

## Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility – kurz: **CSR** – gehört seit einigen Jahren zum unternehmerischen Stammvokabular. CSR steht für die Annahme, dass Unternehmen gleichermaßen wirtschaftliche wie gesellschaftspolitische Ziele verfolgen können: „that companies can ‚do well‘ and ‚do good‘ at the same time“. Wie aber sieht soziale Verantwortung von Unternehmen konkret aus? Und welches **Interesse** haben Unternehmer an CSR? Besonders in Deutschland gilt CSR häufig als Mittel, sich durch ein **positives Image** von der Konkurrenz abzuheben. Doch hinter diesem Ansatz steckt mehr als die reine Imagepflege. CSR sollte als Teil der Unternehmensstrategie betrachtet werden und damit die Marke und Ertragskraft stärken. Darüber hinaus ist das Engagement von multinationalen Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg für eine effektive **Armutsbekämpfung** oder den **Kampf gegen HIV/AIDS**. Weltweite Armut und Elend lassen sich nur durch Innovationen, Wirtschaftswachstum und die effiziente Nutzung von Ressourcen bekämpfen. Die Unternehmen haben ein Interesse daran, dass sie auch zukünftig in einem stabilen und intakten Wirtschaftsumfeld agieren können. **Corporate Global Responsibility** sollte deshalb fest in den Köpfen einer neuen Führungsgeneration verankert werden, die global verantwortungsvoll denkt und handelt.

### CSR – Anspruch und Wirklichkeit

The McKinsey Global Survey of Business Executives: Business and Society, *The McKinsey Quarterly*, Januar 2006

Bei einer Befragung zum Thema Corporate Social Responsibility (CSR) unter 4238 Wirtschaftsführern aus 116 Ländern befürwortet die überwältigende Mehrheit von 84%, dass Profitmaximierung von einem stärkeren gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen begleitet werden müsse. Dabei gibt es deutliche regionale Unterschiede: So kommen aus Indien 90% Zustimmung, während nur 25% der chinesischen Führungskräfte die Notwendigkeit von CSR sieht.

68% der Befragten attestieren großen Unternehmen einen positiven Beitrag zum allgemeinen Wohlergehen, dem eigenen Unternehmen sogar 76%. Allerdings sehen 70% in ihren Firmen noch Nachholbedarf im CSR-Bereich. Nur 3% glauben, hier genug zu tun. Nach Branchen sortiert wird der positivste Beitrag dem Gesundheitswesen beigemessen, gefolgt von der Pharmaindustrie, der Landwirtschaft, der Telekommunikation und der IT-Industrie.

Die Studie offenbart eine Diskrepanz zwischen tatsächlich angewandten CSR-Maßnahmen und den Optionen mit der größten vermuteten Effektivität. Öffentlichkeitsarbeit und Lobbyismus stehen bei knapp 50% im Zentrum der CSR-Aktivitäten, werden aber nur von 35% bzw. 25% als effektiv angesehen. Große Erwartungen setzt man dagegen in eine Erhöhung der Transparenz von Produkt- und Produktionsrisiken (36%) sowie in Ethik- und Umweltschutz-Kampagnen (35%), die bisher aber erst von 12% bzw. 20% realisiert werden. Bei 56% obliegt CSR den Unternehmensspitzen, während 14% das Thema von der Presseabteilung erledigen lassen. Idealerweise sollten CSR-Aktivitäten die Domäne der Führung sein, meinen 74%.

Arbeitsplatzabbau und Off-Shoring (49%) sowie Umweltfragen, Altersversorgung, Datenschutz und Datensicherheit (mit je ca. 28%) werden als die Themen mit dem wahrscheinlich größten Einfluss (positiv wie negativ) auf den Shareholder-Value angesehen. Nur 8% der Befragten glauben, dass CSR-Maßnahmen tatsächlich einem moralischen Impetus von Unternehmen entspringen. Die Mehrheit empfindet soziale Themen eher als Bedrohung der Unternehmensprofite und 90% sehen darin den eigentlichen Grund für CSR-Maßnahmen...[Artikel](#)

### Gutes Gewissen – Gutes Geschäft

Thomas Ramge, brand eins, 8/2005

CSR scheint in Deutschland angekommen. Unternehmen kämpfen neuerdings auch hierzulande um einen guten Ruf. Thomas Ramge unternimmt in *brand eins* eine Bestandsaufnahme der Entwicklung von CSR weltweit und in Deutschland.

Zwei Entwicklungen sind zu beobachten:

1. Öffentlicher Druck: Die Verbraucher sind immer weniger bereit, über Fehlverhalten von Unternehmen hinwegzusehen. Die globalisierte Kritikerszene ist heute hervorragend vernetzt. Mit gezielten Boykottkampagnen kann einem Unternehmen heute durchaus die Geschäftsgrundlage entzogen werden. Einer europäischen Studie zufolge lassen sich 70% der Konsumenten bei der Kaufentscheidung vom sozialen Engagement der Produzenten beeinflussen, 44% nähmen dafür Preisauflschläge in Kauf.
2. Wettbewerbsvorteile durch CSR: Unternehmen wollen sich durch soziales und ökologisches Wirtschaften langfristig einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Rücksicht auf die Umwelt, Verzicht auf Kinderarbeit und Sweatshops u.ä. sind Kriterien, mit denen sich „verantwortliche“ Produzenten von der Konkurrenz absetzen können. Durch gute Arbeitsbedingungen im Betrieb als gute Arbeitgeber dazustehen, gibt zusätzlich Punkte im Wettbewerb um die Moral.

