

Gesellschaftliche Verantwortung (CSR) von Unternehmen

**Prof. Dr. Henry Schäfer,
Lehrstuhl Finanzwirtschaft,
Universität Stuttgart**

**Wolfgang Scheunemann,
Geschäftsführer,
dokeo GmbH, Stuttgart**

Herbst 2008



Inhalt

- 1. CSR – kurz zum Verständnis**
- 2. CSR – die Herausforderung**
- 3. CSR – Unternehmenspraxis**
- 4. CSR – konkret für ein Unternehmen**

Definition Corporate Social Responsibility (CSR)



CSR – mehr als nur gute Taten

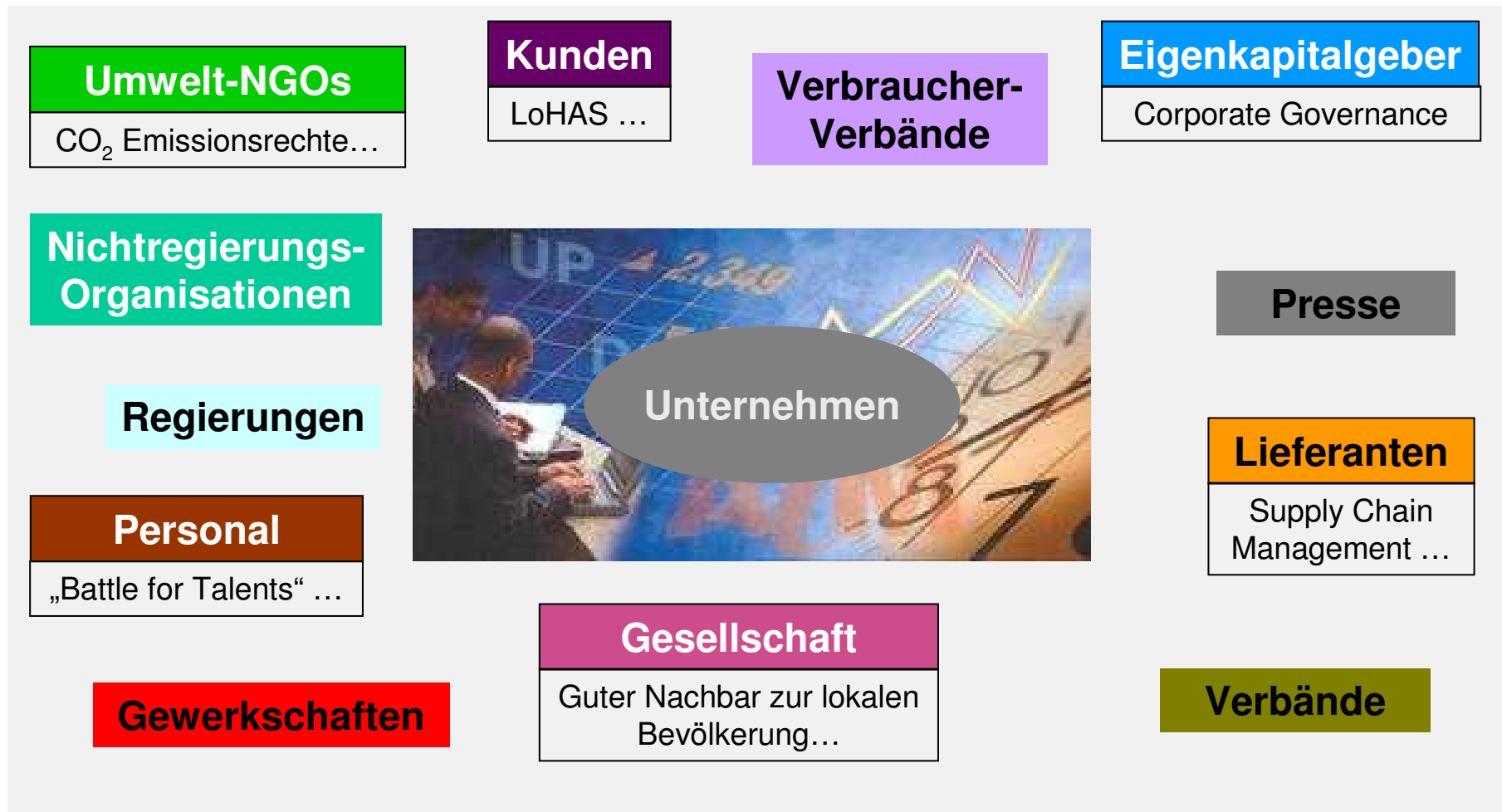
CSR als ökonomisches Management-Leitbild


