

CSR ist gut, Nachhaltig Wirtschaften ist besser

Heike Leitschuh

Zusammenfassung

Corporate Social Responsibility (CSR) scheint als Konzept attraktiver als Nachhaltiges Wirtschaften. Doch Vorsicht ist angebracht: Erstens stellt sich die Frage, ob man mit CSR nicht Gefahr läuft, die wesentlich anspruchsvollere Herausforderung des nachhaltigen Wirtschaftens an den Rand der politischen und wirtschaftlichen Debatte zu drängen. Und zweitens, ob diese anglo-amerikanische Idee in Europa tatsächlich ein so großes Gewicht erhalten sollte, da sie ist auch Ausdruck immer schwächer werdender Sozialstaaten ist.

Auf einmal reden alle von Corporate Social Responsibility (CSR), verantwortungsbewusster Unternehmensführung, im besseren Falle auch von CR, weil damit das Thema nicht nur auf die sozialen Aspekte unternehmerischen Handelns verkürzt wird. Wie selbstverständlich berichten heute die Wirtschaftsteile großer Zeitungen und Magazine über die Aktivitäten von Unternehmen, die sich in ihrer Verantwortung für gesellschaftliche Belange sehen und sich auf irgendeinem Gebiet engagieren. Da werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Behinderteneinrichtungen geschickt, um dort Wände zu streichen (Employee Volunteering), da spenden Unternehmen für Obdachlosenprojekte in ihrer Stadt (Social Sponsoring), da entwickeln sie gemeinsam mit der öffentlichen Hand ein Klimaschutzprojekt (PPP, Public Private Partnership) und dies alles, um zu zeigen, dass man sich als aktiver Teil des Gemeinwesens versteht (Corporate Citizenship). Mitunter entstehen so auch neue gesellschaftliche Initiativen (Social Entrepreneurship), seltener sogar neue Geschäftsmodelle. Dieselben Zeitungen haben vor noch nicht allzu langer Zeit gelangweilt abgewinkt, wenn es um Themen des nachhaltigen Wirtschaftens ging. Nachhaltigkeit schien als ‚hartes‘ Wirtschaftsthema ungeeignet. Nun stoßen wir allenthalben auf Managementseminare und -tagungen zur CSR und die Beratungsunternehmen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, allen voran die großen und etablierten, bauen eigene CSR-Abteilungen auf – in Erwartung eines lukrativen Geschäfts. Denn als vorübergehende Modewelle schätzen sie das Thema nicht ein.

Warum also gelang der CSR-Konzeption, was dem Nachhaltigen Wirtschaften bis heute weitgehend verwehrt blieb, die nahezu selbstverständliche Akzeptanz bei Medien und Wirtschaftsvertretern? Selbst Nichtregierungsorganisationen (NROs), Kirchen und Gewerkschaften scheinen auf CSR umgeschwenkt zu sein.

Sicher haben einerseits die Klimadebatte und die Auseinandersetzung um verantwortliche Unternehmensführung – wie sie vor allem bei Konzernen hinsichtlich Arbeitsplatzabbau bei gleichzeitiger Gewinnsteigerung, Managergehältern, Korruptionsfällen oder Geschäftspraktiken in Entwicklungsländern geführt wird –, andererseits dazu beigetragen, dass soziale und ökologische Themen in der Wirtschaft ernster genommen werden.

