

Vortrag von Yvonne Scherer
bei der Veranstaltung „Unternehmerisches Engagement in der
Entwicklungszusammenarbeit“
der Stiftung EZ im GENO-Haus Stuttgart am 24.04.2007

[Begrüßungsformel]

„„Corporate Social Responsibility“ ist in der Wirtschaft angesagt. Doch sie bringt den Unternehmen wenig – und ist gesellschaftspolitisch ein gefährlicher Irrweg.“ – So begann ein Artikel in der FTD vergangene Woche zu unserem heutigen Thema. Der Titel: „Selbstmörderischer Impuls“ – das hat mein Interesse geweckt. Zumal die FTD bis zu vier Mal im Jahr in Beilagen über sogenannte best practices berichtet, also Unternehmen, die zu Recht als beispielhaft in dem Bereich CSR gelten.

Es stimmt, Corporate Social Responsibility ist in der Wirtschaft angesagt. Doch was ist das eigentlich? Der Redakteur bemüht in seinem Artikel die Gates, Körbers und Quandts, die sich als Unternehmerfamilien sozial engagieren. Wenn ich mich recht entsinne, haben alle drei Stiftungen gegründet. Dieses Engagement fällt also eher in den Bereich des Corporate Citizenship. Das heißt, das Unternehmen oder die Unternehmerin, der Unternehmer versteht sich als Bürger der Gesellschaft. Eigentum verpflichtet eben. Das ist gerechtfertigt und eine gute Form des Engagements – aber nicht CSR im eigentlichen Sinn.

Der Autor schreibt weiter: „Oft wird behauptet, CSR sei gut fürs Geschäft. [...] Bei CSR aber geht es um einbehaltene Gewinne.“ Falsch. Bei CSR geht es nicht um Sponsoring von Sportveranstaltungen und Jugend. Bei CSR geht es um das Kerngeschäft und die Fragen

- Wie führe ich mein Unternehmen?
- Wie gehe ich mit meinen Geschäftspartnern um?
- Welches Produkt möchte ich anbieten und wie wird es hergestellt?

Es geht um Unternehmensphilosophien, um ein Wertegerüst, das Markenartiklern, die mit ihrem guten Namen werben gut bekannt ist oder neudeutsch „um den Code of Conduct“, der in einem multinationalen Unternehmen gemeinsame Leitlinie für unternehmerisches Handeln ist.

CSR ist ein Modebegriff, der aus dem angelsächsischen Sprachraum zu uns herübergeschwebt ist – und er ist in aller Munde, in der Tat. Doch die Prinzipien sind uralte.

Es geht um „Was du nicht willst, was man dir tu, das füg auch keinem andern zu.“ Das ist – wenn Sie so wollen - der kategorische Imperativ, auf den wir vernunftbegabte Menschen so stolz sind. Aber folgend wir dem kategorischen Imperativ noch einen Schritt weiter. Er gebietet, Handlungen zu vollbringen, die nicht Mittel zum Zweck, sondern *an sich gut* sind. Es gibt Gesetze und Regeln die an sich gut sind. Doch Unternehmerinnen und Unternehmer im globalen Markt stehen vor zahlreichen Herausforderungen. Die Einhaltung von Menschenrechten wächst sich zu einem echten Problem aus. Das Recht auf Leben und körperliche Unversehrtheit verdammt menschenunwürdige Arbeitsbedingungen in miefigen Produktionshallen. Das Recht auf Versammlungsfreiheit wird auch für Mitarbeiter hierzulande beschnitten. Das Recht auf Bildung, Teilhabe am kulturellen Leben, Selbstbestimmung, Gleichberechtigung von Mann und Frau und das Recht auf angemessene Entlohnung – alle diese Rechte stehen immer wieder im Fokus, wenn in Bangladesch oder anderswo eine Fabrik einstürzt oder Nichtregierungsorganisationen (NROs) große Konzerne und deren Praxis in Zulieferbetrieben anprangern.

Nun kann ein Unternehmen nicht für alles Verantwortung übernehmen, das ist schon klar.

Und unakzeptable unternehmerische Praxis wird auch weiterhin durch Ordnungsrecht untersagt oder korrigiert werden. Das ist schließlich die Aufgabe des Staates. Aber was ist ein angemessenes rationales Verhalten für ein Unternehmen, das sich in einem Raum bewegt, in dem es keine Rechtssicherheit gibt? Wie entsteht dort Verlässlichkeit?

