

Unternehmensethik als Erfolgsfaktor – das Messinstrument der Universität für Bodenkultur (BOKU) Wien

Prof. Dr. Walter Schiebel, Dipl.-Ing. Siegfried Pöchtrager

1. EINLEITUNG

Viele Unternehmen bekennen sich in ihrer Mission, ihrer Vision und ihren Werten ausdrücklich zur ökosozialen Unternehmensverantwortung (CRS). Solche Aussagen gehen oft weit über die Gewinnmaximierung hinaus und enthalten auch ein Bekenntnis zur Verantwortung des Unternehmens gegenüber einer Reihe von Interessensgruppen, einschließlich Mitarbeitern, Kunden, Gemeinden und Umwelt. Diese Strategie, wonach die Kernwerte eines Unternehmens – unabhängig von spezifischen strategischen Zielen – als Leitprinzip bei der Bestimmung der Mission und Vision des Unternehmens sowie seiner täglichen Politik und Praxis dienen, wird häufig als „wertorientierter Geschäftsansatz“ beschrieben.

Im Laufe des letzten Jahrzehnts haben immer mehr Unternehmen die wirtschaftlichen Vorteile einer durch ökosoziale Unternehmensverantwortung geprägten Politik und Praxis erkannt. Ihre Erfahrungen werden durch immer mehr empirische Studien unterstützt, die belegen, dass die ökosoziale Unternehmensverantwortung eine positive Auswirkung auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit hat und dem Shareholder Value nicht schadet.

Unter dem Druck von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Gemeinden, Investoren, Aktivistengruppen und anderen Interessensgruppen wurden Unternehmen auch dazu ermutigt, Anstrengungen hinsichtlich ökosozialer Unternehmensverantwortung zu tätigen oder auszuweiten. Dadurch hat sich die ökosoziale Unternehmensverantwortung in den letzten Jahren sehr stark ausgebreitet und zur Entwicklung innovativer Strategien in Unternehmen aller Größen und Branchen geführt.

2. THEORIE

In Westeuropa, Japan und Nordamerika stellen immer mehr Unternehmen fest, dass es wirtschaftlich sinnvoll ist, die Interessen und Bedürfnisse der Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Gemeinden und unseres Planeten – sowie jene der Aktionäre – voll in die Unternehmensstrategien einzubeziehen. Langfristig kann dieser Ansatz mehr Gewinne und Wachstum generieren. Dieses Konzept, das manchmal als „Stakeholder-Konzept“ bezeichnet wird, impliziert, dass es eher die Aufgabe des Managements ist, ein optimales Gleichgewicht zu finden zwischen dem Eingehen auf die Bedürfnisse verschiedener von den Entscheidungen betroffenen Interessensgruppen und Kundenkreise als von jenen, die am Unternehmen „beteiligt“ sind. Durch die Einbindung der gesellschaftlichen Akteure – nicht nur der finanziellen Interessen – geht das Stakeholder-Modell davon aus, dass das Unternehmen eine soziale Verantwortung hat.

Welche Aussagen können über das Konzept der ökosozialen Verantwortung gemacht werden (Palazzi/Starcher 2000)?

- “Es gibt keine gemeinsame Definition. Jedes Unternehmen reagiert auf seine eigene Art und Weise, je nach Kernkompetenzen und Stakeholder-Interessen. Auch das Land und die kulturelle Tradition haben einen Einfluss darauf, wie ein Unternehmen handelt.
- Ökosoziale Verantwortung ist grundsätzlich eine Philosophie oder Vision der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und der Gesellschaft, die einer Führung bedarf, um sie zu implementieren und langfristig aufrecht zu halten. Im Idealfall wird diese Beziehung als Investition und nicht als Aufwand betrachtet, ähnlich wie das Qualitätsmanagement. Sie ist ein Prozess der ständigen Verbesserung, der klein beginnt und mit der Zeit wächst, und kein kurzlebiger Trend. Sie wurde auch als „fürsorglicher Kapitalismus“ im

Gegensatz zum „finanziellen Kapitalismus“ oder „Cowboy-Kapitalismus“ oder anderen aggressiveren Formen der freien Marktwirtschaft bezeichnet.

