

vbw

Die bayerische Wirtschaft



Position

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen

Stand: Dezember 2014
www.vbw-bayern.de

Vorwort

Bayerische Unternehmen übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft

Die zentrale Verantwortung von Unternehmen besteht darin, ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit aufrecht zu erhalten, um Arbeitsplätze zu sichern. Damit leisten sie einen großen Beitrag zum Wohle der Gesellschaft. Unternehmen in Bayern engagieren sich aber darüber hinaus auch schon seit langem auf freiwilliger Basis gesellschaftlich.

Dieses Engagement ist in der Tradition der Unternehmen fest verankert und gestaltet das gesellschaftliche Umfeld vor Ort wesentlich. Für gesetzliche Vorgaben im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR), wie z. B. eine Berichterstattungspflicht über das gesellschaftliche Engagement, besteht daher keine Notwendigkeit.

Auf der Internetplattform Wirtschaft weiß-blau können Sie sich davon überzeugen, wie vielfältig das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen in Bayern ist. Fast 2.000 Unternehmen – vom kleinen Handwerksbetrieb bis zum international tätigen Konzern – stellen dort ihre CSR-Aktivitäten vor und leisten so einen aktiven Beitrag dazu, Transparenz und Vertrauen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft weiter zu stärken.

Bertram Brossardt
Dezember 2014

Inhalt

1	Wachsende Bedeutung von CSR	1
1.1	Die Entwicklung von CSR.....	1
1.2	CSR im Unternehmen	2
1.2.1	Definition von CSR	2
1.2.2	Voraussetzungen und Grenzen für CSR im Unternehmen	3
2	CSR Aktivitäten auf nationaler Ebene	5
2.1	Inhalt des Aktionsplans CSR	5
2.1.1	CSR im Unternehmen stärker verankern	5
2.1.2	Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit von CSR erhöhen	5
2.1.3	Integration von CSR in Bildung, Qualifizierung, Wissenschaft und Forschung	6
2.1.4	Stärkung von CSR in internationalen und entwicklungspolitischen Zusammenhängen.....	6
2.1.5	Beitrag von CSR zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen.....	6
2.1.6	Weiterentwicklung eines CSR-förderlichen Umfelds	7
2.2	Maßnahmen zur Umsetzung und Bewertung des Aktionsplans.....	7
3	CSR-Aktivitäten auf EU-Ebene	9
3.1	Europäische CSR-Politik	9
3.1.1	Anliegen und Status Quo.....	9
3.1.2	Regulierungsvorhaben im Bereich CSR.....	10
3.2	Bewertung	10
4	CSR auf internationaler Ebene	13
4.1	OECD-Leitsätze.....	13
4.2	Grundsatzerklärung der internationalen Arbeitsorganisation	14
4.3	UN Global Compact.....	15
4.4	ISO 26000	16
5	CSR kompakt	19
5.1	Freiwilligkeit.....	19
5.2	Erfolg im Kerngeschäft	20

5.3	Keine Standardisierung und Zertifizierung	20
5.4	Keine Ausweitung der verpflichtende Berichterstattung	21
	Ansprechpartner	23
	Impressum	23

1 Wachsende Bedeutung von CSR

Unternehmerische Verantwortung im Fokus

Der Begriff CSR – Corporate Social Responsibility, also die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, ist in den letzten Jahren vermehrt in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt und mittlerweile auch Teil der politischen Agenda.

Die Bundesregierung hat mit dem “Aktionsplan CSR“ eine nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verabschiedet und Förderprogramme für kleine und mittlere Unternehmen im Bereich CSR aufgesetzt. Die EU-Kommission hat kürzlich eine öffentliche Konsultation zur „Strategie der Europäischen Kommission für die Soziale Verantwortung von Unternehmen 2011 - 2014“ durchgeführt. Im internationalen Kontext rücken Menschenrechtsfragen und Fragen nach der unternehmerischen Verantwortung innerhalb der globalen Lieferkette immer stärker in den Fokus.

1.1 Die Entwicklung von CSR

Die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung ist für einen Großteil der Unternehmen bereits seit langem fester Bestandteil der Geschäftspolitik. CSR an sich ist damit auch kein neues Phänomen, sondern vielmehr eine Methodik, gesellschaftliche Verantwortung strategisch im Unternehmen zu verankern.

Die Entwicklung von CSR zu einem Bestandteil des strategischen Managements geht auf vielfältige Einflüsse zurück. Zentral ist die gestiegene Sensibilisierung der Öffentlichkeit für dieses Thema. Nicht nur die Finanz- und Wirtschaftskrise und in der Folge die anhaltende Diskussion um Managergehälter haben dafür gesorgt, dass sich die Gesellschaft verstärkt für das unternehmerische Handeln interessiert. Ausschlaggebend waren vor allem Schlagzeilen wie z. B. über die Vorfälle in Fabriken in Bangladesch, die letztendlich negativ auf das Ansehen der Gesamtwirtschaft wirken.

