

„Auf das Wie kommt es an“

Arbeit in menschenunwürdigen Verhältnissen, giftige Industrieabwässer oder einstürzende Fabriken machen immer wieder Schlagzeilen und fügen ganzen Branchen Imageschäden zu. Viele europäische und amerikanische Konzerne wollen deshalb eine „saubere“ Lieferkette und fordern von ihren Lieferanten ein **Corporate Social Responsibility-Management**. Was das beinhaltet, erklärt CSR-Experte **Prof. Dr. Matthias Fifka**.



Was beinhaltet der Begriff Corporate Social Responsibility?

Fifka: Konkret handelt es sich bei CSR um die ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung eines Unternehmens. Dabei geht es nicht darum, dass Unternehmen auf Gewinne verzichten oder wie viel Geld sie für Spenden ausgeben, sondern darum, auf welche Art und Weise die Gewinne erzielt werden.

Was sind die wichtigsten Bausteine in einem CSR-Management?

Der wichtigste Baustein ist, dass die Unternehmensleitung das Thema an- und ernst nimmt. CSR impliziert einen ganzheitlichen Ansatz und geht deutlich über einzelne soziale Marketingaktionen hinaus. Unternehmen sollten das Thema strategisch angehen und zunächst die Bereiche identifizieren, die im Hinblick auf CSR für sie relevant sind. CSR umfasst eine Vielzahl an Themen, die nicht alle adressiert werden können. Deshalb ist eine Fokussierung notwendig. Für ein Unternehmen mögen soziale Themen, wie Menschenrechte in der Lieferkette, wichtiger sein, für ein anderes

Umweltthemen wie Emissionen oder Abwässer. Das hängt von Geschäftsmodell, Größe und Internationalisierungsgrad ab. Wenn die Themen feststehen, müssen Ziele formuliert und systematisch verfolgt werden. Ich rate Unternehmen, klein anzufangen und das CSR-Management Schritt für Schritt aufzubauen. Wenn man versucht, alles auf einmal abzudecken, wird man von der Fülle der Themen erschlagen, vor allem als Mittelständler.

Wo verläuft die Grenze zwischen sozialschädlichen und verantwortungsbewussten Gewinnen?

Das ist schwierig, hier klare Grenzen zu ziehen. Der gängige Ansatz ist, das Gespräch mit den Anspruchsgruppen eines Unternehmens, den Stakeholdern, zu suchen, um zu identifizieren, welche Geschäftspraktiken deren Interessen stark zuwider laufen könnten oder von ihnen für unververtretbar gehalten werden. Da es dabei unterschiedliche Werte und Haltungen gibt, bleibt immer eine subjektive Einschätzung, was als akzeptabel und was als schädlich eingestuft wird.

Was muss ein Unternehmen mindestens tun, um die Grundwerte der CSR auch bei seinen internationalen Lieferanten durchzusetzen?

In vielen Fällen wird sich das Unternehmen selbst Gedanken machen und entscheiden müssen, was angemessen ist und was nicht, denn nationale Gesetze sind oft unzureichend. In Bolivien zum Beispiel ist es erlaubt, Zehnjährige zu beschäftigen. Aus unserer Sicht ist das Kinderarbeit. Wer mit so einem Lieferanten zusammenarbeitet, verstößt zwar gegen kein Gesetz, muss sich aber fragen, was es für das Unternehmen bedeutet, wenn das an die Öffentlichkeit kommt. Internationale Standards, wie die der Vereinten Nationen oder auch der ISO, können eine Orientierung bieten, aber letztendlich liegt es am Unternehmen selbst zu definieren, welche Standards es einhalten will. Erschwerend kommt hinzu, dass es gilt, den Lieferanten dabei nicht zu überfordern. Es hat zum Beispiel wenig Sinn, von einem Hersteller in Bangladesch pauschal zu verlangen, ein Umweltmanagement zu implementieren, weil dieser in den meisten Fällen gar nicht weiß, was das ist, und

es auch nicht bezahlen kann. Deshalb ist es zielführender, wenn ich mich als Unternehmen mit den für mich wichtigen Lieferanten zusammensetze, um zunächst die Probleme zu identifizieren und dann Lösungen zu erarbeiten, die auch tatsächlich umsetzbar sind. Dabei kann es auch notwendig sein, finanzielle Hilfestellung und Know-how anzubieten.

