

Unternehmen im Spannungsfeld der Stakeholderansprüche

Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für unternehmerische Mitverantwortung

Autorin:

Theresa Eyerund
Telefon: 0221 4981-783
E-Mail: eyerund@iwkoeln.de

Dr. Marie Möller
Telefon: 0221 4981-757
E-Mail: moeller@iwkoeln.de

Inhalt

1. Einleitung: Unternehmen im Spannungsfeld der (Stakeholder-) Interessen.....	3
2. Formen der Mitverantwortung	5
2.1 Mitverantwortung als Reaktion auf Stakeholderansprüche	7
Keine/kaum Mitverantwortung	8
Wettbewerbsstrategie.....	8
Ordnungspolitische Strategie	8
Umfassende Mitverantwortung	9
2.2 Mitverantwortung durch Standards.....	11
Verpflichtende Standards	12
Verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung	12
Freiwillige Standards durch Selbstverpflichtung	14
Freiwillige Standards durch Siegel	15
3. Mitverantwortung deutscher Unternehmen	16
3.1 Motive, Ausmaß und Bereich des Engagements	16
3.2 Professionalisierungsbedarf bei Governance und Messung	19
3.3 Die Stakeholder als Kooperationspartner	20
4. Handlungsempfehlungen und Fazit	22
4.1 Lösungen im Multi-Stakeholderdialog entwickeln	22
4.2 Stärkung der Freiwilligkeit und Kooperation	23
4.3 Professionalisierung und Transparenz für Vergleichbarkeit.....	25
Literatur	28

JEL-Klassifikation:

M14 Social Responsibility, M48 Government Policy and Regulation

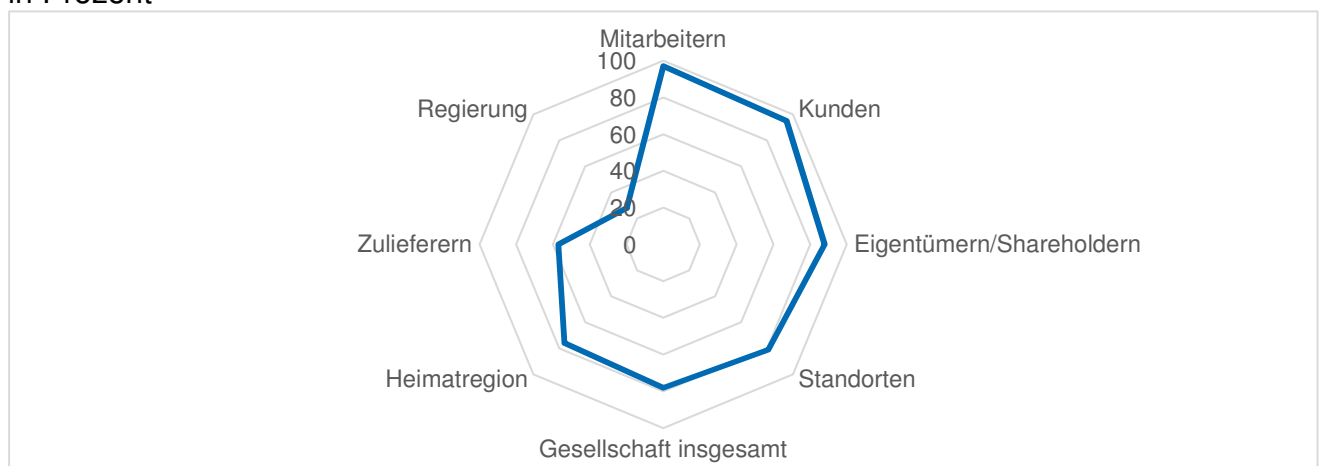
1. Einleitung: Unternehmen im Spannungsfeld der (Stakeholder-) Interessen

Eine aktuelle Umfrage zeigt, dass die Bevölkerung skeptisch gegenüber dem Gemeinwohlinteresse von Unternehmen ist. Etwa ein Drittel hat kein Vertrauen in Unternehmen, Gutes für die Gesellschaft zu bewirken. Insbesondere den großen und börsennotierten Unternehmen gegenüber sind die Menschen misstrauisch (Buschhausen, 2016). 72 Prozent wünschen sich mehr Verantwortungsübernahme von großen Unternehmen. Gleichzeitig sehen jeweils rund 80 Prozent Unternehmen dann als verantwortungsvoll an, wenn sie auf die Belange der Mitarbeiter eingehen und Verantwortung für Kunden und Lieferanten übernehmen. 43 Prozent halten es für verantwortungsvoll, wenn das Unternehmen Gewinne für die Aktionäre erwirtschaftet. Bereits hier wird deutlich, dass verschiedene, zum Teil in Konflikt stehende Interessen an Unternehmen herangetragen werden. Die Kunden wünschen sich innovative und qualitativ hochwertige Produkte zu einem möglichst geringen Preis. Die Anteilseigner – Shareholder – erwarten hohe und steigende Renditen. Die Mitarbeiter wünschen sich eine angenehme Arbeitsatmosphäre, gute Arbeitsbedingungen sowie positive Lohnentwicklungen. Der Staat hofft auf hohe Steuerzahlungen. Hinzu kommt, dass die meisten dieser Stakeholder sowie Nichtregierungsorganisationen (NGOs) erwarten, dass diese Ziele moralisch einwandfrei und nachhaltig vom Unternehmen erreicht werden. Die meisten Unternehmen fühlen sich auch mehreren Stakeholdern gegenüber verantwortlich (Abbildung 1). Fast alle Unternehmen fühlen sich Mitarbeitern und Kunden gegenüber verantwortlich, knapp 90 Prozent gegenüber den Eigentümern und jeweils 80 Prozent empfinden eine Verantwortlichkeit für ihre Standorte und die Gesellschaft insgesamt.

Abbildung 1

Verantwortungsgefühl gegenüber verschiedenen Gruppen

in Prozent



Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2015

Für Unternehmen ergibt sich daraus zwangsläufig ein Zielkonflikt. Die Herausforderung besteht daher genau darin, ökonomische Interessen und moralische oder anderweitige Forderungen miteinander unter marktwirtschaftlichen Bedingungen in Einklang zu bringen. Die Praxis zeigt, dass dies möglich ist und dass sich viele Unternehmen engagieren und freiwillig Richtlinien einhalten. Ein Großteil der Bevölkerung fühlt sich laut Umfragen aber schlecht über das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen informiert und sieht hier Nachholbedarf (Europäische Kommission, 2014).

Um den gesellschaftlichen Forderungen nach mehr Engagement und mehr Information darüber nachzukommen, gibt es immer wieder formelle Versuche, Unternehmen zu einem bestimmten Engagement zu verpflichten oder Berichtspflichten über das Engagement einzuführen. Aktuelles Beispiel ist die Corporate Social Responsibility (CSR)-Richtlinie. Der Gesetzesentwurf zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) wurde im September 2016 vom Bundeskabinett verabschiedet. Diesem zufolge müssen kapitalmarktorientierte Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern ab dem 1. Januar 2017 eine nichtfinanzielle Erklärung publizieren. In dieser geht es um Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen sowie die Achtung der Menschenrechte und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung (BMAS, 2016). Hintergrund ist, dass das EU-Parlament bereits im Jahr 2014 für die Offenlegung nicht-finanzieller Informationen stimmte und dieser Beschluss bis Ende 2016 in nationales Recht umgesetzt werden muss.

Ein weiteres Beispiel ist die Erstellung eines Nationalen Aktionsplans (NAP) für Wirtschaft und Menschenrechte, mit der die Bundesregierung begonnen hat. Diskutiert wird über die Einführung einer gesetzlichen „Human Rights Due Diligence“ (HRDD). Damit sollen Unternehmen verpflichtet werden, ihre Lieferketten – also z.B. Zulieferer – auf Menschenrechtsverletzungen hin zu überprüfen. Der NAP soll noch im Jahre 2016 verabschiedet werden.

Ein nicht verpflichtender Versuch, für mehr Nachhaltigkeit auch auf Unternehmensebene zu sorgen, sind die Sustainable Development Goals (SDG). Die 17 Entwicklungsziele wurden auf dem UN-Gipfel in New York im Rahmen der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ verabschiedet. Sie verknüpfen das Prinzip der Nachhaltigkeit mit ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten (BMZ, 2016a). Die Umsetzung der SDGs ist zwar nicht verpflichtend, dennoch sollen diese von Seiten der Nationalstaaten bestmöglich umgesetzt werden.

Diese Gesetzesbeschlüsse und -vorhaben drücken das Bedürfnis nach einheitlichen Regelungen und messbaren Konsequenzen der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme von Unternehmen aus. Dabei stehen gesetzliche Regelungen teilweise in Konkurrenz zu freiwilligen. Sowohl die Anforderungen an Unternehmen, als auch die Ansicht über die Eigenverantwortlichkeit und Freiheit und damit verbundenen Vorhaben zur Standardsetzung und Regulierung von Unternehmen driften deutlich auseinander.

In dieser Publikation soll daher analysiert werden, wie private und staatliche Maßnahmen und Forderungen in Bezug auf das unternehmerische Engagement zu bewerten sind. Die Basis dafür bietet eine Analyse, wie sich Unternehmen im Spannungsfeld der Stakeholderinteressen engagieren können, in welchen Bereichen und in welchem Umfang sie das tun sollten und umsetzen und wie das Engagement innerhalb der Unternehmen organisiert und bewertet wird. Darauf basierend werden Möglichkeiten der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme in der Praxis aufgezeigt und Handlungsempfehlungen sowohl für die staatliche Rahmensetzung, als auch für die unternehmerische Verantwortungsübernahme gegeben.

2. Formen der Mitverantwortung

Lange Zeit galt das Argument, dass Unternehmen sich lediglich an die geltenden Regeln und Gesetze halten müssen, um sich korrekt zu verhalten. Friedman (1970, 32) drückte diese Ansicht sehr deutlich aus: „The social responsibility of business is to increase profits.“ Diesen Satz ergänzte er später allerdings selbst um den Passus „so long as it stays within the rules of the game“. Für Friedman war Gewinn die notwendige Bedingung für den Fortbestand eines Unternehmens. Das Unternehmen selbst erfülle gesellschaftliche Aufgaben durch die Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, Arbeitsplätzen und durch Steuerzahlungen.