In der heutigen Mediengesellschaft ist die Zivilgesellschaft weit besser informiert und organisiert als früher, dadurch steigt die Bereitschaft, sich aktiv in Entscheidungsprozesse einzubringen. Gleichzeitig nimmt aufgrund der gestiegenen Komplexität der Wirkungsmechanismen und der voranschreitenden Globalisierung der Einfluss der Nationalstaaten auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen kontinuierlich ab. In der Folge wird Unternehmen mittlerweile eine weit größere Verantwortung zugeschrieben, da sie über die Grenzen des Nationalstaates hinaus agieren.

Die gestiegenen Erwartungshaltung an Unternehmen und die breite mediale Öffentlichkeit tragen maßgeblich dazu bei, dass die Transparenzerwartungen an unternehmerisches Handeln über die rein ökonomische Tätigkeit hinaus steigen. Zudem wird das Thema

verstärkt von der Politik besetzt, beziehungsweise besteht die Tendenz, Verantwortungsbereiche des Staates auf die Wirtschaft zu verlagern.

1.2 CSR im Unternehmen

Zwar hat der Begriff CSR an Signifikanz gewonnen, weitestgehend unklar bleibt aber, was genau darunter zu verstehen ist. Die folgenden wichtigen Fragen sind zu beantworten:

- Was bedeutet CSR genau?
- Welche Voraussetzungen müssen dafür im Unternehmen geschaffen werden?
- Wo liegen die Grenzen eines gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen?

1.2.1 Definition von CSR

Es gibt keine einheitliche Definition von CSR. Vielmehr sollte CSR als eine Leitidee aufgefasst werden, die es dann im Einzelfall zu konkretisieren gilt. Folgende Überlegungen können als Basis für ein CSR-Verständnis dienen:

CSR-Definition

Corporate Social Responsibility (CSR) steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im Kerngeschäft und umfasst das freiwillige Engagement der Unternehmen über bestehende Gesetze und Pflichten hinaus.

Diese Überlegungen greifen ein zentrales Charakteristikum von CSR heraus: das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen findet jenseits gesetzlicher Anforderungen statt. CSR basiert damit auf Freiwilligkeit. Dieser Kontext muss unbedingt beibehalten bleiben.

Ein weiteres Merkmal von CSR ist die Vielfältigkeit und Komplexität der einzelnen Maßnahmen. In Abhängigkeit von dem Unternehmensumfeld, der Unternehmenskultur und den Bedürfnissen der Stakeholder unterscheiden sich die CSR Strategien einzelner Unternehmen zum Teil deutlich. Ziel von CSR-Aktivitäten sollte es sein, ein Unternehmen als guten Nachbarn im gesellschaftlichen Umfeld zu etablieren und die berechtigten Ansprüche von relevanten Anspruchsgruppen zu beachten.

Jedes Unternehmen, so es sich zu einem Engagement im Bereich CSR entschließt, muss eine zur jeweiligen Unternehmenskultur passende Strategie finden. Nur so ist eine Identifikation seitens des Unternehmens, der Stakeholder und der Bevölkerung mit dem gesellschaftlichen Engagement möglich. Diese ist wiederum Grundvoraussetzung für den unternehmerischen und gesellschaftlichen Erfolg von CSR.

Eine gesetzliche Regelung von CSR kann diesen Anforderungen nicht gerecht werden. Vielmehr würde so die Vielfaltigkeit von CSR untergraben und anstelle von kreativen Ansätzen zur Wahrung der gesellschaftlichen Interessen würden oftmals unpassende Standardmaßnahmen gefördert.

In Abwesenheit einer allgemeingültigen Definition von CSR ist ein einheitliches Verständnis von großer Bedeutung. Dieses gemeinsame Verständnis muss darauf basieren und anerkennen, dass CSR freiwillig ist und durch eine Vielfaltigkeit von Maßnahmen gekennzeichnet ist.

1.2.2 Voraussetzungen und Grenzen für CSR im Unternehmen

Die primäre Verantwortung von Unternehmen auch und gerade zum Wohl für die Gesellschaft ist es, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und die eigene Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Dieser unternehmerische Erfolg ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass Unternehmen überhaupt gesellschaftliche Verantwortung übernehmen können.

Unternehmen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit im Blick behalten, bemühen sich um Innovationen und sind maßgeblich für gesellschaftlichen und technischen Fortschritt verantwortlich. Zudem antizipieren sie die Bedürfnisse der Bevölkerung und zukünftige Marktentwicklungen in ihrer Geschäftsstrategie und passen ihre Produktpalette veränderten Wertvorstellungen und Rahmenbedingungen an.