- Wie entsteht Verlässlichkeit für den Bürger hierzulande, der keiner Frau egal wo zumuten würde, ohne Atemschutz mit hoch giftigen Chemikalien zu hantieren?
- Wie entsteht Verlässlichkeit für das Unternehmen, das seine Produkte günstig in China produzieren lässt und fürchten muss, dass sein Zulieferbetrieb binnen eines viertel Jahres den Zuliefervertrag aufkündigt, das Produkt kopiert und selbst vermarktet?

An dieser Frage setzt Corporate Social Responsibility an. Ich sehe das Unternehmen nicht als Bürger – aber im Unternehmen handeln immer noch Menschen. Und daher betrachte ich Unternehmerinnen und Unternehmer, Managerinnen und Manager als Menschen, die verantwortlich sind.

- Sie sind verantwortlich den Geschäftspartnern gegenüber – egal ob Zulieferer, Kunden und Konsumenten
- Den Anteilseignern, die in das Unternehmen investieren

Die deutsche Diskussion tut sich bisher schwer. Obwohl deutsche Unternehmen in globalen Märkten sehr präsent sind, läuft Deutschland Gefahr, den Anschluss an die internationale Diskussion um CSR zu verlieren. Ein klares Profil der unternehmerischen Verantwortung, wie sie in Deutschland wahrgenommen wird, ist noch nicht in die globale Debatte eingebracht. Damit werden Chancen vertan.

Vor diesem Hintergrund hat sich der Rat für Nachhaltige Entwicklung mit dem Thema befasst und sich darauf geeinigt, dabei von unternehmerischer Verantwortung zu sprechen. Wir betonen die personale Verantwortung, die jedem von uns unveräußerlich ist. Unsere Beobachtung war, dass der Beitrag unternehmerischer Verantwortung zu einer nachhaltigen Entwicklung ein wichtiger, aber bislang vernachlässigter Teil der Nachhaltigkeitspolitik ist. Auf welche Weise können Unternehmen Beiträge zu einer weltweit nachhaltigen Entwicklung leisten? „Companies have a duty to contribute to the evolution of equitable and sustainable communities and societies.“ - „Unternehmen haben eine Pflicht, zur Entwicklung von gerechten und nachhaltigen Gemeinschaften und Gesellschaften beizutragen.“ Um diese Formulierung wurde beim Weltgipfel in Johannesburg 2002 lange gerungen. Unternehmensvertreter wollten den business case Nachhaltigkeit als freiwilliges Dialog- und Partnerschaftsangebot verstanden wissen.

NGOs protestierten heftig gegen das, was nach ihrer Auffassung eine Vereinnahmung des Begriffs Nachhaltigkeit durch die Wirtschaft war. Die Regierungschefs saßen dazwischen.

Und das tun sie noch. Hier hakt die Debatte auch heute. Es scheint unbestritten, dass alle Akteure in Wirtschaft und Gesellschaft Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung tragen – über das „Wie“ ist ein Streit unvermeidlich.

Diesen Streit anzuzetteln, lebendig zu halten und zu moderieren hat sich der Rat für Nachhaltige Entwicklung zur Aufgabe gemacht. Er wurde 2001 von der Bundesregierung ins Leben gerufen und berät die Bundeskanzlerin in Sachen Nachhaltigkeitspolitik. Zur Nachhaltigkeitspolitik gehört auch die Nationale Nachhaltigkeitsstrategie, in der die Bundesregierung in 21 Indikatoren die Erfolge ihrer NH-Politik messbar macht. Der RNE hat empfohlen, sich bei jedem dieser Indikatoren Ziele zu setzen – nach dem Motto „nur was messbar ist, lässt sich auch managen“. Das ist leider nicht bei allen, aber doch bei wesentlichen Indikatoren gemacht worden und die Erfolge der Bundesregierung sind eher durchwachsen. Zum roten Faden des Regierungshandelns ist Nachhaltigkeit noch nicht geworden. Ressortübergreifend an einem Strang zu ziehen ist noch nicht en vogue. Hier und da werden Empfehlungen des Rates umgesetzt und das sind vermutlich die, die nicht so weh tun. Manchmal bekomme ich den Eindruck, als ob die Bundesregierung dasselbe Problem mit diesem Politikfeld hat, wie die Unternehmen:

1. Nachhaltigkeit muss Chefsache sein. Es reicht nicht, eine CSR-Abteilung – oder im noch besseren Fall – eine Marketingabteilung das Thema bearbeiten zu lassen. Ein Unternehmen, eine Organisation fit für die Zukunft zu machen und Herausforderungen frühzeitig zu identifizieren ist eine Führungsaufgabe.
2. Ziele müssen zu Beginn festgesetzt werden, um Fortschritte messbar machen zu können. Für die unternehmensinterne Kommunikation ist das ein wesentlicher Baustein, denn solange Sie Ziele nicht offen diskutieren, laufen Sie Gefahr, dass sie von Ihren Mitarbeitern keine Unterstützung erfahren. Es geht hier darum, einfach mal anzufangen. Nehmen Sie sich zunächst einen Teilbereich in Ihrem Unternehmen vor und überfordern Sie sich nicht gleich.