Erfreulicherweise. Auch der Kapitalmarkt zeigt ja ein wachsendes Interesse des an der Thematik. Dies alleine erklärt aber noch lange nicht, warum die Überschrift für diese Debatte nicht Nachhaltiges Wirtschaften heißt, sondern eben CSR. Manche haben eine semantische oder eher kommunikationstheoretische Erklärung: Nachhaltigkeit sei halt nach wie vor zu sperrig, nicht wirklich verstehbar und schon gar nicht sexy. Außerdem operiere das Gros der Unternehmen im internationalen Kontext und sei da für die Verständigung auf englische Begriffe angewiesen. Sicher keine falsche, aber doch eine unzureichende Erklärung. Abgesehen davon, dass CSR fast ebenso erklärungsbedürftig erscheint wie Nachhaltigkeit, hätte man sich im Kontext der Wirtschaft auch auf bereits vorhandene Begriffe wie „Sustainability Management“ (oder wie in diesem Buch auf „Sustainable Corporate Governance“) einigen können. Schließlich ist Sustainable Development mindestens seit 1992 ein fest stehender, politisch eindeutig definierter und global akzeptierter und verwendeter Begriff. Dies zeigt: Mit der Diskussion um Begriffe ist man noch nie weiter gekommen, wenn es doch vielmehr um dahinter liegende gesellschaftliche Fragen beziehungsweise Differenzen geht.

1. Die maßgebliche Frage ist nicht, wie Gewinne verteilt, sondern wie sie erwirtschaftet werden.

Bleibe noch eine andere, beruhigende Erklärung: CSR sei genau dasselbe wie Nachhaltiges Wirtschaften, aber im Gegensatz dazu nicht mit der ganzen, so schwer greifbaren und abschreckenden Komplexität überfrachtet wie Nachhaltigkeit, wo man nie so genau wisse, wo man anfangen solle, weil ja irgendwie alles dazu gehöre. Das sei daher leichter verdaulich. Wenn dem so wäre, könnte dieser Artikel hier enden und ich mich ins Wochenende verabschieden. Doch so ist es nicht.

CSR könnte dasselbe sein wie Nachhaltiges Wirtschaften, ist es auch bei sehr wenigen Unternehmen, aber in aller Regel reicht es längst nicht so weit. Das Gros der CSR-Projekte setzt dort an, wo die eigentliche Geschäftstätigkeit der Unternehmen schon geendet hat. Die Gewinne sind erwirtschaftet und nun nimmt man einen Teil davon und ‚investiert‘ in soziale oder ökologische Projekte, manchmal auch in Form von Arbeitszeit der Beschäftigten. Dies sind eher Aktivitäten der Wohltätigkeit. Das eigentliche Kerngeschäft bleibt häufig davon unberührt, oder wird allenfalls thematisch gestreift. Die gesamte Wertschöpfungskette hat man schon gar nicht im Blick. Das zeigt auch eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young von 2007. Die Projekte sind also strategisch nicht so ausgerichtet, dass sie die Geschäftsprozesse beeinflussen könnten. Wie schon der Begriff ‚Projekte‘ darauf hindeutet, dass es sich sehr oft um Aktivitäten handelt, die zusätzlich gemacht (add-on) und auch genauso wieder beendet werden können, ohne tiefere Spuren zu hinterlassen. Hinzu kommt: Viele Dinge verfolgen die Unternehmen ja schon lange, vermarkten sie jetzt nur besser.

Nur wenige Unternehmen versuchen, soziale und ökologische Ziele in die gesamte Unternehmensstrategie zu integrieren. Vorneweg dabei ist sicher die Henkel KG, Markenherstellerin von vor allem Wasch- und Reinigungsmitteln. Henkel arbeitet seit Jahren systematisch und erfolgreich daran, seine Produktpalette nachhaltiger zu gestalten, was dem Unternehmen in diversen Rankings immer wieder bescheinigt wird. Hingegen führt zum Beispiel die

Dresdner Bank in ihrem CSR-Report nahezu ausschließlich Sponsoring-Projekte auf. Um es deutlich zu sagen: Solch' ein Engagement ist sehr lobenswert, doch gibt es keinerlei Aufschluss darüber, ob die Geschäftsprozesse der Bank verantwortlich, d.h. ökologisch, sozial und ethisch nachhaltig gestaltet sind. (Im Übrigen stellt sich die Frage, ob viele Sponsorenaktivitäten nicht grundsätzlich überflüssig wären, wenn der Staat eine andere Politik der Unternehmensbesteuerung betreiben würde und so viele Unternehmen mehr oder überhaupt Steuern bezahlen würden.)