Diese Ansicht wird in der heutigen Unternehmensethik aus zwei Gründen erweitert: Zum einen können Rahmenordnungen und Gesetze nie vollständig all das umfassen, was die Gesellschaft als wünschenswert erachtet. Es ergibt sich für Unternehmer immer ein diskretionärer Handlungsspielraum zwischen Legalität und gesellschaftlicher Legitimität. Durch ihre Entscheidungen, wie sie diesen Handlungsspielraum ausfüllen, werden Unternehmen automatisch zu moralischen Akteuren. Zum anderen gilt weitläufig die Ansicht, dass diejenigen, die Macht haben, auch mehr Verantwortung tragen. Wie bei finanziellen Handlungen gehören auch bei moralischen Handlungen Kompetenz und Haftung zusammen (Enste/Wildner, 2014, 4). Daraus leitet sich eine gesellschaftliche Verantwortung ab, die mehr erfasst als Friedmans rein ökonomische Verantwortung. Die unternehmerische

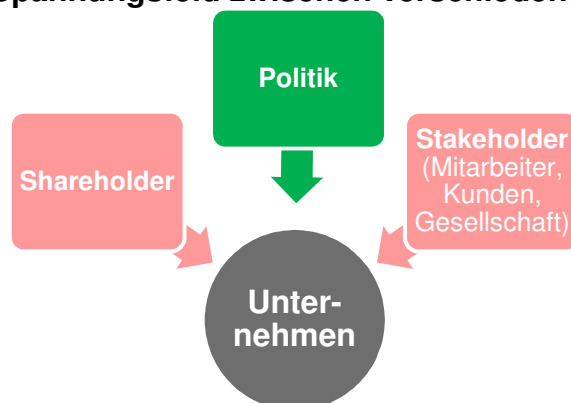
Mitverantwortung definiert Wieland (1999) als Engagement, das über die bloße Gewinnerzielung hinausgeht.

Diese unternehmerische Mitverantwortung wird also sowohl von gesellschaftlicher, als auch von politischer Seite gesehen und eingefordert. Auch die Unternehmen selbst nehmen die gesellschaftliche Verantwortung, die mit ihrer Rolle einhergeht, an. In Unternehmenskreisen ist die Ansicht weitläufig verbreitet, dass die Aufgaben des Unternehmens über die bloße Gewinnerzielung hinausgehen. In einer Umfrage stimmten 97 Prozent der befragten Unternehmen der Aussage zu, dass Unternehmen so wirtschaften sollten, dass sie dabei soziale und ökonomische Belange einbeziehen. Der Aussage, die einzige Aufgabe von Unternehmen sei es, so viel Gewinn wie möglich zu machen, stimmten nur 11 Prozent zu (Bertelsmann Stiftung, 2015, 16).

Angesichts dieser Definition gesellschaftlicher Verantwortung und der verschiedenen Ansprüchen der Stakeholder ist es nicht verwunderlich, dass bei der Ausübung unternehmerischer Mitverantwortung mit dem Ziel, alle Stakeholder-Interessen zu berücksichtigen, zwangsläufig Zielkonflikte zwischen „Gewinn“ und „Gewissen“ auftreten. Bei der Frage, wie weit diese Mitverantwortung reichen soll oder darf, steht ein Unternehmen teilweise zwischen divergierenden Interessengruppen (Abbildung 2).

Abbildung 2

Unternehmen im Spannungsfeld zwischen verschiedenen Interessengruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Stakeholder und Anteilseigner (Shareholder) stellen verschiedene Forderungen an die Unternehmen. Dieser Zielkonflikt und die unterschiedlichen Strategien, die sich daraus ableiten, werden in Abschnitt 2.1. beschrieben. Darüber hinaus muss sich das Unternehmen auch nach politischen Vorhaben richten. Ein Unternehmen kann auf die Ansprüche der politischen Akteure beispielsweise mit freiwilligen Standards reagieren. Auf der anderen Seite kann die Politik die Unternehmen zur Einhaltung

von Mindeststandards verpflichtet. Dies ist Gegenstand der Darstellung in Abschnitt 2.2.

2.1 Mitverantwortung als Reaktion auf Stakeholderansprüche

Die Ausgangslage der Unternehmen ist also wie folgt: Gesellschaftliches Engagement wird verlangt und auch von den Unternehmen selbst als notwendig angesehen. Die Ausübung des Engagements kostet in der Regel Ressourcen und steht damit im Zielkonflikt zum Wirtschaftlichkeitsauftrag der Unternehmen.

Ein möglicher Weg, um auf diese Ausgangslage zu reagieren, ist es je nach Stakeholderinteressen, unterschiedliche Engagementformen zu wählen. Stellt man die Shareholder als eine spezifische Stakeholdergruppe, die hauptsächlich am Gewinn des Unternehmens interessiert ist, übrigen Stakeholdergruppen gegenüber, können sich für die Unternehmen verschiedene Strategien ergeben. Die Art der Verantwortungsübernahme ist dann abhängig davon, ob die Shareholder und die übrigen Stakeholder soziale Präferenzen haben oder ob sie rein als Homo oeconomicus agieren, also eigennützig sind. Versucht ein Unternehmen sich an den Interessen der Stake- und Shareholder zu orientieren, kann je nach Interessenlage ein unterschiedlich hohes Maß an Mitverantwortung strategisch sinnvoll sein (Abbildung 3).

Abbildung 3

Mitverantwortung und Stakeholderinteressen

	Shareholder		
		Eigennützigkeit	Soziale Präferenzen
Gesellschaft/ übrige Stakeholder	Eigennützigkeit	Keine/kaum Mitverantwortung	Ordnungspolitische Strategie (Not for profit CSR)
	Soziale Präferenzen	Wettbewerbsstrategie (Strategic CSR)	umfassende Mitverantwortung (Corporate Citizenship)

Quelle: Eigene Darstellung nach Enste, 2015b, 91

Die vier Felder der Matrix beschreiben unterschiedliche Interessenkombinationen der Shareholder und der übrigen Stakeholder. Im Folgenden wird gezeigt, was die verschiedenen Formen der Mitverantwortung aus theoretischer Sicht bedeuten und wie sie in der Praxis umgesetzt werden.

Keine/kaum Mitverantwortung

Wenn die Shareholder kein Interesse daran haben, dass sich das Unternehmen über den reinen Unternehmenszweck hinaus engagiert und auch die übrigen Stakeholder keine sozialen Präferenzen haben, ist Mitverantwortung keine sinnvolle Strategie. Weder die Gesellschaft noch die Eigentümer würden Mitverantwortung erwarten oder belohnen. In einem solchen Gefüge würde sich ein Gleichgewicht dadurch ergeben, dass alle Akteure ihren Nutzen verfolgen, also Unternehmen Gewinne steigern, Kunden die günstigsten Produkte kaufen und Mitarbeiter die höchsten Löhne fordern. Zwar würden die Unternehmen auch in einer solchen Situation einen Beitrag für die Gesellschaft leisten, nämlich Arbeitsplätze zur Verfügung stellen etc., jedoch aus anderer Motivation heraus.

Wettbewerbsstrategie

Sind die Shareholder nur gewinnorientiert und die Gesellschaft, also auch die Konsumenten und Mitarbeiter, haben soziale Präferenzen, dann wäre Corporate Social Responsibility (CSR) als Wettbewerbsstrategie denkbar. Unternehmen handeln dann aus der Motivation eines wirtschaftlichen Vorteils moralisch oder mitverantwortlich. Kunden und Mitarbeiter, die Wert auf Moralität oder Nachhaltigkeit legen, kann ein Unternehmen nur dann für sich gewinnen oder halten, wenn es als Unternehmen ebenfalls solche Werte vertritt und sich damit langfristig gute Reputation aufbaut.

Selbst wenn die Shareholder also keine sozialen Präferenzen haben, kann Mitverantwortung der Unternehmen eine Wettbewerbsstrategie darstellen (Strategic CSR). Denn ein besseres öffentliches Ansehen und höhere Attraktivität als Arbeitgeber können einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten generieren. Dadurch würde auch der Gewinn des Unternehmens steigen. Wettbewerbsvorteile innerhalb des strategischen CSR können in fünf Bereichen erlangt werden (vgl. Enste/Wildner, 2014, 39 ff.): Attraktivität als neuer Arbeitgeber (Recruitment), Attraktivität als bestehender Arbeitgeber (Retention), Attraktivität der Produkte des Unternehmens für Kunden (Reputation), Wiederhalleffekte höheren Unternehmenserfolgs auf Shareholder (Resonanz) und besserer Zugang zu Finanzierung oder öffentlichen Aufträgen (Ressourcen).

Ordnungspolitische Strategie

Haben nur die Shareholder eine Präferenz für Mitverantwortung, nicht aber die übrigen Stakeholder, dann hätte das Unternehmen im Rahmen einer „Not for profit“ CSR-Strategie die Möglichkeit, aktive Mitverantwortung zu übernehmen. Diese könnte beispielsweise darin bestehen, dass das Unternehmen Standards mitentwickelt und sich für deren Verbreitung und Einhaltung einsetzt.

Die ordnungspolitische Strategie dient nicht nur dem eigenen Unternehmen, sondern der Branche und/oder der Gesellschaft. Sie findet dann Anwendung, wenn Aufgaben und Probleme nur im Kollektiv übernommen und gelöst werden können. So haben Unternehmen beispielsweise ein gemeinsames Interesse an dem Funktionieren der marktwirtschaftlichen Ordnung und an einer sozialen Ordnung für die Weltwirtschaft (Enste/Wildner, 2014, 22). Hintergrund ist, dass es für ein Unternehmen problematisch sein kann, mit einer Volkswirtschaft Handel zu treiben, in der moralische Rahmenbedingungen nicht eingehalten werden. Außerdem schafft ein Unternehmen sich zukünftige Märkte durch die Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern. Mitverantwortung ergibt sich also hier als Ordnungsverantwortung (Enste, 2015b, 83). Diese kann darin bestehen, dass Unternehmen versuchen, durch politisches Engagement (Public Affairs, Lobbying) zu einer Änderung der Rahmenordnung beizutragen.

Alternativ dazu gibt es die Möglichkeit zur kollektiven Selbstverpflichtung wie beispielsweise die Implementierung von Branchenstandards, die durch Unternehmen einer Branche erstellt oder vorangetrieben werden. Durch die Mithilfe zur Setzung internationaler Standards können Unternehmen Reputationsschäden vorbeugen. Der Global Compact der Vereinten Nationen als globaler Standard ist ein Beispiel dafür. Bei dieser Art der Verantwortung besteht das Problem, dass es Trittbrettfahrer gibt. So geben in einer Befragung rund die Hälfte der Unternehmen an, sich dann nicht zu engagieren, wenn andere Unternehmen von dem Engagement profitieren ohne selbst Verantwortung übernehmen zu müssen (BMFSFJ, 2012). In einer aktuellen Umfrage geben fast 60 Prozent der Unternehmen an, dass sie durch die Globalisierung stärker gefordert sind, sich auch auf internationaler Ebene einzubringen (Bertelsmann Stiftung, 2015). Eine Möglichkeit dafür sind Internationale Standards, die auf freiwilliger Basis eingehalten werden. Dies kann aber auch als Maßnahme interpretiert werden, um politischen Vorhaben zuvorzukommen. Freiwillige und verpflichtende internationale Standards werden daher im Abschnitt 2.2 diskutiert.

