

*Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)*

# Verantwortungsvolles Unternehmertum

Wie tragen Unternehmen zu gesellschaftlichem Mehrwert bei?



Verantwortungsvolles Unternehmertum



*Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)*

# Verantwortungsvolles Unternehmertum

Wie tragen Unternehmen zu gesellschaftlichem Mehrwert bei?

Reinhard Mohn Preis 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2016 Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Verantwortlich: Birgit Riess, Julia Scheerer

Lektorat: Heike Herrberg

Herstellung: Christiane Raffel

Umschlaggestaltung: Elisabeth Menke

Umschlagabbildung: Katrin Biller, k.zwo, Bielefeld;

4zevar / Shutterstock; vgajic / iStockphoto.com;

Roberto Westbrook / Spaces Images RF / Strandperle

Satz und Druck: Hans Kock Buch- und Offsetdruck GmbH, Bielefeld

ISBN 978-3-86793-744-3 (Print)

ISBN 978-3-86793-752-8 (E-Book PDF)

ISBN 978-3-86793-753-5 (E-Book EPUB)

[www.bertelsmann-stiftung.de/verlag](http://www.bertelsmann-stiftung.de/verlag)

# Inhalt

Vorwort .....	9
<i>Liz Mohn</i>	
Verantwortungsvolles Unternehmertum im Spiegel der Zeit .....	11
<i>Birgit Riess</i>	
»Lernen von der Welt«: Recherche nach internationalen Beispielen guter Praxis .....	17
<i>Andreas Heimer, Claudia Münch, Lea Eggers</i>	
<b>Teil 1: Unternehmen als gesellschaftspolitischer Akteur – Analyse verantwortungsvollen Unternehmertums .....</b>	<b>23</b>
Public Value – der Gemeinwohlbeitrag von Organisationen und Unternehmen .....	25
<i>Timo Meynhardt</i>	
Innovation neu denken – »Soziale Innovation« als Chance und Herausforderung für Unternehmen .....	36
<i>Jürgen Howaldt</i>	
Märkte zum Wohle aller – wie Unternehmen und Soziales zusammenwachsen .....	46
<i>Felix Oldenburg</i>	
Case Studies:	
Interkulturelle Verständigung stärken – der Intercultural Innovation Award von BMW und United Nations Alliance of Civilizations .....	53

Die »Bank für Menschen ohne Bank« – gesellschaftliche Teilhabe durch die Zweite Sparkasse .....	57
Wie HP weltweit Kleinunternehmer befähigt .....	61
Vom Defizit-Gedanken zum Wettbewerbsvorteil – Specialisterne .....	64
<b>Teil 2: Skalierung und Impact – Kollektives Handeln als Antwort auf komplexe Probleme .....</b>	<b>69</b>
Skalierung sozialer Wirkung .....	71
<i>Christiana Weber</i>	
Das Referenzmodell für wirksame Unternehmensverantwortung – Kriterien und Indikatoren .....	79
<i>Julia Scheerer, Jakob Kunzlmann</i>	
Case Studies:	
Gemeinsam die Jugendarbeitslosigkeit bekämpfen – die Youth Employment Initiative von Nestlé .....	89
Wie konkurrierende Chemieunternehmen für mehr Nachhaltigkeit eintreten – Together for Sustainability .....	94
Den Start von Sozialunternehmen unterstützen – Social Impact Start .....	98
»Business in the Community« – ein Unternehmenszusammenschluss für verantwortungsvolles Unternehmertum .....	102
Nachhaltige Textilproduktion branchenweit durchsetzen – die Sustainable Apparel Coalition .....	107
<b>Teil 3: Politische Rahmenbedingungen – Wie kann die Politik unterstützen? ..</b>	<b>111</b>
Social Compliance: Standards und Management .....	113
<i>Josef Wieland, Isabel Jandaisek</i>	
Corporate Responsibility in unterschiedlichen Kapitalismusmodellen .....	122
<i>Gregory Jackson, Julia Bartosch</i>	

## Case Studies:

Wie kooperative Regionalentwicklung gelingen kann – die »Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar« .....	134
Diskriminierung entgegentreten, Vielfalt fördern – die Charte de la diversité .....	138
Die besten Unternehmen <i>für die Welt</i> – B Corp und Benefit Corporation .....	142
Verantwortungsvolles Unternehmertum – Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik .....	147
<i>Birgit Riess, Julia Scheerer, Jakob Kunzlmann</i>	
Die Autorinnen und Autoren .....	157
Interviewpartner .....	162





## Vorwort

Wenn man Menschen heute fragt, wie sie sich die Welt von morgen vorstellen, dürften die meisten orientierungslos sein. Denn unsere Welt ist nicht nur durch die aktuellen Krisen in Bewegung geraten – sie ist durch die Geschwindigkeit und die Komplexität der technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen auch enorm kurzlebig, flexibel und mobil geworden, sodass sehr viele Menschen das Gefühl haben, nicht mehr Schritt halten zu können.