Der wissenschaftliche Beweis steht noch aus, ob sich CSR für die Unternehmen auch finanziell lohnt. Doch positive Anzeichen mehren sich: Firmen, die offensiv mit CSR werben, verdienen damit bereits mehr Geld als die Konkurrenz. Versicherer preisen CSR-Aktivitäten bereits in ihren Policen an. Nach zwei Jahren CSR-Debatte ist das Thema bei den Entscheidern angekommen. Allerdings hinkt die Umsetzung oft den Willensbekundungen hinterher. Nur wenige Unternehmen haben Mitarbeiter, die sich ausschließlich mit CSR beschäftigen. Und die Budgets für CSR-Aktivitäten liegen, gemessen am Umsatz, noch im Promillebereich...[Artikel](#)

### **Multinationale Unternehmen helfen bei Armutsbekämpfung**

Multinational Corporations: A Key to Global Poverty Reduction – Part I, George C. Lodge und Craig Wilson, *YaleGlobal Online*, 02.01.2006

Die weltweit etwa 63.000 Multinationalen Unternehmen (MNCs) werden oft kritisiert, an der Verarmung großer Teile der Weltbevölkerung schuld zu sein. Die Globalisierung hat nur Wenigen mehr Wohlstand gebracht (z.B. in China und Indien). Ein Drittel der Weltbevölkerung ist davon jedoch ausgeschlossen, ein Sechstel lebt in tiefer Armut.

MNCs haben ein doppeltes Legitimitätsproblem:

1. Aktionäre sind nicht die Eigner der Unternehmen im Sinne von Kontrolle, Steuerung und Verantwortung. Sie sind schlicht und einfach Investoren. Wenn die Firma ihren Erwartungen nicht gerecht wird, dann steigen die Investoren aus. Die Firmenhierarchie wird von oben nach unten selbstbestimmt. Das System ist effizient, aber schwach legitimiert.
2. MNCs ziehen ihre Legitimation und Akzeptanz aus der Befriedigung von Konsumentenwünschen auf dem freien Markt. Das ist problematisch, wenn die Wünsche der Konsumenten nicht den Bedürfnissen der Gemeinschaft entsprechen (z.B. reine Luft, sauberes Wasser, Reduzierung von Armut). Zwar sind das eigentlich Regierungsaufgaben, aber in Ländern mit schwachen Regierungen haben MNCs oft eine staatsähnliche Bedeutung.

Trotz dieser Legitimitätsprobleme sind MNCs wichtig für die Armutsbekämpfung:

1. MNCs bringen nationalen Ökonomien Zugang zum Weltmarkt, zu Technologie und Krediten. Dadurch wachsen kleine, heimische Firmen und die Armut kann verringert werden.
2. MNCs sind die effizientesten Motoren für die Veränderung von Gesellschaften. Sie haben politischen Einfluss. Sie motivieren die Jugend, sich zu bilden, zu organisieren und nach Einfluss zu streben. MNCs bieten Arbeitsplätze und fördern die Infrastruktur – genau deshalb lassen clevere Regierungen MNCs auch frei walten. Das schont die Staatskasse.

MNCs haben die Kraft und Kompetenz, erheblich zur Armutsbekämpfung beizutragen und gleichzeitig Profite zu machen. Es fehlt ihnen allerdings an Legitimität und an Konzepten für nachhaltige Entwicklung...[Artikel](#)

### **AIDS in Afrika: Unternehmen scheuen Engagement**

Does the private Sector care about AIDS? Vijaya Ramachandran, Manju Kedia Shah, Ginger Turner, *Center for Global Development*, Januar 2006

HIV/AIDS bleibt eines der zentralen Probleme Afrikas. Manager und Arbeitnehmer aus drei ostafrikanischen Staaten (Uganda, Kenia und Tansania) wurden befragt, um das Engagement von Unternehmen im Kampf gegen HIV/AIDS zu untersuchen.

Ergebnis der Studie: Die Privatwirtschaft erkennt die Herausforderung, lässt aber selten auch Taten folgen. Nur wenige sind sich bewusst, in welchem Ausmaß die Pandemie ihrem Unternehmen schadet. Weniger als 40 % der Unternehmen führen Präventivmaßnahmen gegen HIV/AIDS durch.

Gleichwohl zeigen neue Untersuchungen, dass Teile des Privatsektors allmählich aufwachen und sich zum Handeln entschließen: So machte die Johannesburgur Börse in Südafrika den Kampf gegen HIV/AIDS zur Verpflichtung für Unternehmen.

Welche Unternehmen stellen sich der Herausforderung?