Umfassende Mitverantwortung

Wenn sowohl Shareholder als auch die übrigen Stakeholder soziale Präferenzen haben, dann ist „echte“, umfassende Mitverantwortung möglich. Beispielsweise bedeutet dies, dass Unternehmen ihre eigenen Standards auch auf die Arbeit an internationalen Standorten übertragen, auch wenn die Rahmenordnung des jeweiligen Landes keine so weitreichenden Standards vorsehen. Damit werden freiwillig durch das Unternehmen Mindeststandards übertroffen.

Eine besondere Form von Mitverantwortung ist das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen. Hierunter werden Maßnahmen verstanden, bei der die mittel- und langfristige unternehmerische Aktivität auf Basis verantwortungsvollen Handelns stattfindet. Das eigene Gewinninteresse gibt nicht den primären Ausschlag für das Engagement, sondern der Wunsch, sich über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus als „guter Bürger“ aktiv für die lokale Zivilgesellschaft oder kulturellen und ökologische Belange zu engagieren. Bürgerschaftliches Engagement zeichnet sich deshalb dadurch aus, dass positive externe Effekte für die Gesellschaft entstehen. Diese freiwillige Mitverantwortung gegenüber dem Gemeinwesen und dem öffentlichen Raum wird als Corporate Citizenship verstanden. Die Bereiche der Mitverantwortung reichen dabei von Bildungs- über Gesundheits- und Kulturprojekten bis hin zum Engagement, um soziale Ungleichheit zu verringern.

Unternehmen können jedoch nicht nur an heimischen Standorten Mitverantwortung übernehmen, sondern sie können sich auch an internationalen Standorten engagieren. So haben Unternehmen durch ihr internationales Engagement die Möglichkeit einen positiven Einfluss auf die Standards an den internationalen Standorten in Schwellen- und Entwicklungsländern auszuüben. Beeinflusst werden können dabei die Bereiche Umwelt, Ökonomie und Gesellschaft. Im Bereich Umwelt beispielsweise können Unternehmen ihre Umweltmanagementsysteme übertragen und Entwicklungs- oder Schwellenländer für einen geringen Energieverbrauch und ein geringes Emissionsniveau sensibilisieren. Im Bereich Ökonomie gibt es die Möglichkeit, durch eine höhere Entlohnung als lokal üblich neue Standards zu setzen. Auch hinsichtlich der Auswahl der Zulieferer, der Art der Produkte oder der Führungskräfteauswahl kann das Unternehmen einen starken Einfluss ausüben. Durch seine Tätigkeit am internationalen Standort hat ein Unternehmen die Möglichkeit, durch Regelungen auch einen Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben. So kann es beispielsweise von der dort möglicherweise gängigen Praxis der Korruption abweichen und neue Maßstäbe hinsichtlich des Verbots von Kinderarbeit und Diskriminierung setzen. Ein Unternehmen kann Ausbildungssysteme etablieren oder Arbeitsschutzmaßnahmen durchsetzen.

In der Studie „Nachhaltigkeit durch Präsenz“ wird aufgezeigt, welche Beiträge deutsche Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung an internationalen Standorten leisten (econsense, 2015). Über 85 Prozent der befragten Unternehmen übertragen deutsche Umweltstandards auf internationale Standorte. Bei der Frage der Entlohnung gaben 81 Prozent der Unternehmen an, einen Lohn zu zahlen, der höher als oder mindestens genauso hoch ist, wie der durchschnittliche Lohn in dem Land. Ebenfalls 81 Prozent der befragten Unternehmen machten die Angabe, dass sie die deutschen Standards für Mitarbeiter auf die internationalen Standorte übertrugen. Auch in der tiefergehenden online-Befragung konnte gezeigt werden, dass die

Arbeits-, Umwelt- und Sozialstandards von deutschen Unternehmen oft über dem gesetzlich geforderten Mindestmaß des jeweiligen Landes liegen.

Da in Entwicklungsländern Unternehmen aus dem Ausland häufig auch als Vorbild für inländische Unternehmen gelten, ist ein solches Unternehmensengagement sehr wirksam. Für einige Unternehmen kann ein internationales Engagement allerdings zu riskant sein (BMZ, 2014, 9). Dies kann neben fehlender Rechtssicherheit auch an fehlender Infrastruktur, fehlenden lokalen Fachkräften oder kulturellen Hürden liegen. Um dem entgegenzuwirken, unterstützt der deutsche Staat im Rahmen des develoPPP (Public Private Partnerships) Programms Unternehmensaktivitäten in Entwicklungsländern mit finanziellen Mitteln, wenn diese nachhaltig sind (BMZ, 2014). Mit dieser Form der Entwicklungspolitik wird versucht, die Lebensbedingungen der Menschen in Entwicklungsländern langfristig und nachhaltig zu verbessern. Fraglich ist allerdings, ob und wenn ja inwieweit es die Aufgabe der Unternehmen sein kann, sich für Themen wie Good Governance oder Durchsetzung der Menschenrechte über ihre Unternehmen hinaus einzusetzen. Zum einen deshalb, weil Unternehmen die Erzielung von Gewinnen nicht aus den Augen verlieren dürfen, und zum anderen, weil sie demokratisch nicht dazu legitimiert sind, politische Rahmenbedingungen zu bestimmen.

2.2 Mitverantwortung durch Standards

Neben den genuinen Interessen der Stakeholder müssen sich Unternehmen auch mit der Forderung auseinandersetzen, Engagement, Moralität und Nachhaltigkeit einheitlich zu gestalten und messbar zu machen. Diese wird häufig durch politische Vorhaben zu realisieren versucht. So werden Unternehmen teilweise zu gewissen Mindeststandards verpflichtet.

Darüber hinaus gibt es aber auch zahlreiche freiwillige Verbände, denen sich Unternehmen anschließen können. Die Standards durchzusetzen, kann zu allen oben genannten Engagementformen beitragen. Siegel oder Logos bestimmter Verbände auf den Produkten können dem Konsumenten Signale über die Produktionsweise geben und dadurch Teil der Wettbewerbsstrategie von CSR sein. Gleichzeitig können sie als ordnungspolitische Strategie umgesetzt werden, um Standards zu entwickeln und in der Branche weiterzuentwickeln, ohne dass explizit eine Gewinnerzielungsabsicht dahintersteht. Sich freiwillig gewissen Standards zu unterwerfen, kann auch Teil umfassender Mitverantwortung sein, denn damit können sowohl die sozialen Präferenzen der Shareholder, als auch die der Stakeholder bedient werden.

Verpflichtende Standards

Die wichtigsten Instrumente zur verantwortungsvollen Unternehmensführung auf globaler Ebene, die von Staaten unterzeichnet werden können, sind die Arbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) und die OECD-Leitlinien. Die Kernarbeitsnormen der ILO wurden 1998 eingeführt und sind von 120 Mitgliedsstaaten ratifiziert worden (econsense, 2013a, 14). Ziel ist es, weltweite soziale Mindeststandards zu schaffen, sodass sich kein Staat einen Wettbewerbsvorteil dadurch verschaffen kann, dass er Arbeitnehmerrechte abbaut oder die Qualität der Arbeitsbedingungen stark herabsenkt. Die vier Grundprinzipien der ILO lauten Vereinigungsfreiheit, Beseitigung der Zwangsarbeit, Abschaffung der Kinderarbeit und Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf.

Die Gesellschaft für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hat Leitlinien als Empfehlung für multinationale Unternehmen veröffentlicht. Der Ursprung geht bis in das Jahr 1976 zurück, die letzte Aktualisierung erfolgte 2011 (OECD, 2011). 42 Länder haben sich bisher dazu bekannt (alle OECD-Mitgliedstaaten sowie Ägypten, Argentinien, Brasilien, Lettland, Litauen, Peru und Rumänien). Die Leitlinien geben Empfehlungen für verantwortliches Unternehmerverhalten bezüglich Transparenz, Arbeitsbeziehungen, Umwelt, Korruption, Verbraucherschutz, Technologietransfer, Wettbewerb und Steuern. Auch wenn sich die Unternehmen selbst nicht explizit zu den Leitsätzen bekannt haben, gelten die Leitlinien für alle Firmen aus den Unterzeichnerstaaten. Sie gelten überall dort, wo diese Firmen tätig sind.

Verpflichtende Standards haben den Vorteil, dass ein umfangreicher Kriterienkatalog vorgegeben wird und Wettbewerbsnachteile für Unternehmen verhindert, die sich besonders engagieren. Trittbrettfahren ist bei übergreifenden Standards nicht mehr möglich. Ein Nachteil an verpflichtenden Standards könnte allerdings sein, dass Unternehmen nur einen geringen Anreiz haben, über das gesetzlich festgelegte Niveau hinauszugehen. Das gilt auch für die Unternehmen, die die Mindeststandards übertreffen könnten. Hinzukommt, dass eine späte Einführung von Standards häufig das Problem mit sich bringt, dass bereits einige Unternehmen freiwillig bestimmte Prozesse eingeführt haben. Die nachträgliche Änderung der Anforderungen führt dann zu Umstellungskosten beziehungsweise Anfangskosten.

Verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung

Neben den Standards, die Unternehmen erfüllen müssen, wird von Seiten der Politik forciert, dass Unternehmen ihr Engagement messen und in Berichten darstellen. Laut der CSR-Richtlinie sind europäische Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern ab dem Jahr 2017 verpflichtet, Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen. Die Richtlinie wurde am 21. September 2016 verabschiedet und sieht eine Verstärkung

der Finanzberichterstattung um weitere nichtfinanzielle Elemente vor. Das betrifft nichtfinanzielle Aspekte der Geschäftstätigkeit der Unternehmen und das Thema Diversität bei der Zusammensetzung von Aufsichts-, Leitungs- und Kontrollgremien eines Unternehmens. In Europa sind etwa 5.500 Unternehmen von der Neuregelung betroffen. Derzeit veröffentlichen nur etwa 2.500 der größten europäischen Unternehmen CSR-Berichte (Nachhaltigkeitsrat, 2016).

