



**IBM Global Business Services**

*IBM Institute for Business Value*

**Nachhaltiges  
Wachstum  
durch  
Corporate Social  
Responsibility**

**Corporate Social  
Responsibility**



## **IBM Institute for Business Value**

IBM Global Business Services entwickelt für Entscheidungsträger über das IBM Institute for Business Value faktenbasierte strategische Einsichten zu kritischen Herausforderungen des öffentlichen und privaten Sektors zu Corporate Social Responsibility. Diese Kurzzusammenfassung basiert auf einer vom Forschungsteam des Instituts durchgeführten detaillierten Studie. Die Studie ist Teil der fortlaufenden Bemühungen von IBM Global Business Services, Unternehmen Analysen und Standpunkte zu liefern, die diese in geschäftlichen Nutzen umsetzen können. Weitere Informationen erhalten Sie direkt von den Autoren oder per E-Mail an [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com).



# Nachhaltiges Wachstum durch Corporate Social Responsibility

Von George Pohle und Jeff Hittner

**Corporate Social Responsibility beschreibt die Art und Weise, wie Unternehmen Geschäfte betreiben, um durch ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Maßnahmen einen insgesamt positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten.**

*Immer mehr Fakten deuten darauf hin, dass Unternehmen erfolgreich sind, wenn sie sich gesellschaftlich engagieren. Verschiedene Unternehmen haben bereits erfolgreich gezeigt, dass verantwortliches Handeln innerhalb der Gesellschaft und dem Umfeld, in denen das Unternehmen tätig ist, ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für die Marken und das Image des Unternehmens sowie dessen Produkte und Dienstleistungen ist. Unternehmen, die diesen Ansatz verfolgen, praktizieren Corporate Social Responsibility (CSR) auf eine strategische Weise, die sich positiv in ihren Geschäftsergebnissen widerspiegelt.*

## **Einführung**

Das Internet hat zu dauerhaften Veränderungen der Strukturen ganzer Branchen und der Art der Wertschöpfung von Unternehmen geführt. Die allgegenwärtige Konnektivität ermöglicht den Aufbau neuartiger Beziehungen zwischen Unternehmen, Kunden, Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Menschen haben Zugriff auf eine überwältigende Menge an Informationen und Meinungen zu Produkten und Unternehmenspraktiken. Diese Informationen stehen jederzeit und überall zur Verfügung – an jedem Ort auf der Erde und rund um die Uhr.

Das Internet kann jedoch nicht nur zur Informationsverbreitung genutzt werden. Es dient Menschen auch dazu, Meinungen auszutauschen und Aktivitäten zu organisieren, um den gesellschaftlichen

Wandel voranzutreiben. Nachhaltigkeit setzt daher sowohl für die Gesellschaft als auch für Unternehmen gegenseitige Verantwortung voraus – eine zunehmend auf Zusammenarbeit basierende Beziehung, die auf ein gemeinsames Verständnis und Handeln ausgerichtet ist.

Diese Zusammenarbeit geht mit einer zunehmenden Transparenz von Unternehmensaktivitäten einher – in einer Zeit, in der die *Wahrnehmung* eines Unternehmens durch Kunden und das daraus resultierende *Kaufverhalten* einem grundlegenden Wandel unterworfen sind. Die damit verbundenen beträchtlichen geschäftlichen Auswirkungen haben zur Folge, dass CSR nicht länger nur als gesetzlich notwendiger und beliebiger Kostenfaktor angesehen wird, sondern als Investition, die sich finanziell im Geschäftsergebnis niederschlägt.

Unsere bei mehr als 250 Geschäftsführern durchgeführte Befragung hat ergeben, dass Unternehmen diese Zusammenhänge bewusst sind und sie darauf reagieren: Wenn Unternehmen über gesellschaftliche Unternehmensverantwortung sprechen, geht es dabei meist um philanthropische Konzepte. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen jedoch, dass Unternehmen eine weitaus strategischere Sichtweise angenommen haben. 68 Prozent sehen CSR heute als Chance und Grundlage für mehr Wachstum.

Unsere Gespräche mit Geschäftsführern und unsere eigene Befragung zu ihren Maßnahmen und Erwartungen lassen nur den unbestreitbaren Schluss zu, dass Entscheidungsträger in Unternehmen CSR zunehmend als nachhaltige Wachstumsstrategie betrachten.

Diese fortschrittlichere Sichtweise von CSR erfordert jedoch ein wesentlich längerfristiges Engagement und eine Definition (bzw. Neudefinition) von Unternehmenswerten. Zudem sind in diesem Zusammenhang teilweise ganz beträchtliche Umstellungen der Unternehmenspraktiken notwendig.

Und nicht zuletzt müssen in dieser Neuausrichtung die Anliegen der Kunden in wesentlich stärkerem Maße zum Tragen kommen. Ein möglicherweise alarmierendes Ergebnis unserer Umfrage deckt auf, dass 76 Prozent der befragten Geschäftsführer zugeben, die Erwartungen ihrer Kunden hinsichtlich der CSR nicht ausreichend zu verstehen.

## Die CSR-Umfrage

In der globalen Umfrage IBMs sollte festgestellt werden, bis zu welchem Grad die gesellschaftliche Verantwortung in zentralen Unternehmensfragen in Bezug auf verfolgte Strategien und Operationen eine Rolle spielt. Weltweit wurden mehr als 250 Geschäftsführer befragt.

Unsere Analyse konnte drei dynamische Zusammenhänge aufdecken, die Unternehmen verstehen und beim Umgang mit CSR berücksichtigen sollten. Diese Faktoren sind:

- *Geschäftliche Auswirkungen – Vom Kostenfaktor zur Wachstumschance*
- *Informationen – Von Sichtbarkeit hin zu Transparenz*
- *Beziehungen – Von Eingrenzung hin zu Engagement*

Diese Studie nimmt eine getrennte Untersuchung jeder dieser Faktoren vor und macht Empfehlungen, die Unternehmen auf ihrem Weg zu einem nachhaltigen Wachstum durch CSR unterstützen können.

### **Konnektivität in Aktion**

**Neue Kommunikationstechnologien führen weltweit auf beachtenswerte und überraschende Weise zu einem Wandel der Beziehungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Selbst in geschlosseneren Gesellschaften kann Konnektivität Geschäftspläne durchkreuzen. In Xiamen, China, haben es nur mit Mobiltelefonen und Textnachrichten ausgerüstete Bürgergruppen geschafft, die lokale Regierung und ein Unternehmen dazu zu bewegen, die Entwicklung einer Petrochemie-Produktionsanlage einzustellen. Die Demonstration hatte den Anschein von Spontaneität, aber hinter den Kulissen setzten Aktivisten Mobiltelefone ein, um sie zu koordinieren.<sup>1</sup>**

# Nachhaltiges Wachstum durch Corporate Social Responsibility

## Geschäftliche Auswirkungen: Vom Kostenfaktor zur Wachstumschance

Die Beziehung zwischen Gesellschaft und Unternehmen ist traditionell durch die Gesetzgebung geprägt. CSR kann daher in rudimentärer Form als Einhaltung von Gesetzen und Bestimmungen betrachtet werden, die durch öffentliche Institutionen festgelegt werden. Obwohl Regulierungen einen wesentlichen Wert für die Gesellschaft haben können, betrachten Unternehmen ihre Einhaltung als notwendigen Kostenfaktor für das Betreiben ihres Geschäfts – und als potenziell kostenträchtige Risikofaktoren in Hinblick auf Rechtsstreitigkeiten und Rufschädigung.

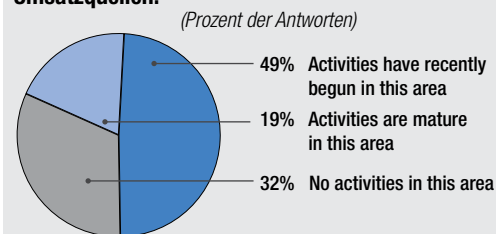
Die globale Expansion von Unternehmen – sei es durch die Erschließung neuer Märkte zum Verkauf ihrer Produkte und Dienstleistungen oder durch die Zusammenarbeit mit Lieferanten in Übersee – hat dazu geführt, dass die Kosten zur Compliance in die Höhe geschossen sind. Das Nichteinhalten lokaler und globaler Regulierungen kann den Ruf und die Marken eines Unternehmens zerstören, allein ein bloßes Einhalten führt dagegen nicht zum Aufbau von Marken. Ebenso wenig bietet das alleinige Einhalten von Vorschriften die Wachstumsmöglichkeiten, die starke Marken und ein gutes Image mit sich bringen.

