

Tue Gutes und rede darüber

Innovationstreiber Corporate Social Responsibility

Innovationen entstehen an Schnittstellen. Dort, wo ein großes Maß an Vielfalt existiert, ist Originalität und Kreativität vorprogrammiert. Weitsichtige Unternehmen haben das erkannt und suchen auf ganz unterschiedliche Weise den Austausch mit Akteuren und Beschäftigten in ihrem Umfeld. Im Rahmen ihrer Kommunikationspolitik informieren sie ihre Anspruchsgruppen proaktiv über Aktivitäten in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter, Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung und Vielfalt in Führungsgremien (Diversity).

Mitte der 1990er Jahre erzeugte die Besetzung des schwimmenden Öltanks Brent Spar durch die Umweltschutzorganisation Greenpeace ein großes mediales Echo. Die Kampagne der Umweltaktivisten hatte das Ziel, das Versenken der stark belasteten Plattform zu verhindern. Einmal in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt, kam es zu Boykottaufrufen in der Bevölkerung und selbst einige deutsche Behörden ließen ihre Autos nicht mehr bei dem Betreiberunternehmen Shell tanken. In der Folge sanken die Umsätze der deutschen Shell-Tankstellen zeitweise um bis zu 50 Prozent.

Vor knapp zwei Jahren hielt ein rätselhaftes Ölleck das gesamte Münsterland in Atem. In dem Gronauer Ortsteil Epe quoll an mehreren

Stellen Erdöl aus der Tiefe und verunreinigte sowohl das Grundwasser als auch den Boden. Das Gemisch stammte aus einer Kaverne, die einst durch den Abbau von Salz entstanden war und wo die Salzgewinnungsgesellschaft Westfalen (SGW) im Auftrag des staatlichen Erdölbevorzugungsverbands den Rohstoff schon seit rund 40 Jahren lagert. Regionale und überregionale Medien berichteten Tag für Tag über den Vorfall. Der Betreiber und die Bezirksregierung Arnsberg als Aufsichtsbehörde hatten alle Hände voll damit zu tun, die Öffentlichkeit auf dem Laufenden zu halten und die Gemüter zu beruhigen.

Immer häufiger ziehen Schreckensmeldungen über ökologische Gefährdungen (z.B. Fracking), Ressourcen-

knappheit bei fossilen Energieträgern (z.B. seltene Erden) und soziale Risiken (z.B. Arbeitssicherheit, Kinderarbeit) die öffentliche Aufmerksamkeit auf sich und führen bei den beteiligten Unternehmen zu langfristigen Imageschäden.

Gleichzeitig können sich Unternehmen, die sich offensiv ihrer gesellschaftlichen Verantwortung stellen und ihre Aktivitäten glaubhaft kommunizieren, von ihren Wettbewerbern absetzen und in der Wahrnehmung von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern positiv verankern.

CSR als Strategie im Umgang mit dem Megatrend „Nachhaltigkeit“

Progressive Unternehmen zeichnen sich neben einer strategischen Aus-

richtung bei Prozess- und Produktinnovationen in technischer Hinsicht (neue Verfahren und Produkte) vor allem durch eine weitsichtige Beschäftigung mit Trends und den Veränderungen in der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Umwelt aus.

Dazu gehören neben den Megatrends, die mit Schlagworten wie „hybride Wertschöpfung“, „Industrie 4.0“ oder „Digitalisierung“ belegt sind, heute zunehmend auch Fragestellungen, die sich mit der „Nachhaltigkeit“ beschäftigen. Ein Ansatzpunkt für Unternehmen, sich dem Thema zu nähern, ist Corporate Social Responsibility (CSR), meistens übersetzt mit „gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen“.

