

## **Corporate Social Responsibility: Zwischen Abstraktion und konkretem Handeln**

### ***Begrifflichkeit***

Zum klaren Verständnis eines jeden Themenfeldes bedarf es einer definierten Terminologie, um jedwede Unklarheit respektive den unbewusst oder bewusst gehaltenen Interpretationsspielraum zu reduzieren. Der Fokus des vorliegenden Aufsatzes bezieht sich auf die konkrete Umsetzung und den Nachweis von „Corporate Social Responsibility“ (CSR). Daher soll zu Beginn folgende Definition von CSR stehen: „Glaubhafte Integration sozialer und ökologischer Aspekte in ökonomischen Handeln“.

### ***Ausgangssituation***

Die Waren und Güter für Verbraucher, die von europäischen Handelsunternehmen vertrieben werden, kommen vorrangig aus den Beschaffungs- und Produktionsmärkten der Wachstumsmärkte, oder auch Entwicklungsländer genannt. Das Gros der Rohmaterialien und Hilfsstoffe hat ebenfalls seinen Ursprung aus dieser Region.

Hier trifft man bereits auf die erste Hürde in Bezug auf CSR. Sowohl Handel als auch der Konsument möchten wissen, aus welchen Komponenten das Oberhemd oder der Gameboy zusammengesetzt sind. Welche Substanzen werden verwendet, welche Produktsicherheitsstandards werden gewährleistet? Ist der Verlauf innerhalb der Wertschöpfungskette konform mit nationalen und internationalen Umweltkriterien? Hinzu kommen emotionale Faktoren wie Kinderarbeit, Niedriglöhne, Arbeitszeiten von 72 und mehr Wochenstunden. Internationale Nichtregierungsorganisationen prangern gezielt solche Missstände an. Der Handel fürchtet um sein Image. Wird seinen Zulieferern nachgewiesen, dass sie ökologische und soziale Kriterien nicht einhalten oder diese gar bewusst umgehen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, bekommt die Warenhauskette die negativen Folgen als erste zu spüren. Die Liste der Negativbeispiele in jüngster Vergangenheit ist lang. Die Anzahl der Sektoren vergrößert sich. War es vor einigen Jahren insbesondere der Textil- und Bekleidungsmarkt, so stehen nun zum Beispiel auch Lebensmittel oder Elektrogeräte im kritischen Fokus. Wie kann sich der Handel vor Antikampagnen schützen? Wie ist es möglich, die Rückverfolgbarkeit von Produkten zu gewährleisten? Wie sehen die Produktionsprozesse konkret aus? Gibt es eine Transparenz in der Beschaffungs- und Lieferkette angesichts der involvierten Akteure weltweit?

In diesem Kontext sprechen wir von einem Spannungsdreieck. Die Zivilgesellschaft als moralisches Gewissen der Konsumenten. Der Handel, der bestrebt ist sein Risiko zu minimieren, sowie der Zulieferbetrieb, der verpflichtet ist, besagte Kriterien zu erfüllen. Als übergeordnete Instanz fungiert die internationale und nationale Politik. In diesem Rahmen werden Standards erlassen, Kriterien wie die der International Labour Organisation (ILO) ratifiziert, oder es wird an die moralische Verantwortung der ‚Global Player‘ zum Beispiel durch den UN-Global Compact appelliert. Handelshäuser oder Industrie definieren Verhaltenskodizes als verbindliche Maßnahme gegenüber ihren Zuliefererbetrieben. Sind solche Kriterien in den USA überwiegend verbindlicher Art, so regelt Europa dies noch über freiwillige Verpflichtungen. Standards, sprich einheitliche Bedingungen, werden für den Handel und seine Zulieferer immer wichtiger. Neue Verordnungen seitens der Europäischen Kommission verstärken diesen Trend. Fakt ist, dass die legale Verbindlichkeit für den Handel auch in Europa zunimmt. Dies begründet sich durch das Interesse, bestimmte Produktionsmärkte zu schützen und so nicht-tarifliche Hürden aufzubauen. Mögen die Beweggründe unterschiedlich sein, so ändert dies nichts an der Tatsache, dass wir erst am Anfang der CSR Welle stehen. Der CSR Terminus gehört mittlerweile zum guten Ton, obgleich Preis und Qualität ausschlaggebend sind.