- Sie ist untrennbar mit der Rentabilität verbunden, da es ohne Gewinne keine ökosoziale Verantwortung geben kann. Wie Joel Makeover klarstellt: „Gewinne zu machen, zählt zu den Unternehmenstätigkeiten mit der größten ökosozialen Verantwortung.“ Gewinne sind nicht nur für die Investoren wichtig; sie sichern auch Arbeitsplätze, faire Bezahlung, Steuergelder, die Entwicklung neuer Produkte, die Investition in Dienstleistungen, und sie tragen zum Wohlstand jener Gemeinden bei, in denen das Unternehmen tätig ist.

Die ökosoziale Unternehmensverantwortung (CSR) besteht aus sechs wichtigen Verantwortungsbereichen oder Dimensionen: Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, die Umwelt, Gemeinden und Investoren. Bei der ökosozialen Unternehmensverantwortung geht es eigentlich darum, diese sechs Verantwortungsbereiche zu managen.”

Unternehmen mit einer wertbezogenen Geschäftsphilosophie haben festgestellt, dass dadurch die finanzielle Leistungsfähigkeit verbessert, die Motivation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter gesteigert und die Kundentreue und der Ruf des Unternehmens verbessert werden können. Diese und andere Vorteile werden im Folgenden beschrieben.

Verbesserung der finanziellen Leistungsfähigkeit (FP): Geschäftsleute und Investoren haben lange darüber diskutiert, ob es wirklich einen Zusammenhang zwischen Geschäftspraktiken mit ökosozialer Verantwortung und positiver finanzieller Leistungsfähigkeit gibt. Mehrere akademische Studien haben eine solche Korrelation nachgewiesen.

Erhöhte Einsatzbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter (ECM): Ein klares und gelebtes Bekenntnis eines Unternehmens zu bestimmten Werten und Zielen kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter die Bedeutung und den Zweck ihrer Arbeit erkennen, sich für das Geschäft des Unternehmens interessieren und ihre

individuellen Bemühungen mit jenen des Unternehmens als Ganzes verknüpfen. Studien haben gezeigt, dass diese Wahrnehmung der gemeinsamen Werte und Ziele zur unternehmerischen Leistungsfähigkeit beiträgt, und zwar durch: (1) Motivation der Mitarbeiter, (2) Inspiration eines Gefühls der Verbundenheit, was zu weniger Mitarbeiterwechsel führt, und (3) Hilfe bei der Anwerbung zukünftiger Mitarbeiter.

Verbesserte Kundentreue (CL): Konsumenten berücksichtigen bei ihren Kaufentscheidungen immer stärker die Geschäftspraktiken und wahrgenommenen Werte eines Unternehmens. Mehrere Unternehmen, die in den Medien und von den Konsumenten typischerweise mit wertbezogenen Geschäftspraktiken in Verbindung gebracht werden, führen ihre kommerziellen Erfolge größtenteils auf die Markentreue der Konsumenten zurück, die die Werte und/oder Mission des Unternehmens unterstützen. In einer 1996 von Bozell Worldwide, The Wall Street Journal International Edition und der japanischen Wirtschaftszeitung Nihon Keizai Shimbun durchgeführten Umfrage wurde festgestellt, dass bei einem Vergleich mit neun „extrem wichtigen“ allgemeinen Unternehmenskategorien oder -aktivitäten „Ethik und Werte“ bei Konsumenten in den Vereinigten Staaten und Europa den höchsten und in Japan den dritthöchsten Stellenwert einnahm.

Minimiertes Risiko (R): Unternehmen, die einen wertbezogenen Entscheidungsprozess einsetzen, können mit einer ganzen Reihe von rechtlichen und ethischen Problemen proaktiv umgehen. Damit verringern diese Unternehmen das Risiko eines Fehlverhaltens und des Schadens, der dadurch für Rentabilität, Markenimage und Managementfokus des Unternehmens entstehen kann. Klar definierte Werte können, wenn sie in den Organisationsaufbau des Unternehmens integriert sind, den Mitarbeitern die erforderlichen Werkzeuge und Rahmenbedingungen bieten, unabhängige Entscheidungen im täglichen Ablauf zu treffen, die mit den grundlegenden Unternehmenswerten konform sind.