Unternehmerische und gesellschaftliche Ziele sind durchaus miteinander vereinbar. In welchem Umfang sich Unternehmen jenseits ihres Unternehmenszwecks für die Gesellschaft einsetzen, ist dabei abhängig von zahlreichen ökonomischen und gesellschaftlichen Faktoren. Festzuhalten bleibt, dass sich wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliches Engagement nicht ausschließen, sondern bedingen.

CSR kann für Unternehmen zum Innovationstreiber werden, insbesondere wenn neue Verfahren und Techniken entwickelt werden, die die Umwelt und natürliche Ressourcen schonen. Diese Entwicklungen kommen nicht nur Umwelt und Gesellschaft zu Gute, sondern stellen für die Unternehmen gleichzeitig Wettbewerbsvorteile dar und eröffnen die Chance neue Marktanteile zu erobern.

Damit CSR zum Erfolg für Gesellschaft und Wirtschaft wird, muss die Politik dafür sorgen, dass durch entsprechende Rahmenbedingungen ein CSR-freundliches Umfeld geschaffen wird. Zudem gilt es, etwaigen Ressentiments in der Zivilgesellschaft gegenüber dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen entgegenzuwirken.

Auch wenn die Unternehmen vielfältige gesellschaftliche Aufgaben übernehmen und sich je nach Region weitreichend im öffentlichen Bereich engagieren, können Unternehmen nicht in die Rolle von Regierungen schlüpfen und originär staatliche Aufgaben wahrnehmen. Hier stößt die Konzeption von CSR klar an ihre Grenzen. Unternehmen können nur innerhalb ihres Wirkungskreises und zusammen mit anderen Akteuren ge-

gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und auf soziales, bzw. umweltschonendes Verhalten hinwirken.

In diesem Zusammenhang gilt es auch zu betonen, dass Art und Umfang eines CSR-Engagements maßgeblich von der Größe und dem Betätigungsfeld eines Unternehmens beeinflusst wird. Ein international agierender Konzern, mit einer Vielzahl an kritischen Stakeholdern, wird sein gesellschaftliches Engagement anders ausrichten als ein Mittelständler mit regionaler Verwurzelung. Während für Konzerne die angemessene Beachtung der Stakeholderinteressen für das Image und damit den Fortbestand der Unternehmung im globalen Wettbewerb essentiell ist, sind kleine und mittelständische Unternehmen oftmals als Teil der Wertschöpfungskette dazu aufgefordert, bestimmte Standards und Anforderungen im Bereich CSR zu erfüllen.

2 CSR Aktivitäten auf nationaler Ebene

Der Aktionsplan CSR

Im Jahr 2009 wurde das Nationale CSR-Forum einberufen, um ein gemeinsames Verständnis von CSR in Deutschland zu erarbeiten und zentrale Aktionsfelder festzulegen. Dieses Gremium ist besetzt mit Vertretern aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen und Politik. Aus dem Empfehlungsbericht des Nationalen CSR-Forums ist der vom Bundeskabinett im Oktober 2010 verabschiedete „Aktionsplan CSR“ hervorgegangen, der die CSR-Strategie der Bundesregierung beschreibt.

2.1 Inhalt des Aktionsplans CSR

Mit dem „Aktionsplan CSR“ verfolgt die Bundesregierung das Anliegen, die Zusammenarbeit von verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren zu unterstützen, um Antworten auf die aktuellen und zukünftigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen zu finden.

Dafür wurden fünf Handlungsfelder identifiziert, in denen Maßnahmen ergriffen werden sollen, um Unternehmen dabei zu unterstützen, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen. Das CSR-Verständnis der Bundesregierung orientiert sich dabei an der Definition der Europäischen Kommission. Die einzelnen Aktionsfelder werden im Folgenden kurz erläutert.

2.1.1 CSR im Unternehmen stärker verankern

Die Bundesregierung möchte Unternehmen verstärkt dazu ermutigen, CSR-Maßnahmen in ihre Geschäftsstrategie aufzunehmen und damit Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Dadurch, dass CSR als Wettbewerbsvorteil gesehen wird, sollen weitere Unternehmen davon überzeugt werden, sich gesellschaftlich zu engagieren.

In diesem Zusammenhang richtet die Bundesregierung den Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen, um diese dabei zu unterstützen, CSR in ihren unternehmerischen Alltag einzubinden. Nach Ansicht der Bundesregierung engagieren sich insbesondere kleine und mittlere Unternehmen oftmals besonders stark für die Gesellschaft, kommunizieren diesen Einsatz aber nur ungenügend und verankern ihn nicht nachhaltig in ihrer Geschäftsstrategie.