Der entsprechende Gesetzentwurf kalkuliert, dass durch diese zusätzliche Berichtspflicht für Unternehmen einmalige Kosten in Höhe von 35,219 Mio. Euro und jährliche Zusatzkosten von 10,794 Mio. Euro entstehen. Da das Gesetz die Umsetzung einer EU-Richtlinie ist, fällt es nicht unter die „one in, one out“-Regelung der Bundesregierung (BMJV, 2016), der zufolge Belastungen, die der Wirtschaft durch neue Regelungen entstehen, binnen eines Jahres an anderer Stelle gleichwertig abgebaut werden müssen (BMWI, 2016).

Im Jahr 2014 wurden in Deutschland 540 Nachhaltigkeitsberichte erstellt. Die Anzahl ist damit seit 2010 um 178 Berichte gestiegen (Garz et al., 2015). Von den DAX 30 Unternehmen erstellen rund 80 Prozent separate Nachhaltigkeitsberichte. Einige integrieren die Nachhaltigkeitsberichterstattung in den Geschäftsbericht. Die Berichte geben beispielsweise an, ob die ILO-Kernarbeitsnormen oder Standards des Global Compact eingehalten werden.

Es gibt verschiedene Rahmenwerke und Standards für Nachhaltigkeitsberichte, die in Deutschland häufig verwendet werden (BDI/econsense, 2014, 13). Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) umfasst 20 Kriterien, die vier Bereiche abdecken (Strategie, Prozessmanagement, Umwelt und Gesellschaft). Die Global Reporting Initiative (GRI) umfasst mit den G4-Leitlinien, die weltweit Anwendung finden, die Bereiche Wirtschaft, Ökologie und Gesellschaft. Besonders häufig werden die Formate der Fortschrittsberichte des United Nations Global Compact (UNGC) genutzt. Ein integrierendes Format von Finanz- bzw. Geschäftsberichten, Nachhaltigkeitsberichten sowie Umweltberichten stellt das Rahmenwerk des International Integrated Reporting Council (IIRC) dar.

Ein Vorteil von Berichtspflichten ist eine bessere Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen in Bezug auf ihr Engagement. Durch die regelmäßige Berichterstattung muss Engagement aber auch strategisch geplant werden, statt unternehmens- und praxisnah eingesetzt zu werden. Denn die Öffentlichkeit wird eine Steigerung des Engagements gegenüber Vorjahren erwarten, sodass ein Unternehmen entweder „klein“ anfangen muss, obwohl eventuell ein größeres Engagement effizient und effektiv wäre oder im Folgejahr sich stärker engagieren, auch wenn es den betrieblichen und gesellschaftlichen Anforderungen nicht entspricht. Eine einheitliche

Berichtspflicht nimmt auch die Möglichkeit, Engagement als strategischen Wettbewerbsfaktor zu nutzen.

Freiwillige Standards durch Selbstverpflichtung

Alternativ zu verpflichtenden Standards seitens des Staates gibt es die Möglichkeit zu kollektiven Selbstverpflichtungen wie beispielsweise die Implementierung von Branchenstandards, die durch Unternehmen einer Branche erstellt oder vorangetrieben werden. Durch die Mithilfe zur Setzung internationaler Standards können Unternehmen Reputationsschäden vorbeugen (CSR als Wettbewerbsstrategie), die Rahmenbedingungen vor Ort mitgestalten (ordnungspolitische Strategie) und umfassend Verantwortung für den Herstellungsprozess übernehmen. Die wichtigsten globalen Standards, zu denen sich Unternehmen bekennen können, sind die ISO 26.000 und der UN Global Compact. Für Unternehmen bieten sie einen Verhaltenskodex bei Auslandsinvestitionen und bei der Zusammenarbeit mit ausländischen Zulieferern. Es geht darin um die Erwartungen an die Unternehmen hinsichtlich des Umgangs mit Gewerkschaften, dem Umweltschutz, der Korruptionsbekämpfung oder den Verbraucherinteressen.

Im Vergleich zu den ILO-Kernarbeitsnormen und den OECD-Leitlinien sind die ISO 26.000 und der Global Compact Selbstverpflichtungen, die Unternehmen freiwillig eingehen. Die Internationale Normungsorganisation (ISO) hat in einem Multi-Stakeholder-Ansatz von der Arbeitsgruppe Social-Responsibility die ISO 26.000-Norm entwickelt (econsense, 2013b, 17). Der Leitfaden, der 2010 veröffentlicht wurde, gibt Organisationen eine Verhaltensorientierung. Folgt ein Unternehmen der ISO 26.000, kann es sich als gesellschaftlich verantwortlich betrachten. Die Kernthemen der Norm sind Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenbelange und die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft. Die ISO 26.000 ist nicht zertifizierbar, vielmehr soll sie Unternehmen dabei helfen, das abstrakte Konzept der Nachhaltigkeit in Strategien, Prozesse und Strukturen konkret umzusetzen. Mit dem UN Global Compact wird das Ziel verfolgt, Aktivitäten von Unternehmen im Bereich Nachhaltigkeit zu bündeln und gemeinsam auszubauen und zu entwickeln. Er wurde im Jahr 2000 gegründet. Während die Mitgliederzahl im Jahr 2005 noch bei unter 3.000 und im Jahr 2012 bei 7.000 Unternehmen lag, liegt die Mitgliederzahl aktuell weltweit bei über 12.500 Unternehmen in knapp 150 Ländern. Deutschlandweit gibt es über 370 Unterzeichner. Von den 30 Dax Unternehmen sind 23 Mitglied des Global Compact. Der Beitritt basiert auf Freiwilligkeit. Zu den zehn Prinzipien des Global Compact gehören unter anderem der Schutz der Menschenrechte, das aktive Eintreten gegen Korruption und das Bestreben, die Entwicklung umweltfreundlicher Technologien voranzutreiben.

Die Möglichkeit der kollektiven Selbstverpflichtung stellt eine geeignete Methode dar, um Branchenstandards zu verbessern. Für große Unternehmen besteht die Möglichkeit, als Pioniere mit gutem Beispiel voranzugehen. Kleine und mittlere Unternehmen, für die es ungleich schwieriger ist Ressourcen für CSR oder bürgerschaftliches Engagement aufzuwenden, haben so die Möglichkeit, Schritt für Schritt die Standards hochzusetzen, ohne dabei unter Druck zu geraten. So profitieren auch diejenigen Unternehmen von den Standards, die selbst nicht bei ihrer Erstellung mitwirken. Problematisch bei kollektiven Selbstbindungen ist allerdings, dass keine Kontrolle und keine Sanktion bei Nichteinhaltung möglich sind, da alles auf Freiwilligkeit basiert. Wirbt jemand mit den Standards, kann nicht nachvollzogen werden, ob sie tatsächlich eingehalten werden.

Das Thema nachhaltige Lieferketten insbesondere im Hinblick auf Textilien erlangte seit dem Einsturz der Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch besondere Bedeutung. Resultierend aus dem hohen internationalen Wettbewerbsdruck weist gerade der Bereich der Bekleidungsproduktion einen hohen Grad an Globalität auf (BMUB, 2016, 41). Diese internationalen Verflechtungen führen dazu, dass es äußerst schwierig ist, die Einhaltung von Umweltauflagen oder arbeitsrechtlichen Standards zu kontrollieren. Als Reaktion darauf wurde 2014 das Textilbündnis geschlossen. Bundesregierung, Textil- und Bekleidungsindustrie, Handel, Gewerkschaften und Zivilgesellschaft haben sich zusammengeschlossen, um gemeinsam die sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Bedingungen entlang der globalen Lieferketten in der Textil- und Bekleidungsbranche zu verbessern (Bündnis für nachhaltige Textilien, 2016). Mit diesem Multi-Stakeholderansatz versucht man, gemeinsame Herausforderungen effektiver zu lösen, Synergien in gemeinsamen Projekten vor Ort zu nutzen und voneinander zu lernen. Ziel dabei ist es, die Rahmenbedingungen in den Produktionsländern zu verbessern. Die Mitglieder versuchen, auf europäischer und internationaler Ebene für einheitliche Standards zu sorgen. Nur durch einheitliche Branchenstandards können Wettbewerbsverzerrungen vermieden werden. Dem Textilbündnis in Deutschland gehören mittlerweile 180 Mitglieder an. Es umfasst damit 55 Prozent des deutschen Einzelhandelsmarkts (BMZ, 2016b).

Freiwillige Standards durch Siegel

Eine weitere Möglichkeit, sich selbst zu bestimmten Standards zu verpflichten, stellt die Kennzeichnung durch Siegel oder Label dar. Ein Produkt mit einem bestimmten Label kann aber unter Umständen auch zu einem höheren Preis verkauft werden. Eine solche Produktdifferenzierung kann also auch als Marketinginstrument verwendet werden und stellt daher eine Zwischenform zwischen strategischem und Non-for-Profit-CSR dar.

Gerade im Bereich Lebensmittel gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Gütesiegeln. Die bekanntesten sind das Bio-Siegel und das Fairtrade-Logo. Das Bio-Siegel der EU wurde im Jahr 2010 eingeführt. Produkte, die dieses Siegel tragen, müssen zu 95 Prozent aus ökologischer Landwirtschaft kommen und dürfen nur weniger als ein Prozent gentechnisch verändertes Material enthalten. Das Fairtrade-Logo steht für weltweit gültige Standards wie beispielsweise gewisse Mindestpreise (Transfair, 2016). Bei Produkten, die dieses Siegel tragen dürfen, muss also die gesamte Lieferkette betrachtet werden. Um für die Verbraucher Transparenz herzustellen, wird von Seiten der Regierung durch das Portal „Siegelklarheit.de“ versucht, die Verbraucher aufzuklären (BMUB, 2016, 43 f.).

3. Mitverantwortung deutscher Unternehmen

Der vorherige Abschnitt hat gezeigt, dass unternehmerische Verantwortungsübernahme aus normativer und theoretischer Sicht notwendig und auch unter der Bedingung verschiedener Stakeholderinteressen möglich ist. Die Einhaltung von Standards wird politisch forciert und stellt eine Möglichkeit der Verantwortungsübernahme dar. Es stellt sich die Frage, welche politischen Vorhaben die Effektivität gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme unterstützen und wie dieses organisiert wird. Im folgenden Abschnitt wird daher betrachtet, in welchen Bereichen und in welchem Umfang sich Unternehmen in Deutschland für die Gesellschaft engagieren und wie dieses Engagement organisiert ist. Daraus wird abgeleitet, welche Hemmnisse aktuell bestehen und welche Handlungsempfehlungen für Politik und Unternehmen gegeben werden können.