Viele Unternehmen haben jahrzehntelang an dieser engen Compliance-basierten Sichtweise der CSR festgehalten. Vor relativ kurzer Zeit haben Unternehmen jedoch damit begonnen, ihre Ansichten darüber zu verändern, was es heißt, gesellschaftlich und ökologisch verantwortungsvoll zu handeln.

Eine erstaunliche Anzahl an Unternehmen sieht die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung bereits als Plattform für Wachstum und Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb an.

- Mehr als zwei Drittel (68 Prozent) der von IBM befragten Geschäftsführer konzentrieren sich auf Ihre CSR-Aktivitäten mit dem Ziel, neue Umsatzquellen zu erschließen (siehe Abbildung 1)
- Mehr als die Hälfte (54 Prozent) ist der Ansicht, dass die CSR-Aktivitäten ihres Unternehmen ihnen bereits einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihren Hauptkonkurrenten verschaffen.

ABBILDUNG 1.  
Nutzung von CSR zur Schaffung neuer Umsatzquellen.



Quelle: IBM Institute for Business Value.

Eine Ausrichtung an Geschäftszielen ermöglicht es Unternehmen, die Vorteile gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung für eine wettbewerbliche Abgrenzung, eine Erschließung neuer Märkte und eine erfolgreiche Positionierung bei der Anwerbung von Talenten zu erkennen.

### Wie wird eine CSR-Strategie entwickelt?

Unser Ansatz besteht darin, die derzeitigen Aktivitäten und Zielsetzungen anhand der CSR-Wertschöpfungskurve (s. Abbildung 2) einzuordnen. Diese Kurve steht für das Umdenken von CSR als Kostenfaktor oder Risikominimierungsansatz hin zu einer Betrachtung von CSR als strategisches Ziel zur Erschließung neuer Umsätze.

Wenn Unternehmen damit beginnen, über eine reine Einhaltung von Vorschriften hinaus zu blicken, führt sie dieser Prozess entlang einer kontinuierlichen Entwicklung, die in dieser Kurve zum Ausdruck gebracht wird. Unsere Umfrageergebnisse zeigen, dass erstaunlich wenige Unternehmen sich in einem Bereich engagieren, der eine hervorragende Grundlage für den Aufbau des Unternehmensrufs zu sein scheint. Dieser Bereich ist die strategische Philanthropie, also eine Vorgehensweise, Wohltätigkeit an Geschäftsstrategien, Unternehmensqualifikationen und Markterfordernissen auszurichten. Strategische Philanthropie bekräftigt das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens, oft in der Form einer wohlwollenden Einstellung und indirekt aus einer finanziellen Perspektive heraus.

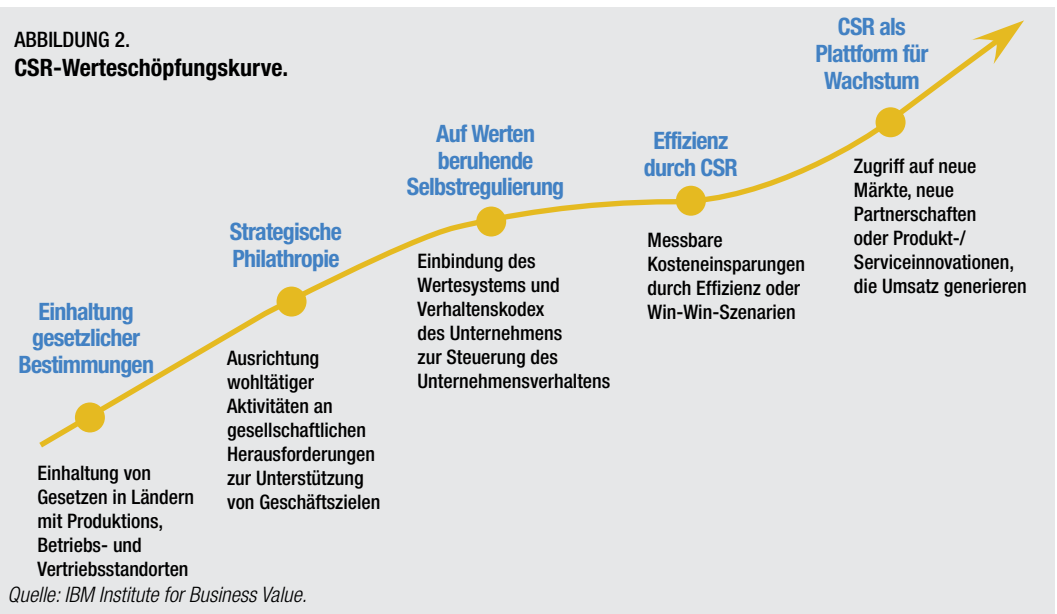
IBM arbeitet z. B. mit öffentlichen und gemeinnützigen Organisationen daran, das World Community Grid für mehr als 210.000 Menschen verfügbar zu machen. Diese Menschen stellen die nicht genutzte Rechenkapazität ihrer Computer bereit, um einen „virtuellen Supercomputer“ zu schaffen, der ausschließlich für humanitäre Forschungszwecke eingesetzt wird. Dieses Programm ist für IBM von strategischer Bedeutung, weil es zeigt, wie die vom Unternehmen entwickelten führenden Technologien zur Lösung globaler Herausforderungen beitragen, und dem Unternehmen ein Feedback zur

Leistungsfähigkeit dieser Technologien in realen Anwendungen bietet.

Weil aber die positiven finanziellen Auswirkungen traditioneller Philanthropie sich oft erst indirekt zeigen, werden entsprechende Aktivitäten nicht immer nachhaltig verfolgt. Um einen dauerhaften Einfluss auf die Gesellschaft und das Unternehmen zu haben, müssen die Aktivitäten jedoch aufrechterhalten und fortwährend optimiert werden. Je enger dabei die Maßnahmen an der zentralen Unternehmensstrategie ausgerichtet sind, um so einfacher ist es, sie nachhaltig weiterzuverfolgen.

Eine weitere Möglichkeit, eine nachhaltige Vorteilhaftigkeit sicherzustellen, besteht in der Analyse der damit verbundenen Kosteneinsparungen. Unternehmen machen die Erfahrung, dass viele CSR-Initiativen, einschließlich solcher, die den Energieverbrauch reduzieren und einen positiven Beitrag zur Umwelt leisten, Kostenstrukturen insgesamt reduzieren und die Produktivität erhöhen können. Die Catalyst Paper Corporation, ein kanadisches Zellstoff- und Papierunternehmen, nutzt z. B. eigene Nebenprodukte (Biomasse), um die Energieversorgung des Unternehmens sicherzustellen. Daneben wird Wärme aus Ausflüssen wiedergewonnen, um Nutzwasser zu erhitzen und damit den Kohlendioxidausstoß weiter zu reduzieren.

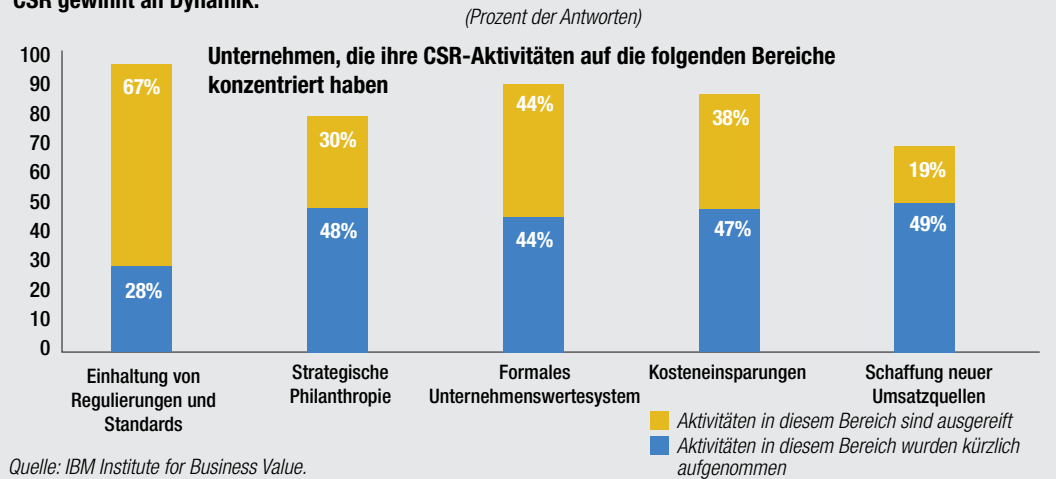
ABBILDUNG 2.  
CSR-Wertschöpfungskurve.