Nun müsste ein Unternehmen eigentlich nicht nur den Lieferanten, sondern auch den Lieferanten des Lieferanten überprüfen. Ab wann ist CSR in der Lieferkette für ein KMU nicht mehr machbar?

Richtig, für ein KMU ist das irgendwann nicht mehr machbar. Ich denke, eine kleinere Firma kann hier kaum über die erste Stufe der Lieferkette, der first tier, hinausgehen. Das Monitoring der Lieferanten ist schon schwierig genug. Aber Unternehmen können und sollten darauf drängen, dass der Lieferant auch von seinen Geschäftspartnern fordert, bestimmte Standards einzuhalten. Überwachen kann das ein Mittelständler aber kaum noch.

Gibt es unabhängige Organisationen, die das CSR-Management eines Unternehmens überprüfen und bestätigen?

Es gibt eine Reihe an Organisationen und Audit-Unternehmen, die beauftragt werden können, um Lieferanten zu überprüfen. Dazu gehört zum Beispiel auch der TÜV. Das kann Vorteile haben, da Auditoren häufig schon länger vor Ort sind, die Rahmenbedingungen bzw. die Probleme oder gar den jeweiligen Lieferanten schon kennen. Dafür wird man aber im Normalfall eine mindestens eine fünfstellige Summe einplanen müssen. Wenn das Unternehmen seinen Lieferanten selbst überprüft, hat das den Vorteil, dass

man dabei von vornherein eine engere Beziehung und ein Vertrauensverhältnis aufbauen kann.

Wie erkennt man, ob CSR für ein Unternehmen nur eine Imagekampagne ist oder ob es auch Substanz hat?

Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Veröffentlichung von Zahlen. Wenn das Unternehmen seine soziale und ökologische Leistung quantifiziert, dann ist das meist ein guter Indikator dafür, dass sich das Management tiefgehend mit CSR beschäftigt. In der Regel trauen sich Unternehmen auch nicht, gefälschte Zahlen zu veröffentlichen, denn wenn das herauskommt, ist der Imageschaden umso größer. Auch mit der Bandbreite der Indikatoren, die veröffentlicht werden, kann das Unternehmen zeigen, dass es sich mit dem Thema umfassend beschäftigt. Ein weiterer Punkt ist, ob sich das Unternehmen Ziele setzt, denn daran muss es sich messen lassen. Wenn ein CSR-Beauftragter oder Nachhaltigkeitsmanager benannt wurde, ist das wiederum ein Zeichen, dass auch organisatorisch an das Thema herangegangen wird.

Familienunternehmen verweisen gerne darauf, dass ihr soziales Engagement ohnehin eine lange Tradition hat. Wird mit CSR nur wieder eine formalistische



Mehrbelastung geschaffen oder bringt CSR auch für die Unternehmensentwicklung einen Fortschritt?

Dieses Argument höre ich häufiger. Aber bei CSR geht es nicht darum, die Steuern pünktlich zu bezahlen oder an Weihnachten etwas für die Feuerwehrgugend zu spenden. Vielmehr geht es um die Überprüfung und entsprechende Gestaltung des Kerngeschäfts, also auf welche Art und Weise Geld verdient wird, das heißt, unter welchen Bedingungen Wertschöpfung eigentlich stattfindet. Daraus können und sollen auch Wettbewerbsvorteile entstehen. Beispielsweise können sich Mittelständler in ihrer Rolle als Lieferanten besser große Unternehmenskunden gewinnen, die immer öfter die Einhaltung sozialer und ökologischer Standards von ihren Lieferanten einfordern. Auch die Konsumenten werden diesbezüglich sensibler. Zudem kann CSR einen Vorteil bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung schaffen. Das haben Studien bewiesen. Vor allem junge Menschen legen viel Wert auf die soziale und ökologische Verantwortung des Unternehmens, bei dem sie sich bewerben und arbeiten.

Das Gespräch führte Ralf Tautz. //