Reduzierte Betriebskosten (OC): Manche CSR-Initiativen, insbesondere umweltorientierte und Arbeitsplatzinitiativen, können Kosten drastisch senken, indem sie Verschwendung und Ineffizienzen eliminieren oder die Produktivität steigern.

Besseres Markenimage und Renommee (BIR): Kunden werden oft von Marken und Unternehmen angezogen, die in CSR-Bereichen renommiert sind. Ein Unternehmen mit ökosozialer Verantwortung kann sowohl vom besseren öffentlichen Renommee als auch vom Ruf innerhalb der Geschäftswelt profitieren, wodurch die Fähigkeit des Unternehmens, Kapital und Geschäftspartner anzuziehen, gesteigert wird. Unter dem Druck von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Gemeinden, Investoren, Aktivistengruppen und anderen Interessensgruppen wurden Unternehmen auch dazu ermutigt, Anstrengungen hinsichtlich ökosozialer Unternehmensverantwortung zu tätigen oder auszuweiten.

2.1 DAS ARBEITSMODELL

$(FP, ECM, CL, R, OC, BIR) = f(CSR)$.

2.2 DIE MESSUNG VON CSR

In den letzten zehn Jahren haben sich einige Betriebsnetze und Unternehmen im Bereich der Umwelt- und Sozialbilanzen engagiert. Das vor kurzem gegründete „Institute for Social and Ethical Accountability“ in London leistet Pionierarbeit bei der Entwicklung von Normen, Terminologie und Akkreditierungsverfahren für Sozial- und Ethikbilanzen und -prüfungen.

Es gibt eine Reihe von Pionierleistungen bei der Implementierung von Sozial- und Ethikprüfungen seitens Unternehmen mit ökosozialer Verantwortung. Der Schweizer Einzelhandelskonzern Migros hat sich in den Sechzigern mit diesem Prozess befasst. Weitere Pionierarbeit wurde in den Achtzigern von der Dänischen Bank Sbn geleistet, einer regionalen Genossenschaftsbank, die vor fünf Jahren damit begonnen hat, einen jährlichen Sozialbericht über das Erreichen von Sozialzielen und bisherige Leistungen in einer Reihe von Bereichen zu berichten, die von den einzelnen Interessensgruppen für wichtig erachtet werden. Firmen wie The Body Shop im Vereinigten Königreich und Ben & Jerry's in den Vereinigten Staaten veröffentlichen jedes Jahr geprüfte Sozialberichte und haben in diesem Bereich

Pionierarbeit geleistet. Diese innovativen Ansätze beruhen auf relativ ausgeklügelten Bemühungen festzustellen, was für jede der Interessensgruppen wichtig ist, und in den Bereichen mit Priorität spezifische Ziele und Maßnahmenkataloge zur Leistungsverbesserung zu definieren.

... mit Prüfungen?

Sozialprüfungen sind Werkzeuge, die von Unternehmen eingesetzt werden, um die Sozial- und Umweltverträglichkeit zu identifizieren oder zu definieren, die Auswirkungen zu messen und auszuwerten, ihre Leistung intern und extern zu kommunizieren und ständige Verbesserungen in Bereichen wie Gemeinde- und Kundenbeziehungen, Umgang mit Arbeitnehmern, Menschenrechtsfragen, Umweltverantwortung und ethischem Verhalten zu erzielen. Unternehmen können aus verschiedenen Gründen Sozialprüfungen durchführen: um eine strategischere Ausrichtung der CSR-Programme zu erzielen; um die nicht-finanziellen Aspekte ihres gesellschaftlichen Engagements und anderer mit CSR zusammenhängenden Aktivitäten zu quantifizieren; um potentielle Verpflichtungen zu identifizieren; und als Reaktion auf die Nachfrage von Interessensgruppen nach Offenlegung. Bisher haben europäische Unternehmen eine führende Rolle bei der Erstellung der umfassendsten Sozialprüfungen übernommen, aber es gibt in vielen Ländern Führungsbeispiele, etwa in Peru, Südafrika, und in den Vereinigten Staaten.