Viele reagieren auf die Umbrüche mit Unsicherheit und Zukunftsängsten. Das sind jedoch Gefühle, die oftmals den Weg für innovative und kreative Lösungen sowie den Blick für Perspektiven verstellen. Wie kann es also gelingen, Zukunft so zu gestalten, dass sie Innovation und Teilhabe und damit Beschäftigung und Wohlstand in einer globalisierten Welt ermöglicht?

»Wir müssen mehr Köpfe ans Denken bringen« – diese Überzeugung meines Mannes Reinhard Mohn ist aktueller denn je. Dazu braucht es die Delegation von Verantwortung, um Motivation und Kreativität freizusetzen. Dazu braucht es vor allen Dingen auch den sachbezogenen Dialog und die Identifikation aller Beteiligten mit einem gemeinsamen Ziel.

Denn es braucht die Kräfte aller gesellschaftlichen Gruppen, um den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen zu begegnen. Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft sind gefordert, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen und den Menschen Orientierung zu geben. Denn es gilt, möglichst viele Menschen auf dem Weg der Veränderung mitzunehmen und ihnen dabei ihre Verantwortung bei der Gestaltung ihrer Lebensentwürfe bewusst zu machen.

Notwendig hierfür sind gemeinsam geteilte Wertvorstellungen: Freiheit, Solidarität und Menschlichkeit sind die Grundwerte einer offenen, demokratischen und fairen Gesellschaft. Ein verantwortungsvolles Unternehmertum kann und soll einen wirkungsvollen Beitrag leisten, um gesellschaftlichen Fortschritt mitzugestalten. Der Reinhard Mohn Preis 2016 soll hierzu wichtige Impulse geben. Denn bei aller globaler Wettbewerbsorientierung sollte auch für die Wirtschaft und das Unternehmen die Forderung Reinhard Mohns ein Leitmotiv bleiben: Menschlichkeit gewinnt!

*Liz Mohn*

*Stellvertretende Vorsitzende des Vorstands der Bertelsmann Stiftung*



# Verantwortungsvolles Unternehmertum im Spiegel der Zeit

*Birgit Riess*

Unsere Gesellschaft sieht sich heute mehr denn je mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. So hat die Globalisierung Wohlstand geschaffen, aber auch neue Probleme. Die Digitalisierung beeinflusst unsere Art zu wirtschaften, zu konsumieren, ja sogar zu leben bereits jetzt erheblich – wie weit diese Veränderungen im Positiven wie im Negativen gehen werden, ist schlicht nicht absehbar. Auch wie wir die Folgen des demographischen Wandels gestalten, die all unsere gesellschaftlichen Bereiche durchziehen, ist längst noch nicht abgemacht. Klar ist, dass der demographische Wandel den Arbeitsmarkt grundlegend verändern wird – der Umgang mit Migration und Integration jedoch wirft ein Schlaglicht auf die ungelösten Probleme.

Diese Herausforderungen entziehen sich einfachen Lösungen – sie sind höchst komplexer Natur und sind zudem interdependent. Darauf angemessen zu reagieren und Veränderungen zukunftsorientiert zu gestalten, verweigert sich vielfach nationalen Ansätzen und ist oft nur im internationalen Kontext erfolgreich. Und daneben setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Beiträge aller gesellschaftlichen Akteure benötigt werden, um die Trag- und Leistungsfähigkeit unserer ökonomischen, sozialen und ökologischen Systeme zu sichern – also die gemeinsamen Anstrengungen von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Politisches Handeln ist hier durch nichts zu ersetzen, kann aber wirkungsvoll ergänzt werden.