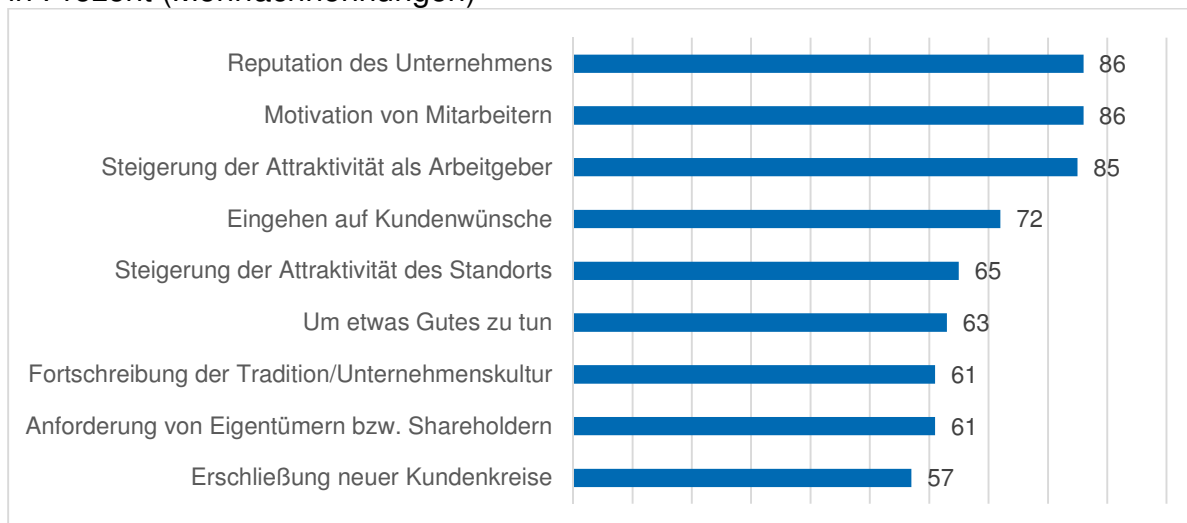
3.1 Motive, Ausmaß und Bereich des Engagements

Aus theoretischer Sicht lassen sich verschiedene Motive für die Mitverantwortung herleiten. In Umfragen zeigt sich, dass Unternehmen sich aus verschiedenen Gründen für die Gesellschaft engagieren und dass die meisten mehrere Motive haben (Abbildung 5). 86 Prozent der Unternehmen geben an, Unternehmensengagement zur Reputationssteigerung des Unternehmens einzusetzen. Rund 85 Prozent wollen mit ihrem Engagement ihre Mitarbeiter motivieren und sich als Arbeitgeber attraktiver machen. Damit ist die Verantwortungsübernahme als Wettbewerbsstrategie ein häufig genanntes Motiv. 63 Prozent geben hingegen an, dass sie mit den Maßnahmen etwas Gutes für die Gesellschaft bewirken wollen. 61 Prozent der Unternehmen betreiben CSR, da sie es als Anforderung ihrer Shareholder/ihrer Eigentümer sehen (Bertelsmann Stiftung, 2015).

Maßnahmen innerhalb der Wertschöpfungskette des Unternehmens wie Weiterbildungen, Gesundheitsmanagement, Integration und Diversität oder die Ermöglichung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf zielen darüber hinaus häufig darauf ab, die Produktivität zu erhöhen und die Arbeitsabläufe zu verbessern (Enste et al., 2016). Damit steht hier zwar auch eine Wettbewerbsstrategie im Vordergrund, die aber über den reinen Imageeffekt hinausgeht. Beispielsweise erhoffen sich 92 Prozent der Unternehmen, die sich für die Gesundheit ihrer Mitarbeiter engagieren, die Krankheits- und Ausfalltage zu reduzieren. 81 Prozent derjenigen Unternehmen, die sich für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagieren, beabsichtigen damit unter anderem eine schnelle Reintegration von Eltern, die aus der Elternzeit zurückkehren.

Abbildung 4

Motive gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme von Unternehmen
in Prozent (Mehrfachnennungen)

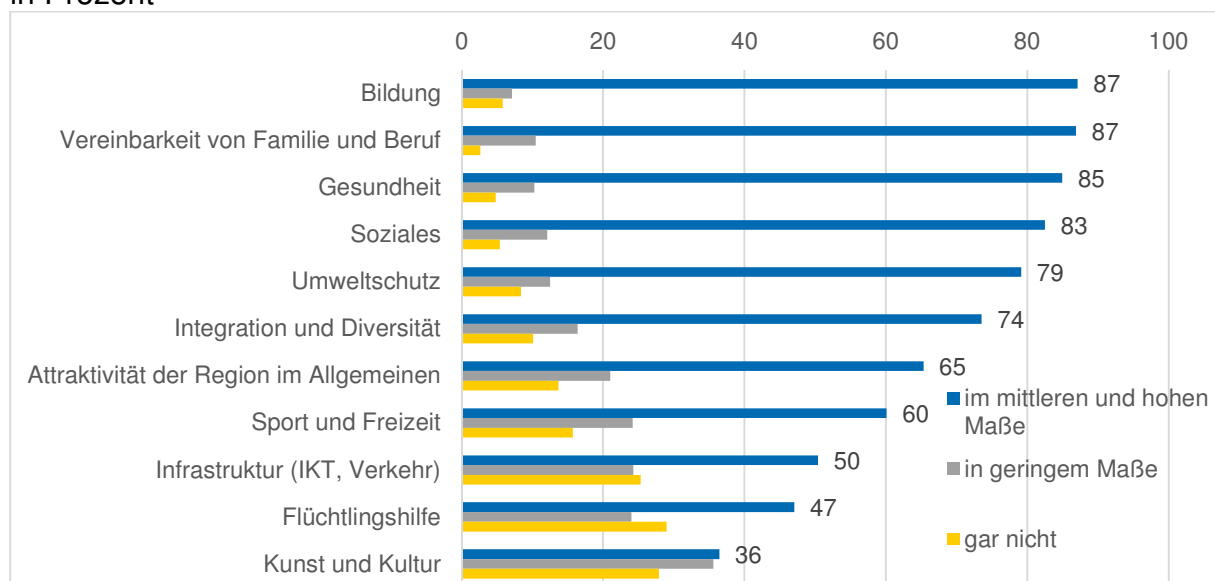


Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2015

Eine vielfältige Verteilung von Maßnahmen und Engagement auf unterschiedliche Bereiche ist nicht nur aus gesellschaftlicher Sicht sinnvoll. Engagement, das sich auf die Wertschöpfungskette des Unternehmens bezieht (sogenanntes unternehmensnahes Engagement), ist unternehmensfremdem Engagement vorzuziehen. Durch unternehmensnahes Engagement kann die Win-Win Funktion für Unternehmen und Gesellschaft effizienter erfüllt werden. Das bedeutet, dass die Maßnahmen sowohl dem Unternehmen als auch weiteren Stakeholdern zugutekommen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass das Unternehmensengagement freiwillig stattfindet und nicht von staatlicher Seite ein bestimmter Bereich festgelegt wird. Dadurch würde verhindert, dass die Unternehmen sich dort engagieren, wo es auch konkreten Verbesserungsbedarf gibt. Eine aktuelle Umfrage aus dem Jahr 2016 unter 600 Unternehmen mit 250 oder

mehr Mitarbeitern zeigt, dass das Engagement in verschiedenen Bereichen stattfindet und dass sich mehrere Unternehmen auch in unterschiedlichen Bereichen engagieren (Abbildung 5). In den Bereichen Bildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gesundheit und Soziales engagieren sich die meisten Unternehmen im mittleren oder hohen Maße.

Abbildung 5
Bereiche und Ausmaß des Engagements
in Prozent



Quelle: Enste et al. 2016, n=600

Für den Bereich Bildung, zu dem unter anderem die Aus- und Weiterbildung oder die schulische und akademische Förderung von Mitarbeitern gehören, engagieren sich 87 Prozent der größeren Unternehmen. Ein etwa gleich hoher Anteil bietet Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf wie beispielsweise flexible Arbeitszeiten und -orte oder Unterstützung bei der Kinderbetreuung an. Durch Maßnahmen wie gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung, Schulungsangebote oder Gesundheitsprogramme engagieren sich 85 Prozent der größeren Unternehmen. Sozialen Belangen wie der Unterstützung von sozial Schwachen oder Bedürftigen widmen sich 83 Prozent der Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren.

Viele Unternehmen gehen davon aus, dass die Bedeutung unternehmerischen Engagements in Zukunft zunehmen wird. 80 Prozent der befragten Unternehmen einer Umfrage aus dem Jahr 2015 sagen, dass das Thema wichtiger wird. Dieser Anteil ist um zehn Prozentpunkte höher als noch zehn Jahre zuvor (Bertelsmann Stiftung, 2015). Bei der Frage, ob gesellschaftliches Engagement in Zukunft noch

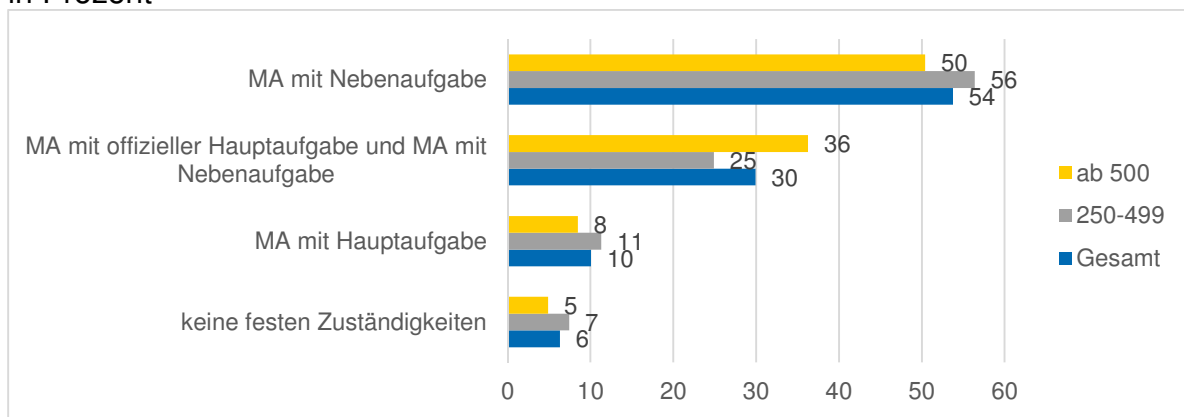
wichtiger werden wird, geben fast 80 Prozent an, dass sie der Aussage zustimmen, während es 2005 nur knapp 70 Prozent waren.

3.2 Professionalisierungsbedarf bei Governance und Messung

Angesichts dieser hohen Beteiligungsraten und der zunehmenden Bedeutung wird auch das Thema der Organisation und Koordination des gesellschaftlichen Engagements wichtiger.