**Unternehmen können auf ihrem Weg von links nach rechts auf der Wertekurve immer mehr von einer Integration gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung in ihre zentrale Geschäftsstrategie profitieren.**



**ABBILDUNG 3.**  
**CSR gewinnt an Dynamik.**



Zusammen mit Effizienzsteigerungen und einer Umstellung auf Erdgas konnten die Treibhausgasemissionen des Unternehmens seit 1990 um 70 Prozent und der Energieverbrauch um 21 Prozent reduziert werden. Das Unternehmen konnte allein 2005 und 2006 durch eine zweiprozentige Reduzierung des Treibstoffverbrauchs Einsparungen in Höhe von 4,4 Mio. US\$ realisieren.<sup>2</sup>

Die größten Vorteile aus gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung werden erreicht, wenn sämtliche Aktivitäten auf der CSR-Wertschöpfungskurve Teil einer

einigen Strategie werden – geführt von der Unternehmensleitung und dem vollen Engagement von Mitarbeitern, Geschäftspartnern und Kunden.

Wie in Abbildung 3 deutlich wird, konzentrieren sich die Geschäftsführer in unserer Umfrage bereits auf CSR-Aktivitäten, um entlang der CSR-Wertschöpfungskurve in vielen Bereichen Qualifikationen auszubauen. Interessanterweise hat sich die Hälfte ihrer Aktivitäten erst kürzlich entwickelt – Anzeichen für einen aktuellen Schub und weiterhin vorhandene Chancen.

### Das CSR-Profil überdurchschnittlich erfolgreicher Unternehmen

Unternehmen, die sich laut ihren Angaben erfolgreich von der Konkurrenz absetzen, profitieren bereits von den Vorteilen, die mit einer in den Kern ihres Geschäfts integrierten CSR-Strategie einhergehen. Unsere Umfrage hat ergeben, dass diese Unternehmen mehr als doppelt so häufig:

#### Zusammenarbeiten

- Gutes Verständnis die CSR-Erwartungen ihrer Kunden
- Bereitstellung von mehr Informationen zu Herkunft, Zusammensetzung und Auswirkungen ihrer Produkte, Dienstleistungen und Aktivitäten
- Zusammenarbeit mit Kunden und Geschäftspartnern an ihren CSR-Initiativen
- Einbinden aller Mitarbeiter in das Erreichen der CSR-Ziele (d. h. kein Top-Down-Ansatz).

#### Integrieren

- Große Bedeutung der CSR-Lieferkettenprozesse und eigene Prüfung der Effektivität
- Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen mit positiven gesellschaftlichen und umwelttechnischen Auswirkungen
- Effektive Ausrichtung philanthropischer Aktivitäten an geschäftlichen Prioritäten

**Drei Viertel aller Unternehmen gestehen ein, dass sie die CSR-Erwartungen ihrer Kunden nicht gut verstehen.**

## **Information: Von Sichtbarkeit hin zu Transparenz**

Unternehmen sind mehr als je zuvor der Öffentlichkeit ausgesetzt – insbesondere, wenn sie den Umfang ihrer Angebote und Märkte erweitern. Überwachungsorganisationen sind ständig damit beschäftigt, Menschen über die Aktivitäten von Unternehmen auf dem Laufenden zu halten.

Seit 1990 hat das Internet mehr als 100.000 neue Bürgerorganisationen hervorgebracht, die sich mit gesellschaftlichen und politischen Problemen beschäftigen.<sup>3</sup> Die atemberaubende Geschwindigkeit, mit der Informationen über das Internet verbreitet werden, führt zu einer elementaren Veränderung der Kundenerwartungen. Verbraucher haben vermehrt Zugang zu spezifischen Aktionsplänen und Scorecards von Drittanbietern, die Unternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmenspraktiken und ethischen Maßstäbe bewerten. Unternehmen sind dabei dem Risiko ausgesetzt, sehr leicht die Kontrolle über eigene Marken und die Reputation zu verlieren.

Kunden tauschen sich mit NGOs und Interessenvertretungen aus, die nicht mehr auf Tür-zu-Tür-Aktivitäten und Straßendemonstrationen angewiesen sind, um Umwelt- und Fair-Trade-Belange ins Blickfeld der weltweiten Aufmerksamkeit zu rücken. Botschaften werden jetzt über Blogs, Podcasts, Textnachrichten, MySpace und YouTube verbreitet. Nicht mehr Kunden müssen heute Vorsicht walten lassen, sondern die Anbieter.

### ***Kunden wollen mehr Informationen***

Im Vergleich zu früheren Generationen haben sich Kunden zu ausgeprägten Informationskonsumenten entwickelt. Nährwert- und Gesundheitsinformationen zu den von ihnen gekauften Produkten werden von einigen Verbrauchern mit einer ebenso großen Häufigkeit über Webseiten abgerufen, wie Packungsangaben gelesen werden. Andere Verbraucher informieren sich vor dem Kauf von Produkten über die ökologischen Auswirkungen der Materialien, aus denen sie hergestellt werden.

Die Suche nach Informationen nimmt an Intensität zu. In Großbritannien geben 57 Prozent und in den USA 59 Prozent der Verbraucher an, dass sich ihre Kenntnisse über die Inhaltsstoffe der von ihnen erworbenen Nahrungsmittel im Laufe der letzten beiden Jahre vergrößert haben.<sup>4</sup>

Die erhöhte Sichtbarkeit von Unternehmen ist dabei nicht nur auf hoch entwickelte Märkte beschränkt. Bürger in China und Indien durchleben den Wandel von Erzeugern zu Verbrauchern und sind tief von der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen überzeugt. Die CSRErwartungen Chinas nähern sich schnell dem Niveau westlicher Länder an, die Indiens sind auf dem gleichen Stand und die Brasiliens gehen bereits weit darüber hinaus.<sup>5</sup> Wichtiger noch – in vielen Entwicklungsländern wird die Reputation globaler Unternehmen erst gebildet, sodass das heute erworbene Ansehen zu einem Schlüsselfaktor zukünftigen Wachstums wird.

Sichtbarkeit geht über Produkte hinaus und umfasst auch die Geschäftspraktiken. Verbraucher nehmen auch die Einkaufs- und Beschaffungspraktiken von Unternehmen unter die Lupe. Handelspraktiken werden ebenso geprüft wie Produktzusammensetzungen und das Lebenszyklusmanagement. Verbraucher interessieren sich für die globalen Auswirkungen ihrer Entscheidungen hinsichtlich der gesamten Lieferkette – von den Arbeitsbedingungen in den Vertragsfabriken bis hin zu den Kreditrichtlinien der Finanzinstitutionen, mit denen sie zusammenarbeiten.

Auch Geschäftsbeziehungen sind von derartigen Offenlegungen betroffen. Unternehmen beleuchten die Geschäftspraktiken ihrer Geschäftspartner immer genauer – mit Fragen über die Kohlendioxidemissionen und die Auswirkungen schädlicher Komponenten in der Lieferkette (siehe Abbildung 4).



Angeht diese außerordentlichen Nachfrage nach Informationen auf Seiten der Kunden ist es um so überraschender, dass Unternehmen so wenig zu wissen scheinen: Drei Viertel aller Unternehmen gestehen ein, dass sie die CSR-Erwartungen ihrer Kunden nicht gut verstehen.



### Transparenz trifft Sichtbarkeit

Die beste Antwort auf diese Exposition? In dem heutigen offenen Marktumfeld erkennen Unternehmen, dass es notwendig ist, Informationen freizugeben, die sie zuvor als vertraulich eingestuft hatten. Der unnachgiebige Druck von Überwachungsorganisationen führt dazu, dass Beschränkungen tendenziell immer durchlässiger werden. Einer hohen Sichtbarkeit wird daher am besten mit einem kontinuierlichen Informationsaustausch – bzw. mit Transparenz – begegnet.