Der Reinhard Mohn Preis 2016 nimmt die Wirtschaft in den Fokus und geht der Frage nach, wie Unternehmen wirkungsvolle Beiträge zu einer nachhaltigen gesellschaftlichen Entwicklung leisten können – durch eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung und die aktive Mitgestaltung ihres gesellschaftlichen Umfeldes. Damit greift der diesjährige Reinhard Mohn Preis die Überzeugung seines Namensstifters auf, dass »Unternehmen einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen haben« und dass der Unternehmer »in der Gesellschaft nicht abseits stehen darf« (Mohn 2003: 167).

Viele Unternehmen engagieren sich für die Gesellschaft. Das Institut der Deutschen Wirtschaft bezifferte das Volumen des Unternehmensengagements hierzulande auf einen finanziellen Gegenwert von jährlich mindestens elf Milliarden Euro (Hüther et al. 2012). Doch zwei Fragen werden in diesem Zusammenhang aufgeworfen: Welchen Anforderungen an verantwortungsvolles Handeln müssen sich Unternehmen unter den geänderten Rahmenbedin-

gungen der globalen Megatrends stellen? Und wie wirksam ist das gesellschaftliche Engagement eigentlich in Bezug auf Umfang und Reichweite? Dahinter steht die Überzeugung, dass Verantwortung keine Wohltätigkeit ist. Unternehmen sind für die Vitalität und Innovationskraft einer Gesellschaft entscheidende Akteure. Sie beeinflussen mit ihren Produkten und Dienstleistungen sowie der Art, wie diese hergestellt und erbracht werden, auf vielfältige Weise das Leben der Menschen in unserer Gesellschaft und der Umwelt. Daher tragen sie Verantwortung für ihr Tun – nicht nur für die ökonomischen, sondern auch für die sozialen und ökologischen Auswirkungen ihres Handelns.

Darüber hinaus hat unternehmerisches Engagement ebenfalls ein enormes gesellschaftliches Potenzial: die Fähigkeit, mit unternehmerischen Mitteln gesellschaftliche Probleme zu lösen. Diese gründet auf den Grundprinzipien des Unternehmertums: Innovationsfähigkeit, Risikobereitschaft und Ressourcenallokation. Tradierte Lösungsmechanismen des Staates oder der Zivilgesellschaft können so wirkungsvoll ergänzt werden – idealerweise in gemeinsamen Initiativen. Dass dies auch im wohlverstandenen Eigeninteresse der Unternehmen ist, liegt auf der Hand. Denn Unternehmen und Gesellschaft stehen in vielfältiger Wechselbeziehung zueinander – und auch in gegenseitiger Abhängigkeit. Insoweit geht diese Publikation der Rolle von Unternehmen als sozialen Innovatoren nach, auch weil sich die Erwartungen an Unternehmen dramatisch verändert haben.

### Veränderte Erwartungshaltungen ...

In den vergangenen Jahrzehnten hat die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen eine Dynamik angenommen, die viele nicht für möglich gehalten haben – bis hin zu jenen, die einen grundlegenden Paradigmenwechsel ausmachten in der Art und Weise, wie Unternehmen zukünftig wirtschaften werden, und sogar die »Neuerfindung des Kapitalismus« (Porter und Kramer 2011) postulieren.

Aber was hat sich tatsächlich verändert und warum? Ein cursorischer Blick auf die Entwicklung der Corporate-Responsibility-Bewegung macht deutlich, dass sich die Erwartungen an Unternehmenshandeln in einer globalisierten Welt grundlegend geändert haben, und unterstreicht, warum es wichtig ist, neue Ansätze zu entwickeln, um Unternehmensverantwortung wirksamer zu machen.

In den 1970er- und 1980er-Jahren dominierte der Shareholder-Value-Ansatz weitgehend die Managementliteratur und -praxis. Danach bestand der einzige Zweck des Unternehmens darin, die Gewinne für seine Anteilseigner zu maximieren. Diese Sichtweise erkennt, dass Unternehmen sich in einem dynamischen Beziehungsgeflecht bewegen und auch andere Anspruchsgruppen – Mitarbeiter, Kunden, Politik und Öffentlichkeit – maßgeblich sind.