Abbildung 6

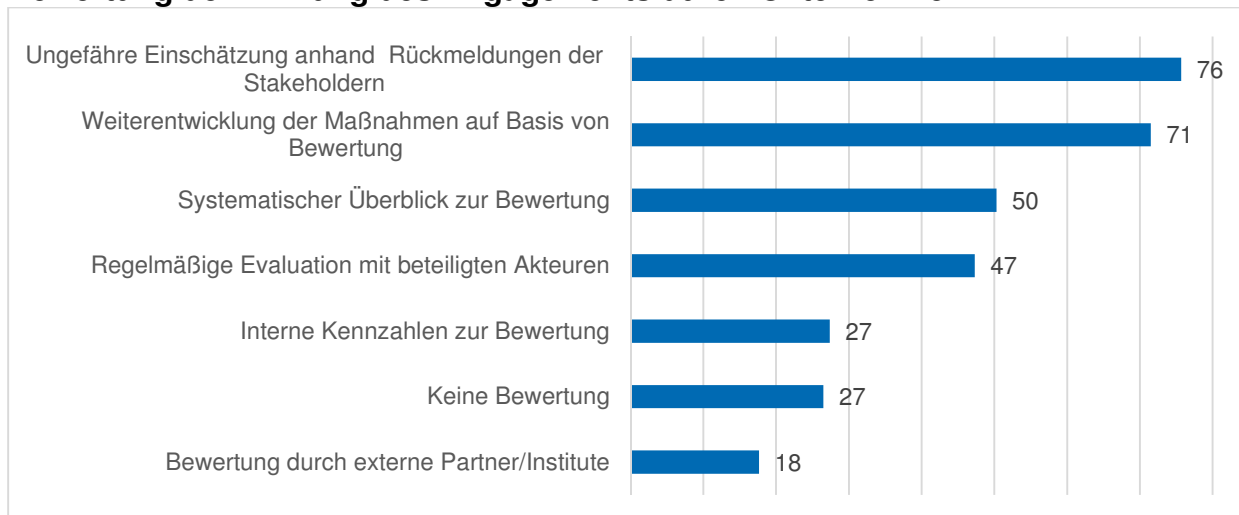
Zuständigkeit für Organisation und Koordination des Engagements in Prozent



Quelle: Enste et al., 2016, n=579

Abbildung 7

Bewertung der Wirkung des Engagements durch Unternehmen



Quelle: Enste et al., 2016, n=594

Die Befragung im Jahr 2016 ergab, dass die interne Organisation bei den wenigsten großen Unternehmen eindeutig geregelt ist. Auf die Frage, wer in ihrem Unternehmen für die Organisation und Koordination des gesellschaftlichen

Engagements zuständig ist, geben nur wenige Unternehmen an, keine feste Zuständigkeit zu haben. Lediglich zehn Prozent der Unternehmen weisen die Betreuung und Koordination der Maßnahmen aber Mitarbeitern als eine feste Aufgabe zu. Vielmehr übernehmen in 54 Prozent der Unternehmen Mitarbeiter diese Aufgaben neben ihren eigentlichen Hauptaufgaben. Bei den Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern ist dieser Anteil noch höher als bei denen mit 500 und mehr Mitarbeitern. Etwa ein Drittel der Unternehmen setzt für ihre Engagementorganisation sowohl auf Mitarbeiter, die das als eine Hauptaufgabe haben als auch auf solche, die dies neben ihren Tätigkeiten erledigen (Abbildung 6).

In vielen Unternehmen wird das Engagement noch nicht systematisch in die Personalplanung einbezogen, auch wenn es dennoch ausgeführt wird. Dass es bei der Durchführung des Engagements noch Professionalisierungspotenzial gibt, zeigt sich auch bei der systematischen Bewertung des Engagements auf Basis von Feedback zur Wirkung der Maßnahmen.

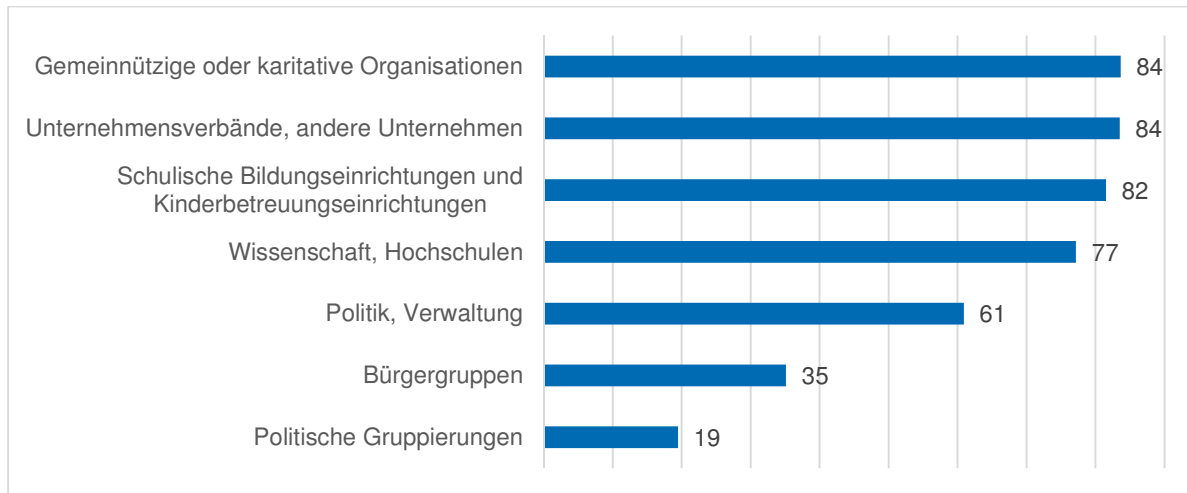
3.3 Die Stakeholder als Kooperationspartner

Angesichts der verschiedenen Stakeholderinteressen, die auch die politischen Interessen beinhalten, mit denen Unternehmen umgehen müssen, spielen die Stakeholder für die Effektivität und den Erfolg von Engagementaktivitäten eine wesentliche Rolle. Dass Unternehmen sie systematisch in ihre Aktivitäten einbeziehen, zeigt sich sowohl bei den Partnern, mit denen die Unternehmen kooperieren, als auch bei den Gruppen, von denen sie Feedback zu ihrem Engagement erhalten. Die Unternehmen, die sich gesellschaftlich engagieren, arbeiten mit vielen verschiedenen Partnern der unterschiedlichsten Stakeholdergruppen zusammen (Abbildung 8).

Gemeinnützige und karitative Organisationen, also Partner aus der Gruppe Gesellschaft, arbeiten besonders häufig mit Unternehmen zusammen, ebenso andere Unternehmensverbände und Unternehmen sowie schulische Bildungseinrichtungen. Ein geringerer, aber ebenfalls hoher Anteil von 77 Prozent der größeren Unternehmen arbeiten mit den öffentlichen Einrichtungen Wissenschaft und Hochschulen zusammen, 61 Prozent mit Politik und Verwaltung.

Abbildung 8

Partner, mit denen die Unternehmen in ihrem Engagement kooperieren
in Prozent

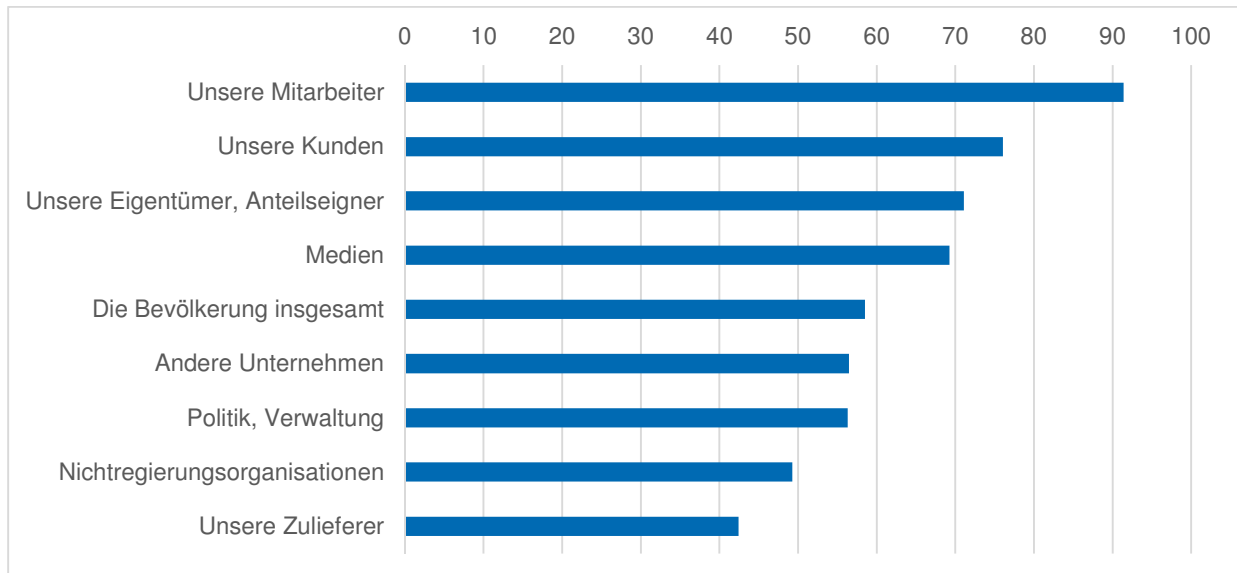


Quelle: Enste et al. 2016, n=595

Die Stakeholder spielen auch eine wesentliche Rolle bei den Rückmeldungen zu den Engagementmaßnahmen. Die meisten Unternehmen erhalten von verschiedenen Interessensgruppen Feedback (Abbildung 9).

Abbildung 9

Stakeholdergruppen, die den Unternehmen Feedback zum Engagement geben
in Prozent



Quelle: Enste et al., 2016, n=598

Von der naheliegenden Gruppe der Mitarbeiter erhalten über neunzig Prozent der Unternehmen Feedback. Auch die Kunden und Eigentümer sowie die Medien sind eine häufige Feedbackquelle.

Insgesamt zeigen die Umfrageergebnisse, dass Unternehmen sich zu großen Teilen gesellschaftlich engagieren. Dieses Engagement rührt aus verschiedenen Motiven, bei denen häufig das Ziel einer Win-Win Situation für Unternehmen und Engagementprofiteure im Vordergrund steht. Hinzu kommt das Motiv, als gesellschaftlicher Akteur Verantwortung zu übernehmen. Die Maßnahmen, die die Unternehmen umsetzen, sind zu großen Teilen unternehmensnah. Das bedeutet, dass sie entlang der Wertschöpfungskette eingesetzt werden und so in die Unternehmensabläufe integriert sind. Viele Unternehmen engagieren sich darüber hinaus in unterschiedlichen Bereichen, sodass die Maßnahmen sehr divers ausgestaltet sind. Bei der Organisation sowie Messung des Engagements gibt es noch Professionalisierungsbedarf insbesondere bei Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens, sowie bei der systematischen Bewertung der Wirkung. Ein weiteres Ergebnis ist, dass Unternehmen bei der Durchführung und Planung ihres Engagements häufig mit anderen Stakeholdern zusammenarbeiten. Auch als Feedbackquelle helfen verschiedene Stakeholdergruppen dabei, Unternehmen einen Überblick über die Wirkung ihrer Maßnahmen zu geben.

