

Hand in Hand mit dem Kernbusiness

DAS WAHRNEHMEN SOZIALER VERANTWORTUNG WIRD FÜR UNTERNEHMER ZUNEHMEND ZUR STRATEGISCHEN ENTSCHEIDUNG. Eine möglichst nahe Anbindung dieses Engagements ans Kerngeschäft stärkt nicht nur die Glaubwürdigkeit - sie wirkt sich auch positiv auf den Erfolg aus und wird messbar. Welche Chancen bieten sich uns, wenn wir gesellschaftliche Verantwortung über die eigene Firma hinaus wahrnehmen? Und welche Tücken bringt ein solches Engagement mit sich?

Von der Freiwilligkeit zur Selbstverständlichkeit

Unternehmerische Sozialverantwortung (CSR) bezeichnet die Tatsache, dass Unternehmen nur dann Erfolg haben, wenn sie die Erwartungen und Forderungen einer sehr grossen Zahl von Personen, Gruppierungen und Organisationen erfüllen. So haben Unternehmen nicht nur den wirtschaftlichen Erwartungen, beispielsweise von Kunden, Lieferanten und Stakeholdern zu entsprechen. Sie haben auch den rechtlichen Erwartungen von Behörden und Bürgern und den ethischen und philanthropischen Erwartungen einer ganzen Zivilgesellschaft und ihrer Organisationen (Pressure Groups, NGOs, Fachöffentlichkeit) zu genügen. Alleine dieser Umstand zwingt sie dazu – nebst dem Erzielen von Gewinnen – auf Faktoren wie Ethik, Anstand, Verantwortung und Nachhaltigkeit zu achten.

Was früher landläufig mit «tue Gutes und sprich darüber» bezeichnet wurde, aber oft nur in den Randsegmenten der Unternehmen stattfand, ist heute zur Selbstverständlichkeit geworden. Insbesondere bei größeren, börsennotierten Unternehmen ist CSR mittlerweile eine wichtige Voraussetzung für gute Rating-Ergebnisse wie auch für den Zugang zu bestimmten Fonds bzw. Kapitalmarktsegmenten. Heute wird von den Unternehmen glaubwürdiges und konkretes Handeln im Rahmen ihrer eigenen unternehmerischen Sozialverantwortung gefordert. Diese Erwartungshaltung erzeugt firmeninternen Druck, die eigenen Aktivitäten nach aussen hin zu legitimieren.

Einst eher als Trend wahrgenommen, ist CSR heute fester Bestandteil jeder nachhaltigen, erfolgreichen Firmen-Strategie. Auf der Grundlage einer Business-Ausrichtung werden CSR-Themen operationalisiert und messbar gemacht. Bis zur erfolgreichen Verankerung im Tagesgeschäft kann es allerdings dauern. Wir sollten das potentielle Volumen deshalb besser nicht überschätzen. Zunächst geht es erst einmal um die Beweiskraft, innovations- und entwicklungsfähig zu sein und zu bleiben.

Die Bindung ans Kernbusiness schafft Glaubwürdigkeit

CSR ist mit einer fast unendlichen Vielfalt an sozialen Problemfeldern konfrontiert und bietet uns entsprechend viele Handlungsfelder. Der springende Punkt ist aber nicht, dass wir soziale Verantwortung wahrnehmen. Die Frage ist, wie wir sie in unserer langfristigen strategischen Planung unterbringen und wie wir dieser Verantwortung in einem nachhaltigen und dauerhaften Sinn gerecht werden. Zwangsweise wird CSR relevant und zu einem Kosten-Gewinn-Faktor, weit über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus. Und CSR hat letztlich auch immer einen Einfluss auf das eigene Image.

Gefragt sind gute Ideen. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit darf keine Diskrepanz bestehen. Zudem muss gelten dürfen, wie Max Frisch schon sagte: «Vernünftig ist, was rentiert.» – in einem langfristigen Sinn. So gesehen soll und kann die Verankerung in der Kernaktivität des Unternehmens auch verhindern, sich finanziell unnötig zu verzetteln. Es gibt viele nennenswerte Beispiele, wie die Umsetzung dieser Überlegung gelingen kann. Nestlé fokussiert mit ihrem «Creating Shared Value» Prinzip auf die Kernbereiche Wasser, Ernährung und landwirtschaftliche Entwicklung. Verknüpft damit ist auch die Vergabe eines Preises, der 2010 an eine Organisation in Kambodscha für innovative Lösungswege zur Erhöhung von Produktivität und Einkommen der Kleinrentner ging. Die Allianz-Versicherung wiederum engagiert sich im Bereich Mikroversicherungen und etabliert alternative Vertriebswege, wie zum Beispiel über ländliche Banken und regionale Kooperativen wie die der Milchbauern in Nordindien. Die beiden Grossvertrieber Migros und Coop verpflichten sich mit ihren Berichten über Umweltverträglichkeit und ihren Partnerschaften für Nachhaltigkeit in Produktion und Konsum. Auch hier ist die Anbindung ans Kernbusiness deutlich. Beide vertreiben zum Beispiel ethische Labels, die für einen ökologischen oder sozialen Mehrwert stehen.