- Ausländische Firmen zeigen mehr Engagement gegen HIV/AIDS: Während in dieser Gruppe über die Hälfte den Gesundheitszustand der Mitarbeiter untersuchen lässt, sind 70 % der einheimischen Betriebe dazu nicht bereit. Die Zahlen für Prävention sind in beiden Fällen gering.

- Je größer die Unternehmen, desto eher zeigen sie Engagement gegen HIV/AIDS.
- Auch der Unternehmenssektor spielt eine Rolle. Am aktivsten sind Agrarbetriebe und die Nahrungsmittelindustrie.

Die Kosten-Nutzen-Abwägung hält die meisten Betriebe davon ab zu handeln. Doch wenn Unternehmen den Kampf gegen HIV/AIDS als Teil der strategischen Unternehmensführung betrachten sollen, benötigen sie die Unterstützung durch die Politik, wie z.B. durch Steuererleichterungen oder andere finanzielle Anreize...[Artikel](#)

## Young Leaders setzen auf CSR

Global responsibility – nurturing future leaders, London Business School, *Alumninews*, Issue 106

Die *Globally Responsible Leadership Initiative* sucht Wege, eine neue Generation wirtschaftlicher Führungskräfte zu schaffen, die global verantwortungsvoll denkt und handelt. In ihrer neuesten Ausgabe der *Alumninews* widmet sich die London Business School dem ersten [Zwischenbericht](#) der Initiative.

Nur wenn kurzfristiges Profitstreben und Billiglohnstrategien nicht maßgebend für das Verhalten der Global Player und ihre Entscheidungsträger sind, kann die Globalisierung das Tor zu einer besseren Welt sein. Dies erfordert ein starkes Engagement und die Bereitschaft, die Konsequenzen für das eigene Handeln zu übernehmen – nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sozial und ökologisch. Die Führungskräfte von morgen sollten deshalb globale Verantwortlichkeit – auch *Corporate Global Responsibility* genannt – fest in ihrem Denken und Handeln verankern. Dazu müssen neue Verhaltensnormen und Denkrahmen etabliert werden.

Die jungen Führungskräfte müssen

- in globalen Zusammenhängen denken und handeln;
- Entscheidungen in einen breiteren sozialen und ökonomischen Kontext einbetten können
- und den Willen haben, sozial und ökonomisch verantwortlich zu handeln.

Viele sehen in sozialer Verantwortlichkeit oder „good citizenship“ ein effektives Risikomanagement, andere dagegen eher die Möglichkeit, ihre Wirtschaftsaktivitäten zu legitimieren. Eine wachsende Zahl von Unternehmern erkennt jedoch, dass es kein nachhaltiges und profitables Wirtschaften in so genannten „failing communities“ geben kann – lokal wie global. Sie sind deshalb davon überzeugt, dass Unternehmen sich aus eigenem Interesse stärker engagieren müssen. Es ist vor allem die Aufgabe der renommierten Business Schools, diese Denkweise unter der neuen Führungsgeneration zu verbreiten...[Artikel](#)

**Fazit:** Die Nationalstaaten scheinen überfordert, die Risiken des 21. Jahrhunderts allein zu schultern. Die klassische Entwicklungspolitik steckt in einer Sackgasse. Dadurch rücken neue Akteure immer stärker in den Fokus: Unternehmen sollen sich sozial engagieren. So einfach aber lassen sich Unternehmen nicht in die globale Verantwortung nehmen. Bei ihnen steht das wirtschaftliche Interesse an erster Stelle. Entscheidungen basieren auf sorgsamem Kosten-Nutzen-Abwägungen. Der rein moralische Appell stößt deshalb an seine Grenzen. Dabei haben Unternehmen ein starkes Eigeninteresse, sich dem Kampf gegen Armut und Unterentwicklung zu verpflichten: Je stärker Unternehmen in ein globales Wertschöpfungsnetzwerk eingebunden sind, desto störanfälliger sind sie gegenüber lokalen und globalen Sicherheitsrisiken, die durch Armut und Hunger, Krankheiten und Epidemien, Überbevölkerung etc. entstehen. Die Wirtschaft sollte sich deshalb als Teil der Gesellschaft begreifen, als *corporate citizen*, der sein Wissen, seine Fähigkeiten und seine Ressourcen im globalen Kampf gegen Armut und Gewaltkonflikte sowie andere gesellschaftliche Probleme einsetzt.



Die Atlantische Initiative gibt regelmäßig Dossiers zu strategischen Themen der Weltpolitik und Globalisierung heraus. Dieser Service basiert auf den Inhalten unseres täglich aktualisierten Online-Portals [www.atlantic-outlook.org](http://www.atlantic-outlook.org).

© Atlantische Initiative e.V.  
 Vorstand: Dr. Johannes Bohnen und Jan-Friedrich Kallmorgen (V.i.S.d.P.)  
 Verantwortliche Redakteure: Eddie Hartmann/Tobias Betz  
 Linkstrasse 12/Potsdamer Platz – 10785 Berlin  
 Tel: +49 - 30 - 206 337 88 – Fax: +49 - 30 - 206 337 90  
 Email: [info@atlantische-initiative.org](mailto:info@atlantische-initiative.org)