Unsere Umfrageergebnisse zeigen einen deutlichen Anstieg sowohl der von Interessenvertretungen angeforderten Informationen wie auch von Informationen, die von Unternehmen bereitgestellt werden – ein Indiz dafür, dass Sichtbarkeit in der Tat Transparenz nach sich zieht (siehe Abbildung 5).

- 75 Prozent sagen aus, dass die Anzahl der Interessengruppen, die Informationen über Ihr Unternehmen sammeln, in den vergangenen drei Jahren zugenommen hat
- 75 Prozent haben in den letzten drei Jahren zudem die Menge an Informationen erhöht, die sie über ihre Beschaffungsquellen sowie die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ihrer Produkte, Dienstleistungen und Tätigkeitsbereiche bereitstellen
- Ganze 63 Prozent sind der Meinung, dass ihnen genügend Informationen über die Herkunft und Zusammensetzung ihrer Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stehen, um Kundenbedenken angemessen zu begegnen
- Zwei Drittel derselben Führungskräfte räumen jedoch ein, dass sie die CSR-Bedenken ihrer Kunden nicht ausreichend verstehen

Diese Diskrepanz legt nahe, dass die meisten Unternehmen entweder einfach blind ihren Fähigkeiten vertrauen, gesetzlichen Erfordernissen gerecht zu werden, oder bestenfalls raten, welche Erwartungen Kunden an sie stellen.

**ABBILDUNG 5.**  
**Informationsexplosion in den letzten 3 Jahren.**  
 (Prozent der Antworten)

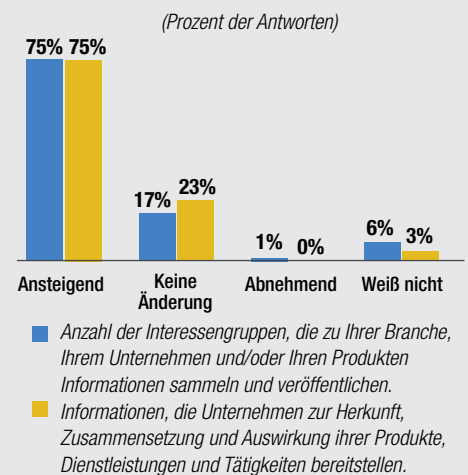
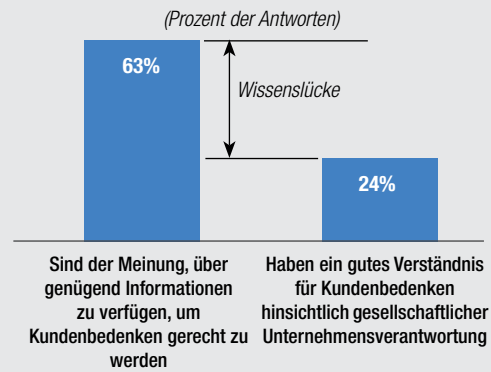


ABBILDUNG 6.  
Unternehmen – gefangen in der Wissenslücke?



Quelle: IBM Institute for Business Value.

### Erhöhung der Informationsrelevanz

Das, was nach einem unstillbaren Durst nach Informationen aussieht, ist in Wahrheit ein Bedarf an relevanten Informationen, um Prozesse zu vereinfachen und Kaufentscheidungen zu erleichtern.

Haltbarkeitsdaten auf Lebensmittelkartons dienen z. B. dem Ziel, eine leicht verständliche Orientierung zu bieten. Wenn Sie jedoch nur ein schlechtes Ei entdecken, fragen Sie sich, ob Sie nicht besser den ganzen Karton wegwerfen sollten. EggFusion ist ein Unternehmen, das Frische- und Rückverfolgungscodes für einzelne Eier zur Verfügung stellt. Jedes Ei erhält eine einzigartige Nummer, bevor es in einen Karton gepackt wird. Durch Eingabe dieser Nummer auf einer Webseite kann der Kunde herausfinden, wann und wo das Ei verpackt wurde, sowie das Haltbarkeitsdatum für dieses spezielle Ei abfragen.<sup>6</sup>

Stellen Sie sich vor, welche Möglichkeiten dieser Ansatz in der Zukunft bringen könnte: Welche Vitamine wurden der Henne mit ihrem Futter verabreicht? Wurden Hormone verabreicht? Bei welcher Temperatur wurde das Ei aufbewahrt und wie lange?

Unternehmen, die relevante Informationen für Kunden > *geschickt* aufbereiten können, erwerben das Vertrauen von Kunden und bauen damit eine mächtige Plattform für Wachstum auf.

### Intelligente Systeme

„Sie können ein Produkt nicht umweltfreundlicher machen ... ohne es intelligenter zu machen“, sagt Thomas Friedman hinsichtlich der variablen Preisstruktur von Verkehrsstaunetzwerken.<sup>7</sup> Transparenz macht es erforderlich, Informationen auf innovative Art und Weise einzubinden – durch intelligente Verbrauchszähler, intelligente Stromleitungen, intelligente Autos und intelligente Teststreifen zur Detektion von Lebensmittelbakterien. Alle Informationen basieren auf Echtzeitdaten.

Technologie versetzt Unternehmen in die Lage, Interessengruppen die Art von Informationen zu geben, die sie zum Treffen schneller Entscheidungen benötigen. Ein Energieversorgungsunternehmen könnte Kunden z. B. in die Lage versetzen, basierend auf der Echtzeitverfügbarkeit der umweltfreundlichsten Energiequellen die genutzte Energiequelle zu wechseln. Mobiltelefone könnten ein Einscannen von Produkt-Barcodes erlauben und unverzüglich die vom Anwender vordefinierten Produktinformationen anzeigen.

### Transparenz und Zusammenarbeit

Der Umfang, mit dem ein Unternehmen bereit ist, sich einer Untersuchung durch Interessengruppen zu stellen, ist entscheidend für das Erreichen von CSR-Zielsetzungen. Ein Unternehmen, das seine Handlungen für eine größere Anzahl an Personen sichtbar macht, kann Problemen zuvorkommen, deren Lösung anderenfalls sehr kostspielig werden könnte.

Einige Unternehmen gehen innovative Wege, z. B. durch eine Online-Veröffentlichung der Liste ihrer Vertragslieferanten, die von jedermann untersucht und genau überprüft werden kann. Eine derartige offene Informationspolitik kann einen Dialog mit NGOs ermöglichen, um unfairen Arbeits- und Umweltbedingungen ein Ende zu setzen. Statt sich derartigen Bemühungen zu widersetzen, helfen beispielsweise Unternehmen, die Lieferkette zu überwachen. Im Ergebnis erhalten sie eine wertvolle und fachkundige Unterstützung statt negativer Schlagzeilen.

Die Bewirtschaftungsbranche z. B. tut sich auch weiterhin mit der Idee von mehr Transparenz schwer und stellt sich gegen Gesetzesinitiativen, Nährwertangaben leichter offen legen zu können. Mit dieser Einstellung löst die Branche eine Reihe negativer Schlagzeilen gegen den überwältigenden Verbraucherwunsch nach mehr Transparenz aus.

Eine 2005 vom Lebensmittelserviceunternehmen Aramark durchgeführte Umfrage ergab, dass 83 Prozent der Kunden an den Nährwertinformationen der Restaurants interessiert sind, in denen Sie zu Gast sind.<sup>8</sup> Wie in vielen Fällen sieht die Bewirtschaftungsbranche nur die Schwierigkeiten, diesen Erwartungen gerecht zu werden, und führt das Argument an, dass Kunden sich nicht für die von Ihnen angeblich gewünschten gesunden Wahlmöglichkeiten entscheiden würden. Statt die Führung zu übernehmen und mit Kunden zusammenzuarbeiten, gehen diese Unternehmen das Risiko einer ständigen Überprüfung und Regulierung zu ihren Ungunsten ein.

Wenn sich ein Unternehmen auf der anderen Seite klar dafür entscheidet, Standards durchzusetzen, sich offene Ziele setzt, derzeitige Möglichkeiten zu verbessern, und dabei Verbraucher und andere Interessengruppen einlädt und einbezieht, führt diese Transparenz tatsächlich zu einer Verbesserung von Beziehungen, die ursprünglich von Gegensätzlichkeit geprägt waren.

