

Geleitwort: Ein Jahrzehnt CSR

Veit Sorger

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist weder ein neues Phänomen des 21. Jahrhunderts noch ein Versuch von Kommunikationsberatern, Unternehmen einen alternativen Touch zu geben. Vielmehr haben seit mehr als 100 Jahren Unternehmen und deren Eigentümer immer wieder gesellschaftliche Verantwortung übernommen und mit ihrem Engagement zum Wohlstand der Gesellschaft beigetragen.

Mit Corporate Social Responsibility (CSR) liegt heute ein Konzept vor, das Unternehmen erfolgreich umsetzen, um ihre Rolle in der Gesellschaft klar zu machen. Auch für Unternehmen gilt es, ein „guter Bürger“ zu sein. Dies drückt sich vor allem dadurch aus, dass neben ökonomischen auch soziale und ökologische Aufgaben in der Gesellschaft aktiv übernommen werden.

Dieses Engagement erfolgt in einem Spannungsfeld zwischen philanthropischen und ökonomischen Überlegungen. Auf alle Fälle ist die Übernahme gesellschaftlicher Aufgaben durch ein Unternehmen mit CSR weiter gespannt als die Forderung von *Friedman*,¹ der noch meinte, dass die einzige Übernahme sozialer Verantwortung von Unternehmen die Generierung von ökonomischen Gewinnen sei.

Mit CSR erhält der Beitrag von Unternehmen zum Konzept der nachhaltigen Entwicklung deutliche Konturen. Die EU-Kommission definiert CSR „als ein Konzept, 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.“² Der Freiwilligkeit des Engagements kommt dabei eine wichtige Rolle zu: Aus der Sicht von Unternehmen bedeutet Freiwilligkeit weder Beliebigkeit noch Unverbindlichkeit. Aus Unternehmenssicht ergänzt und übersteigt CSR die bestehenden soliden gesetzlichen Regelungen für ökologische und soziale Fragen. Zumindest in Österreich war und ist Freiwilligkeit eher ein Motivator als ein Bremsschuh des CSR-Engagements.

Deutlich kürzer als bisher definiert die Kommission CSR in einer neuen Strategie als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“.³ CSR ist demnach kein gesetzliches Druckmittel, das eingesetzt wird, um Unternehmen zur Übernahme bestimmter Aufgaben zu zwingen. Vielmehr ist CSR als Modell zu verstehen, das Unternehmen und deren Entscheidungsträger motiviert,

- erfolgreich und fair zu wirtschaften,
- die Anliegen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angemessen zu berücksichtigen und
- auf das soziale wie ökologische Umfeld zu achten.

¹ Vgl. *Friedmann, M.*, The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Times Magazine*, 13. September 1970.

² *Europäische Kommission*, Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel 2001, S. 7.

³ *Europäische Kommission*, Eine neue Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel 2011, S. 7.

Nach den Erfahrungen mit der gängigen CSR-Praxis in den vergangenen zehn Jahren lassen sich mehrere Kennzeichen erfolgreicher CSR festmachen:⁴

- *Verbindung mit dem Kerngeschäft:* CSR erweist sich gesellschaftlich wie ökonomisch als erfolgreich, wenn der Bezug zum Kerngeschäft hergestellt wird: Nicht irgendwelche Projekte, sondern CSR-Maßnahmen, die mit den Kernkompetenzen des Unternehmens zu tun haben, erweisen sich als nachhaltiger Beitrag gesellschaftlicher Verantwortung.
- *Klarheit und Transparenz:* Um das Gelingen von CSR sicherzustellen, ist die Orientierung an klaren Kriterien und (Erfolgs-)Zielen notwendig.
- *Integration:* Die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie ist für deren erfolgreiche operative Umsetzung entscheidend. Dadurch gelingt die Kooperation mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch die Einbindung der Eigentümer.
- *Geduld und Durchhaltevermögen:* Best-Practices zeigen, dass die Implementierung von CSR Geduld und Durchhaltevermögen benötigt – eine logische Konsequenz, wenn CSR als Umsetzungsmodell der Nachhaltigen Entwicklung verstanden wird.
- *Top-Management-Support:* Vom Thema überzeugte Führungskräfte sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für gelingende CSR.

