

# Das Netzwerk als Katalysator für Corporate Social Responsibility (CSR)

econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e. V.

REINHOLD KOPP UND THOMAS KOENEN\*

## 1. Neue unternehmerische Beziehungsmuster

Netzwerke als Organisationsformen sind von je her Teil zwischenmenschlicher Beziehungen. Sie dienen dem sozialen Zusammenhalt, fördern den Informationsaustausch und bieten gemeinsame Ressourcennutzung. Es ist Kennzeichen der Informationsgesellschaft, dass höchst dynamische technologische, mediale, ökonomische und politische Vernetzungen komplexe, multipolare Kommunikationsräume geschaffen haben, in denen wichtige Ideen geboren und Entscheidungen vorbereitet werden.

In der Wirtschaft haben sich Netzwerke ganz besonders dynamisch entwickelt: Die Markterkundung, die Produktion und Verteilung von Gütern, die Erbringung von Dienstleistungen in wertschöpfenden Handelsketten erfordert flexible, interaktive Strukturen. Zwar ist die Globalisierung keine Erfindung des 21. Jahrhunderts, sondern hat gerade in Europa seit Jahrhunderten ihre Vorläufer, aber seit dem Siegeszug der Mikroelektronik richten sich Entwicklungszentren, Produktionsstätten, Beschaffungslinien und Absatzmärkte an den günstigsten Standortbedingungen aus. Regionale Wirtschaftsblöcke, ein liberaler Welthandel und Internationale Institutionen setzen mehr und beständigere Normen und Standards als die Einzelstaaten. In diesem erweiterten wirtschaftlichen Handlungsfeld agieren in strengem Wettbewerb multinationale privatwirtschaftliche Unternehmen, die sich in ihrer Wirtschaftsdynamik häufig mit einzelnen Staaten messen können. Beispielsweise führte die United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD) in ihrem World Investment Report 2002 einen Vergleich zwischen der Wirtschaftskraft von Nationen und großen Unternehmen durch. In der daraus resultierenden Top100-Liste befanden sich bereits 29 multinationale Unternehmen und 71 Nationen. Exxon Mobile wies beispielsweise eine Wirtschaftskraft auf, die der von Pakistan vergleichbar war.

Die Fähigkeit zur effizienten Vernetzung ist eines der maßgeblichen Attribute, die die Global Player auszeichnen. Die Globalisierung verleitet viele zu der Annahme, dass sich die wirtschaftlichen Prozesse der politischen Gestaltung entziehen. Dies erweist sich bei genauerem Hinsehen als falsch. Unternehmen müssen mit zahlreichen nationalen Rechtsordnungen, übernationalen Vereinbarungen, der kritischen Beobachtung durch Finanzmärkte und Medien sowie mit den Ansprüchen vieler Stakeholder zu-

---

\* Reinhold Kopp, Vorstandsvorsitzender, econsense, Königsberger Ring 15, D-38442 Wolfsburg, Tel.: +49-(0)5362-947227, Fax: +49-(0)5362-947228, E-Mail: kopp-wolfsburg@t-online.de.

Thomas Koenen, Leiter der Geschäftsstelle, econsense, Breite Straße 29, D-10178 Berlin, Tel.: +49-(0)30-2028-1552, Fax: +49(0)-30-2028-2552, E-Mail: t.koenen@econsense.de.

rechtkommen. Diese oft widersprüchlichen Anforderungen werden zudem überlagert durch internationale Megathemen. Beispielhaft seien an dieser Stelle Themen wie der globale Klimawandel, Ressourcenengpässe oder die weltweite demografische Entwicklung genannt. Sie stellen soziale wie auch ökologische Herausforderungen dar, mit denen sich nicht nur die Staatengemeinschaft, sondern auch die weltweite „Business Community“ auseinandersetzen muss. Davon hängt nicht nur die leicht verletzliche Reputation der Global Player ab, sondern auch ihre Zukunftsfähigkeit.