„Auf lange Sicht können Unternehmen nur erfolgreich sein, wenn sie ihre ‚Mannschaft‘ für ihre Ziele, Wege und Werte gewinnen. Das langfristige Denken gibt Halt in einer haltlos erscheinenden Welt.“

**Franz Fehrenbach, CEO, Robert Bosch GmbH (FTD,
07.06.2005)**

→ CSR kann für Unternehmen erfolgsrelevant sein und ist integrierbar in eine wertorientierte Unternehmensführung.

Stakeholderorientierung – zentral in der CSR



- 
-
- 1. CSR – kurz zum Verständnis**
 - 2. CSR – die Herausforderung**
 - 3. CSR – Unternehmenspraxis**
 - 4. CSR – konkret für ein Unternehmen**

CSR-Themen haben zunehmend mehr Einfluss auf Unternehmensaktivitäten...

1

... durch systemische Risiken



Menschen jagen mit Mercedes

2

... wegen Änderung der Spielregeln

Regulierung

- HGB §§ 289, 315
- ISO 26000
- Corporate Governance Codex
- ...

Selbstverpflichtung

- Global Compact
- GRI
- OECD
- Unternehmenskodex
- ...



➔ Es geht um die License to Operate – aber CSR-Themen sind oft

▶ komplex ▶ schlecht greifbar ▶ manipulierbar ▶ unterschätzt!




CSR ist mehr denn je ein Thema – und eine Herausforderung für die Kommunikation

„Die größte Hürde ist, dass es derzeit keine klaren Controllingwerte für Nachhaltigkeit im Sinne einer Kennzahl und damit Vergleichbarkeit gibt.

Daher wird künftig der Schwerpunkt darauf liegen müssen, zumindest die Kommunikation zwischen Investoren, Analysten und beteiligten Unternehmen zu verbessern.“

(Jahrbuch Global Compact 2004)

- 
-
- 1. CSR – kurz zum Verständnis**
 - 2. CSR – die Herausforderung**
 - 3. CSR – Unternehmenspraxis**
 - 4. CSR – konkret für ein Unternehmen**

Rating-Sicht: TOP 100 Sustainable Companies 2008

Global 100 Rankings by Country:	
Great Britain*)	25
US*)	17
Japan*)	13
France	6
Germany**)	6
Sweden	5
Finland	5
Australia	4
Spain	3
Canada	3
Switzerland	3
Denmark	3
Austria	2
Italy	2
Belgium	1
Netherlands	1
China	1