### **Das Informationsdilemma**

Die zunehmende Globalisierung und Komplexität von Unternehmen sowie die ansteigende Verflechtung mit den Operationen von Partnern in der Wertschöpfungskette lassen berechtigte Bedenken entstehen, dass der wachsende Bedarf an Informationstransparenz die Möglichkeiten übersteigen könnte, diese bereitzustellen. Selbst transparente und aktive Unternehmen sehen sich einem Dilemma gegenüber: Sie wissen oft nicht, welche Informationen Ihnen selbst zur Verfügung stehen. Und wenn sie ausreichend Informationen besitzen, wissen sie nicht, welche sie bereitstellen sollten.

Das US-amerikanische Schuhbekleidungsunternehmen Timberland hat ein ungewöhnlich offenes Produktlabel geschaffen. Ähnlich aufgebaut wie das grafische Design einer Nährwertangabe gibt das Timberland-Etikett den Namen und Standort der Fabrik, in der die Schuhe hergestellt wurden, die während der Herstellung verbrauchte Energie und den verwendeten Prozentsatz erneuerbarer Energien an. Sogar der Prozentsatz an Unternehmen, die nach Verhaltenskodexstandards bewertet wurden und die Stundenanzahl, in der sich Mitarbeiter freiwillig für die Gesellschaft engagiert haben, werden aufgeführt.<sup>9</sup>

Zu viele Informationen ... oder genau richtig?

Informationsstrategien müssen sich an den Bedenken, Erwartungen und Präferenzen der Kunden ausrichten. Die Menge und Art von Informationen, die sie benötigen, wird von Verbrauchern bestimmt. Das Unternehmen hat die Aufgabe, die besten Bereitstellungsmethoden zu ermitteln. Eine wesentliche Voraussetzung für alle Unternehmen sind einheitliche Standards, die über ausgedehnte Lieferketten hinweg eingehalten werden. Dies erfordert innovative Methoden zur Gewährleistung der Compliance und Kooperation bezüglich gemeinsamer Ziele und Standards. Wie in der MediaCo-Fallstudie auf Seite 10 beschrieben, können automatisierte Systeme, die sich auf erweiterte Analysefunktionen stützen, die Einhaltung gemeinsamer Standards sicherstellen und sogar die Compliance vorhersagen.

Einheitliche Informationsstandards sind die Grundlage für die Bereitstellung dieser Informationen. Um herauszufinden, welche Informationen wichtig und für Verbraucher und andere Interessengruppen relevant sind, müssen Unternehmen jedoch auf laufende interaktive Beziehungen bauen.

Die wertvollste Ressource eines Unternehmens ist die Möglichkeit, seine Markenstärke in Kaufentscheidungen von Verbrauchern zu verwandeln. Nur Unternehmen, die zuverlässige Informationen bereitstellen, können für Verbraucher, die sich für ein Produkt entscheiden möchten, ein vertrauensvoller und nachhaltiger Partner sein.

**MediaCo verfolgt nicht die Absicht, 40.000 Produktionsstätten selbst zu prüfen, ist aber jetzt in einer Position, mithilfe fortschrittlicher Analysemethoden eine effektive 100 %-ige Abdeckung zu erreichen.**

### **MediaCo schützt seine Marke**

Für ein familienorientiertes Unternehmen könnten sich die Auswirkungen einer Menschenrechtskampagne mit dem Slogan „Für Kinder von Kindern“ als fatal erweisen. In Anbetracht seiner Verantwortung zur Einhaltung internationaler Arbeitsstandards sah sich das bekannte Familienmedien- und Entertainment-Unternehmen MediaCo der Notwendigkeit gegenüber, ein System zu überarbeiten, das der Überwachung eines weltweiten Netzwerks an Lizenznehmern/Anbietern und Tausenden von Fabriken dient. Das System war darauf ausgelegt, Lizenznehmer und deren Anbieter auf die Einhaltung verantwortlicher Arbeitsbedingungen festzulegen, und war für die Unterstützung von Wachstumsplänen, die eine Verdopplung der Anzahl der Fabrikationsstätten in den kommenden zehn Jahren vorsahen, meist in Ländern mit dem höchsten Risiko einer Verletzung von Standards, nicht mehr geeignet.

MediaCo erkannte, dass es zur Verwaltung der mit einer verteilten globalen Beschaffungsstruktur einhergehenden Risiken neue Wege gehen musste. Dieser neue Ansatz sollte nicht nur auf einer einheitlichen proaktiven Anwendung der Arbeitsstandardrichtlinien beruhen, sondern Lizenznehmern und Anbietern zudem einen Zugriff und eine einfache Verwendung von Informationen ermöglichen. Mit anderen Worten, die Richtlinie sollte durch und durch transparent sein.

Nach drei erfolglosen Versuchen einer Aktualisierung des Systems entschied sich das Unternehmen dafür, mit einem aus Führungskräften der einzelnen Geschäftseinheiten bestehenden Komitee ein neues System einzuführen. Ein zielorientierter Top-Down-Ansatz wurde mit einem problembasierten Bottom-Up-Ansatz kombiniert, der Workshops und andere Kollaborationstechniken für die schnelle Identifizierung vorhandener und erforderlicher Geschäftsprozesse und strategischer Verbesserungen umfasst.

Die auf mehr als 500 Ad-Hoc-Richtlinien basierende Komplexität und Fragmentierung machte das aktuelle System schwer zu verwalten und ein Wachstum nahezu unmöglich. Es wurden mehr als 50 Dokumente verwendet – ohne zentrale Verwaltung, Geschäftsregeln und Alarmsystem. Die Prüfmöglichkeiten waren komplex und verfügten weder über quantifizierbare Daten noch eine Mehrsprachigkeit. MediaCo erkannte, dass es nicht das Ziel eines CSR-Programms ist, seine Partner und Lieferanten durch rigorose Prüfprotokolle zu gängeln, sondern vielmehr, ihnen eine Selbstunterstützung sowie einen Zugriff auf Tools und Ressourcen zur Einhaltung ethischer Produktionsstandards zu bieten.

Die Datenbereitstellung und Datenintegrität gehörten zu den Hauptproblemen. Es war keine Möglichkeit für interne und externe Interessengruppen vorhanden, Informationen auszutauschen. Daten wurden ohne Verbindung mit dem Enterprise-System manuell von Compliance-Spezialisten eingetragen und es war keine Möglichkeit vorhanden, das System für den Abschluss aktueller Geschäfte zu nutzen oder den Beginn einer Produktion zu verhindern, wenn Richtlinien nicht eingehalten wurden.

Durch eine interne und externe Kollaboration über viele Bereiche des Unternehmens bzw. der Lieferkette hinweg war MediaCo in der Lage, seine 500 Richtlinien auf 170 integrierte Regeln zu reduzieren. 50 Schlüsseldokumente wurden durch acht ersetzt.

Das auf Zugriffsfähigkeit und eine einfache Verwendung ausgelegte Informationssystem ermöglichte eine Verteilung der Verantwortlichkeiten für die Datenerfassung, die von dem kleinen MediaCo-Team auf die Lizenznehmer und Anbieter übertragen wurden. Wachstum kann jetzt schnell und verantwortungsbewusst stattfinden – aufgrund der Verfügbarkeit stabiler Herstellungsortsreferenzen für Geschäftseinheiten, Lizenznehmer und Anbieter. Um Problemen hinsichtlich des geistlichen Eigentums gerecht zu werden, ermöglicht die Datenbank eingeschränkte Ansichten, die für die Einhaltung vertraglicher Erfordernisse benötigt werden.

MediaCo verfolgt nicht die Absicht, 40.000 Produktionsstätten selbst zu prüfen, ist aber jetzt in einer Position, mithilfe fortschrittlicher Analysemethoden eine effektive 100 %-ige Abdeckung zu erreichen. Mithilfe einer „Risiko-Engine“ lassen sich Prüfungen mehrerer Quellen quantifizieren, akzeptieren und normieren. Risiken lassen sich über ein Ranking, eine Bewertung und eine Priorisierung vermindern – mithilfe von Interventionen in Form von Prüfungen, Besuchen und direkten Schulungsmaßnahmen. Scorecards und Performanceindikatoren lassen sich für interne und externe Berichtszwecke laufend aktualisieren.