Unternehmen haben eine ganze Reihe von Strategien für Sozialprüfungen entwickelt, von selbsterstellten Berichten über bestimmte Initiativen bis hin zur Durchführung ausführlicher Prüfungen, die sämtliche Sozial- und Umweltauswirkungen im gesamten Betrieb des Unternehmens messen und von unabhängigen Dritten verifiziert werden. Die Unternehmen haben auch verschiedene Strategien zur Kommunikation der Prüfungsergebnisse. Manche verwenden die Informationen ausschließlich für interne Zwecke, andere veröffentlichen sie. Üblicherweise verwenden die Unternehmen die Prüfungen dazu, ihre Stärken und Schwächen zu analysieren, um den Betrieb und die Entscheidungsfindung des Unternehmens zu verbessern.

... führt zu zusätzlichen Vorteilen?

Die Durchführung von Sozialprüfungen kann für Unternehmen äußerst wertvoll sein und Einsicht in ihre Praktiken sowie Informationen darüber liefern, wie sie von verschiedenen Interessensgruppen wahrgenommen werden. Besondere Vorteile sind unter anderem:

Verbesserte Beziehungen zu Interessensgruppen (ISR): Eine von der Foundation for the Malcolm Baldrige National Quality, einer amerikanischen Organisation, im Jahr 1998 durchgeführte Umfrage unter CEOs ergab, dass 50 Prozent der befragten CEOs der Meinung sind, dass sie und ihre Kollegen die Fähigkeit, mit verschiedenen Interessensgruppen gut zusammenzuarbeiten noch verbessern müssen. Die meisten Sozialprüfungen verbessern das Verständnis der Interessensgruppen für die Ziele und Tätigkeiten des Unternehmens. Unternehmen, die Prüfungen durchführen, können auf das Bedürfnis der Interessensgruppen nach mehr Transparenz und Offenlegung eingehen und verbessern dabei ihre Beziehungen zu den Interessensgruppen, einschließlich Kunden, Lieferanten, Gemeinden, Aktivisten, Medien und Behörden.

Besserer Stand bei Investoren (SAI): Immer mehr Investoren, besonders jene mit Investitionen in „sozialverantwortlichen“ Fonds, wollen in ihren Portefeuilles einen Ausgleich zwischen Finanzleistung und Sozialleistung. Darüber hinaus machen sich immer mehr große institutionelle Investoren Gedanken über Sozialfragen, und sie nützen ihre Rechte als Aktionäre, um die Unternehmen bei ökosozialen Themen an die Kandare zu nehmen. In manchen Fällen hat dieser Dialog zwischen Investoren und Unternehmen dazu geführt, dass Unternehmen mehr veröffentlichen bzw. ihre Politik ändern, um die ökosozialen Überlegungen und Anliegen der institutionellen Investoren zu berücksichtigen. Der Jahresbericht 1998 über „Gewinne und Grundsätze“ von Royal Dutch/Shell, zum Beispiel, war das Ergebnis eines

Aktionärsbeschlusses von britischen religiösen Gruppierungen, die regelmäßige Berichte über die ökosoziale Unternehmensverantwortung forderten.

Geringere interne Betriebskosten (IOC): Gut durchdachte Prüfungen können die Wirksamkeit und Effizienz von CSR-Programmen identifizieren und dadurch oft die Betriebseffizienz verbessern und Kosten senken. Sie können helfen, bei CSR-Aktivitäten Prioritäten zu setzen, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Weitere Kosteneinsparungen können durch bessere Koordination zwischen den mit CSR-Fragen befassten Abteilungen sowie durch die Identifizierung von Möglichkeiten zur Kostensenkung durch Eliminierung von Verschwendung und andere Verbesserungen der Effizienz erzielt werden.