4. Handlungsempfehlungen und Fazit

Um das Ziel zu erreichen, das unternehmerische Engagement zu intensivieren und wirkungsvoller zu machen sowie bessere Informationen über die Aktivitäten der Unternehmen zu bekommen, gibt es verschiedene Handlungsansätze.

4.1 Lösungen im Multi-Stakeholderdialog entwickeln

Zunächst zeigt sich, dass Unternehmen im Spannungsfeld verschiedener Stakeholderinteressen stehen und sich verschiedenen Gruppen gegenüber verantwortlich fühlen (vgl. Kapitel 1 und 2). Auch bei der Durchführung der Engagementmaßnahmen kooperieren viele Unternehmen mit anderen Stakeholdern (Kapitel 3). Die Kooperationsbereitschaft ist insbesondere in einer von Komplexität und Globalisierung gekennzeichneten Welt von entscheidender Bedeutung. Angesichts zunehmend vielschichtiger gesellschaftlicher Verflechtungen und Kausalketten ist es nicht möglich, dass einzelne Akteure im Alleingang große Herausforderungen lösen. Die Grenzen des eigenen Handelns sind in einer zunehmend vernetzten Welt (im Inland oder Ausland) schnell erreicht. Eine wichtige Prämisse bei der Gestaltung von politischen und unternehmerischen Vorhaben ist es daher, die betroffenen Stakeholder in den Entstehungs- und Entwicklungsprozess miteinzubeziehen, gemeinsam mit verschiedenen Akteuren Bedarfe zu ermitteln und Lösungen zu entwerfen (vgl. Abbildung 10).

Immer häufiger werden komplexe Probleme, auch auf politischer Ebene, in Multi-Stakeholderdialogen diskutiert und Lösungen entwickelt (Ansell/Gash, 2008). Damit einher geht das Ziel, einen Kompromiss zu finden, der keine Partei übermäßig benachteiligt und der bessere Akzeptanz findet. Auch bei weniger komplexen und drängenden Problemen kann die Einbeziehung verschiedener Stakeholder sinnvoll und effektiv sein. Will ein Unternehmen beispielsweise die Attraktivität der Region ihres Standorts erhöhen – auch mit dem Ziel, Mitarbeiter anzuziehen oder zu halten –, ist es sinnvoll, mit der lokalen Verwaltung und den Bürgern vor Ort zu kooperieren. Dadurch kann festgestellt werden, welche Maßnahmen die Attraktivität steigern, welche umsetzbar sind, welche Projekte gegebenenfalls schon gescheitert sind und welche Pläne die Verwaltung aktuell hat.

Wichtig ist jedoch, dass es hier zu keinem „Schein-Prozess“ kommt, bei dem zwar die Stakeholder angehört werden, letztendlich aber eine zuvor festgelegte Lösung durchgesetzt wird oder die Anmerkungen der Stakeholder keine Beachtung finden. Das würde die Akzeptanz der Lösung schwächen und die Reputation zusätzlich schädigen.

Abbildung 10

Mitverantwortung auf drei Ebenen



Quelle: Eigene Darstellung, nach BMAS, 2015, 6 ff.; Enste/Wildner, 2014

4.2 Stärkung der Freiwilligkeit und Kooperation

Multi-Stakeholderdialoge können sowohl bei politischen Vorhaben eingesetzt werden als auch auf Initiative anderer Akteure entstehen. Die Bundesregierung legt bei ihren ersten Umsetzungsschritten des Nationalen Aktionsplans für Wirtschaft und Menschenrechte ebenfalls Wert darauf, alle Beteiligten miteinzubeziehen und ausreichend Zeit für die Partizipation der Stakeholder zu bieten (Auswärtiges Amt,

2015, 3). Die Einbeziehung aller relevanten gesellschaftlichen Gruppen ist besonders positiv hervorzuheben. So wurde den beteiligten Gruppen in Expertenanhörungen die Möglichkeit gegeben, ihre Wünsche und Vorbehalte einzubringen.

Problematisch allerdings wird es dann, wenn einzelnen Parteien bestimmte gesellschaftliche Pflichten auferlegt werden, die sie übermäßig belasten und die die Freiwilligkeit bestimmter Maßnahmen untergraben. Gerade für KMUs besteht bei weitreichenden Kontrollpflichten für die Lieferkette häufig die Gefahr der Überforderung. Gerade wenn es darum geht, die Standards und Regeln in die eigenen Managementprozesse zu übersetzen, sollten KMUs Unterstützung erfahren (BMAS, 2015, 7). So können Unternehmen immer nur so viel Ordnungsverantwortung übernehmen, wie dies nicht ihre Existenz gefährdet oder ihre Wettbewerbsposition schwächt (Enste, 2015a, 48). Deshalb gilt, dass Unternehmen, die zur Förderung gesellschaftlich erwünschter Belange verpflichtet werden, unbedingt durch die übrigen Akteure unterstützt werden müssen. Ein Ineinandergreifen der Ebenen, also Unterstützung der Unternehmen durch Gesellschaft (z.B. lokale NGOs) und den Staat (z.B. Ämter, Behörden oder Agenturen), ist ein wichtiger Schritt, um einseitige Lastenverteilung zu vermeiden und die Erfolgchancen der intendierten Wirkung zu steigern.

Eine gesetzliche Verpflichtung kann die unterschiedlichen Bedingungen und Bedarfe nicht ausreichend berücksichtigen und daher schlimmstenfalls die Effektivität und die Win-Win-Effekte von CSR untergraben. Die Pflicht wäre dann eine zusätzliche regulatorische Bürde für Unternehmen, ohne dabei das Höchstmaß an positiven Effekten für Gesellschaft und Unternehmen zu realisieren. Eine Lösung „one size fits all“ könnte wichtige Unterschiede verkennen und die Wettbewerbsfähigkeit gefährden. Kramer und Porter (2012) zeigen, dass CSR aus Unternehmenssicht nur dann sinnvoll ist, wenn sich gesellschaftliches Engagement und Unternehmensstrategie ergänzen. Für Unternehmen bedeutet das, dass das Thema CSR strategisch angegangen werden muss und soziales Engagement in die Wertschöpfungskette integriert werden sollte. Bei der Ausgestaltung von Gesetzesvorhaben sollten daher die nötige Flexibilität und individuelle Umsetzungsspielräume zugestanden werden.

Neben der hohen bürokratischen Belastung kann dazu kommen, dass zu hoher staatlicher Zwang das freiwillige Engagement verdrängen kann. Darunter könnte sowohl die oben aufgezeigte Diversität der Maßnahmen und Zielgruppen als auch die Intensität und Weiterentwicklung von Maßnahmen leiden.

Alternativ zu verpflichtenden Maßnahmen können die Ergebnisse von Stakeholderdialogen, die aus unterschiedlichen Initiativen hervorgehen, genutzt

werden. Das sind häufig bestimmte Kriterien- oder Handlungskataloge, zu deren Einhaltung sich die beteiligten Akteure selbstverpflichten. Regierungs-, Nichtregierungs- sowie zwischenstaatliche Organisationen wie zum Beispiel die UN oder die OECD können die Plattformen für die Entwicklung solcher Leitlinien und Standards liefern und den Prozess steuern. Häufig werden dort gute und freiwillige Ansätze beschlossen, die es weiterzuentwickeln und zu verbreiten gilt. Orientierungsrahmen dafür können zum Beispiel die UN-Leitprinzipien, die OECD-Leitlinien oder der UN Global Compact sein. Gerade freiwillige Standards, die durch einen Multi-Stakeholder-Dialog entwickelt werden, stellen ein geeignetes Mittel dar, um sowohl den Wünschen der Share- und der übrigen Stakeholder Rechnung zu tragen als auch die politischen Vorgaben miteinzubeziehen. Sie funktionieren besonders dann, wenn das Reputationsrisiko für die Mitgliedsorganisationen hoch ist und ein Verstoß gegen die Richtlinien dadurch unattraktiv wird. Auch wenn die Stakeholder ein hohes Interesse an Verantwortung haben und damit eine Wettbewerbsstrategie möglich ist, sind freiwillige Standards sinnvoll. Hierbei gilt es aber, die Umsetzung und Einhaltung der Standards sicherzustellen.

4.3 Professionalisierung und Transparenz für Vergleichbarkeit

Die Umfrage hat gezeigt, dass viele Unternehmen ihr Engagement noch nicht systematisch erfassen und keine festen Zuständigkeiten haben (vgl. Kapitel 3.3). Eine Berichtspflicht könnte also keine einheitlichen Berichte in verschiedenen Unternehmen zu Tage bringen und würde viele Unternehmen – auch personell – einen großen Aufwand bedeuten. Der Aufwand der CSR-Berichterstattung ist daher auch mit hohen Kosten verbunden. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen bisher keinen systematischen Überblick über ihre Maßnahmen haben und die Anfangskosten eines Berichts daher sehr hoch sind.

Dennoch ist Transparenz ein wichtiger Faktor, um das Vertrauen der Bevölkerung in die Unternehmen und die Akzeptanz der wirtschaftlichen Aktivitäten zu fördern. Es besteht ein öffentliches Interesse an den Aktivitäten der Unternehmen. Um dem gerecht zu werden, muss es einen Paradigmenwechsel in der Darstellung von Engagement geben. Lange Zeit galt es als guter Ton, das soziale Engagement des Unternehmens kommunikativ nicht zu nutzen oder zu verbreiten (Feigl, 2012, 477 ff.). Häufig wurde die Darstellung der „guten Taten“ als Marketinginstrument eher kritisch gesehen. Bei Stakeholdern, die weniger an sozialem Engagement interessiert sind, gibt es darüber hinaus kommunikative Risiken in der Darstellung der Aktivitäten. Dies könnte als Verschwendung von Ressourcen interpretiert werden oder als Signal, dass die Produkte teurer sind als andere, da das Unternehmen noch andere Aktivitäten finanziert. Die Ansicht, dass die Darstellung von

Engagementmaßnahmen nicht nur in Ordnung, sondern sogar wünschenswert ist, war nicht immer verbreitet.