## Beziehungen: Von Eingrenzung hin zu Engagement

Wenn CSR-Strategien effektiv sind, geht die im vorherigen Abschnitt besprochene Transparenz Hand in Hand mit dem Engagement von Interessengruppen – mit zwei wichtigen Vorbehalten. Zum einen ist es nicht transparent, wenn Informationen einfach auf den Markt geworfen werden, oder Kunden mit einer ungeordneten Informationsflut überwältigt werden. Dies kann sogar negative Auswirkungen nach sich ziehen. Eine echte Kommunikation erfordert nicht nur Kontext, sondern eine Wechselwirkung zwischen beiden Parteien mit gegenseitigem Informationsaustausch. Zum anderen ist der Versuch, Interessengruppen ohne volle Transparenz für sich zu gewinnen, im besten Fall als unaufrichtig zu bezeichnen.

Die meisten Unternehmen verfügen jedoch nur über begrenzte Möglichkeiten, sich direkt mit Kunden und anderen Partnern über CSR-Fragen auszutauschen. Ein Engagement beginnt und endet typischerweise mit Verkauf, Marketing, Kundenbetreuung und Öffentlichkeitsarbeit.

### Auswirkungen von Kundennähe

Unternehmen, die die Bedenken ihrer Kunden hinsichtlich der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung gut kennen:

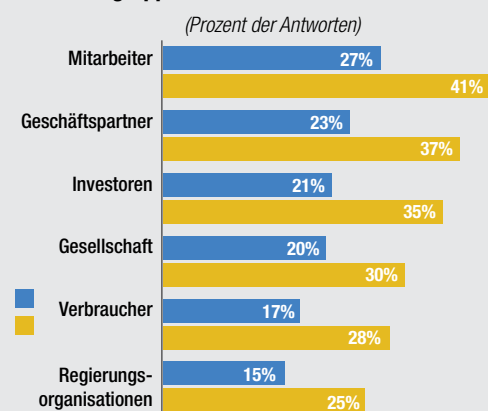
- Berichten über einen höheren Erfolg als ihre Wettbewerber bei der Steigerung von Umsatz und Reduzierung von Kosten als Ergebnis ihrer CSR-Strategie
- Konzentrieren sich mehr auf die Differenzierung ihrer Produkte und Dienstleistungen vom Wettbewerb und schätzen sich selbst in dieser Hinsicht als effektiv ein
- Sind der Ansicht, dass sie bei der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen, der Einführung ethischer und ökologischer Beschaffungs-, Herstellungs- und Logistikprozesse, der Ausrichtung philanthropischer Verhaltensweisen an Geschäftsprioritäten und der Einführung eines formalen Unternehmenswertesystems erfolgreicher sind als ihre Kollegen
- Are more likely to engage their employees in the company's CSR objectives.

Der Ausbau von Transparenz erfordert hingegen eine wesentlich intensivere Beziehung zu Kunden – von der Geschäftsleitung bis zu den Verkäufern. Unternehmen sind gefordert, an all diesen Kontaktpunkten sowohl Offenheit zu praktizieren als auch sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter auf den Dialog mit dem Kunden vorbereitet ist.

Unternehmen steht dabei ein langer Weg bevor. Nur 17 Prozent unserer Umfrageteilnehmer gaben an, bezüglich der CSR-Aktivitäten wirkliche Anstrengungen zu unternehmen und mit Kunden zu kollaborieren. Auch für Geschäftspartner und die Gesellschaft sehen diese Zahlen – mit 23 bzw. 20 Prozent – nicht viel besser aus (s. Abbildung 7).

Die einzige Möglichkeit, den Erwartungen von Interessengruppen besser gerecht zu werden – und beiderseitige Ziele festzulegen – besteht darin, eine auf kontinuierlichem Engagement basierende Beziehung zu etablieren.

**ABBILDUNG 7.**  
Unternehmen, die hinsichtlich CSR-Initiativen mit Interessengruppen zusammenarbeiten.



Alle Unternehmen  
Unternehmen mit gutem Verständnis für Kundenbedenken hinsichtlich CSR

Quelle: IBM Institute for Business Value.

Stellen Sie sich das folgende Szenario vor: Ein globales Unternehmen hat Probleme damit, die Arbeitsbedingungen und ökologischen Standards im Verlauf seiner Lieferkette in Südostasien zu überwachen. Gleichzeitig konzentrieren sich NGOs auf eine Verbesserung von Menschenrechten und die Einhaltung von ökologischen Standards in den lokalen Gemeinden. Durch eine Zusammenarbeit können die NGOs und das Unternehmen gemeinsam ihre Ziele erreichen. Das Unternehmen kann sich die Ressourcen der NGOs zu Nutze machen, um die Bedingungen seiner Lieferanten zu überwachen, zu gestalten und zu verbessern – in diesem Fall eine über eine reine

Transparenz hinausgehende Maßnahme – und damit eine feindselige Beziehung in eine Partnerschaft zu verwandeln, in der auch die NGOs ihre angestrebten gesellschaftlichen Ziele verwirklicht sehen.

Wie aus der unten dargestellten Fallstudie des britischen Einzelhändlers Marks & Spencer hervorgeht, ist eine Partnerschaft mit Kunden, Lieferanten und NGOs mit zahlreichen Vorteilen verbunden. Die Kollaboration mit NGOs ist in der Tat einer der Lichtblicke in unserer Umfrage; 48 Prozent der Unternehmen geben an, bereits mit NGOs oder lokalen Regierungen zusammenzuarbeiten.

### **Marks & Spencer: Wettbewerbsdifferenzierung durch Vertrauen**

„Vor fünfzehn Jahren gehörten britische Kunden wahrscheinlich zu den vertrauensseligsten Kunden der Welt“, sagt Mike Barry, verantwortlich für Corporate Social Responsibility beim britischen Einzelhändler Marks & Spencer.

Eine Reihe an Nahrungsmittelskandalen in den frühen 1990er Jahren hatte jedoch einen so negativen Einfluss, dass sich die Skepsis bis zum Jahr 2000 auch auf andere Produkte ausdehnte – vom für Möbel verwendeten Holz bis hin zu Chemikalien in Bekleidung. „Ich denke, man kann mit Recht sagen, dass sich Einzelhändler wie Marks & Spencer in den Jahren 2000 bis 2002 in einem Krisenmanagementmodus befanden“, so Barry.

Vor diesem Hintergrund und als Reaktion auf öffentliche Bedenken hinsichtlich Nachhaltigkeit und Nachverfolgbarkeit war M&S darauf bedacht, in diesem Punkt die Flucht nach vorn anzutreten und besser zu verstehen, welche Faktoren die Kundenbedenken und -verhaltensweisen beeinflussten. Die Analyse des Unternehmens deckte vier Verbraucherguppen auf:

- 25 Prozent waren an ökologischen und gesellschaftlichen Problemen gar nicht interessiert; die meisten dieser Kunden hatten niedrige Einkommen und hatten mit dringenderen Problemen zu kämpfen
- 38 Prozent waren an ökologischen und gesellschaftlichen Problemen zwar interessiert, wussten aber nicht, ob Sie selbst einen Beitrag leisten konnten. Diese Kunden wollten sich z. B. sicher sein, dass Ihre eigenen Recycling-Bemühungen einen positiven Effekt hatten
- 25 Prozent waren sehr an den Problemen interessiert, wollten jedoch keine Einschränkungen hinsichtlich Preis und Qualität in Kauf nehmen
- 12 Prozent waren mit Herz und Seele und hohem persönlichen Engagement dabei und sahen Marks & Spencer als Anwalt für diese Ziele.

Im Wesentlichen zwei Drittel der britischen Verbraucher wünschten sich von M&S, dass das Unternehmen die Angelegenheit für sie so einfach wie möglich gestaltet. „Die einzige Entscheidung, die diese Kunden treffen wollten, war, ob sie durch den Eingang unseres Geschäfts gehen sollten oder nicht“, so Barry. „Sie müssen nicht darüber nachdenken. Die Entscheidung ist einfach.“

M&S startete basierend auf diesen Einsichten die Kampagne „Behind the Label“ (Hinter dem Etikett), die seine 16 Mio. Kunden darüber aufklären sollte, welche Maßnahmen das Unternehmen in Bezug auf ökologische und gesellschaftliche Herausforderungen traf. Das Programm wurde als Erfolg angesehen, aber auch die Wettbewerber unternahmten einige Anstrengungen, um das Vertrauen der Verbraucher zu gewinnen.