Neben den investigativen Medien haben sich andere Akteure ebenfalls weltweit als eine supranationale Zivilgesellschaft etabliert und werden dabei tatkräftig von den Staatengemeinschaften unterstützt: Nichtregierungsorganisationen und ihre Netzwerke. Sie spielen längst eine wichtige Rolle nicht nur in der Massenkommunikation, sondern auch bei der Beratung zur Normsetzung. Generell finden sich die multinationalen Unternehmen in der Situation, in der sie den Umgang mit vielfältigen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen erlernen müssen.

Dabei sind die Fragen zu beantworten: Wie baut man möglichst konstruktive Beziehungen zu gesellschaftlichen Akteuren auf? Wer sind die jeweils relevanten Anspruchsgruppen? Wo besteht besonderer Erläuterungsbedarf? Wo bestehen Kommunikationsdefizite sowie Reputationsrisiken?

Die Beziehungen zu den unterschiedlichen Anspruchsgruppen und ihre manchmal widersprüchlichen Interessen sind Herausforderungen nach innen und außen. Unternehmen haben es hier mit neuen Prozessen zu tun, die sich erheblich von traditionellen betrieblichen Produktions- und Denkprozessen unterscheiden. Dieser Hintergrund hat zum Erstarken des Themas „Corporate Social Responsibility“ (CSR) geführt. Das Grünbuch der Europäischen Kommission von 2001 definiert CSR als *„ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“*. CSR ist dementsprechend die unternehmerische Seite des gesellschaftspolitischen Themas Nachhaltige Entwicklung mit all seinen Facetten.

Im Bestreben, sich auf die wachsenden Ansprüche neben dem Kerngeschäft und die eigene Positionierung als gesellschaftlicher Akteur einzustellen, suchen Unternehmen nach Formaten und Instrumenten. Die Herausforderung gesellschaftlicher Komplexität und die Erwartung, effizientere Beiträge zur Problemlösung als dies selbst Staaten können, beizutragen, lassen sich nicht mit unternehmerischen Einzelaktionen bewältigen. Das Management sieht die Notwendigkeit, sich beim Thema CSR innerhalb der Wirtschaft auszutauschen, sich zu positionieren und gegebenenfalls gemeinsam zu kommunizieren. An dieser Stelle entfalten moderne Netzwerke ihren Nutzen und ihren Mehrwert. Sie sind mehr als die Addition der darin verbundenen Ressourcen. Sie sind eine Plattform, auf der Neues entsteht.

---

<sup>1</sup> Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, KOM (2001) 366 vom 18.7.2001.

## 2. econsense – proaktive CSR-Netzwerkarbeit in Deutschland

Im Jahr 2000 hat eine Gruppe deutscher Vorstandsvorsitzender die Bedeutung des Themas Nachhaltige Entwicklung und CSR für die Zukunft ihrer Unternehmen erkannt. Sie nahmen die dynamische Entwicklung des Themas Nachhaltige Entwicklung seit der UN-Konferenz in Rio im Jahr 1992 und später daraus abgeleitet des Konzepts CSR zum Anlass, aus dem Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) heraus eine Initiative ins Leben zu rufen, die sich als gemeinsame branchenübergreifende Plattform des Themas annehmen sollte. Aus den konkretisierenden Diskussionen entstand „econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V.“. Ziel von econsense ist es, die Mitgliedsunternehmen in Ihrer Positionierung sowie in ihrer internen und externen Kommunikation zum Thema CSR zu unterstützen und gegenseitig voneinander zu lernen. Alle Mitglieder eint die Überzeugung, dass das Engagement für Nachhaltige Entwicklung notwendige Strategie ist, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und damit zukunftsfähig agieren zu können. Der Verein econsense arbeitet als Non-Profit Netzwerk und finanziert sich ausschließlich über Mitgliedsbeiträge.

econsense versteht sich als CSR-Plattform für Unternehmen, die im globalen Markt auftreten. Ein Großteil der Mitgliedsunternehmen gehört zum DAX30. Aktuell hat econsense 23 global agierende Mitgliedsunternehmen und deckt dabei fast sämtliche Branchen ab.