Ist dieses Szenario für die Zulieferbetriebe in den Produktionsländern schon komplex und oftmals schwierig nachzuvollziehen, so erschwert sich der Verständnisprozess bei Themen wie CSR-Kriterien, Standards und Transparenz. Zahlreiche Initiativen wurden im Laufe der letzten Jahre durch Handel, Regierungs- sowie Nichtregierungsorganisationen gestartet, um sich dieser Herausforderung zu stellen. Doch liegt der Fokus primär auf der Vermittlung von Informationen, um das Bewusstsein der Unternehmer in den Produktionsländer schrittweise zu sensibilisieren. Zwar haben Exportländer wie China oder Vietnam nachgewiesen, dass sie neben ihrem wirtschaftlichen Wachstum auch in Sachen Umwelt- und Sozialstandards im Vergleich zu europäischen Konkurrenten aufgeholt haben, doch bestehen in vielerlei Hinsicht weiterhin Defizite. Diese Defizite beziehen sich vor allem auf die mangelnde Nachvollziehbarkeit, sprich ‚Traceability‘ der Beschaffung und Produktion der Konsumgüter. D. h. aus welchem Rohmaterial wird der Pullover gestrickt? Ist im Kaschmir-Pullover auch Kaschmirwolle? Welche chemischen Substanzen wie Färbemittel sind enthalten? Werden Arbeitsrechte berücksichtigt? Erfolgt ein Teil der Produktion in ausgelagerten familiären Produktionsstätten? Wie wird das Holz der Kinderbauklötze behandelt? Sind dies in Europa verbotene Mittel? Woher kommt der Rohstoff Holz? Wird dabei der FSC-Standard eingehalten? Müssen die Arbeiter in der Hochsaison für das Weihnachtsgeschäft Überstunden leisten, die die gesetzliche Höchstgrenze überschreiten? Die Liste wesentlicher Fragen und Informationen lässt sich beliebig ergänzen.

Die Nachvollziehbarkeit und Transparenz der Supply Chain (Liefer- und Beschaffungskette) ist das Kernproblem aller CSR-Bemühungen, um dem Handel, aber auch den Konsumenten respektive den organisierten Vertretern der Zivilgesellschaft die notwendigen Informationen zu bieten. Nur verlässliche, systematisch erfasste Datensätze können einen Imageschaden auf Seiten des Handels verhindern. Demnach führt der konzeptionelle Weg über die Verbindung folgender Handlungsschritte:

- I. Qualitäts-, Umwelt- und Sozialkriterien für das Produkt und seinen Beschaffungs- und Fertigungsprozess werden möglichst eindeutig definiert und kommuniziert.
- II. Die besagten Kriterien oder Standards für den jeweiligen Sektor werden im Prozess umgesetzt bzw. korrigiert, um internationale Konformität zu erreichen.
- III. In Bezug auf die Unternehmenspraxis werden systematisch Daten erfasst. Der individuelle Performance-Status wird ermittelt, woraus Korrekturmaßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden.

### **Konzept zur Gewährleistung von CSR**

Aus der Praxis wird jedoch ersichtlich, dass die Verbindung verschiedener Dimensionen – sprich Qualität der Produktion, Umwelt und Soziales – kein einfaches Vorhaben ist. Blicken wir zudem auf die drei oben erwähnten Handlungsschritte, um CSR im Rahmen der Liefer- und Fertigungskette zu gewährleisten, vermehren sich die Hürden auf dem konzeptionellen Weg. Wir stellen fest, dass das angelsächsische Bildungsmodell der Spezialisierung auf Teilbereiche dem ganzheitlichen, integrierten Ansatz von CSR konträr gegenübersteht. Die dreifache Rechenschaftslegung eines Unternehmens nach sozialen (people), ökologischen (planet) und ökonomischen (profit) Gesichtspunkten ist nicht nur in Unternehmen weitgehend unausgereift. Gleiches gilt auch in der oft einseitigen Argumentation der Zivilgesellschaft. Kritik sollte Vorschläge zur Verbesserung beinhalten, um einen Beitrag für einen ausgewogenen Kompromiss zu liefern. Demnach lässt sich stets darüber diskutieren, in welcher Reihenfolge *profit*, *people* und *planet* eingestuft werden. Der vorliegende Ansatz versucht die drei Dimensionen von CSR miteinander zu verbinden.