Insbesondere mit der Globalisierung der Wertschöpfungsketten und dem zunehmenden Einfluss multinationaler Unternehmen wurde deren ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung immer stärker hinterfragt. Hinzu kam, dass die rasante Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien eine größere Transparenz ermöglichte, sodass Skandale und Verfehlungen von Unternehmen in den Blick einer brei-

ten Öffentlichkeit weltweit kamen. Damit einher ging die zunehmend effektive Kampagnenfähigkeit einer immer aufmerksamer werdenden Zivilgesellschaft. Die Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007 tat ein Übriges, um das Vertrauen in die Wirtschaft grundlegend zu erschüttern.

### ... befördern verantwortungsvolles Unternehmensverhalten

Diese Entwicklungen waren und sind die Treiber dafür, dass sich Unternehmen zunehmend mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auseinandersetzen. Begrifflichkeiten wie Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility, Nachhaltigkeit und Shared Value sind heute von der Unternehmensagenda nicht mehr wegzudenken. Auch die Qualität der damit verfolgten Konzepte hat sich im Laufe der Jahre stark verändert. Waren früher noch Spenden- und Sponsoringaktivitäten Ausdruck der Unternehmensverantwortung, dominiert heute die Überzeugung, dass das Kerngeschäft einschließlich der Lieferkette nach ökonomischen, sozialen und ökologischen Gesichtspunkten ausgerichtet werden muss. Damit können Risiken vermieden und Chancen durch neue Geschäftsmodelle eröffnet werden.

Ein wichtiger Treiber war auch das zunehmende politische Bewusstsein, die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaft zu fördern und zu fordern. Auf supranationaler Ebene hat sich mit den ILO-Kernarbeitsnormen, den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, den Leitprinzipien der Vereinten Nationen für Wirtschaft und Menschenrechte sowie den universellen Prinzipien des UN Global Compact ein allgemein geteiltes Verständnis zu den Grundlagen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen entwickelt. Diese internationalen Vereinbarungen bilden den Referenzrahmen für eine Vielzahl von Managementleitfäden, Rating- und Reportingsystemen.

Eine wichtige Rolle spielte auch die Europäische Kommission, die von sozial verantwortlichem Unternehmensverhalten einen wesentlichen Beitrag für ein nachhaltiges und integratives Wirtschaften in Europa erwartet. Mit dem 2001 erschienenen Grünbuch »Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen« (Europäische Kommission 2001) definierte die Kommission erstmals, was unter dieser sozialen Verantwortung zu verstehen sei – »ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit [...] zu integrieren« (ebd.: 8) – und wie förderliche Rahmenbedingungen ausgestaltet werden könnten.

Sichtlich unzufrieden mit dem bis dahin Erreichten, veränderte die Kommission ihre politische Strategie vom Fördern hin zum Fordern. In der 2011 vorgelegten neuen Strategie werden Unternehmen generell für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft verantwortlich gemacht – für die negativen wie auch für die positiven (Europäische Kommission 2011). Um der Forderung nach verantwortungsbewusstem Handeln Nachdruck zu verleihen, verpflichtete die EU-Kommission 2013 große Unternehmen zu größerer Transparenz in Sozial- und Umweltbelangen. Inwieweit eine verbindliche Berichtspflicht, die in Deutschland ab 2017 gelten soll, geeignet ist, nicht nur unerwünschtes Verhalten zu sanktionieren, sondern auch die Potenziale von CSR zu erschließen, bleibt abzuwarten.

### Der Leistungsbeitrag des Unternehmens für die Gesellschaft

Dass aktive Beiträge der Wirtschaft dringend benötigt und eingefordert werden, um die großen Herausforderungen unserer Zeit anzugehen, zeigen zwei bedeutende Ereignisse des vergangenen Jahres: die Verabschiedung des Klimaabkommens in Paris und der Ziele nachhaltiger Entwicklung (Sustainable Development Goals) durch die Vollversammlung der Vereinten Nationen in Paris. Beide Abkommen sehen eine aktive Rolle der Unternehmen und der Wirtschaft bei der Umsetzung der Zielkataloge vor. Das weltweit größte und wichtigste Netzwerk für verantwortungsvolle Unternehmensführung – der UN Global Compact – setzt sich nachdrücklich dafür ein, das Potenzial der Unternehmen für die Erreichung der 17 Nachhaltigkeitsziele zu mobilisieren. Und auch das Abschlussdokument der UN-Konferenz zur Entwicklungsfinanzierung in Addis Abeba 2015 hebt insbesondere die Kreativität und Innovationsfähigkeit der Wirtschaft hervor, um Lösungen für die Umsetzung der Nachhaltigkeits- und Entwicklungsziele zu finden.

