

### **Corporate Social Responsibility: Praktische Perspektiven**

#### **Transkript des Filmes<sup>1</sup>**

##### **Intro & Thematik**

Korruption und Bestechungen, Bilanzfälschungen, Unterstützung bei Steuerhinterziehungen, Ausbeutung von Mitarbeitern, grobe Menschenrechtsverletzungen in Schwellen- und Entwicklungsländern, die Verletzung von Verbraucher- und Persönlichkeitsrechten oder gewissenloser Umgang mit unseren natürlichen Ressourcen sind nur einige wenige Beispiele, die die Schattenseiten unseres Wirtschaftens deutlich charakterisieren.

Unter dem Begriff Unternehmensverantwortung, neudeutsch Corporate Social Responsibility (kurz: CSR) wollen wir danach fragen: Wie lässt sich CSR in der Praxis realisieren?

Ein erster naheliegender Ansatz besteht darin, »bad practices«, beispielsweise Korruption oder Betrug zu vermeiden. Konkrete Maßnahmen dazu werden oft als »Risikomanagement« bezeichnet, mit dem es gelingen soll, finanzielle Risiken aber auch das Risiko von Reputationsschäden zu vermeiden. Wer hat schon gerne schlechte Presse?! Dafür installiert man in Unternehmen klare Regeln, sogenannte Compliance-Systeme oder Wertemanagementsysteme, wie: eine Flasche Wein darf man als Geschenk des Lieferanten annehmen, die Einladung zum Golfwochenende nach Mallorca ist hingegen auszuschlagen.

Risiko- und Compliance-Management ist gleichwohl nur ein Teilaspekt richtig verstandener Unternehmensverantwortung, denn bei CSR geht es nicht nur um die Vermeidung von »bad practices«.

Die herausfordernde Frage ist vielmehr: Welchen Beitrag sollen und können Unternehmen für eine »gute Gesellschaft« durch »gute Geschäfte« leisten?

Dann gründen wir also eine Stiftung oder spenden fleißig und tun so »Gutes«. Nein! Das schadet zwar nicht und es mag sogar helfen, geht aber an systemischen Veränderungen vorbei. Wichtig ist: Bei CSR geht es nicht darum, wie Unternehmen ihre Gewinne verwenden, sondern wie Unternehmen ihre Gewinne erwirtschaften.

Angesprochen ist damit eine stärker integrative Perspektive auf der Grundlage einer Wertebasis und nahe am »Kerngeschäft« des jeweiligen Unternehmens.

---

<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=ouNVdr5KfRA>

## »Gute Geschäfte für eine gute Gesellschaft« klingt ja alles schön, aber wie kann das praktisch gehen?

Vier Schritte bieten dafür als eine erste Orientierung:

**Erstens**, Unternehmen sollten ein Unternehmensleitbild entwickeln:

Was ist der gesellschaftliche Sinn der unternehmerischen Tätigkeit?

Welchen Beitrag will das Unternehmen für die Gesellschaft durch seine Geschäftstätigkeiten leisten?

Welche Praktiken sind für das Unternehmen unter keinen Umständen akzeptabel?

Dieses Leitbild sollte sich von einer engen Produktorientierung erst einmal lösen und sich stattdessen gesellschaftlichen Bedürfnissen orientieren. Es geht nicht um Autos, sondern um Mobilität. Ein Versicherungsunternehmen verkauft keine Policen, sondern hilft Menschen im Umgang mit Risiken.

Ein solches Leitbild sollte eine verbindliche und auch kodifizierte Wertebasis für das Unternehmen bilden. Auf dieser Grundlage – und nur auf dieser Grundlage – werden Geschäfte gemacht!

**Zweitens** geht es um eine Bestimmung von sozialen und ökologischen Themen im Austausch mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens: Hinhören, zuhören und miteinander reden ist dabei wichtig, denn so rücken Unternehmen wieder näher an die Gesellschaft heran.

Für die Systematisierung dieser Themen nutzen Unternehmen oft das Instrument der Wichtigkeitsanalyse. Dadurch wird die Bedeutung sozialer und ökologischer Aspekte in einer einfachen Matrix geordnet – aus Sicht der Anspruchsgruppen ebenso wie aus Sicht des Unternehmens.

Unternehmensverantwortung ist keine Blaupause, sondern bestimmt sich von Branche zu Branche und von Unternehmen zu Unternehmen durchaus unterschiedlich.

Man muss und sollte das Rad aber nicht völlig neu erfinden, denn es gibt, **drittens**, durchaus einige Orientierungen, z.B. den durch den UN Global Compact, die ISO 26.000 oder die Sustainable Development Goals (SDG).

Der Global Compact z.B. beinhaltet 10 Prinzipien, bei denen es um Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung geht.

Die ISO 26.000 unterscheidet 7 Themenfelder, mit nicht weniger als 37 konkreten Handlungsfeldern: Auch hier geht es um Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umweltschutz, und faire Geschäftspraktiken sowie darüber hinaus noch um Konsumentenangelegenheiten, und die Einbindung von Unternehmen in die Gesellschaft.

Das siebte Themenfeld der ISO 26.000 schließlich ist die Organisationsführung, womit die systematische und strategische Verankerung von Verantwortung in der Organisation angesprochen wird.

**Viertens**, die konkrete Implementierung von Corporate Social Responsibility bezieht sich dann auf alle relevanten Funktionsbereiche und alle Fachabteilungen im Unternehmen: das Beschaffungswesen, die Produktion, die Forschung und Entwicklung, das Personalwesen, das Marketing, den Vertrieb, die Werbung usw.

Im Beschaffungswesen, beispielsweise, werden damit die Arbeitsbedingungen bei Zulieferbetrieben zu einem Kriterium für die Lieferantenauswahl, im Vertrieb gibt es Orientierungen für eine faire Beratung und absolute »no-gos« bei der Auftragsakquise, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Was hier erst einmal recht kompliziert und aufwendig klingt, stellt auf den zweiten Blick eine wichtige Erleichterung dar: Die Implementierung von CSR kann an vorhandene Managementsysteme anknüpfen.

Über diese vier Schritte – erstens, ein fundiertes Leitbild; zweitens, die Identifikation von Themenfeldern im Austausch mit den Anspruchsgruppen; drittens, eine Orientierung an allgemeinen Standards; und viertens, die strategische Verankerung in allen Funktionsbereichen des Unternehmens – kommt Corporate Social Responsibility dahin wo sie hingehört:

Sie wird integrativ umgesetzt und bezieht sich auf das Kerngeschäft von Unternehmen.

#### **Autor**

***Prof. Dr. Thomas Beschorner** ist Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen.*

**Kontakt:** [thomas.beschorner@unisg.ch](mailto:thomas.beschorner@unisg.ch) / <https://www.fb.me/ThBeschorner/> / <http://twitter.com/ThBeschorner> / [www.linkedin.com/in/ThBeschorner](http://www.linkedin.com/in/ThBeschorner)

#### **Redaktion**

**BBE-Newsletter für Engagement und Partizipation in Europa**

Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement (BBE)

Michaelkirchstr. 17/18

10179 Berlin

Tel.: +49 30 62980-114

[europa-bbe@b-b-e.de](mailto:europa-bbe@b-b-e.de)

[www.b-b-e.de](http://www.b-b-e.de)