Einige Unternehmen im Kreis Steinfurt beschäftigen sich schon intensiv mit der Thematik und veröffentlichen ihre Nachhaltigkeitsstrategie und -aktivitäten in Berichten und/oder nehmen erfolgreich an entsprechenden Wettbewerben teil. Stellvertretend für weitere Unternehmen aus der Region können der Tiefkühlkostspezialist *apetito* aus Rheine oder der Verpackungs- und Folienhersteller Bischof + Klein aus Lengerich genannt werden.

apetito konnte vor einiger Zeit den zweiten Platz in der Kategorie „Beste Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten“ des anerkannten IÖW/future-Rankings erringen und B+K darf stolz darauf sein, Träger des CSR-Preises der Bundesregierung im Jahr 2014 zu sein. Das Unternehmen veröffentlicht jährlich einen Nachhaltigkeitsbericht gemäß GRI-Standard (Global Reporting Initiative), der u.a. Kennzahlen zur Messung der Nachhaltigkeit und Informationen über Projekte, z.B. zur Erhöhung der Ressourcenproduktivität, zur Senkung von Emissionen oder zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie enthält.

Doch was verbirgt sich hinter dem sperrigen Kürzel CSR und welche Motive veranlassen innovative Unternehmen, sich mit dem Thema zu beschäftigen? Die Europäische Kommission definiert die Corporate Social Responsibility sehr allgemein als ein „Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis



apetito gehört zu den Unternehmen im Kreis Steinfurt, die sich bereits intensiv mit der Thematik beschäftigen und ihre Nachhaltigkeitsstrategie und -aktivitäten in Berichten veröffentlichen.



Das Unternehmen Bischof + Klein wurde im Jahr 2014 mit dem CSR-Preis der Bundesregierung ausgezeichnet.

soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“ Zwar wird der Aspekt der Freiwilligkeit hier betont, doch gegenwärtig gibt es einige Treiber, die über kurz oder lang auch jene Unternehmen zwingen werden, sich mit dem Thema CSR zu beschäftigen, die bislang kaum oder gar nicht damit in Berührung gekommen sind. Dies betrifft vor allem die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, die auch das Münsterland prägen. Folgende Treiber können dazu aktuell identifiziert werden:

- **Finanzierung:** Die Bedeutung des Faktors Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren in der Finanzwelt deutlich erhöht. Wenn die Einstufung bei Kreditinstituten auf die Kredit- und Anlagekonditionen zurückwirkt, können kleine und mittlere Unternehmen schnell unter Zugzwang geraten.

- **Rolle innerhalb von Wertschöpfungsketten:** Viele Großunternehmen berichten bereits über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und sind bestrebt, auch die Liefer- und Zuliefererbeziehungen mit in die Berichterstattung aufzunehmen. Durch konzernweite Kataloge von Verhaltensregeln (sog. „Codes of Conduct“) werden CSR-relevante Informationspflichten an die Lieferanten „durchgereicht“.

- **Zertifizierung:** Darüber hinaus werden zukünftig viel mehr Unternehmen als aktuell in die (Zwangs-)Lage kommen, ihre Aktivitäten für CSR zu dokumentieren und nachzuweisen. Wenn es bei der aktuellen

Umsetzungsplanung von bestehender EU-Vorgaben in nationales Recht bleibt, wird dies – analog zu den Zertifizierungswellen der letzten Jahre (DIN ISO 9001, 14001, EMAS etc.) – tendenziell ab 2017 zunächst die Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten betreffen.

Mit der DIN ISO 26000 liegt bereits ein 150 Seiten starker Leitfaden zur Gesellschaftlichen Verantwortung vor.

Aktion statt Reaktion – CSR als Differenzierungsmerkmal im Innovationswettbewerb

Jenseits des externen Zwangs haben aber jene Unternehmen, die progressiv mit dem Thema CSR umgehen und ihre gesellschaftliche und ökologische Verantwortung glaubwürdig wahrnehmen, die Chance, sich im Innovationswettbewerb zu differenzieren und kundenbezogene Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln.

- **Positives Image:** Gerade in Märkten, in denen die Produktunterschiede nur noch marginal und schwer zu kommunizieren sind, üben „Marke“ und Image von Produkt und Hersteller wesentlichen Einfluss auf die Wahrnehmung und Kaufentscheidung von potenziellen Kunden aus. CSR-Aktivitäten können helfen, dem Produkt oder dem Hersteller ein „Gesicht in der Masse“ zu geben.