**„Hinsichtlich der Ideen fühlen Sie sich wie im Wilden Westen. Sie müssen sich selbst positionieren und ins Blickfeld rücken, sodass Organisationen mit verschiedenen Ideen die Möglichkeit haben, Sie kennen zu lernen und an Sie heranzutreten.“**

Um sich deutlicher vom Wettbewerb abzusetzen, startete M&S im letzten Jahr den Plan A, ein mit einem Budget von 200 Mio. £ versehener „Öko-Plan“, der alle Bereiche des Unternehmens betrifft. Mit 350 Mio. Bekleidungsstücken und 2,3 Mrd. Nahrungsmitteln, die unter dem Label des Unternehmens produziert werden, hatte M&S erkannt, dass es mit Interessengruppen auf neue Art und Weise zusammenarbeiten musste. Dies erforderte einen offenen und innovativen Ansatz zum Informationsaustausch.

#### ***Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden***

Auf Seite der Lieferanten wurde sowohl auf Kollaboration als auch auf Nachverfolgbarkeit Wert gelegt. „Wenn Sie nicht wissen, von wem Sie kaufen, können Sie diese Probleme nicht bewältigen“, so Barry. Bei M&S kann das in Sandwiches und Gerichten verwendete Fleisch bis hin zur einzelnen Kuh zurückverfolgt werden. Die Rückverfolgbarkeit von Bekleidung reicht bis tief in die Wertschöpfungskette zurück – bis hin zu Färb- und Spinnfabriken. Während die Komplexität von Lieferketten, insbesondere bei Textilien, noch immer eine Herausforderung darstellt, sind damit gleichzeitig Gelegenheiten für Innovationen verbunden.

„Hinsichtlich der Ideen fühlen Sie sich wie im Wilden Westen. Sie müssen sich selbst positionieren und ins Blickfeld rücken, sodass Organisationen mit verschiedenen Ideen die Möglichkeit haben, Sie kennen zu lernen und an Sie heranzutreten.“, so Barry.

M&S hat als Teil des Plan A einen Lieferantenaustausch eingerichtet, um bewährte Verfahren auszutauschen. Barry erklärte: „Es geht darum, den Kreis zwischen verschiedenen Teilen des Geschäftsmodells zu schließen – Teilen, die zuvor voneinander isoliert waren und jetzt verbunden sind.“ Es geht dabei z. B. um Landwirte, die gelernt haben, die anaerobe Faulung von landwirtschaftlichen Abfällen zu nutzen, um Biogas herzustellen. Diese Landwirte verkaufen jetzt neben ihrem Fleisch ökologische Energie an M&S. Ein weiteres Beispiel ist ein Hersteller in Taiwan, der Flaschen in Polyester umwandelt und sich damit an einen Polyesterhersteller wendet, der wiederum in Kontakt mit M&S-Einkäufern steht.

Ein weiteres Ziel des Unternehmens bestand darin, Kunden aktiv einzubinden. Barry dazu: „Ziel sollte es doch sein, den Verbraucher dazu zu bewegen, selbst aktiv zu werden anstatt nur Empfänger zu sein.“ Um das zu erreichen, schaute sich das Unternehmen nach Möglichkeiten um, mit NGOs zusammenzuarbeiten. Oxfam entsprach den Erwartungen. Das Einzelhandelsunternehmen und die NGO haben zusammen eine Alternative dazu entwickelt, alte Kleidungsstücke auf einer Mülldeponie zu entsorgen. Kunden, die ihre getragenen M&S Kleidungsstücke zu einem Oxfam Charity-Shop bringen, erhalten beim Kauf neuer Kleidung bei M&S einen Rabatt. Programme wie dieses geben Verbrauchern die Möglichkeit, mehr über nachhaltigen Verbrauch zu erfahren, indem sie durch eigene Beteiligung auch einen gesellschaftlichen Zweck erfüllen.

Barry fügte hinzu, dass der kollaborative Ansatz – mit Kunden, Lieferanten und NGOs – Geduld erfordert. „Dies ist ein Kampf, den Sie in drei, vier oder fünf Jahren gewinnen oder verlieren, nicht in den nächsten sechs Monaten“, so seine Einschätzung. „Jeder, der glaubt, dass es sich hierbei um eine kurzfristige Positionierung handelt, sollte sich auf ein unsanftes Erwachen gefasst machen. Hier geht es um die langfristige Positionierung Ihrer Marke.“

### **Engagement beginnt von innen**

Was geschieht, wenn ein Kunde ein Geschäft, eine Bank, einen Ausstellungsraum oder gar eine Fabriketage betritt und fragt, ob Produkte Fair-Trade- oder Nachhaltigkeitskriterien entsprechen? Haben Mitarbeiter die Informationen zur Hand? Sind sie in der Lage, Fragen zu Arbeitspraktiken und Energieverbrauch des Unternehmens sowie zur Produktentsorgung zu beantworten? Für Gewöhnlich wohl nicht.

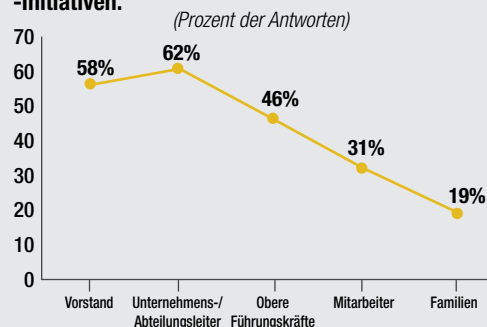
Sind sie darauf vorbereitet, einen echten Dialog zu führen, in dem sie mehr über die Anforderungen des Kunden erfahren? Gemäß den Antworten der Umfrage nicht oft genug.

Wie oft kommt es vor, dass der CEO eine Vision ankündigt und viele Mitarbeiter unaufgeklärt oder gleichgültig bleibt? CSR kann hier einen Unterschied machen. Die Forschung bei Marks & Spencer zeigt z. B., dass CSR-Maßnahmen für Mitarbeiter noch wichtiger sind als für Kunden.

Die Entwicklung und Implementierung einer CSR-Strategie ist eine einzigartige Möglichkeit, das Unternehmen hinter sich zu stellen. Unsere Umfrageergebnisse zeigen jedoch, dass nur 31 Prozent der Unternehmen ihre Mitarbeiter in die CSR-Ziele und -Initiativen des Unternehmens einbinden. Ein bedeutender Verlust an Möglichkeiten (s. Abbildung 8).

Einige Unternehmen binden Mitarbeiter ein, indem übergreifende Ziele gesetzt werden. An diesen Zielen arbeiten verschiedene Gruppen zusammen, um Produkte oder Dienstleistungen mit gesellschaftlichen und ökologischen Vorteilen zu entwickeln. Andere Unternehmen bieten Anreize für individuelle Maßnahmen, die einen großen Beitrag leisten. Das Pollution Prevention Pays (3P)-Programm 3Ms belohnt Mitarbeiter, die Ideen für die Vermeidung von Umweltverschmutzung am Ursprungsort haben. Seit der Einführung

**ABBILDUNG 8.**  
**Unternehmensengagement bei CSR-Zielen und -Initiativen.**



Quelle: IBM Institute for Business Value.

des Programms wurden in fast 6.000 3P-Projekten die Entstehung von mehr als 1 Mio. Tonnen Schadstoffen verhindert und – unter Berücksichtigung nur jeweils des ersten Jahrs der Projekte – fast 1 Mrd. US-\$ eingespart.<sup>10</sup>

Jedes Unternehmen wird seinen eigenen Weg zum Engagement von Mitarbeitern, Kunden, Partnern und NGOs gehen. Der Erfolg dieser Programme hängt jedoch von der Tiefe und Vitalität der Beziehungen ab, die sie unterstützen. Diejenigen Programme, die eine klare Transparenz mit tief gehenden Beziehungen kombinieren, werden am ehesten in der Lage sein, in Geschäft und Gesellschaft nachhaltig wirken zu können.