Vor diesem Hintergrund soll ein praktiziertes Konzept skizziert werden, welches sich in seinem Erkenntnisstand permanent weiterentwickeln muss, um den wachsenden internationalen Anforderungen gerecht zu werden. Der Ansatz basiert auf der langjährigen Public-Private-Partnership Kooperation zwischen der Deutschen Investitions- und Entwicklungsgesellschaft (DEG / KfW-Gruppe), dem Handelskonzern KarstadtQuelle AG sowie der Nichtregierungsorganisation 3p Institute. Die oben dargestellte Ausgangssituation

entsprach grundsätzlich dem Lieferantenszenario bei KarstadtQuelle in ausgewählten asiatischen Produktionsstätten. Das heißt, es gibt diverse Initiativen zur Bewusstseinsbildung von Lieferanten, jedoch wenig komplementäre Programme, die die nachhaltige Wirkung in den Produktionsprozessen in Bezug auf Sozial- und Umweltaforderungen vorantreiben. Gefragt ist ein komplementäres Instrument, welches sich insbesondere mit der Qualifizierung des mittleren Managements auseinandersetzt. Dies umfasst sowohl die Angestellten für CSR und Human Ressource sowie die Beschäftigten der Produktion. Voraussetzung dafür ist ein deutliches Bekenntnis der Unternehmensführung. Die Einführung von Standards soll verpflichtend sein und über reine Lippenbekenntnisse hinausgehen. Dafür ist es erforderlich, die Situation der Importmärkte zu verstehen, um die Notwendigkeit von CSR richtig einzuschätzen. CSR ist daher nicht als ein Marketinginstrument, sondern als ein Geschäftsmodell zu verstehen. Der dauerhafte Nachweis der Gewährleistung von Umwelt- und Sozialstandards minimiert das Risiko des Handels und führt bei entsprechender Preis- und Qualitätspolitik zu einer dauerhaften Geschäftsbeziehung.

Die Integration sozialer und ökologischer Aspekte in ökonomisches Handeln basiert auf einem angepassten, systematischen Konzept für das jeweilige Unternehmen und seinem Produktsortiment. Dies setzt wesentliche Grundkenntnisse der Produktion voraus, um die relevanten Schnittstellen für die CSR-Kriterien identifizieren zu können. Wer hat welche Aufgabe im Unternehmen? Wie können zusätzliche CSR-Aufgaben in den normalen Produktionsablauf integriert werden? Wer kommuniziert mit wem über welche Aspekte innerhalb des Unternehmens? Gibt es überhaupt im Unternehmen Schnittstellen zwischen der Produktions- und der CSR-Abteilung, welche meist unter Verwaltung oder Human Ressource angesiedelt ist. Wer informiert seitens der Unternehmensführung das mittlere Management? In diesem ersten Schritt wird der betriebliche, organisatorische sowie kommunikative Prozess untersucht.

In einem zweiten Schritt wird überprüft inwieweit das Unternehmen sich selbst bewusst über seine aktuelle CSR-Performance ist. Wird die CSR-Terminologie richtig verstanden? Kann man unterscheiden zwischen nationalen und internationalen Kriterien? Wie sieht die konkrete Praxis in Bezug auf ausgewählte Aspekte wie Arbeitssicherheit, Arbeitsrechte, ILO-Kernkonventionen und der Einhaltung von umweltrelevanten Anforderungen aus? Diese Situationsanalyse geht mit dem klassischen Auditansatz einher. Jedoch wird dem Unternehmen unmittelbar von dem unabhängigen Expertenteam, bestehend aus lokalen und internationalen Experten, erste Empfehlungen zur Verbesserung gegeben. Ein Fakt, der im klassischen Auditprozess nicht gegeben ist.