Bessere interne Koordination (BIC): Sozialprüfungen bieten Unternehmen die Gelegenheit, Informationen zu sammeln, um Effizienzen und Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, Anlagen und Geschäftseinheiten besser zu koordinieren und zu finden. Dabei stellen viele Unternehmen fest, dass sie erfolgreiche CSR-Programme auch aus verschiedenen Bereichen der Organisation zusammenstellen und Erfahrungen aus dem ganzen Unternehmen austauschen und somit eine noch wirksamere Politik und Praxis einrichten können.

Identifizierung von nicht-finanziellen Auswirkungen (INI): Eine Prüfung kann die nicht-finanziellen Auswirkungen eines Unternehmens auf Gemeinden, die Umwelt und die Gesellschaft als Ganzes – sowohl positiv als auch negativ – quantifizieren und bewerten. Manche Unternehmen haben festgestellt, dass eine Quantifizierung des Engagements in der Gemeinde zum Beispiel zu einem effizienteren und wirksameren Einsatz der Unternehmensressourcen bei der Erfüllung der Bedürfnisse der Gemeinde führen kann. Im Vereinigten Königreich hat eine Gruppe großer Unternehmen, die London Benchmarking Group, ein Modell für die Überwachung und Messung von Aktivitäten auf Gemeindeebene entwickelt, mit der sie ihre Bemühungen darstellen und bewerten und somit ständig verbessern können.

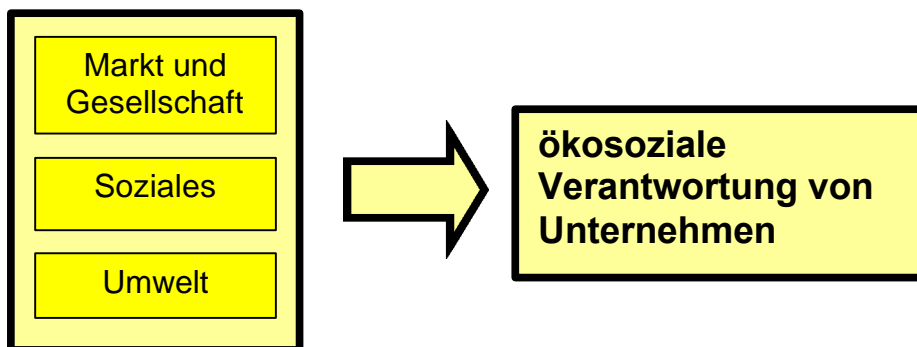
Besser definierte Prioritäten (BDP): Der Dialog mit Interessensgruppen, ein Bestandteil vieler Sozialprüfungen, kann einem Unternehmen wertvollen Einblick darüber liefern, was in den Gemeinden und in der Gesellschaft vor sich geht, wie das Unternehmen von den verschiedenen Interessensgruppen wahrgenommen wird, welche Themen und Sorgen in Zukunft Anforderungen an das Unternehmen stellen könnten, und über Schwächen und Chancen, die dem Unternehmen vielleicht nicht bewusst sind. Solche Informationen können einem Unternehmen helfen, Prioritäten besser zu definieren und die Geschäftstätigkeit mit den Grundsätzen oder ethischen Codes des Unternehmens in Einklang zu bringen, indem allfällige Ungereimtheiten zwischen diesen identifiziert werden.

Bessere Compliance (IC): Sozialprüfungen können feststellen, ob die Praktiken eines Unternehmens möglicherweise gegen gesetzliche Bestimmungen verstoßen oder den Standards und Erwartungen wichtiger Interessensgruppen widersprechen. Viele Behörden und Interessensgruppen haben eine positive Einstellung zu Unternehmen, die Probleme in Eigenprüfungen identifizieren, besonders wenn sie die Probleme offen legen, zeigen, dass sie an der Lösung dieser Probleme arbeiten, und Managementsysteme entwickeln, um die Wahrscheinlichkeit einer Wiederholung zu verringern.

Identifizierung potentieller Haftungen (IPL): Prüfungen können auch Praktiken oder Situationen identifizieren, die eine mögliche Haftung für das Unternehmen auslösen könnten, und eine Möglichkeit zur Behebung der Situation bieten, bevor es zu kostspieligen Gerichtsverfahren kommt. Beispiele dafür sind Umweltemissionen, die die öffentliche Gesundheit gefährden könnten, Diskriminierung oder Belästigung am Arbeitsplatz, was zu Gerichtsverfahren führen könnte, Marketingpraktiken, bei denen die Preise von Produkten oder Dienstleistungen nicht für alle Kunden fair gestaltet werden, oder Aufnahmepraktiken, die bestimmten Bevölkerungsgruppen unbeabsichtigt einen unfairen Vorteil verschaffen.