Fazit: So wie CSR derzeit in der Regel diskutiert und angewandt wird, ist das Konzept leider eher nicht geeignet, grundlegende Veränderungen unserer Wirtschaftstätigkeit zu induzieren.

2. Das weniger anspruchsvolle CSR-Konzept könnte Nachhaltiges Wirtschaften verdrängen.

Darum ist der Verdacht gerechtfertigt, dass CSR von vielen (oder den meisten) Unternehmen sehr bewusst dem nachhaltigen Wirtschaften vorgezogen wird, weil es sich um eine Aufgabe handelt, die einfacher zu realisieren ist. Ohne die Bedeutung einzelner sozialer und ökologischer Projekte für die Gesellschaft oder wenigstens für eine Kommune schmälern zu wollen: Mit ihnen lassen sich in vergleichsweise kurzer Zeit mediale Aufmerksamkeit und erfreuliche Imagegewinne erzeugen. Ein Foto von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die bei einer Obdachlosenspeisung helfen, ist eben sehr leicht geschossen und macht auch mehr her als zu versuchen darzustellen, wie ein Unternehmen den „ökologischen Fußabdruck“ seiner Produktpalette berechnet und daraus langfristig wirksame Maßnahmen zur Einsparung von Ressourcen und Energie ableitet; oder wie es gar seine mehreren Hundert Lieferanten daraufhin untersucht, inwieweit sie tatsächlich soziale und ökologische Standards einhalten.

Wir haben es also mit einer paradoxen Situation zu tun: Einerseits kann man sich darüber freuen, dass in der Wirtschaft endlich breit über die soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmen geredet wird. (Es handelt sich allerdings um keine ganz neue Erscheinung; auch in den 70er und 80er Jahren war das Thema Unternehmensverantwortung schon mal in den Schlagzeilen, geändert haben sich heute mit der Globalisierung die Reichweite sowie die Bestandteile der Thematik,) Und nicht nur geredet wird, immerhin engagieren sich viele Unternehmen ja tatsächlich und dieses Engagement zeigt auch greifbare Ergebnisse. Insofern war die Zivilgesellschaft – mit Hilfe der Medien – erfolgreich in ihrem Bemühen, die besondere Rolle der Unternehmen für die Nachhaltigkeit herauszustellen.

Andererseits allerdings besteht nun die ernsthafte Gefahr, dass mit CSR eine Art „Nachhaltigkeit light“ entsteht und der Debatte um Nachhaltiges Wirtschaften der Wind aus den Segeln genommen wird. Schon gibt es einzelne Anzeichen dafür, dass Unternehmen, die bislang zu den führenden beim Nachhaltigen Wirtschaften gehörten, wie zum Beispiel die Deutsche Telekom AG, die – vor allem beim Klimaschutz – sehr systematisch versuchte, ihre Produkte und Produktionsprozesse konsequent auf ihren Beitrag zum Klimaschutz zu trimmen, möglicherweise zugunsten von CSR bei der Nachhaltigkeit nachlassen könnten. Der Telekom ging es bislang nicht nur um Spar- und Effizienzmaßnahmen, sondern z.B. um das weitreichende Ziel, ihre Wachstumsprozesse von den CO₂-

Emissionen abzukoppeln. Seit 2007 setzt nun auch dieses Unternehmen sichtbar stark auf CSR und macht dies auch in ihren Managementstrukturen deutlich: Eine neu geschaffene CSR-Stelle ist zwar ganz oben im Unternehmen, aber in der Kommunikation angesiedelt. Damit stellt sich die Frage, ob das Unternehmen seinen Fokus nun stärker auf externe Kommunikation ausrichten will, als auf interne Veränderungsprozesse, wie dies, so eine aktuelle Studie¹ bei vielen anderen großen Unternehmen der Fall ist.

