

# Die CSR-Strategie der Bundesregierung

*Rolf Bösing*

## 1.

Die Bundesregierung hat am 6. Oktober 2010 ihre nationale CSR-Strategie in Form eines Aktionsplans vorgelegt.

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, oder Corporate Social Responsibility (CSR), wie es international heißt, gewinnt in der Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend an Bedeutung. Das hat gerade die Reaktorkatastrophe in Fukujima im Frühjahr 2011 gezeigt. Der Klimawandel, die demographische Entwicklung und eine zunehmend globalisierte Wirtschafts- und Arbeitswelt stehen beispielhaft für Veränderungsprozesse, auf die wir uns einstellen müssen, wollen wir die Globalisierung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung gestalten.

## 2.

Der von der Bundesregierung vorgelegte Aktionsplan umfasst mehr als 40 Einzelmaßnahmen. Ein zentraler Baustein des CSR-Aktionsplans ist die Verankerung von CSR in kleinen und mittleren Unternehmen.

Die aktuelle Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen muss in diesem Kontext gesehen werden. Es geht bei CSR im Ergebnis darum, die enorme Gestaltungsfähigkeit der Unternehmen im Sinne einer nachhaltigen, d.h. einer ökonomisch, sozial und ökologisch verantwortbaren Entwicklung zu nutzen.

Selbstverständlich stellt es eine positive Entwicklung für Wirtschaft und Gesellschaft dar, wenn immer mehr Unternehmen freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und ihr Kerngeschäft bewusst nachhaltig gestalten. *Unternehmen haben guten Grund dafür:* Denn verantwortliches

Handeln ist nicht allein eine Frage der Überzeugung, sondern trägt auch zum unternehmerischen Erfolg bei. Auch wenn es vereinzelt positive Entwicklungen in den letzten Jahren gegeben hat, ist CSR dort längst nicht im Tagesgeschäft angekommen.

### 3.

Ralf Dahrendorf hat kurz vor seinem Tod in seinem letzten Essay mit dem Titel „Die verlorene Ehre des Kaufmanns“ vieles über die Wirtschaft- und Finanzkrise, aber auch etwas zur Verantwortung von Unternehmen gesagt: „Verantwortung ist nicht nur ein moralisches Ideal, sondern durchaus praktisch zu verstehen. Verantwortung hat etwas mit der Zeitspanne zu tun, in der und für die Entscheidungsträger denken und handeln... Verantwortung verlangt Nachhaltigkeit, also das Denken in zumindest mittlerer Frist.“ Genau darum geht es bei der Verankerung von CSR in der Geschäftspolitik von Unternehmen.

### 4.

Im Sinne von CSR verantwortlich zu handeln bedeutet, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fair zu behandeln und zu fördern. Es bedeutet, mit natürlichen Ressourcen schonend und effizient umzugehen. Und es bedeutet auch, dafür Sorge zu tragen, in der Lieferkette sozial- und ökologisch verantwortungsvoll zu produzieren.

Es nützt letztlich Unternehmen selbst, wenn sie gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Verantwortungsbewusste Unternehmen können nicht nur ein positives Umfeld schaffen, die Mitarbeiter- und Kundenbindung stärken und Investoren anlocken. Sie vermeiden Risiken, in dem sie Megatrends wie Demographie- oder Klimawandel in ihre Planungen einbeziehen. Damit positionieren sie sich langfristig im Wettbewerb.

In diesem positiven Sinne findet CSR als *freiwillige* Verpflichtung, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, zunehmend Interesse und Nachahmung. Und das ist gut so.

## 5.

Die Kommission hat mit ihrer Mitteilung vom 25. Oktober 2011 eine Kehrtwende vollzogen: Weg von der Freiwilligkeit, hin zu verpflichtenden Maßnahmen. Die Bundesregierung ist an dieser Stelle ganz klar: CSR ist freiwillig und das soll auch so bleiben. So sieht es der Aktionsplan CSR aber auch der Empfehlungsbericht des CSR-Forums vor. Nach Auffassung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales ist es daher weder zielführend, die Berichterstattung zukünftig verpflichtend einzuführen noch einen Koregulierungsprozess aufzusetzen. Wir sehen darin einen hohen bürokratischen Aufwand für KMU's, das unserem gemeinsamen Ziel – CSR in die Geschäftspolitik von KMU's zu verankern – mehr schadet als nutzt.

## 6.

Wenn CSR in erster Linie Unternehmen anspricht und auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht, kommt dem Staat dann bei der Förderung von CSR überhaupt eine Aufgabe zu?