3. Das Erreichen und auch das Nicht-Erreichen von Zielen muss offen gelegt und begründet werden. Das ist die Verantwortung gegenüber der interessierten Öffentlichkeit.

Transparenz und Glaubwürdigkeit sind die Schlüsselworte. Oft bleibt die Rede von der Nachhaltigkeit an der Oberfläche stehen. Oder sie konkretisiert sich am Ende in kleinen Projekten, die den allgemeinen, nicht nachhaltigen Trends nur schmückend an die Seite gestellt werden. Es reicht nicht, Hochglanzbroschüren zu drucken, die dem Volk nach dem Munde reden und eine heile Welt skizzieren. Durch Transparenz, Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen wird das Unternehmen zur lernenden Organisation. Besonders mittelständische Unternehmen wissen um diesen Marktvorteil.

Bei all den Debatten geht es auch nicht darum, Unmögliches zu erwarten. Es geht vielmehr darum, das Mögliche wirklich zu tun.

Und Sie alle sehen es immer häufiger, wenn Sie am Kiosk vorbei gehen: Sustainability ist sexy geworden und schafft es regelmäßig auf die Titel von Boulevardblättern und Hochglanzzeitschriften. Es ist chic geworden, sich zur Nachhaltigkeit zu bekennen. Nachhaltigkeit wird immer stärker zu einer Frage des Lebensstils werden: nicht als Verzicht, sondern als Bereicherung und bewusste Entscheidung. Denn Nachhaltigkeit fordert in vielerlei Hinsicht unsere Aufmerksamkeit:

- Aufmerksamkeit beim Konsum: Sie können das auch Genuss nennen – und der ist eindeutig eine Lebensstilfrage. Nicht jeder Mensch ist genussfähig. Ich kann ein Glas Wein „wegtrinken“ wie Wasser – oder ich kann ihn genießen, meine Sinne ansprechen lassen. Zu riechen, zu schmecken, zu fühlen braucht seine Zeit.
- Aufmerksamkeit für ökologische Auswirkungen in der Produktion. An Ressourceneffizienz kommt kein Unternehmer vorbei, dessen Produkte sich auf dem Markt halten wollen und sich rechnen sollen.
- Aufmerksamkeit für soziale und kulturelle Werte in der Gesellschaft, in der ein Unternehmen tätig ist. Wer einen neuen Standort oder einen Zulieferbetrieb aufbaut, kommt nicht umhin, sich mit den Menschen und deren Bedürfnisse vor Ort auseinanderzusetzen. Wer als Unternehmer auch in fernen Ländern verantwortlich

handeln möchte, sollte sich besser nicht auf fernmündliche Aussagen zu Produktionsbedingungen vor Ort verlassen.

Die deutsche Volkswirtschaft ist durch ihren hohen Exportanteil in besonderem Maße globalisiert. Die hohe Verflechtung Deutschlands mit der Weltwirtschaft birgt neben Abhängigkeiten auch Vorteile. Der Druck auf Innovation, Forschung und Entwicklung kann positiv genutzt werden, um ein Wachstum des „jeweils Besseren“ zu fördern. Deutschland ist auch großer Importeur und viele deutsche Unternehmen lassen im Ausland produzieren. Hieraus folgt auch die Chance, nicht nur innovative Waren, sondern auch hohe Sozial- und Umweltstandards und hohe Qualitätsstandards von Konsumgütern zu „exportieren“. Wir beschweren uns hierzulande häufig über „Raubtierkapitalismus“ – hören Sie auch die Rede vom „Neo-Kolonialismus“? Das schmerzt. Der Vorwurf ist, dass Ländern, die in der Vergangenheit durch militärischen Kolonialismus unterdrückt wurden auch heute Entwicklungschancen verwehrt bleiben.