Das Mitarbeiterengagement in CSR-Initiativen kann noch einen weiteren positiven Einfluss haben; es kann sich positiv auf die Anwerbung und Bindung von Mitarbeitern auswirken, sicherlich ein Faktor in einem Marktumfeld, in der der Kampf um die besten Talente ganze Branchen durcheinander wirbelt. In einer kürzlich durchgeführten Studie sagten 44 Prozent junger Berufstätiger aus, dass der schlechte Ruf eines Arbeitgebers für sie gegen eine Tätigkeit sprechen würde.<sup>11</sup>

Zahlreiche Studien und Umfragen weisen zudem darauf hin, dass die gesellschaftlich und ökologisch bewusstere Generation, die jetzt die Schulen verlässt, nicht lediglich für ein Unternehmen mit gutem Ruf hinsichtlich der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung tätig sein möchte; diese jungen Menschen möchten Teil einer Bewegung sein, die die Welt verbessert – und dies aus einem unternehmerischen Umfeld heraus. Gemeint sind damit ein Engagement bei der Identifizierung CSR-basierter Wachstumsplattformen, Kreativität bei der Anwendung innovativer Lösungen und eine engere Beziehung zu Kunden.

### Zusammenfassung

CEOs sind seit langem mehreren verschiedenen Interessengruppen verpflichtet – Mitarbeitern, Investoren sowie der Gesellschaft. Die Natur dieser Beziehungen ist jetzt einem Wandel unterworfen, die einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens haben kann. Die Entwicklung des Internets und die fortlaufende Globalisierung tragen dazu bei, dass Unternehmen für Arbeitsprobleme und -bedingungen – sowohl im eigenen Unternehmen als auch in Partnerunternehmen – zunehmend verantwortlich gemacht werden können. Um mittels CSR ein nachhaltiges Wachstum zu erreichen, sind die folgenden Maßnahmen erforderlich:

- *Ausrichtung und Einbindung von CSR in die Geschäftsstrategie und Integration über alle Betriebsfunktionen hinweg, um die Investition (nicht einfache Ausgabe) der für das Erreichen von Zielsetzungen erforderlichen Mittel zu erleichtern*
- *Implementierung einer offenen Informationsstrategie, um Informationen für verschiedene Interessengruppen transparent bereitzustellen*
- *Nutzung der Transparenz zur Steigerung des Engagements von wichtigen Partnern und Kunden.*

Wenn diese Aktivitäten im Verbund umgesetzt werden, kann CSR zu einer Säule der erfolgreichen, wettbewerbsfähigen Strategie eines Unternehmens werden. Bei richtiger Anwendung verschafft diese Strategie Unternehmen bessere Beziehungen zu allen wesentlichen Partnern, treuere Kunden, geringere Kosten, höhere Umsätze und eine Verbesserung der Position des Unternehmens in der Gesellschaft insgesamt.

## Über die Autoren

George Pohle ist Vice President und Global Leader von IBM Business Strategy Consulting Practice. Er kann auf mehr als 20 Jahre Erfahrung in den Bereichen LOB-Management und Beratung zurückblicken und hatte dabei sowohl in kleineren Wachstumsunternehmen als auch in Großunternehmen strategische und führende Rollen inne. George Pohle ist per E-Mail unter [pohle@us.ibm.com](mailto:pohle@us.ibm.com) zu erreichen.

Jeff Hittner ist Corporate Social Responsibility Leader für IBM Global Business Services. Er arbeitet mit einer Vielzahl an Kunden aus verschiedenen Branchen zusammen daran, der wachsenden Bedeutung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung in zentralen Geschäftsstrategien gerecht zu werden. Jeff Hittner ist per E-Mail unter [jhittner@us.ibm.com](mailto:jhittner@us.ibm.com) zu erreichen.

### Beiträge

Wir möchten uns bei Guy Blissett, Stephen Rogers und Kevin Thompson für Ihre Beiträge bedanken.

### Weitere Autoren:

Florian Babel, Senior Managing Consultant, Europe CSR Offering Leader. Er arbeitet mit einer Vielzahl an Kunden aus verschiedenen Branchen zusammen daran, der wachsenden Bedeutung sozialer Unternehmensverantwortung in zentralen Geschäftsstrategien gerecht zu werden. Florian Babel ist per E-Mail unter [Florian.Babel@de.ibm.com](mailto:Florian.Babel@de.ibm.com) zu erreichen.

## Über IBM Global Business Services

Mit Geschäftsexperten in mehr als 160 Ländern bietet IBM Global Business Services Kunden eine profunde Geschäfts-, Prozess- und Branchenexpertise in 17 Branchen und nutzt Innovationen, um Werte schneller zu identifizieren, zu schaffen und bereitzustellen. Wir nutzen die volle Bandbreite der Möglichkeiten IBMs, die hinter unseren Beratungen stehen, um Kunden eine Innovation und Implementierung von Lösungen zu ermöglichen, die darauf ausgelegt sind, Geschäftsziele mit weitreichenden Auswirkungen und nachhaltigen Ergebnissen zu erreichen.

## Referenzen

- <sup>1</sup> Cody, Edward. „Text Messages Giving Voice to Chinese“, *Washington Post*, 28. Juni 2007.
- <sup>2</sup> Catalyst Paper Corporation. „Environment Manufacturing Principles“. Richmond, Kanada. Dezember 2007. [http://www.catalystpaper.com/socialresponsibility/socialresponsibility\\_environment\\_manufacturingprinciples.xml](http://www.catalystpaper.com/socialresponsibility/socialresponsibility_environment_manufacturingprinciples.xml)
- <sup>3</sup> Sheila, M., Lenny T. Mendonca und Jeremy M. Oppenheim, „When Social Issues Become Strategic“, *The McKinsey Quarterly*, 2006 Nummer 2.
- <sup>4</sup> IBM Online Traceability Survey, 2007.
- <sup>5</sup> Corporate Social Responsibility Monitor 2007, GlobeScan Incorporated, Juni 2007.
- <sup>6</sup> [www.eggfusion.com](http://www.eggfusion.com)
- <sup>7</sup> Friedman, Thomas. „The Green Road Less Traveled“. *The New York Times*, 15. Juli 2007.
- <sup>8</sup> Hellmich, Nanci. „Diners want more info and smaller entrees“. *USA Today*, 19. Oktober 2005.
- <sup>9</sup> [www.timberland.com](http://www.timberland.com)
- <sup>10</sup> [www.3M.com](http://www.3M.com)
- <sup>11</sup> Vorster, Gareth. „Corporate social responsibility is more important than salary when choosing a job“, *Personnel Today*, 2. August 2007.





**IBM United Kingdom Limited**

PO Box 41  
North Harbour  
Portsmouth  
Hampshire  
PO6 3AU  
Großbritannien

Tel.: 0870 010 2503  
**ibm.com/services/uk**

**IBM Ireland Limited**

Oldbrook House  
24-32 Pembroke Road  
Dublin 4

Tel.: 1890 200 392  
**ibm.com/services/ie**

**IBM South Africa Limited**

Private Bag X9907  
Sandhurst  
2146  
Südafrika

Tel.: 0860 700 777  
**ibm.com/services/za**

Die IBM Homepage finden Sie unter **ibm.com/de**

IBM, das IBM Logo und ibm.com sind Marken der International Business Machines Corporation in den USA und/oder anderen Ländern.

Alle übrigen Unternehmens-, Produkt- und Servicennamen können Handels- oder Servicemarken anderer Unternehmen sein.

Hinweise auf Produkte, Programme und Dienstleistungen von IBM in dieser Veröffentlichung bedeuten nicht, dass IBM diese in allen Ländern anbietet, in denen IBM vertreten ist.

Der Hinweis auf Produkte, Programme oder Dienstleistungen von IBM bedeutet nicht, dass nur Produkte, Programme oder Dienstleistungen von IBM verwendet werden können. Funktionell gleichwertige Produkte, Programme oder Dienstleistungen können alternativ verwendet werden.

IBM Hardwareprodukte sind fabrikneu hergestellt. Sie können neben neuen auch wiederverwendete Teile enthalten. Unabhängig davon gelten in jedem Fall die IBM Gewährleistungsbedingungen.

Diese Veröffentlichung dient nur zur allgemeinen Information. IBM behält sich das Recht auf Änderungen ohne vorherige Ankündigung vor. Aktuelle Informationen zu IBM Produkten und Services erhalten Sie über den zuständigen IBM Geschäftspartner.

Diese Publikation enthält Internet-Adressen, die nicht Eigentum von IBM sind. IBM ist für Informationen auf diesen Websites nicht verantwortlich.

© Copyright IBM Corporation 2008  
Alle Rechte vorbehalten.