33



Carolina Müller-Möhl

Politologin, ist Präsidentin der Müller-Möhl Group und Verwaltungsrätin bei Nestlé S.A., bei der Orascom Development Holding AG und bei der Neuen Zürcher Zeitung. Sie engagiert sich neben ihren Verwaltungsratsmandaten stark für gesellschaftspolitische Anliegen. Besonderes Augenmerk richtet sie dabei auf die Bildungspolitik und auf Gender-Fragen. Unter anderem ist sie Jurypräsidentin des Swiss Economic Award, Co-Präsidentin des Forum Bildung, Beirätin der Generation CEO und Mitglied der Young Global Leaders.

www.mm-grp.com

Auch um Synergien optimal zu nutzen, scheint es sinnvoll und zentral, CSR Projekte/Aktivitäten ans Kerngeschäft anzubinden. Fehlende Synergien mit der Kernkompetenz der jeweiligen Unternehmen und ihrer Mitarbeiter sind wenig wirkungsvoll, verursachen Kosten und führen oftmals zum Kontrollverlust über die sozialen Aktivitäten. Doch wie knüpfe ich mein soziales Engagement an mein Kernbusiness? Sollte es bei der Wahl des CSR-Themas an Kreativität mangeln, so bietet heute eine Vielzahl von Firmen genau hier Hilfe. Sie evaluieren die Ambitionen des Kunden, finden ein auf das Kerngeschäft zugeschnittenes Projekt und ermöglichen so glaubwürdiges und konkretes Handeln im Rahmen der unternehmerischen Verantwortung. Im Bestfall maximieren solche Beratungsfirmen die soziale Wirkung des aufgewendeten Kapitals. Zusätzlich zu den Beraterfirmen bietet sich an, Expertenwissen beizuziehen. Gerade in KMUs, wo soziales Engagement vielfach noch in Form von «simplen Geldspenden» stattfindet, darf angenommen werden, dass fehlendes Wissen ein Hindernis darstellt, im Bereich CSR erfolgreich aktiv zu werden. Die Zusammenarbeit mit NGOs oder Stiftungen ist dann naheliegend und sicher auch ökonomisch. Und warum nicht voneinander lernen, ganz im Sinne der Adaption von «best in class-Strategien» anderer Firmen?

Kommunikation in eigener Sache

Wenn wir CSR als integralen Teil einer Firmenstrategie verstehen und Synergien schaffen wollen, so ist offensichtlich, dass wir entsprechende Aktivitäten auch mit der gleichen Professionalität betreiben müssen wie das ursprüngliche Kerngeschäft. Dies gilt besonders für den Bereich Kommunikation. Der beste Weg scheint derjenige zu sein, CSR zum ureigenen strategischen Anliegen eines Unternehmens zu machen und entsprechend ur-

eigene, unverwechselbare Lösungen dafür zu entwickeln. So werden für den Kunden, den Stakeholder, den Endverbraucher wie auch für alle anderen, die ein Urteil fällen, logische und glaubwürdige Zusammenhänge sichtbar. Glaubwürdigkeit wiederum ist zentral für die Wirksamkeit von Handlungsmotiven. Nur so entgehen wir der Falle des «me too», des sozial verantwortlichen Einheitsbreis.

Bemühungen im Bereich CSR sind aber erst dann bilanzier- und kommunizierbar, wenn sie anhand vorgängig definierter Key Performance-Indikatoren messbar werden. Einmal standardisiert, ermöglichen sie Vergleiche innerhalb von, aber auch zwischen Unternehmen. Eine Befragung unter grossen Schweizer Unternehmen zeigt, dass bereits heute über die Hälfte der Befragten die Wirkung ihres sozialen Engagements messen. Das Rad muss nicht neu erfunden werden! In Zusammenarbeit mit ausgewählten Unternehmen erarbeitete zum Beispiel die Bertelsmann Stiftung bereits 2006 ein Modell zur Bewertung und Steuerung von CSR-Massnahmen.

Gutes tun ist das eine. Es erfolgreich zu kommunizieren, ist etwas völlig anderes. Es setzt voraus, dass die Aktivitäten im Bereich CSR authentisch und relevant sind. Nur als Imagepolitik ist CSR ungeeignet; wer CSR als Hygienefaktor missbraucht, wird weder die entsprechende Wertschöpfung noch Lob ernten können. Das professionelle Management von Unternehmensverantwortung ist eine *Conditio sine qua non* für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Nicht zuletzt sollte man unbedingt die Synergien innerhalb einer Branche nutzen. Dies gerade deshalb, weil das soziale Engagement von Unternehmen in der Schweiz zurzeit einem eher informell gelebten Selbstverständnis folgt.