- **Proaktives Risikomanagement:** Unternehmen, die berechtigt und unberechtigt in den Fokus öffentlicher Kritik geraten, haben heutzutage wesentlich dramatischere Auswirkungen auf den Absatz zu

befürchten (bis hin zum Boykott) als noch vor Jahren. Zum einen sind viele Verbraucher inzwischen wesentlich stärker an den „Realitäten“ hinter einem Produkt oder einer Dienstleistung interessiert. Sie erwarten Auskunft über Herstellungsverfahren, Anbaumethoden, Inhaltsstoffe, Transportbedingungen etc.

Zum anderen ist die soziale Vernetzung der Verbraucher inzwischen deutlich ausgeprägter. Die einfachen, schnellen und direkten Möglichkeiten der Kommunikation (Stichwort: Shitstorm!) sorgen für eine schnelle Diffusion von neuen Erkenntnissen und können Unternehmen massiv unter Druck setzen.

- **Arbeitgeberattraktivität:** Bei der Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften können Unternehmen mit glaubwürdigen CSR-Aktivitäten besser punkten. In einigen Branchen sind die Auswirkungen der demografischen Entwicklung schon deutlich spürbar.

Während bekannte Großunternehmen in prosperierenden und attraktiven Ballungsräumen relativ wenig Schwierigkeiten bei der Auswahl ihrer Fach- und Führungskräfte haben, wird es insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen in Regionen mit hoher Beschäftigungsrate zunehmend schwieriger, Stellen adäquat zu besetzen. KMU sind daher in viel größerem Maße gezwungen, sich als attraktiver Arbeitgeber darzustellen.

- **Lokale oder regionale Akzeptanz:** Nicht zuletzt können Unternehmen, die innerhalb ihres lokalen oder regionalen Umfeldes als „gutes Unternehmen“ gelten, gegenüber Anwohnern, lokaler Politik und Administration etc. deutliche Vorteile erzielen.

Ein proaktives CSR-Management leistet als Schnittstelle zur Gesellschaft Unterstützung bei der Antizipation von sich verändernden Rahmenbedingungen, externen Anforderungen und konsumentenseitigen Erwartungen. Insofern wird CSR zu einer wichtigen Grundlage eines innovationsorientierten Handelns und setzt dort, wo es ernstgenommen wird, beachtliche Veränderungspotenziale frei.

Gerade der Zukunftskreis Steinfurt mit seinen umfangreichen Aktivitäten rund um den Bereich Nachhal-

tigkeit bietet hier Unternehmen ein geeignetes regionales Umfeld. Unternehmen, die auf dieser Grundlage frühzeitig ihre betrieblichen CSR-Aktivitäten ausbauen, haben die Chance, als Pionier wahr- und als nachhaltig handelnder Akteur ernstgenommen zu werden.



Prof. Dr. Markus G. Schwering, Fachhochschule Münster, Institut für Technische Betriebswirtschaft



Dipl.-Arb.-Wiss. Veit Hartmann M.A., TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH

Zu den Autoren:

Prof. Schwering lehrt an der Fachhochschule Münster und vertritt in der Ausbildung von Wirtschaftsingenieuren u.a. die Fächer Technologie- und Innovationsmanagement, Projektmanagement und Marktforschung. Nach seinem Studium an den Universitäten Münster und UC Los Angeles, USA war er lange Jahre in leitender Position am Institut für angewandte Innovationsforschung, wo er nach wie vor als Forschungsprofessor tätig ist.

Veit Hartmann ist Projektleiter in den Projektgesellschaften des TaT Technologiezentrums in Rheine. Seine Schwerpunkte sind Akzeptanz und Marktzugang umweltschonender Produkte und Dienstleistungen, Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR), betriebliche Herausforderungen durch den Demografischen Wandel und Kompetenzanforderungen durch Digitalisierung. Er ist zertifizierter CSR-Manager (TÜV), Demografie-Berater NRW und Berater der Offensive Mittelstand.