Basierend auf dieser ersten Unternehmensanalyse wird ein Korrekturplan entwickelt und dem Unternehmen vorgestellt. Das lokale Expertenteam, das dementsprechend ausgebildet und erfahren ist sowie die notwendigen sprachlichen und soziokulturellen Eigenschaften mitbringt, begleitet und assistiert die Umsetzung des Korrekturplans. Dieses Vorgehen ist personalintensiv. Jedoch im Vergleich zu den zahlreichen Audits, die immense Kosten verursachen, ist ein solcher Aufwand proportional gesehen günstiger und fördert die Eigenständigkeit des Unternehmens, CSR-Anforderungen mittelfristig selbständig umzusetzen.

In aller Regel trägt die Qualifizierung von CSR gleichzeitig zu einer Optimierung der vorhandenen Produktionsprozesse bei. Arbeitsprozesse werden durch die Zuteilung bestimmter Aufgaben der jeweilig verantwortlichen Personen definiert. Diese definierten Tätigkeiten sind regelmäßig schriftlich zu dokumentieren. Die stete Überprüfung dieser Arbeitsprozesse bedingt eine kontinuierliche Optimierung. Dieser Vorgang ist gleichbedeutend mit dem Ziel eines jeden idealtypischen gedachten Managementsystems. Die inhaltliche Ausrichtung des dargestellten Managementsystem bezieht sich nicht nur auf *people* und *planet*, sondern letztendlich auch auf *profit*. Die Implementierung eines integrierten Managementsystem (die drei P's), wirkt sich nicht nur auf die CSR-Kriterien positiv aus. Die gesamte betriebliche Organisation verbessert sich nachweislich. Der dargestellte Implementierungsprozess ist jedoch nicht zeitlich zu begrenzen. Es zeigt sich in

der Praxis, dass jedes Unternehmen seine eigene spezifische Dynamik, aber auch Problemstellung hat. Dies gilt sowohl für kleine und mittlere Betriebe als auch für Großunternehmen. 9 – 15 Monate kann man als Regel ansetzen, um den Einführungsprozess unter Mitwirkung der lokalen Assistenz und externen Supervision erfolgreich in Gang zu setzen.

Doch was passiert, nachdem CSR in den Unternehmen in Kooperation mit externer Unterstützung sichtbar und lebendig, ein internes CSR-Kommunikationsnetz im Unternehmen etabliert worden ist? Einige Unternehmen sehen diese Qualifizierung als weiterführende Chance, da CSR als Geschäftsmodell betrachtet und im Betrieb als solches gelebt wird. Andere Unternehmen werden nachlässig und reagieren erst, wenn sich ein Auditor ansagt hat. Eine weitere Gruppe sieht sich allein veranlasst zu reagieren, wenn der Handel Druck ausübt. Ein pro-aktives Vorgehen im Kontext internationaler Regeln wird auf nationale Notwendigkeiten zurückgeschraubt.

Basiert der erste Schritt des CSR-Konzepts auf Wissensvermittlung im konkreten Arbeitsumfeld, so konzentriert sich der zweite Schritt der Wissensvermittlung auf die Überwachung der regelmäßigen Auffrischung und Wiederholung der erlernten Inhalte. Mittels eines digitalen Lernkonzepts werden - zentral gesteuert - die verantwortlichen Mitarbeiter verpflichtet, sich digital mit den Inhalten auf einer web-basierten Plattform auseinanderzusetzen. Die Inhalte knüpfen exakt an ihre Arbeitswelt an und zielen auf das Langzeitwissen. Die Reproduktion von Wissen ist weiterhin das gängige Lernschema in Entwicklungs- oder Produktionsländern. Die Verpflichtung Wissen, welches bereits in der Praxis angewandt wird, regelmäßig und leistungsorientiert zu wiederholen, kompensiert die passive und nachlässige Haltung derer, für die dieses Lernkonzept speziell geschneidert wird. Die Beweisführung der Wissensvermittlung auf verschiedenen Ebenen bietet der Unternehmensführung, aber auch dem Handelspartner den Überblick, über die dauerhafte Implementierung von Sozial- und Umweltstandards im Produktionsprozess. Das überprüfbare Wissen dient als Grundlage, inwieweit die erlernten CSR-Inhalte weiterhin ausgeübt werden. Interne oder externe Audits lassen diesen kontinuierlichen Prozess nachverfolgen.

