

Unternehmensintegrität im Blickpunkt (2)

# Corporate Social Responsibility – mehr als ein halbherziger US-Import

Was vor knapp zehn Jahren mehr und mehr von der «akademischen Übung» in die Vorstandsetagen amerikanischer Unternehmen schwappte, erfasst zunehmend auch europäische Firmen, nämlich die Frage nach der Corporate Social Responsibility. Im Zentrum stehen dabei die sozialen Auswirkungen, aber auch Sinn- und Gerechtigkeitsfragen unternehmerischer Aktivitäten.

Warum wird heute eigentlich so oft von Corporate Social Responsibility gesprochen? Ihre soziale Verantwortung nehmen Unternehmen doch auch hierzulande wahr. Die Verbreitung von Anglizismen hat viele Gründe. Interessant ist, dass «soziale Verantwortung» bei uns eher die Assoziation an das System der sozialen Marktwirtschaft und damit an einen gegebenen Zustand auslöst. In den USA dagegen denkt man bei «Corporate Social Responsibility» (CSR) an aktive Massnahmen und praktische Programme zur Erleichterung verantwortlichen Handelns im Geschäftsalltag. Mit dem Begriff verbreitet sich die Einsicht, dass den immer vielfältigeren «sozialen» Fragen *engagiert* statt *abwartend begegnet* werden muss.

## Ärmel hochkrepeln

Auch in den USA galt die CSR-Diskussion eher als akademische Übung, bis sie vor knapp zehn Jahren vehement in die Vorstandsetagen schwappte. Mit dem Erlass der «Sentencing Guidelines for Organisational Defendants» verwandelten sich 1991 in der Wahrnehmung vieler Wirtschaftsführer Strafen für «white collar crimes» vom Schicksalsschlag zum Gestaltungsobjekt. Gelingt dem Unternehmen nämlich der



### Dr. York Lunau

Dr. York Lunau studierte als gelernter Bankkaufmann Marketing und Finanzierung an der betriebswirtschaftlichen Fakultät in Münster und promovierte 2000 mit einer Dissertation über «Unternehmensethikberatung» zum Dr.oec.HSG. Heute ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen und Mitbegründer des Beratungsteams *civis*<sup>®</sup> (lat. Bürger), dessen Name für die gesellschaftliche Anerkennung des Unternehmens als «good corporate citizen» steht. Dr. York Lunau ist Dozent an Fachhochschul- und Nachdiplomkursen.

Nachweis, dass es als Organisation in ernsthafter Weise Vorkehrungen zur Verhinderung von «unethical behaviour» getroffen hat und dass der jeweilige Vorfall eine tragische Ausnahme war, kann der Richter von millionenschweren Bussen absehen und statt dessen kleinere Verwarnungsgelder verhängen.

Solche Aussichten geben Diskussionsstoff. Denn so klar es jeder Unternehmensleitung ist, Gewinn oder gar Existenz der Firma nicht durch Untätigkeit riskieren zu wollen, so klärungsbedürftig ist die Frage, welche Massnahmen und Programme dereinst als ernsthaftes Bemühen Anerkennung verdient haben könnten. Ethische Ernsthaftigkeit also trotz des klar monetären Motivationsfaktors, das ist *typisch amerikanischer Pragmatismus*.

## Was ist «sozial»?

Im *europäischen Gesetzesgefüge* wird es keine Sentencing Guidelines nach US-Muster geben, doch «soft laws» sind auch hier *auf dem Vormarsch*, sei es auf dem Wege der Selbstverpflichtung von Verbänden oder in Form national zu ratifizierender Vorgaben von internationalen Politikgremien. Dabei zeigen die Aktivitäten des Bankensektors bezüglich Geldwäsche oder der Pharmaindustrie im Zusammenhang mit Preisabsprachen, dass seitens der Unternehmen eine reaktive Grundhaltung durchaus verbreitet ist, obwohl nicht logisch zwingend.

Doch ist bei diesen Beispielen überhaupt die soziale Verantwortung angesprochen? Geht es nicht vielmehr um Lohngerechtigkeit, Betriebskindergärten oder auch Kulturförderung? Schon längst sind diese klassischen Themen ergänzt worden, nicht nur durch Stich-

(\*) Vgl. auch «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 25 vom 6. Dezember 2001.

worte wie Kinderarbeit oder Preispolitik in Drittweltländern. Längst geht es generell um *Sinn- und Gerechtigkeitsfragen unternehmerischer Aktivitäten*, die es aus dem Verliess der reinen Privatsache ans Licht des organisierten Unternehmensalltags zu bringen gilt. Gemeinsam ist den «sozialen» Fragen wohl, dass nicht allein auf Märkte gestarrt, sondern an die Menschen dahinter gedacht wird.