Bereits ohne gesetzliche Regulierung kommen einige Unternehmen den Transparenzanforderungen ihrer Kunden nach und machen Angaben zu ihrem gesellschaftlichen Engagement. Viele verfassen bereits Nachhaltigkeitsberichte. Wenn diese derzeit freiwillig erstellten Berichte verpflichtend werden, besteht die Gefahr, dass das Verfassen zu einem reinen Checklisten-Instrument wird. Während die Aussagekraft eines Berichtes bei Freiwilligkeit tatsächlich gegeben ist, ist sie es weniger, wenn ein Unternehmen dazu verpflichtet ist (DRSC, 2015). Denn dann sind die Maßnahmen, die im Bericht erfasst werden, nicht freiwillig etabliert, sondern lediglich aufgrund gesetzlicher Bestimmungen eingeführt wurden. Entsprechend sind sie gegebenenfalls nicht im Management oder in den Werten des Unternehmens verankert. Die Berichtspflicht könnte damit zur Verwässerung der Informationen über das betriebliche Engagement führen.

Ob ein CSR-Bericht nach den Vorgaben des Gesetzentwurfs tatsächlich das Informationsinteresse der Öffentlichkeit bedient oder eher für geschulte Leser, Analysten oder Juristen hilfreich ist, bleibt abzuwarten. Ein systematischer Überblick über das Engagement kann aber dabei helfen, die Maßnahmen zu professionalisieren und ihre Wirkung zu bewerten. Diese Schritte sind auch notwendig, um zielgerichtet und effizient Ressourcen einzusetzen und damit die größte Wirkung zu erzielen. Auch die Einbettung der Maßnahmen in die Wertschöpfungskette und die Unternehmensstrategie erfordern eine professionellere Organisation und Umsetzung.

Für mehr als die Hälfte großer Unternehmen sind knappe finanzielle Ressourcen das Hindernis für gesellschaftliches Engagement. 43 Prozent empfinden es als eine zu hohe zeitliche Belastung; bei 40 Prozent scheitert die CSR-Aktivität an der fehlenden Messbarkeit der Wirkung (Bertelsmann Stiftung, 2015, 16). An der fehlenden Messbarkeit der Wirkung wird auch die CSR-Richtlinie nichts ändern. Sie birgt aber die Gefahr, dass der Effizienzgedanken und die strategische Einbettung in das Management beim Thema CSR nebensächlich werden. Stattdessen könnten die Erfüllung einer gesetzlichen Pflicht und die bestmögliche Darstellung der Maßnahmen in den Vordergrund rücken.

Wichtig ist es daher, dass Unternehmen den Grundgedanken von CSR nicht aus den Augen verlieren und die wirkungsvolle Gestaltung weiterhin vorantreiben. Laut Altenburger und Mesicek (2016) sollten dafür folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Es sollten Engagementbereiche identifiziert werden, bei denen Berührungspunkte zwischen dem Kerngeschäft und der Gesellschaft bestehen. Die CSR-Aktivitäten sollten sich auf den Bereich mit dem stärksten Bezug konzentrieren.
- Die CSR-Maßnahmen sollten für die Kunden sichtbar gemacht werden.
- Die Organisation sollte angepasst werden, so dass Unternehmensführung und Eigentümer in die Engagementprozesse integriert werden.

Die politischen Maßnahmen zeigen zwar, dass das Thema der gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme stärker im Fokus steht als früher und es zu einer neuen Rollendefinition von Unternehmen gekommen ist. Sie zeigen aber auch, dass es noch kein einheitliches Verständnis davon gibt, wie das Engagement in die Gesellschaft eingebunden sein soll. Darüber, dass Engagement über die Gesetze hinaus gesellschaftlich erwünscht ist, besteht Einigkeit. Welche Verantwortung jedoch per Gesetz den einzelnen Akteuren zugeschrieben werden sollte, ist nicht eindeutig. Sicher dagegen ist, dass nicht all das, was gesellschaftlich erwünscht ist auch per Gesetz verordnet werden kann. Dann müssten auch Innovationstätigkeit, gute Führung oder Ausbildungstätigkeit verordnet werden.

Wie gezeigt werden konnte, sehen es bereits viele Unternehmen als ihre Bürgerpflicht an, sich für die Gesellschaft freiwillig einzusetzen. Wenn das Engagement nur aufgrund einer gesetzlichen Pflicht ausgeführt wird, widerspricht es dem ursprünglichen Gedanken des gesellschaftlichen Engagements. Die gesellschaftlichen Akteure haben einen „gemeinsamen Sinn für ein gemeinsames Interesse“ (Hume, 1978). Dieser lässt sich jedoch nicht staatlich verordnen, sondern nur gesellschaftlich gemeinsam (vor-)leben.

Literatur

Altenburger, Reinhard / **Mesicek**, Roman, 2016, CSR und Stakeholdermanagement: Strategische Herausforderungen und Chancen der Stakeholdereinbindung, Heidelberg

Ansell, Chris / **Gash**, Alison, 2008, Collaborative Governance in Theory and Practice, in: Journal of Public Administration Research and Theory 18. Jg.; Nr. 4, S. 543–571

Auswärtiges Amt, 2015, Nationaler Aktionsplan Wirtschaft und Menschenrechte: Prozessvorschlag für einen Nationalen Aktionsplan zur Umsetzung der UN-Leitprinzipien zu Wirtschaft und Menschenrechten in Deutschland, Berlin

Bertelsmann Stiftung, 2015, Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, Ergebnisse der Umfrage, TNS-Emnid, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Emnid.pdf [25-8-2016]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), 2015, Gute Arbeit weltweit – Zukunftspapier, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/zukunftspapier-gute-arbeit-weltweit.pdf?__blob=publicationFile [1-3-2016]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), 2016, Die neue Richtlinie zur Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen (sog. CSR-Richtlinie) für mehr Unternehmenstransparenz in Europa, <http://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/richtlinie-zur-berichterstattung.html> [18-3-2016]

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ), 2012, Erster Engagementbericht 2012 – Für eine Kultur der Mitverantwortung, Berlin

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB), 2016, Nationales Programm für nachhaltigen Konsum, http://www.bmub.bund.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/Produkte_und_Umwelt/nat_programm_konsum_bf.pdf [1-3-2016]

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV), 2016, Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz), <https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz.html> [23-9-2016]

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), 2016, Bürokratieabbau, <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/buerokratieabbau.html> [22-9-2016]

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), 2016a, Agenda 2013 – 17 globale Ziele für nachhaltige Entwicklung,

http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/ziele/2030_agenda/17_ziele/index.html
[9-5-2016]

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

(BMZ), 2016b, Das Textilbündnis gewinnt international an Profil,

http://www.bmz.de/de/presse/aktuelleMeldungen/2016/april/160425_pm_Das-Textilbuendnis-gewinnt-international-an-Profil-Silberhorn-bei-EU-Garment-Initiative/index.html [10-5-2016]

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

(BMZ), 2014, Das develoPPP.de-Programm, Entwicklungspartnerschaften mit der Wirtschaft, Berlin

Bündnis für nachhaltige Textilien, 2016, <https://www.textilbuendnis.com/de/> [1-3-2016]

Bundesverband der Deutschen Industrie e.V. (BDI) / econsense, 2014, In 7

Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht,

http://bdi.eu/media/presse/publikationen/2014_11_7_Schritten_Nachhaltigkeitsbericht_BDI_econsense.pdf [23-9-2016]

Buschhausen, Bernd, 2016, Trau, schau, wem! Unternehmen in Deutschland, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

DRSC, 2015, CSR-Richtlinie: DRSC kritisiert Berichtsanforderungen,

<https://www.kor-ifrs.de/meldungen/drsc-kritisiert-berichts-anforderungen-im-konzept-zur-umsetzung-der-csr-richtlinie/> [13-5-2016]

Econsense, 2013a, Achtung und Wahrung der Menschenrechte durch

Unternehmen, Berlin

Econsense, 2013b, Nachhaltigkeit in globalen Lieferketten Orientierungshilfe für

Unternehmen, Berlin

Econsense, 2015, Konzept des BMJV zur Umsetzung der EU-Richtlinie zur Angabe

nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen (2014/95/EU), Berlin

Enste, Dominik / **Eyerund**, Theresa / **Schneider**, Regina / **Schmitz**, Edgar / **van**

Baal, Sebastian, 2016, Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

angesichts neuer Herausforderungen und Megatrends, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Enste, Dominik H. / **Wildner**, Julia, 2014, Mitverantwortung und Moral. Eine

unternehmensethische Reflexion, IW-Positionen Nr. 63, Köln

Enste, Dominik H., 2015a, Markt und Moral. Eine ordnungsethische Reflexion, IW-

Positionen Nr. 69, Köln

Enste, Dominik H., 2015b, Zur ökonomischen Theorie der Unternehmensverantwortung, in: Hüther, Michael / Bergmann, Knut / Enste, Dominik H. (Hrsg.), 2015, Unternehmen im öffentlichen Raum – zwischen Markt und Mitverantwortung, Köln

Europäische Kommission, 2014, Flash Eurobarometer 363 (Oktober-November 2012). How Companies Influence Our Society: Citizens' View, GESIS Data Archive ZA5882, dataset version 1.0.1

Feigl, Kathrin, 2012, Corporate Social Responsibility. Stellenwert, Intentionen und Strategien in der Kommunikation, in: Altmeyden, Klaus-Dieter / Greck, Regina (Hrsg.), Facetten des Journalismus. Theoretische Analysen und empirische Studien, Wiesbaden

Friedman, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine,
<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> [13-10-2016]

Garz, Hendrik / **Hassl**, Thomas / **Volk**, Claudia, 2015, Global Leaders (?) – Nachhaltigkeit im DAX,
http://www.sustainalytics.com/sites/default/files/nachhaltigkeit_im_dax_stoxx_sustainalytics.pdf [13-5-2016]

Hume, David, 1978, A treatise of human nature, Oxford, New York

Nachhaltigkeitsrat, 2016,
http://www.nachhaltigkeitsrat.de/fileadmin/user_upload/dokumente/publikationen/broschueren/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_52_Juni_2016.pdf [13-10-2016]

OECD, 2011, OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Ausgabe 2011, OECD Publishing

Porter, M. E./**Kramer**, M. R., 2012, Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin: Springer Gabler, 137–153.

Transfair, 2016, Transfair e.V. stellt Jahresbericht vor, Pressemitteilung,
<https://www.fairtrade-deutschland.de/service/presse/details/transfair-ev-stellt-jahresbericht-vor-1187.html> [10.5.2016]

Wieland, Josef, 1999, Die Ethik der Governance, Marburg