Die Anerkennung von Unternehmen als wichtigen Akteuren oder sogar als Partner in dem Bestreben, die drängenden gesellschaftlichen Probleme mitzugestalten, steigt. Auch das Selbstverständnis von Unternehmen, als »corporate citizens« im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu agieren, knüpft wieder an ein Selbstverständnis verantwortungsvollen Unternehmertums an, das der Gesellschaft verpflichtet ist und nicht losgelöst davon handeln kann. Das Engagement von Unternehmen für gesellschaftliche Belange kann denn auch als Investition in die Rahmenbedingungen des eigenen unternehmerischen Erfolges verstanden werden. Unternehmen können und wollen nicht abseitsstehen angesichts hoher Jugendarbeitslosigkeit in Europa oder mangelnder sozialer Chancengerechtigkeit. Viele Initiativen von Unternehmen haben dabei das Potenzial, soziale Innovationen zu bewirken und nachhaltig zu gesellschaftlichem Fortschritt beizutragen. Die internationale Recherche zum Reinhard Mohn Preis 2016 hat nach Belegen dafür gesucht.

### Über dieses Buch

Dieser Band stellt die Ergebnisse der weltweiten Recherche nach unternehmerischen Lösungen für gesellschaftliche Probleme vor. Die Methodik, mit deren Systematik die vorbildlichen Initiativen identifiziert wurden, skizzieren Andreas Heimer, Claudia Münch und Lea Eggers. Eingebettet in Beiträge renommierter Wissenschaftler, illustrieren diese Beispiele ein neues Paradigma für wirkungsvolles Unternehmensengagement: die gesellschaftliche Wirkung von Beginn an »groß« denken, Partner ins Boot holen, um eine hohe Verbreitung zu erreichen und schließlich so zu verankern, dass ein nachhaltiger Erfolg gewährleistet ist.

Im ersten Teil des Buches wird der Fokus auf die Rolle von Unternehmen als gesellschaftspolitischen Akteuren gelegt. Timo Meynhardt beleuchtet dabei den Gemeinwohlbeitrag von Organisationen und Unternehmen. Der Frage, welche Rolle Unternehmen bei sozialen Innovationen spielen, geht Jürgen Howaldt nach. Felix Oldenburg schließlich zeigt, wie Unternehmen und Soziales zusammenwachsen können.

Christiana Weber beschreibt im zweiten Teil die Bedingungen für die Skalierung von unternehmerischen Initiativen. Daran anschließend stellen Julia Scheerer und Jakob Kunzlmann, abgeleitet aus den recherchierten Initiativen, ein Referenzmodell vor, das als Blaupause für wirkungsvolles Unternehmensengagement gelten kann.

Teil 3 nimmt die Rahmenbedingungen für ein solches Unternehmensengagement in den Blick. Josef Wieland und Isabel Jandisek widmen sich den normativen Ansprüchen, die heute an Unternehmen gestellt werden. Und Gregory Jackson untersucht, welche Formen des Kapitalismus verantwortliches Unternehmenshandeln eher begünstigen oder eher behindern.

Abschließend leiten Birgit Riess, Julia Scheerer und Jakob Kunzlmann Empfehlungen für Politik und Unternehmen ab, wie verantwortungsvolles Unternehmertum befördert und gelebt werden kann.

## Literatur

- Europäische Kommission. *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch*. Brüssel 2001.
- Europäische Kommission. *Eine neue Strategie für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*. Brüssel 2011.
- Grayson, David, und Jane Nelson. *Corporate Responsibility Coalitions*. Stanford 2013.
- Hüther, Michael, Sebastian Braun, Dominik Enste, Michael Neumann und Liliane Schwalb. *Erster Engagementbericht – Für eine Kultur der Mitverantwortung*. Berlin 2012.
- Mohn, Reinhard. *Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers*. München 2003.
- Porter, Michael E., und Mark R. Kramer. »Die Neuerfindung des Kapitalismus«. *Harvard Business Manager* 2 2011. 58–75.
- Riess, Birgit. »Quo Vadis CSR? – Zukünftige Herausforderungen für die Integration von CSR in wirtschaftliches Handeln«. *Corporate Social Responsibility*. Hrsg. Andreas Schneider und René Schmidpeter. Berlin und Heidelberg 2012. 779–787.