Das BOKU Messinstrument

für den **ökosozialen Unternehmenstest**[®] hat den Fragebogen auf 3 Untersuchungsbereiche aufgebaut.



Die genauen Kriterien für die einzelnen Bereiche beinhalten folgende Unterpunkte:

Markt und Gesellschaft:

- Beteiligung am Unternehmenstest
- Erhältlichkeit eines Geschäftsberichts/vergleichende Publikation
- Bereitschaft zur Kennzeichnung von gentechnisch veränderten Produkten
- Qualitätssicherungssystem in der Produktion
- Verwendung ökologischer Rohstoffe
- Bearbeitung von Verbraucheranliegen
- Kommunikationszugang für Verbraucher
- Verzicht auf problematische Lebensmittel-Zusatzstoffe
- Kundenzufriedenheitsmessung
- Produktionsstandort In- Ausland
- Herkunftsland der Rohstoffe

- Kontakt mit Verbraucherorganisationen
- Unterstützung regionaler gesellschaftlicher Aktivitäten

Soziales:

- Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung
- Teilzeitbeschäftigung
- Gesundheitsförderung
- Teilnehmer an Fort- und Weiterbildung
- Zusatzleistungen für Beschäftigte
- Familienfreundliche Angebote
- Ermittlung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Systematische Frauenförderungsmaßnahmen
- Erweiterung des Erziehungsurlaubs
- Erfüllung der Beschäftigungsquote bei Behinderte
- Aufträge an Behindertenwerkstätten
- Integrationsmaßnahmen für ethnische Minderheiten/ausländische Beschäftigte

Umwelt:

- Minderung der Umweltbelastung (Wasserverbrauch, Abwasserfrachten, Luftschadstoffemissionen, Abwasseremissionen, Rohstoffverbrauch, Verpackung, Transport, Bürobedarf, Energieverbrauch, Abfallkonzepte,...)
- Verpflichtungen zum Umweltschutz
- Zuständigkeiten für Umweltschutz im Unternehmen geregelt

Das österreichische Bewertungsmodell für den ökosozialen Unternehmenstest ist an das deutsche Bewertungsmodell der IMUG angelehnt und unterscheidet sich in folgenden Bereichen:

Da wir aus der Erfahrung von 1996 wissen, dass die Unternehmen nicht bereit sind sehr umfangreiche Fragebögen auszufüllen, wurde der österreichische Fragebogen

auf ein **reduziertes Design** herabgebrochen, und es wurde damit auch eine höhere Akzeptanz bei den Unternehmen erreicht. Besonders möchten wir darauf hinweisen, dass dieser Test auch auf die Möglichkeiten und Anforderungen der Klein- und Mittelbetriebe abgestimmt ist.

Auch bei den **fachlichen Begriffen (Austrifizierung)** wurde darauf geachtet, dass sie von den österreichischen Unternehmen verstanden werden, und auf ihre Relevanz geprüft sind.

Es wurden **Publikationen und Auszeichnungen** von den Unternehmen selbst zur Verfügung gestellt, sowie von uns gesammelt die in die Auswertung **miteingearbeitet** wurden.

Weiters wurden **anonyme Anrufe** bei den Unternehmen durchgeführt, um die Kundenfreundlichkeit und Informationsbereitschaft zu ermitteln.

Der Ökosoziale Unternehmenstest bietet besonders den kritischen Konsumenten die losgelöst vom Produkt Informationen über das Unternehmen wollen ein sehr bereites Angebot.

Es besteht auch gleichzeitig für jedes Unternehmen die Möglichkeit ihre Unternehmensphilosophie an die Öffentlichkeit weiterzugeben, das als Zusatznutzen sowohl für den Unternehmer als auch für den Kunden gesehen werden kann.