*) Unvollständige Auswahl von Unternehmen

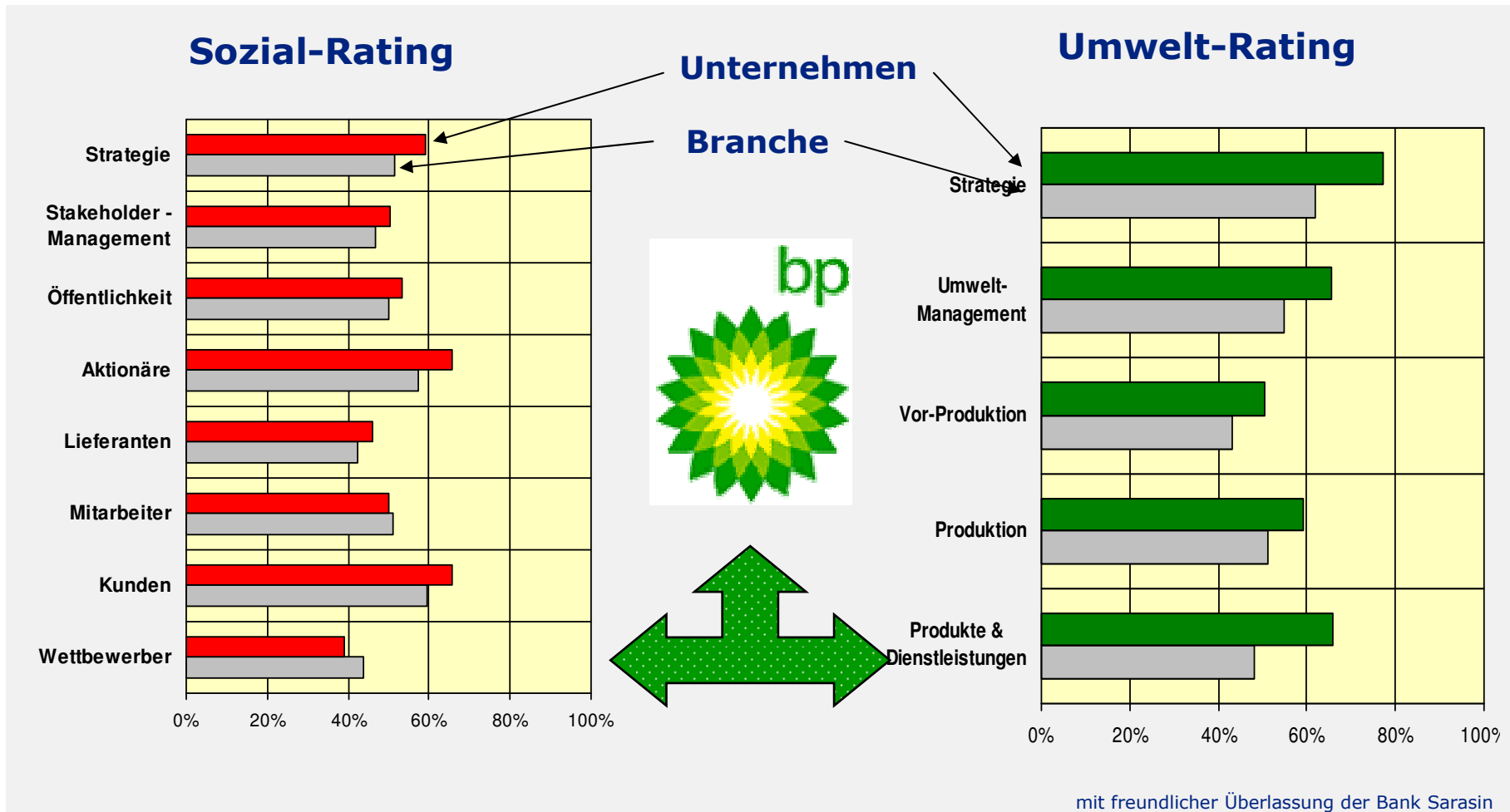
***) Vollständige Unternehmensliste

- Reihenfolge stellt kein Ranking dar! -

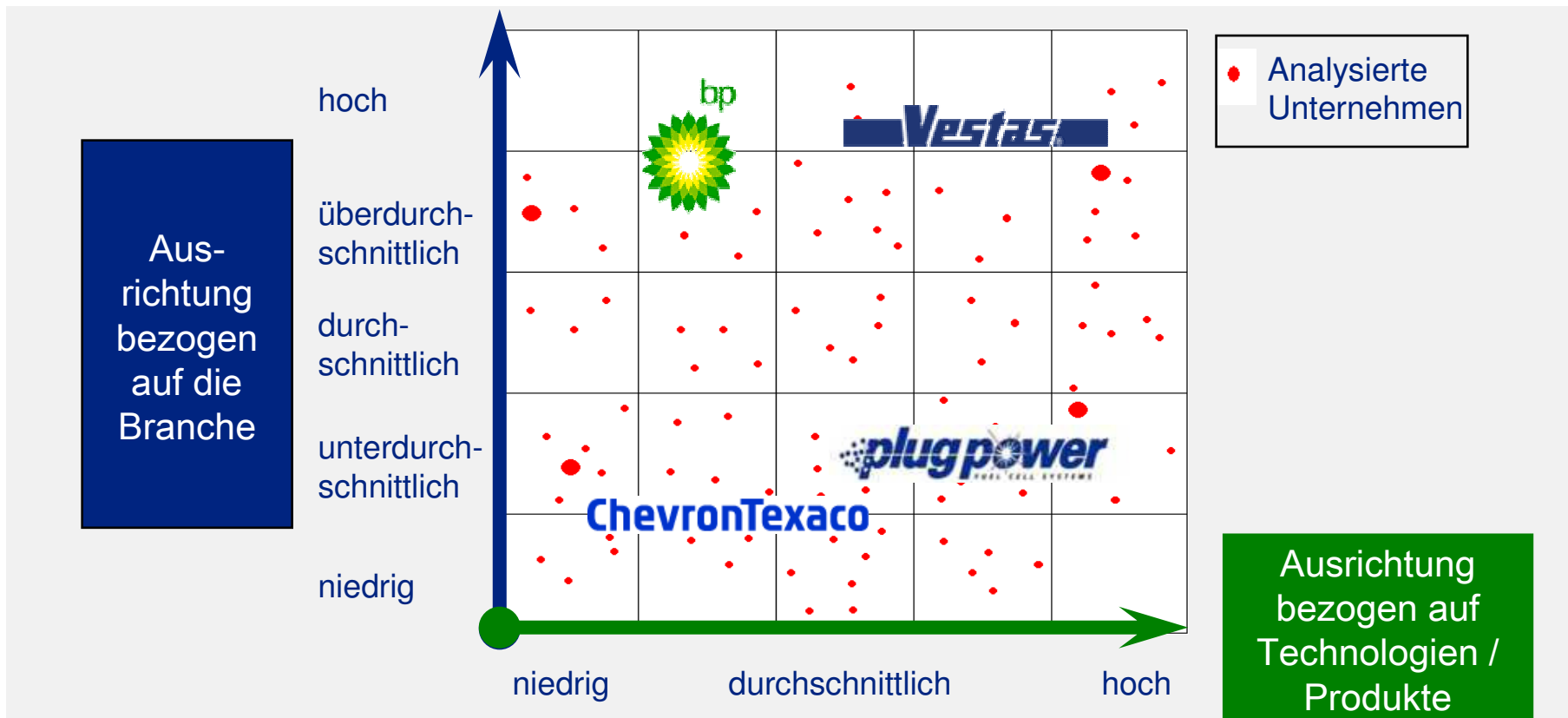
Quelle: www.global100.org/2008/by_country.asp

British Sky Broadcasting Group PLC	Consumer Discretionary
Cable & Wireless	Telecom. Services
Royal Bank of Scotland	Financials
Royal Dutch Shell	Energy
Unilever PLC	Consumer Staples
Hbos plc	Financials
Marks & Spencer plc	Consumer Discretionary
Smith & Nephew plc	Health Care
United Technologies Corp.	Industrials
Nike Inc.	Consumer Discretionary
American International Group Inc.	Financials
Coca Cola Company	Consumer Staples
Eastman Kodak Company	Consumer Discretionary
General Electric Company	Industrials
Genzyme Corp.	Health Care
Hewlett-Packard Company	Information Technology
Toyota Motor Corp.	Consumer Discretionary
Honda Motor Company Limited	Consumer Discretionary
Denso Corp.	Consumer Discretionary
Mitsubishi Heavy Industries Ltd.	Industrials
Dieck Company Limited	Information Technology
Adidas-Salomon AG	Consumer Discretionary
BASF AG	Industrials
Deutsche Börse AG	Financials
Deutsche Post AG	Materials
Fresenius Medical Care AG	Health Care
SAP AG	Information Technology