Insofern sind die Akteure der Zivilgesellschaft gut beraten, wenn sie an der Konzeption des Nachhaltigen Wirtschaftens festhalten. Dies bedeutet nun wiederum nicht, CSR zu ignorieren oder gar zu bekämpfen. Vielmehr muss es eher darum gehen a) darauf hinzuweisen, dass Wohltätigkeit nur Corporate Citizenship ist und dass als CSR verkaufte Wohltätigkeit nicht den Ansprüchen an verantwortliche Unternehmensführung gerecht wird und b) darauf hinzuwirken, dass Nachhaltiges Wirtschaften als grundlegende Veränderung der Geschäftstätigkeit und strategische Neuausrichtung der Unternehmen nicht aus der politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Debatte verschwindet. Mehr Marketing als echte Aktivität, oder mehr Schein als Sein demonstriert auch schon seit längerem der Öl- und Energiekonzern BP. In groß angelegten Werbekampagnen vermittelt das Unternehmen ein Bild von sich, als setze es nun schwerpunktmäßig auf erneuerbare Energien. Faktisch machen diese jedoch bisher weniger als fünf Prozent des Gesamtgeschäfts aus: „Ethical Branding ist inzwischen einer der am schnellsten wachsenden Marketingbereiche“, formulierte die Unternehmensberatung Pleon im Dezember 2007. Im Kerngeschäft hingegen muss sich BP schwere Versäumnisse vorwerfen lassen (Skandale um defekte Ölpipeline in Alaska und tödliche Unfälle aufgrund von Sicherheitsmängeln in Fabrik in Texas).

3. CSR passt zum Bedeutungsverlust des europäischen Sozialstaatsmodells

In den USA kennt man CSR als Idee schon seit den 50er Jahren, als – zunächst in der Wissenschaft – darüber diskutiert wurde, welche Rolle die Unternehmen, die das Leben der Bürgerinnen und Bürger beeinflussen, für die Gesellschaft spielen sollen und können („Social Responsibilities of Businessmen“, Howard R. Bowen). Da die Gesellschaft der USA den fürsorgenden Sozialstaat europäischen Zuschnitts nicht kennt, spielt dort das Engagement von Privatpersonen für die Beseitigung der schlimmsten sozialen Probleme traditionell eine starke Rolle. Dann rückten auch die Privatunternehmen als Akteure ins Blickfeld. Warum aber gerät nun – über 50 Jahre später – CSR auch in Europa ins Visier? Warum überhaupt, oder warum so spät? Das hat zwei Gründe, die meines Erachtens miteinander verknüpft sind. Zum einen griff man schon in den 90er Jahren in Großbritannien den CSR-Gedanken auf, da auch dieses Land, verglichen mit anderen Ländern Europas, einen schwachen Sozialstaat hat. Auf diesem Wege gelangte die Diskussion in die EU-Kommission, die Anfang 2000 ihre Nachhaltigkeitsstrategie als auch das Grünbuch CSR veröffentlichte. Anders als das in Deutschland in irreführender Weise oft der Fall ist, definiert die EU-Kommission CSR nicht als soziale

¹ Zeppelin Universität Friedrichshafen, Lehrstuhl für Strategische Organisation und Finanzierung, Pierre Manière / Prof. Dr. Stephan A. Jansen. Gemäß der Studie haben in 16 von 38 Konzernen die Verantwortlichen für CSR einen deutlich erkennbaren Fokus auf externe Kommunikation.

Verantwortung, sondern als gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, die also soziale *und* ökologische Belange umfasst und die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf Umwelt und Gesellschaft einschließt.

Richtig aufgeschreckt wurde die Wirtschaft aber erst als 2004 die Internationale Organisation für Normung (ISO) öffentlich darüber nachzudenken begann, ob und wie man CSR in Normungsprozesse übersetzen könnte. Nun sahen viele die Gefahr heraufziehen, CSR könne für Unternehmen verbindlich vorgeschrieben werden.

Vordergründig war es also das Grünbuch der EU, weshalb CSR plötzlich in aller Munde ist. Das erklärt aber immer noch nicht vollständig, warum ein eigentlich für die USA entwickeltes und passendes Modell nun auch in Europa diskutabel erscheint.