### Alltagsbezug wichtig

Jedes Unternehmen kann sozial wertvolle Aktivitäten vorweisen. Entscheidend ist, ob das oft noch vorherrschende Denkmuster überwunden werden kann, dass diese Aktivitäten nichts oder nur am Rande etwas mit dem alltäglichen «Business» zu tun haben müssten. Letztlich geht es um das Selbstverständnis als Unternehmen und um das Verständnis vom normalen Geschäft. «Ich bin doch nicht blöd», trichtert etwa ein Elektronikhändler seiner Zielgruppe unsensibel ein, und die Botschaft lautet ungewollt: Wirtschaften heisst, sich gegenseitig für dumm zu verkaufen. Zunehmend regt sich generelles Misstrauen, ob Unternehmen dem marktlichen Prinzip des Austausches von Vorteilen restlos verfallen. Pflegen Unternehmen überhaupt noch ein Verantwortungsbewusstsein?

Es ist doch nicht alles, was auf Märkten machbar ist, auch wünschenswert und vertretbar. Lebenswerte Verhältnisse entstehen nicht einfach als Abfallprodukt konsequenter Marktorientierung. Folgerichtig müssen Unternehmen mehr und mehr zeigen, dass sie mit den vielfältigen «sozialen» Themen konkret umzugehen wissen.

### Vielfältige Aktivitäten

Abgesehen davon, dass viele KMU im stillen schon immer engagiert sind, ist es eine Tatsache, dass sich seit 2000 mehrere Grossunternehmen entschieden haben, erstmals neben einem Geschäfts- und einem Umweltbericht gesondert über das soziale und gesellschaftliche Engagement zu berichten (vgl. «Corporate Citizenship Report» von Siemens, «Unser Engagement» der UBS, «Engagement heute, Verantwortung für morgen» der Deutschen Bank oder den ersten weltweiten Sozialreport der niederländischen ING-Group). Gleichzeitig haben sich Internet-Auftritte verändert, häufig stösst der Surfer schon auf der Einstiegsseite auf die Thematik.

Auch ist es bei vielen ursprünglich rein umweltorientierten Organisationen (insbesondere Anlagfonds) unter der Hand zur Selbstverständlichkeit geworden, sich neben ökologischen nun auch sozialen bzw. gesellschaftlichen Fragestellungen zuzuwenden. Nicht zuletzt arbeiten bereits zwei Schweizer Modeunternehmen mit dem Standard SA8000, der vor allem auf die sozialen Schiefagen bei der Produktion in Entwicklungsländern zielt. Und so liesse sich die Indizienreihe fortsetzen, dass Sinn- und Gerechtigkeitsfragen mehr oder weniger professionell und mit mehr oder weniger Alltagsbezug zum ausdrücklichen Thema in den Unternehmen werden.

### Lernende Pioniere

Mehr noch als oberflächlich sichtbar ist in europäischen Unternehmen operative Hektik ausgebrochen. Fachreferenten werden ernannt, doch fehlen diesen nicht nur die schnellen Lösungen,

sondern meist schon die guten Fragen. Will sich ein Unternehmen als Pionier hervortun und damit einen gewissen Vertrauensvorschuss auch für Fehlversuche geniessen, muss und darf es diese Unsicherheit nicht verschweigen.

So findet sich im jüngsten Novartis-Bericht über «Innovation und Verantwortung» der Satz: *«Während wir jahrelange Erfahrung damit haben, unsere Leistung in Umweltfragen zu überprüfen, beginnen wir erst zu lernen, wie wir soziale Auswirkungen erfassen können».*

Eigeninitiative Lernprozesse sind gefragt, weil die fehlende Orientierung nicht geheilt werden kann, indem andere Unternehmen imitiert werden, obwohl die Ausrichtung auf «Benchmarks» natürlich beliebt ist und punktuell durchaus gute Impulse liefern kann.

### Freiwillig und selbstbewusst

Es liegt in der Natur der Sache, dass letztlich nur das Freiwillige zählt. Alles, was in den Geruch einer halbherzigen oder gar aufgenötigten Reaktion zur unmittelbar profitorientierten Schadensbegrenzung gerät, ist nicht nur nutzlos, sondern in seiner zerstörerischen Wirkung für die Glaubwürdigkeit kontraproduktiv. Bei einem «vollherzigen» US-Import in Sachen CSR ist klar, dass sozial verantwortliches Handeln in einer anonym-arbeitsteiligen Organisation nur mit System gefördert werden kann. Unternehmen, die diese Einsicht in die Tat umsetzen, arbeiten ganz ausdrücklich an der Frage: Mit welchen Vorkehrungen können wir verhindern, dass die Beteiligten zu den Ergebnissen ihres Schaffens am Ende sagen, so habe man das sicher nicht gewollt?

York Lunau