CSR – alles andere als ein „Schönwetter-Programm“

Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen tragen durch ihre Wertschöpfung und Gewinne wesentlich zur Weiterentwicklung einer Gesellschaft bei.⁵ Verantwortungsvolles und zukunftsfähiges Wirtschaften zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sich unternehmerische Entscheidungen an gesellschaftlichen Werten und ethischen Grundsätzen orientieren. Es ist auch notwendig, die Innovationskraft des Unternehmens dorthin zu leiten, wo gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen sind. Wenn sich Unternehmen als Teil der Gesellschaft sehen, dann sind der offene und transparente Dialog mit allen Bezugsgruppen und die laufende Reflexion unternehmerischer Entscheidungen und deren lokale, regionale und globale Auswirkungen notwendig.

Vor dem Hintergrund der vergangenen Finanz- und Wirtschaftskrisen hat sich deutlich gezeigt, dass CSR kein „Schönwetter-Programm“ ist, sondern auch als Mittel zur Krisenbewältigung eingesetzt werden kann und soll. So interessieren sich Branchen, die bisher weniger CSR-Aktivitäten aufgewiesen haben, wie etwa der Finanzsektor, zunehmend für gesellschaftliche Verantwortung. Krisenzeiten machen aber auch die Gesellschaft und ihre Menschen sensibler. Gerade in Zeiten wie diesen wird von Unternehmen ein neues Bekenntnis zur Verantwortung verlangt – und CSR bietet die Chance, dem sinnvoll und mit ökonomischer Logik gerecht zu werden. Die Gesellschaft fordert heute mehr als früher ...

- Produkte und Dienstleistungen, deren Qualität und Herstellung transparent sind, und die gesellschaftlichen Mehrwert schaffen;

⁴ Vgl. Friesl, C., Ethik und Unternehmen – 10 Jahre „Corporate Social Responsibility“ – was nun?, in: Rosenberger, M./Koller, E., Pietas et Justitia, Festschrift für Ferdinand Reisinger, Frankfurt 2011, S. 65.

⁵ Vgl. respACT, Erfolg mit Verantwortung – ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften, Wien 2010, S. 6.

- ein werteorientiertes Management, das vorausschauend Risiken erkennt;
- einen sorgfältigen Umgang mit der Umwelt.

Aus den bisherigen Erfahrungen mit CSR lassen sich für die nähere Zukunft mindestens drei Entwicklungen erwarten:⁶

- „*Klassische*“ CSR integriert soziale und ökologische Herausforderungen in die Unternehmenstätigkeit: Spenden für Umwelt- und Sozialprojekte, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Bildungsmaßnahmen sind wohl die häufigsten Aktivitäten klassischer CSR.
- Eine „*strategische*“ Variante von CSR geht einen Schritt weiter und will Geschäft und Gesellschaft verbinden. Über ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Geschäftsmodell soll „shared value“ geschaffen werden, ein Mehrwert, der Gesellschaft und Unternehmen nützt. Erfolgsgeheimnisse der strategischen CSR sind Langfristigkeit und die enge Bindung ans Kerngeschäft.
- Eine dritte, „*gesellschaftspolitische*“ Variante von CSR befasst sich mit der Verantwortung des Systems Wirtschaft gegenüber der Gesellschaft. Sie arbeitet – wie das auch die Industriellenvereinigung tut – an den Schnittstellen der beiden Systeme und tritt in Unternehmen und Politik für geeignete Rahmenbedingungen ein: Die gelingende Vereinbarkeit von Familie und Beruf entscheidet unsere Wettbewerbsfähigkeit mit, aber auch über unsere Lebensqualität und die demografische Entwicklung. Die gelingende Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in die Arbeitswelt ist ein wichtiger Faktor für soziale Kohäsion und zugleich ein Beitrag zur Lösung des Fachkräftemangels.

Als inhaltliches Fazit kann festgehalten werden: Während die Anfänge der CSR-Praxis von sozialen und ökologischen Einzelprojekten gekennzeichnet waren, erweisen sich heute integrierte CSR-Prozesse und -Strategien als wirkungsvoller – sowohl für die Gesellschaft als auch für die Unternehmen.

Social Investment – der nächste Schritt?

CSR ist ein Modell, mit dem Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung engagiert und systematisch wahrnehmen können. Es hat seinen Ort in bestehenden Unternehmen. Eine neue Entwicklung ist, dass unter dem Titel „Social Investment“ zum Zwecke der gesellschaftlichen Verantwortung neue kreative unternehmerische Aktivitäten angegangen oder sogar Unternehmen gegründet werden.