Ein Unternehmen in Regionen mit zerfallender staatlicher Ordnung, Pandemien oder zerstörter Umwelt muss schon aus Eigeninteresse deutlich mehr tun, als die wenigen und meist niedrigeren Umwelt- und Sozialstandards einzuhalten und ansonsten abzuwarten. Es erscheint gerechtfertigt, in solchen Fällen nicht grundsätzlich von einem „freiwilligen“ Engagement zu sprechen, sondern die Rahmenbedingungen in den Blick zu nehmen, welche eher die Notwendigkeit einer Übernahme von Verantwortung nahe legen. Wenn Angestellte und Arbeiter auf Grund von Epidemien und mangelnder Gesundheitsvorsorge eine dramatisch fallende Lebenserwartung haben, ist ein Unternehmen oft weit über unmittelbare betriebliche Belange hinaus gezwungen, in den lokalen Gemeinschaften eine übergreifende Gesundheitsvorsorge zu treffen. DaimlerChrysler macht es in Südafrika vor. Die AIDS-Prävention gehört hier tatsächlich zum Business Case, weil deren Belegschaft sonst bei der Lebenserwartung von 48 Jahren alle paar Jahre komplett ausgetauscht werden müsste.

Ein weiteres Beispiel ist die „nachhaltige“ Lieferkette. Standen hier bisher die Imageeffekte für Markenartikel der Konsumgüterindustrie im Vordergrund, so gehen immer häufiger auch andere Unternehmen dazu über, ihre Lieferanten auf Öko- und Sozialstandards zu verpflichten. Das macht globale Lieferketten zuverlässiger und sicherer, insbesondere wenn Teile der Wertschöpfung ausgelagert werden.

Nachhaltigkeit macht Lieferketten aber auch intelligenter und kostengünstiger, zum Beispiel im Zusammenhang mit Rückgaben, Rückrufen, Umtausch oder Recycling.

Diese Beispiele zeigen, dass die Entscheidung, ob sich ein Unternehmen mit CSR befasst, in aller Regel davon abhängt, welcher zeitlichen Perspektive es sich orientiert. Die Einbettung in eine lange Perspektive steht der Reduzierung der Eigeninteressen auf einen kurzfristig maximalen Gewinn gegenüber.

Ist das ein selbstmörderischer Impuls, wie der Journalist der FTD titelte? Was denken Sie?

Ich bezweifle das, denn die Entwicklungen gehen in die Richtung, dass unternehmerische Verantwortung honoriert wird.

Die Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen werden in Zukunft nicht nur zur Selbstdarstellung des Unternehmens wichtig sein. Umwelt- und Verbraucherverbänden oder auch der Stiftung Warentest nutzen sie, um die Produktbewertungen und Kaufempfehlungen zu ergänzen. Auf diesem Weg gelangen Informationen in die breite Öffentlichkeit und sind vor allem für die Markenartikler und am Kapitalmarkt von großer Bedeutung.

In den letzten Wochen sind mir einige Ansätze begegnet, mit denen versucht wird, Opportunitätskosten in die Unternehmensbilanz mit einzuschließen. Externe Kosten wie Umweltverbrauch oder –verschmutzung, die Folgen für das Gesundheitswesen eines Staates tragen bislang die Gesellschaft. Die Köpfe rauchen auch, was die geeignete Kommunikation am Verkaufsort angeht. Niemand liest am Supermarktregal einen 80seitigen Nachhaltigkeitsbericht. Wie könnte ein CSR-Siegel aussehen? Wie kommuniziert man eine CO₂-Bilanz am Produkt? Denn einer der Knackpunkte ist immer noch der Kunde, der nicht in dem erhofften Maße die nachhaltig produzierten Güter nachfragt, die bereits angeboten werden.

Der weit größere Treiber wird jedoch der Kapitalmarkt sein – und der zeigt steigendes Interesse. Es gibt Nachhaltigkeitsindizes wie den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und FTSE4Good. Alle dort notierten Unternehmen zeichnen sich durch überdurchschnittlich gute Performance im „großen“ Index aus. Kleine Banken und Sparkassen kommen arg in Bedrängnis, weil sie zunehmend von Kunden und

institutionellen Anlegern nach nachhaltigen Anlageprodukten gefragt werden. Die Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management (DVFA) kann davon ein Liedlein singen. Intangible assets, die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren wie Umwelt und Mitarbeiterzufriedenheit mit einschließen. Sie spielen bei der Einschätzung von Kreditrisiken und der Volatilität von Unternehmensaktien eine größer werdende Rolle.

Nachhaltigkeit – oder CSR – in Unternehmensabläufe integriert kostet keine Rendite sondern bringt einen Return of Investment, der über den Unternehmenswert in Euro hinausgeht. Ich glaube nicht, dass das ein selbstmörderischer Impuls ist – im Gegenteil. Ein selbstmörderischer Impuls wäre, den Notwendigkeiten nicht Rechnung zu tragen und business as usual zu betreiben. Es ist der einzige Weg für eine zukunftsfähige Wirtschaftsweise.