Die Bundesregierung hat diese Frage klar mit Ja beantwortet, auch durch die am 6. Oktober 2010 beschlossene Nationale CSR-Strategie in Form eines Aktionsplans. Damit wird nichts ersetzt und nichts übergestülpt, sondern eine Anreizstruktur für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung weiterentwickelt.

Zum Erfolg von CSR braucht es ein Zusammenspiel aller gesellschaftlichen Akteure. Es braucht:

- engagierte *Unternehmen*, die CSR in ihre Unternehmensstrategie verankert haben und ihr Kerngeschäft nachhaltig gestalten,
- eine lebendige *Zivilgesellschaft*, auch Investor/innen, die CSR einfordern und belohnen und
- nicht zuletzt eine *aktive Politik*, die ein positives Umfeld für CSR schafft.

## 7.

Große Unternehmen, die im Fokus der Öffentlichkeit stehen und sich über den Kapitalmarkt finanzieren, haben ihre Geschäftstätigkeit häufig bereits gezielt nachhaltig gestaltet. Sie haben erkannt, dass eine in der Unternehmensstrategie verankerte und gelebte CSR-Strategie nicht nur ein aktives Risikomanagement in Zeiten zunehmend komplexer Wertschöpfungsketten ist, sondern auch einen verbesserten Zugang zu Talenten, Kunden und Kapital verschafft. Das setzt klare Anreize, sich gesellschaftlich verantwortlich zu verhalten. Die Mehrzahl der großen Unternehmen ist vor diesem Hintergrund im Bereich CSR gut bis sehr gut aufgestellt. Ich halte das für ein ausgezeichnetes Ergebnis unseres *auf Freiwilligkeit basierenden CSR-Ansatzes in Deutschland*.

## 8.

Vielen kleinen und mittleren Unternehmen ist CSR oft noch kein Begriff oder etwas Künstliches, etwas Fremdes. Dabei hat gesellschaftliche Verantwortung gerade im deutschen Mittelstand Tradition. Grundlage des erfolgreichen Wirkens des „Ehrbaren Kaufmanns“ war neben der Erwirtschaftung von Gewinn die gesellschaftliche und soziale Verantwortung. Für viele Mittelständler in Deutschland – meist Familienunternehmen – ist verantwortliches Handeln gegenüber der Belegschaft, der Umwelt und dem Gemeinwesen daher eine tagtägliche Selbstverständlichkeit – ohne das mit einem Begriff wie CSR in Verbindung zu bringen. Ihr Engagement orientiert sich dabei häufig an dem lokalen und regionalen Umfeld – dort wo für sie Lebensqualität stattfindet und beeinflusst werden kann.

## 9.

Vor dem Hintergrund der deutschen Wirtschaftsstruktur setzt die Bundesregierung mit ihrem Aktionsplan CSR gezielt bei KMU an. Mit über 90 Prozent der Unternehmen und über 60 Prozent der Beschäftigten bildet der Mittelstand das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Will man das Thema einer verantwortlichen Unternehmensführung auf der ganzen Breite vorantreiben, kann man im Mittelstand eine große Wirkung erzielen.

Allerdings sind noch nicht alle Mittelständler aus eigener Kraft in der Lage, die nötigen Schritte hin zu einer verantwortungsvollen Unternehmensführung einzuleiten und sich systematisch mit dem Thema auseinanderzusetzen.

Da kann die Politik Unterstützung anbieten und Hilfestellung leisten, damit die nötigen Schritte eingeleitet werden, die kleinere Unternehmen aus eigener Kraft oft nicht schaffen können.

Genau hier setzt die zentrale Maßnahme des Aktionsplans CSR der Bundesregierung an. Das Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ hat zum Ziel:

- zusätzliche KMU's für CSR zu gewinnen und
- die KMU's, die sich bereits engagieren, zu ermutigen, CSR noch stärker in die Unternehmensstrategie zu verankern.

Mit dem Programm will die Bundesregierung bundesweit für ein passgenaues Angebot an Qualifizierungs-, Beratungs- und Coaching-Maßnahmen sorgen, damit kleine und mittlere Unternehmen Konzepte für eine verantwortliche Unternehmensführung nutzen und in ihren Betrieben einführen können. 35,6 Millionen Euro stellt das BMAS mit Hilfe des Europäischen Sozialfonds dafür zur Verfügung.

## 10.

Was wird konkret unterstützt? Gefördert werden CSR-Beratungsmaßnahmen für Geschäftsführungen, Beschäftigte und Belegschaftsvertreter/-innen. Inhaltlich ist das Programm so gestaltet, dass interessierte Unternehmen ihren jeweiligen Themenschwerpunkt selbst setzen können, um den unterschiedlichen betrieblichen Anforderungen bestmöglich Rechnung tragen zu können. Sie kennen ihren konkreten Bedarf selbst am besten.