- „Social Entrepreneurship“ wird als Ansatz verstanden, bei dem unternehmerisch an der Lösung gesellschaftlicher Probleme gearbeitet wird. Soziale und ökologische Ziele sowie das Erreichen nachhaltiger positiver Wirkungen („Social Impact“) für die diversen Stakeholder stehen dabei im Vordergrund oder zumindest gleichberechtigt neben der ökonomischen Nachhaltigkeit. Weitere Charakteristika sind das unternehmerische Vorgehen sowie der innovative Charakter der erarbeiteten Güter und Dienstleistungen.⁷

⁶ Vgl. Friesl, C., Ethik und Unternehmen, S. 77 f.

⁷ Vgl. Millner, R./Kotzab, V., Soziale Investitionen – Neuere Formen des Engagements und der Kooperation, Wien 2011.

- In den vergangenen Jahren haben sich weltweit zahlreiche Förderinstitutionen gegründet, die sich der Förderung von Social Entrepreneurs verschrieben haben. Eine der bekanntesten Organisationen ist Ashoka, die Social Entrepreneurs nicht nur mit finanziellen Mitteln, sondern auch mit Know-how und sozialem Kapital zur Seite steht.⁸
- „Venture Philantropy“ ist eine Übertragung von Ansätzen der Venture-Capital-Finanzierung auf die Philantropie. Kennzeichen sind ein längerfristiges Engagement, die Unterstützung mit Finanzmitteln, aktive Mitarbeit bzw. Mithilfe bei der Organisationsentwicklung sowie der Zurverfügungstellung von Know-how.⁹

Das Modell des „Social Investment“ ist vielfältig und kann noch nicht ausreichend beurteilt werden. „Möglicherweise stellt es über CSR hinaus einen Weg dar, gesellschaftliche Probleme zu lösen, dabei auch Arbeitsplätze zu schaffen und durch beides auch den Sozialstaat, der an viele Grenzen gestoßen ist, zu entlasten.“¹⁰

Gesellschaftliche Debatte forcieren

CSR und „Social Investment“ zeigen, dass Bewegung in die Frage der gesellschaftlichen Herausforderungen von Unternehmen gekommen ist. Die Diskussion ist bei den Unternehmen, den Experten und der Wissenschaft angekommen, aber noch zu wenig in Politik und Gesellschaft. In Österreich wird seit dem Frühjahr 2012 unter Aufsicht dreier Ministerien¹¹ und unter Einbindung aller Stakeholder an der Erstellung eines Nationalen Aktionsplans für CSR gearbeitet. Der Prozess wird seitens der Unternehmensplattform respACT mit einem begleitenden CSR-Dialog¹² unterstützt. Die Erstellung dieses seitens der Wirtschaft schon lange eingeforderten nationalen Aktionsplans, wurde erst durch die Aufforderung seitens der EU-Kommission¹³ ermöglicht. In Deutschland wurde bereits im Oktober 2010 eine nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen („Aktionsplan CSR“ – Corporate Social Responsibility) beschlossen. Hilfreich wäre in Zusammenhang mit oder als Folge einer solchen Strategie auch eine Kommunikationsinitiative, bei der die Bürgerinnen und Bürger mit der CSR-Thematik vertraut gemacht werden.

Eine gesellschaftliche Debatte fehlt aber auch auf der dem CSR-Modell übergeordneten Ebene des Wirtschaftssystems, gerade nach den Erfahrungen der Krise. Zwar wurden auf supranationaler Ebene (EU, „G 20“) Maßnahmen für eine Reform der Finanzmärkte ins Auge gefasst, eine breitere gesellschaftliche Auseinandersetzung zu den „Learnings“ aus der Krise hat allerdings bisher nicht stattgefunden. In diesem Zusammenhang fehlt sowohl auf österreichischer als auch auf europäischer EU-Ebene eine fundierte Diskussion über eine „neue“ (öko-)soziale Marktwirtschaft.

Nach einem Jahrzehnt CSR in Österreich kann bilanziert werden: Mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung können und sollen Unternehmen viel Positives für die Ge-

⁸ www.ashoka.org.

⁹ Vgl. Millner, R./Kotzab, V., Soziale Investitionen.

¹⁰ Vgl. Friesl, C., Ethik und Unternehmen, S. 79.

¹¹ BM für Landwirt- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft; BM für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz; BM für Wirtschaft, Familie und Jugend.

¹² www.csr-dialog.at.

¹³ Europäische Kommission, Eine neue Strategie.

sellschaft, aber auch für die Wirtschaft tun. „Die Unternehmen“ sind aber nicht „die Wirtschaft“. Was das CSR Modell in der Zukunft braucht, ist neben dem unternehmerischen Engagement auch mehr Interesse von Arbeitnehmern und Konsumenten: Wir alle sind Wirtschaft mit Verantwortung.