Mit dem Ende der Sowjetunion und der damit verbundenen Systemauseinandersetzung und des Kalten Krieges sowie der fortschreitenden Globalisierung wirtschaftlicher Prozesse und infolge von Wirtschaftskrisen begannen Anfang der 90er Jahre Regierungen nahezu aller europäischer Staaten nach und nach den Sozialstaat abzubauen. (Ausnahmen waren nur Dänemark, Irland und Norwegen). Soziale Errungenschaften, mit denen man sich Jahrzehnte gegen die Länder des Ostblocks profilierte, hatten nicht mehr den gleichen Stellenwert, ja schienen angesichts des globalen Wettbewerbs gar hinderlich zu werden; ebenso wie staatlich organisierte Dienstleistungen, die Zug und Zug privatisiert werden. Infolge einer Steuerpolitik, die die Umverteilung von den Lohn- zu den Kapitaleinkommen zur Folge hat und wodurch auch die öffentlichen Kassen leerer werden, zieht man nun die reicher werdenden Unternehmen dazu heran, einst staatlich finanzierte Aufgaben zumindest mit zu übernehmen; dies letztlich wohl auch um soziale Verwerfungen zu vermeiden.

Hier soll nicht behauptet werden, CSR werde in Europa von der Politik ganz bewusst dazu eingesetzt, Schwächen der Nationalstaaten abzufedern. Sicherlich hat die Konjunktur des CSR-Konzeptes vorrangig mit den zu Beginn genannten Versäumnissen und auch Fehlentwicklungen in der Wirtschaft zu tun. Vor dem Hintergrund des Abbaus sozialstaatlicher Leistungen jedoch gewinnen CSR-Konzepte, die eben nicht auf das Kerngeschäft orientiert, sondern als Aktivitäten der Wohltätigkeit konzipiert sind, an Bedeutung: Die Staaten brauchen diese Aktivitäten zum Ausgleich eigener Lücken und die Unternehmen haben so die Chance, sich gesellschaftlich positiv zu positionieren. So gesehen wird CSR also auch zur Begleitmusik des Abschieds vom europäischen Sozialstaatsmodell.

Schlussfolgerung

Die Praxis des CSR ist derzeit im Wesentlichen in Bereichen angesiedelt, die das Kerngeschäft der Unternehmen nicht tangieren. Gegen solche Corporate Citizenship-Projekte ist nichts einzuwenden, solange die Projekte sinnvoll und hilfreich sind. Man darf jedoch a) keinesfalls so tun, als sei CSR deckungsgleich mit Nachhaltigem Wirtschaften und auch nicht versuchen, diese Deckungsgleichheit krampfhaft herzustellen, sondern muss b) sehr klar die Unterschiede der völlig unterschiedlichen Denkmodelle herausarbeiten. Nachhaltiges Wirtschaften, also die umfassende und vollständige Integration sozialer und ökologischer Ziele entlang der gesamten Wertschöpfungskette in die

Unternehmensführung (mit Implikationen für alle Unternehmensbereiche!) bleibt die eigentliche Herausforderung. Sie wird bisher von nur einigen wenigen Unternehmen angenommen.

Literatur

- Claus-Peter Hutter/Wolfgang Scheunemann (Hrsg.): Corporate Social Responsibility (CSR) – Wege zur Nachhaltigkeit. Ein Praxisleitfaden, Stuttgart. (2007).
- Heike Leitschuh/Susanne Bergius: Stakeholderdialoge können besser werden, in: uwf UmweltWirtschaftsForum, Heidelberg. (1/2007).
- Heike Leitschuh-Fecht: Nachhaltig die Zukunft managen. Pioniere in globalen Unternehmen – Porträts und Hintergründe, Bern. (2005).
- Heike Leitschuh-Fecht/ Ulrich Steger: Global Player nur mäßig an Nachhaltigkeit interessiert, in: Altner/Leitschuh-Fecht/Michelsen/Simonis/v. Weizsäcker (Hrsg.): Jahrbuch Ökologie 2005, München. (2004).
- Martin Müller/Stefan Schaltegger (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung, München. (2008).