Kriterien für CSR-Ratings



Eingruppierung von BP



Nachhaltigkeit der Branche bzw. der Technologien und Produkte

mit freundlicher Überlassung der Bank Sarasin

Chancen- / Risiken-Szenario an einem konkreten Beispiel

- **Vorher:**

Politische Diskussion um Branche generell

Zunehmende Regulierung

Diskussion um „Zukunftsfähigkeit“

**Imageprobleme (Umweltverantwortung,
Technologiekompetenz, Nachhaltigkeit, Corporate
Governance)**

Hauptgegner in NGO-Kreisen

Chancen- / Risiken-Szenario an einem konkreten Beispiel

- **Nachher:**

Verbessertes Image in allen Kategorien

Entspannteres Verhältnis zu Kritikern

Von Greenpeace als Gesprächspartner geschätzt

Nachlassender politischer Druck auf die Branche



Gründe für den Wandel

Interne Analyse

- Erkennen der Gegner
- Identifikation der Konfliktauslöser
- Suche nach technischen und politischen Optionen

Umsetzung

- Entwicklung eines Mittelfristprogramms zur Verringerung der konfliktrträchtigsten Elemente
- Vorstellung des Programms auf einer Pressekonferenz

Ergebnis

- 2 Tage später Anruf von Greenpeace mit Bitte um Gespräch

CSR: Sind die Erfolge messbar?

Monetär

- Einsparpotential identifizieren
- Erlössteigerungen durch Wahrnehmung als Premium-Marke

Mitarbeiter


- motivierte Mitarbeiter mit effizienteren Leistungen
- Akquise besserer Mitarbeiter (1. Wahl statt 2. Wahl)

Umfeld

- schnellere Ergebnisse
- niedrigere Prozess- u. Transaktionskosten
- letztlich: höhere Durchsetzungswahrscheinlichkeit von Projekten

CSR-Kommunikation: Tue Gutes und rede darüber!

- **„Nicht-Kommunikation“ ist keine Alternative – sonst reden die Gegner!**
- **CSR-Kommunikation muss ein „Gesicht“ haben**
- **CSR ist „Chef-Sache“, nicht nur PR**
- **CSR-Kommunikation muss transparent und glaubwürdig sein**
- **CSR-Kommunikation muss das Umfeld richtig einschätzen**
- **CSR-Themen entscheiden oft den Unternehmenserfolg (CO2-Debatte, Produkthaftung, Fehlverhalten von Vorständen ...)**

- 
-
- 1. CSR – kurz zum Verständnis**
 - 2. CSR – die Herausforderung**
 - 3. CSR – Unternehmenspraxis**
 - 4. CSR – konkret für ein Unternehmen**

Unternehmens-Gestaltung und Unternehmens-Führung

**Bei welchen Zielen des Unternehmens der kommenden
10 Jahre...**

- ... können Stakeholder diese Ziele befördern oder bremsen?**
- ... kann eine stabile Reputation diese Ziele befördern?**
- ... sollen Stakeholder welche Assoziationen mit dem Unternehmen...**
- ... und welche mit dem Management des Unternehmens verbinden?**
- ... können bekannte oder derzeit unbekannte Aktiva oder Defizite bei CSR / im Umweltschutz – im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen oder Geschäftsmodellen – befördernd oder hinderlich sein?**



Univ.-Prof. Dr. Henry Schäfer
Universität Stuttgart
Betriebswirtschaftliches Institut/Abt. III
Kronenstr. 17, 70174 Stuttgart
www.susfin.uni-stuttgart.de

Wolfgang Scheunemann
dokeo GmbH
Löffelstraße 40, 70597 Stuttgart
www.dokeo.de