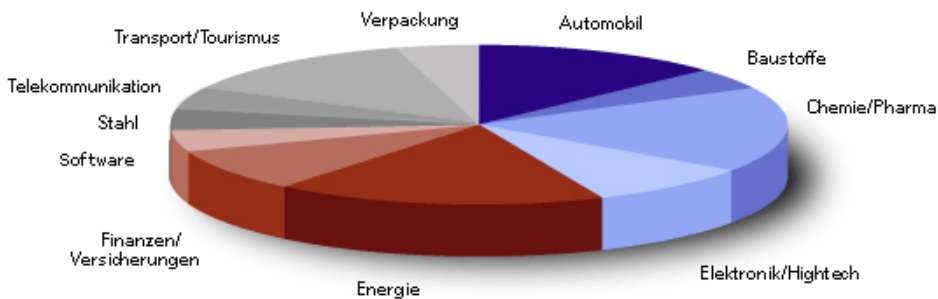


Abbildung 1: Branchenabdeckung im Netzwerk econsense  
(vgl. [www.econsense.de/\\_ueber\\_uns/\\_mitglieder](http://www.econsense.de/_ueber_uns/_mitglieder))

Während auf internationaler Ebene Netzwerke wie der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) eine Plattform für multinationale Unternehmen anbieten, hat es sich econsense zum Ziel gesetzt die spezifische deutsche unternehmerische Sichtweise in die nationale und internationale Debatte um Nachhaltige Entwicklung einzubringen. Gerade in Deutschland, in dem trotz Deregulierungsbemühungen noch immer eine hohe gesetzliche Regulierungsdichte herrscht, sind die Rahmenbedingungen und das Verständnis für CSR anders ausgeprägt als in anderen Ländern. Dies ist insofern bedeutsam, als CSR gesellschaftliche Beiträge explizit auf frei-

williger Basis und über die gesetzlichen Rahmen hinausgehend generiert. Unternehmen in vielen Ländern kommunizieren ihre CSR-Aktivität in Bereichen, die in Deutschland obligatorisch vom Gesetzgeber gefordert werden oder zum sozialen Besitzstand gehören. Insofern ist es für die Mitglieder von Bedeutung, über econsense als Kommunikationskanal die deutsche Sicht in der internationalen Debatte wiederzugeben. In der Mitgliedschaft von econsense spiegelt sich diese Tatsache darin wider, dass alle Mitglieder eine feste Verankerung am Standort Deutschland haben und sich zu Ihren Wurzeln bekennen. Um den Fokus auf internationale Unternehmen mit starkem Bezug zum Standort Deutschland konsequent zu sichern, setzt econsense auf kontinuierliches Wachstum in seiner Mitgliedschaft, allerdings auf der Basis eines klaren Mission Statement und aktiver Beteiligung.

Die Arbeit bei econsense wird von verschiedenen Organen getragen: Der vierköpfige Vorstand steuert die strategische Ausrichtung des Netzwerkes. Als Repräsentativorgan tritt das Kuratorium von econsense, in dem mehrheitlich die Vorstandsvorsitzenden der Mitgliedsunternehmen vertreten sind, in größeren Abständen zusammen. Sie geben der Arbeit des Forums Impulse aus internationaler Perspektive. Als zentrales Organ von econsense tagt der Lenkungskreis mehrfach im Jahr. In ihm kommen die verantwortlichen Vertreter eines jeden Mitgliedsunternehmens zusammen. Seit der Gründungsphase von econsense ist es die vertrauensvolle Zusammenarbeit in diesem Gremium über Wettbewerbsgrenzen hinaus, die die Ausrichtung des Netzwerkes bestimmt. Hier diskutieren die Nachhaltigkeits- und CSR-Verantwortlichen der Mitgliedsunternehmen ihre spezifischen Erfahrungen und initiieren gemeinsam neue Projekte. Es ist nicht zuletzt der branchenübergreifende Ansatz, der zu einem Mehrwert für die beteiligten Unternehmen führt. Die Geschäftsstelle mit vier Mitarbeitern setzt die Strategien und Projektimpulse von Vorstand und Lenkungskreis um und ist für Kommunikation und Events verantwortlich.