Damit können über das Programm Projekte zu den verschiedenen CSR-Themen gefördert werden. Profitieren können Unternehmen dabei auf verschiedene Weise – indem sie mittels einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik die Motivation und Produktivität der Belegschaft erhöhen – über Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Förderung älterer Beschäftigter den Fachkräftebedarf sichern oder – durch einen

schonenden und effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen Produktionskosten senken.

Das Interesse an dem Förderprogramm ist groß. Das hat uns alle sehr gefreut und auch positiv überrascht. Mit 320 Projektvorschlägen wurden deutlich mehr Fördermittel beantragt als zur Verfügung standen. Das ist Beleg für die wachsende Bedeutung von CSR – gerade auch im Mittelstand. Vor diesem Hintergrund war es gut, dass wir die verfügbaren Fördermittel von 21,6 Mio. Euro auf insgesamt 35,6 Mio. Euro anheben konnten.

Nach Abschluss der Interessenbekundungs- und Begutachtungsphase durch externe Gutachterinnen und Gutachter konnten nun insgesamt 76 Projekte und Projektverbünde ausgewählt werden. Hinter diesen 76 Projekten stehen rund 2.000 kleine und mittlere Unternehmen. Auch in Bayern werden vier Projekte gefördert, darunter die Bionade GmbH in Ostheim.

Es handelt sich bei den 76 Interessenbekundungen um wichtige und innovative Projektideen. Sie bedienen das gesamte Themenspektrum einer nachhaltigen Unternehmensführung und sind relativ gleichmäßig auf die vier CSR-Handlungsfelder Arbeitsplatz, Umwelt, Markt und Gemeinwesen verteilt. Durch die geographisch ausgewogene Verteilung innerhalb Deutschlands wird zudem sichergestellt, dass bundesweit Prozesse in KMU hin zu mehr Nachhaltigkeit angestoßen werden.

Wir nehmen mit diesem sehr konkreten und breit wirksamen Förderprogramm eine eindeutige Vorreiterrolle in Europa ein. Unser Ansatz, bewusst auf Anreize und Hilfestellungen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zu setzen, zahlt sich aus. Unsere europäischen Nachbarn erkennen das an und orientieren sich bereits bei der Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen an unserem Beispiel.

## 11.

Das Förderprogramm „Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ ist nicht das Ende der Fahnenstange. Wir möchten auf Grundlage dieser Projekte bundesweit einen Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit im deutschen Mittelstand anstoßen.

Es ist vor dem Hintergrund beabsichtigt, alle im Rahmen des Programms geförderten sowie weitere interessierte Unternehmen in den Aufbau von regionalen CSR-Netzwerken einzubeziehen. *Denn fest steht:* Bei der Förderung von CSR spielt der regionale Bezug der Unternehmen eine wesentliche Rolle.

Zwischen einem profitablen Unternehmen und dem Wohlergehen der Region gibt es eine enge Wechselwirkung. Unternehmen sind auf ein intaktes regionales Umfeld angewiesen. Gleichzeitig beeinflussen sie maßgeblich die Entwicklung ihrer Region. Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung in der Region bietet somit wichtige Impulse sowohl für die Unternehmen als auch für die regionale Entwicklung.

Der Aufbau regionaler CSR-Netzwerke ermöglicht konkret, Handlungsbedarfe in der Region zu identifizieren und gemeinsam Lösungsansätze zu erarbeiten. Das möchten wir fördern. Dabei möchten wir auf Bewährtem aufbauen – nicht zuletzt auf den Erfolgen und Erfahrungen der Initiative „Unternehmen in der Region“ der Bertelsmann Stiftung.

Mit der Vernetzung soll bereits mit Beginn der Projekte Anfang 2012 begonnen werden. Startschuss für eine bundesweite Vernetzung soll eine Auftaktveranstaltung zum Thema CSR in KMU im Frühjahr 2012 sein.

## 12.

Wir haben mit dem CSR-Aktionsplan Unternehmen aller Größen im Blick und daher ein breites Spektrum von mehr als 40 national und international wirkenden Maßnahmen beschlossen. Diese gilt es nun umzusetzen. Dabei werden wir wiederum die verschiedenen Kräfte der Gesellschaft mit ins Boot nehmen. Uns werden die Verbände der Wirtschaft ebenso wie die Gewerkschaften und die anderen Mitglieder des CSR-Forums wie die Bertelsmann Stiftung zur Seite stehen.

Der Aktionsplan CSR ist der Startschuss für eine strategische Allianz für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Deutschland. Gemeinsam mit starken Partnern können wir aufzeigen, wie gesellschaftliche Unternehmensverantwortung im Kerngeschäft zum Wohle der Gesellschaft und der Unternehmen funktionieren kann.