zu machen. Anzustreben ist, dass sich die Organisationen der Wirtschaft an den zu erwartenden Kosten der Modellphase beteiligen. Das Engagement sollte auf Dauer angelegt sein. Hintergrund ist der bei kleinen und mittleren Unternehmen erhöhte Beratungsbedarf zur strategischen Aufstellung im Bereich der CSR, von der alle Seiten profitieren würden.

Denn die aktuelle Version des eingangs zitierten Satzes von Ludwig Erhard: „Ich verlange gerade von den Unternehmenslenkern das höchste Maß an Verantwortungsgefühl.“ hat jüngst Ferdinand Piëch geliefert, der auf die Frage, warum US-Autobauer in der jüngsten Finanzkrise niedergegangen seien, geantwortet hatte: „Weil sie außer der Vierteljahresrendite nichts im Kopf hatten“. Dies bringt es auf den Punkt – und muss uns allen Handlungsanreiz sein.