Im Unterschied zu der Arbeit der Verbände liegt der Fokus bei econsense nicht in der Begleitung tagespolitischer Themen. Mit ihrer klaren Positionierung ist die Initiative in der Lage, sich zu ausgesuchten Themen von übergreifender gesellschaftspolitischer Bedeutung konzertiert zu Wort zu melden und dabei immer Lösungsvorschläge aus der unternehmerischen Praxis zu machen.

Das Netzwerk econsense versteht sich als *Katalysator*, *Kommunikationsplattform* und *Berater*. Als Katalysator will es Unternehmensaktivitäten zu zukunftsrelevanten Themen wie zum Klimaschutz und zu Demografie bündeln und initiativ nach vorne tragen. Die Rolle der Unternehmen im gesellschaftspolitischen Entwicklungsprozess soll im Netzwerk aktiv mitgestaltet werden. Nicht zuletzt soll das Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit und CSR auch in den Unternehmen gefördert werden. Als Kommunikationsplattform wird intern zwischen interner und externer Kommunikation unterschieden. Im Rahmen seines Mitgliederservices organisiert econsense zahlreiche interne Projektgruppen zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen wie zu Managementsystemen oder Unternehmensratings. Weiterhin lädt econsense externe Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft, dem Bundestag und anderen Institutionen zu Expertengesprächen mit den Mitgliedsunternehmen ein. Im Rahmen der externen Kommunikation hat es sich das Netzwerk zur Aufgabe gemacht, gemeinsam mit den Mitgliedsunternehmen den offenen Dialog mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu strate-

gischen Themen zu führen. Dazu veranstaltet econsense stets in Kooperation mit zwei oder mehr Mitgliedern öffentliche Workshops in Berlin und in anderen deutschen Städten. Darüber hinaus bietet die Initiative Konferenzen, Nachhaltigkeitsstammtische sowie Journalistenfahrten. Neben den Veranstaltungen veröffentlicht econsense regelmäßig Stellungnahmen zu aktuellen Themen. Die Festlegung der Themen erfolgt aufgrund eines Issue-Managements sowie durch Impulse aus den Mitgliedsunternehmen. Zurzeit konzentriert sich econsense auf:

- Klimaschutz mit branchenübergreifendem Fokus auf Biomasse und deren energetische Nutzung
- Demografische Entwicklung und ihre Implikationen für Wirtschaft und Gesellschaft
- Socially Responsible Investments (SRI) mit der Spezifikation Unternehmensratings und Unternehmensrankings
- Betriebliche Nachhaltigkeitsmanagementsysteme

Seinen Mitgliedern bietet econsense zu ausgewählten Themen Beratung und Unterstützung bei der strategischen und kommunikativen Umsetzung an.

Schließlich hat sich in den letzten Jahren ein internationales Netzwerk zum Themenbereich Nachhaltige Entwicklung und CSR gebildet, an dem econsense intensiv beteiligt ist. Dabei ist zunächst die enge Partnerschaft mit dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) zu nennen. Darüber hinaus eröffnet econsense seinen Mitgliedern über eine intensive Partnerschaft mit CSR Europe, dem größten europäischen Netzwerk zu CSR mit 23 nationalen Partnerorganisationen, zusätzliche Kontakte und Projektmöglichkeiten. Über CSR Europe beteiligt sich econsense auch an der europäischen CSR-Allianz, einer partnerschaftlichen Initiative der EU-Kommission mit der Wirtschaft zur Förderung der CSR-Aktivitäten in Europa.

Für die Zukunft erwartet econsense eine gezielte Entwicklung zum Ausbau seiner Aktivitäten und die intensiviertere Einbindung in internationale Prozesse und Projekte. Und die bisherige positive Resonanz aus Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft auf die Arbeit des Netzwerkes bestätigen, dass die Arbeit von econsense und sein kooperativer Netzwerkansatz zeitgemäß sind.

## **Literaturverzeichnis**

*Kommission der Europäischen Gemeinschaften* (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, [http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf).