

## CSR praktizieren: Die Rolle der Unternehmen

Den Unternehmenserfolg steigern, qualifizierte Führungskräfte gewinnen, einen Wettbewerbsvorteil erringen, gleichzeitig die unternehmerische Verantwortung ernst nehmen und eine sozial und ökologisch ausgerichtete Unternehmenskultur entwickeln – das stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Internationale Standards und unabhängige Kontrollinstanzen helfen Unternehmen dabei, CSR entlang der Wertschöpfungskette als Teil der Unternehmensstrategie zu implementieren.

### M1: Internationale Arbeitsorganisation (International Labour Organization, ILO)

Die ILO ist eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen, die das Ziel verfolgt, in einem durch Freiheit, Gerechtigkeit und Sicherheit geprägten Umfeld menschenwürdige und produktive Arbeit zu schaffen. Die ILO ist die einzige „dreigliedrige“ Sonderorganisation der Vereinten Nationen, die Vertreter von Regierungen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern an einem Tisch versammelt, um gemeinsam Politik und Programm der Organisation zu gestalten. In Zusammenarbeit mit ihren 183 Mitgliedstaaten (darunter auch Deutschland) bemüht sich die

ILO sicherzustellen, dass die Arbeitsnormen in Prinzip und Praxis geachtet werden.

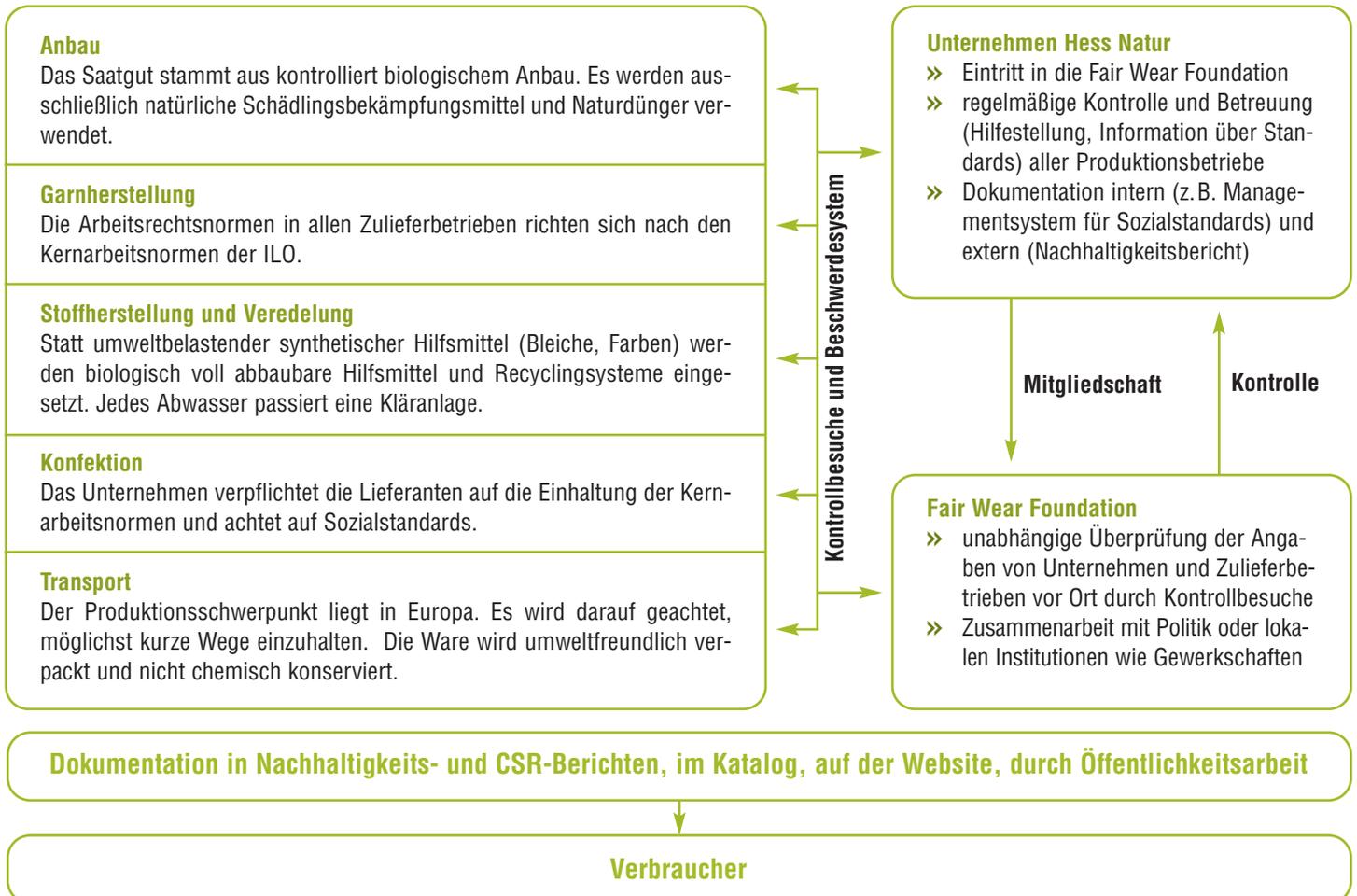
#### Kernarbeitsnormen der ILO

Vier Grundprinzipien bestimmen das Selbstverständnis und das Handeln der ILO:

- » Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen
- » Beseitigung der Zwangsarbeit
- » Abschaffung der Kinderarbeit
- » Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf

(Quelle: www.ilo.org, November 2011)

### M2: Best Practice: CSR entlang der Wertschöpfungskette in der Bekleidungsindustrie



**M3: CSR als Wettbewerbsfaktor für Unternehmen**

„CSR umfasst, etwas vereinfacht gesagt, alle freiwilligen Beiträge von Unternehmen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Damit schaffen diese Maßnahmen einen Mehrwert für die Gesellschaft. Unbestritten ist, dass Unternehmen zwar auch 5 Aktivitäten entfalten können, denen kein betriebswirtschaftlicher Nutzen gegenübersteht, jedoch ist dies nur in einem vergleichsweise beschränkten Umfang möglich. Umfangreichere Aktivitäten sind nur dann möglich, wenn dem damit verbundenen Aufwand auch ein entsprechender betriebswirtschaftlicher Nutzen (Wettbewerbsvorteil) gegenübersteht, (...) wie 10 beispielsweise erzielte Einsparungen oder Steigerungen des Umsatzes, (...) Mitarbeitermotivation, Reputation (...). Betrachtet man diese Wettbewerbsvorteile, (...) dann resultieren die Kostensenkungsvorteile meist aus Umweltschutzmaßnahmen und die Vorteile bezüglich Motivation der Mitarbeiter sowie Anziehung und Halten von Talenten insbesondere aus der Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen. Der Beitrag zur Risikoreduzierung sowie zum Aufbau und Schutz der Reputation hängt stark damit zusammen, dass CSR eine systematische Berücksichtigung von Risiken in den Bereichen Umweltschutz und soziale Aspekte sicherstellt sowie dazu beiträgt, dass positive Beiträge des Unternehmens in der Kommunikation hervorgehoben werden.“

(Th. Loew, J. Clausen: Wettbewerbsvorteile durch CSR. Berlin, Hannover 2010, S. 5ff.)

**M4: Mithilfe von unabhängigen Kontrollinstanzen Transparenz herstellen**

Die Fair Wear Foundation (FWF) wurde 1999 von Textilbranchenverbänden, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) in den Niederlanden gegründet. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, die Arbeitsbedingungen und Umweltstandards in 5 den Produktionsstätten der Bekleidungsindustrie zu verbessern. Unternehmen aus der Textilbranche können der FWF bei-

treten; dadurch akzeptieren sie den Wertekanon der Organisation, der sich wiederum an den Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und an weiteren internationalen Standards orientiert. Die Unternehmen müssen 10 ihre Lieferanten überprüfen, dem FWF gegenüber offen über bestehende Missstände berichten und für Verbesserungen sorgen. In Kooperation mit Akteuren aus den Produktionsländern wie Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und anderen Nichtregierungsorganisationen entwickelt die FWF daraufhin 15 ein Beschwerdesystem und führt Kontrollen durch.

(Quelle: [www.fairwear.org](http://www.fairwear.org), November 2011)

**M5: Die Grenzen der CSR in Bezug auf den Unternehmenserfolg**

„Die Entscheidungsträger in den Unternehmen sind vom Nutzen der von ihnen eingesetzten CSR-Instrumente überzeugt. Insbesondere personal- und kommunikationspolitische Ziele (wie verstärkte Kundenbindung, Steigerung der Mitarbeitermotivation) werden nach Einschätzung der Befragten in der 5 Regel mit Zufriedenheit erreicht. Die multivariate Analyse\* zeichnet jedoch ein anderes Bild: Die Vermutung, CSR zähle zu den Faktoren, die Unternehmen in ihrem Wachstum begünstigen, bestätigt sich nicht. So erweist sich, gemessen an objektiven Faktoren wie dem Beschäftigungswachstum, weder der 10 Umfang der eingesetzten CSR-Instrumente noch eine systematische Kombination der Instrumente als maßgeblicher Erfolgsfaktor für ein Unternehmenswachstum. Es sind vielmehr andere Faktoren, insbesondere der Innovations- und Personalpolitik sowie der Unternehmensstruktur, die den Erfolg positiv 15 beeinflussen. Dieses Ergebnis schließt allerdings nicht aus, dass die CSR-Instrumente durchaus eine unterstützende Wirkung innerhalb der Teilpolitiken entfalten (...).“

\*Studie des Institutes für Mittelstandsforschung/IFM

(M. Hoffmann, F. Maaß: Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org), November 2011)

**Aufgaben**

1. CSR-Strategien von Unternehmen orientieren sich an konkreten Maßstäben und Normen. **Beschreiben** Sie, welche Instrumente ein Unternehmen heranziehen kann. (M1, M3, M4)
2. **Schildern** Sie, welche Konsequenzen sich für die CSR-Strategien von Unternehmen ergeben, wenn sie freiwillig einer Nichtregierungsorganisation (NGO) beitreten. **Nennen** Sie Wettbewerbsvorteile, aber auch Grenzen, die sich für die Unternehmen daraus ergeben. (M3, M4, M5)
3. **Erläutern** Sie, wie die Umsetzung von CSR-Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette am Beispiel der Textilindustrie gelingen kann. (M2)
4. **Machen** Sie mithilfe eines Plakats deutlich, wie sich die dargestellten CSR-Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette auf ein Beispiel Ihrer Wahl aus einem anderen Wirtschaftszweig übertragen lassen. (Praxisbeispiele: [www.csrgermany.de](http://www.csrgermany.de))
5. **Erörtern** Sie in einem Essay, inwiefern CSR zu einem Standortvorteil für Deutschland werden kann oder ob sie dem marktwirtschaftlichen Gewinnstreben im Sinne des US-amerikanischen Ökonomen Milton Friedmann entgegensteht: „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen besteht darin, Gewinne zu maximieren.“ (M3, M5)