### ***Transparenz und Rückverfolgbarkeit***

Ist der CSR-Prozess entsprechend implementiert, kann durch ein Dokumenten-Monitoring die Transparenz und Rückverfolgbarkeit der Produkte erfolgen. Das heißt, die erwünschten Datensätze über die gesamte Liefer- und Beschaffungskette können transparent gemacht werden und sind dauerhaft abrufbar. Dies bezieht sich nicht nur auf CSR-Aspekte, sondern auch auf Kriterien wie der Produktsicherheit. Entspricht die Garnele aus Thailand oder die Bohne aus Kenia den europäischen Lebensmittelverordnungen? Hat das Unternehmen ein valides Zertifikat in Bezug auf Lebensmittelstandards? Wie wird überprüft, dass organische Anbau auch wirklich ohne Einsatz von chemischen Hilfsstoffen erfolgt? Um jedoch die erwünschten Daten zu generieren, muss das Unternehmen in der Lage sein, solche Dokumente systematisch zu erarbeiten. Das heißt, es handelt sich um eine direkte Koppelung an das implementierte Managementsystem. Die (CSR)Inhalte können beliebig im Prozess erweitert oder modular bestimmt werden.

### ***Die Produktion als Fokus eines CSR-Konzepts***

Das dargestellte Qualifizierungsprinzip unterscheidet sich deutlich vom klassischen Szenario der Audits, runden Tische, Foren und Seminare für die Entscheidungsgremien. Das dargestellte CSR-Konzept, das sich rein mit der nachhaltigen Implementierung von angepassten Managementsystemen für die jeweiligen Sektoren befasst, fokussiert sich auf die Zielgruppe des mittleren Managements. Demnach erfolgt der CSR-Prozess unmittelbar in den Fertigungsstrassen der Fabriken, auf Feldern und Gewässern. Allein die Entscheidung, ob CSR ausgeübt wird, erfolgt weiterhin am Schreib- oder Konferenztisch. Ohne die Unterstützung der Unternehmensführung braucht CSR jedoch nicht von ‚unten‘ begonnen zu werden. Wird diese Bedingung jedoch erfüllt, stellt sich der messbare Erfolg ein. CSR hat

sich als Bestandteil internationaler Regeln in der Wirtschaftswelt etabliert. Gleiche Wettbewerbsvoraussetzungen und übereinstimmende Bedingungen für Arbeiter und Umwelt sind wichtige Aspekte, um Globalisierung fairer zu gestalten. Sollte jedoch der Preiskampf und der Wunsch nach immer besserer Qualität anhalten, kann der beginnende Prozess von Corporate Social Responsibility konterkariert werden. Der Verbraucher muss verstehen, dass solche Anforderung nur dann dauerhaft und nachhaltig zu gewährleisten sind, wenn er bereit ist, diesen Mehrwert auch monetär zu unterstützen. Doch reden wir hier nicht über die Zahl vor, sondern nach der Kommastelle. Im Falle der Kooperationen, die zur Entwicklung dieses spezifischen CSR-Konzepts geführt haben, tragen bisher Staat sowie Handel die Kosten. Es bleibt abzuwarten, wie der Verbraucher und die Zivilgesellschaft in den nördlichen Breiten auf eine solche Form nachhaltiger Entwicklung reagieren. Geiz oder Einsicht sind die Faktoren, die mitentscheiden über die glaubhafte Integration sozialer und ökologischer Aspekte in ökonomisches Handeln aller.

Zur Person: Dr. Stephan Kunz arbeitet für das 3p Institute for Sustainable Management. Im Kontext von CSR arbeitet die Kölner Organisation mit Akteuren von Handel, Industrie, Regierungs- und Nichtregierungsorganisation in Produktionsländern vornehmlich in Asien und Afrika.

17.860 Zeichen