2.1.2 Glaubwürdigkeit und Sichtbarkeit von CSR erhöhen

Damit CSR zum Wettbewerbsvorteil werden kann, gilt es, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen transparent zu kommunizieren. Nur wenn die entscheidenden

den Zielgruppen, zum Beispiel Verbraucher, Kapitalanleger, -geber oder Mitarbeiter, die relevanten Informationen erhalten und nachvollziehen können, fließen sie auch in deren Entscheidungsfindung ein.

Die Kommunikation der CSR-Maßnahmen soll zum Ziel haben, die Glaubwürdigkeit und Ernsthaftigkeit der Aktivitäten zu unterstreichen, um das Image deutscher Unternehmen auch im globalen Umfeld positiv und zu ihrem Vorteil zu beeinflussen.

2.1.3 Integration von CSR in Bildung, Qualifizierung, Wissenschaft und Forschung

Damit CSR als ganzheitlicher Ansatz erfolgreich etabliert werden kann, ist neben einer transparenten Kommunikation und dem Engagement der Unternehmen auch ein breites Verständnis in der Gesellschaft nötig. Daher gilt es zum einen, möglichst frühzeitig ökonomische Kompetenz und Wissen über CSR zu vermitteln. Zum anderen muss CSR vermehrt in den Fokus von Wissenschaft und Forschung rücken.

Dabei gilt es, dem fachübergreifenden Kontext von CSR zu beachten und einen Austausch zwischen Praxis und Wissenschaft sicherzustellen.

2.1.4 Stärkung von CSR in internationalen und entwicklungspolitischen Zusammenhängen

Angesichts der fortschreitenden Globalisierung greift ein rein nationaler Fokus auf CSR zwangsläufig zu kurz. Darüber hinaus sehen sich international tätige Unternehmen in Abwesenheit von globalen rechtlichen Standards mit besonderen Herausforderungen konfrontiert. CSR-Aktivitäten nehmen in diesem Zusammenhang oftmals einen besonderen Stellenwert ein, da sie von hoher Relevanz für die wirtschaftlich, sozial und ökologisch ausgewogene Entwicklung von Entwicklungs- und Schwellenländern sind.

Daher sollen internationale CSR-Instrumente gestärkt werden und der bestehende CSR-Ordnungsrahmen international gefestigt werden.

2.1.5 Beitrag von CSR zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen

Neben dem Anliegen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhöhen, soll CSR einen Beitrag dazu leisten, gesellschaftliche Herausforderungen zu bewältigen, die durch politische Maßnahmen allein nicht gelöst werden können.

So sieht sich zum Beispiel Deutschland im Zuge des demografischen Wandels mit Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt konfrontiert. Deshalb möchte die Bundesregierung ein nachhaltiges Personalmanagement fördern und Unternehmen dabei unterstützen, ihre Innovationsfähigkeit zu erhöhen, um zukünftige Herausforderungen bewältigen zu können.

2.1.6 Weiterentwicklung eines CSR-förderlichen Umfelds

Für den Erfolg von CSR sind nicht die Unternehmen allein verantwortlich. Alle relevanten gesellschaftlichen Akteure müssen zur erfolgreichen Gestaltung von CSR zusammenwirken. Deshalb kommt auch der Politik eine maßgebliche Aufgabe zu, CSR zu fördern.

So sollen Politik und öffentliche Verwaltung als Arbeit- und Auftraggeber einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, ein positives Umfeld für CSR zu schaffen, indem zum Beispiel CSR und Nachhaltigkeit Kriterien für die öffentliche Beschaffung werden.

2.2 Maßnahmen zur Umsetzung und Bewertung des Aktionsplans

Um kleine und mittlere Unternehmen dabei zu unterstützen, sich systematisch mit dem Thema CSR auseinanderzusetzen, wurde das Förderprogramm „CSR - Gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand“ aufgesetzt. Das Projekt läuft zum 31. Dezember 2014 aus und wurde mit Mitteln aus dem europäischen Sozialfonds für Deutschland gefördert. Das Fördervolumen betrug insgesamt 26 Millionen Euro.

Mit Hilfe des Programmes sollen kleinen und mittleren Unternehmen konkrete Lösungsansätze angeboten werden, wie eine verantwortungsvolle Unternehmensführung umgesetzt werden kann. Gefördert wurden Maßnahmen in den Handlungsfeldern Arbeitsplatz, Umwelt, Markt und Gemeinwesen.

Die Evaluation des Programms läuft derzeit, so dass noch keine finale Bewertung erfolgen kann. Allerdings ist das Projekt in jedem Fall vom Ansatz her positiv zu beurteilen. Das Programm hat kleinen und mittleren Unternehmen die Chance eröffnet, sich praxisnah mit dem Thema CSR auseinanderzusetzen und Ansatzpunkte zur Implementierung in die Geschäftsstrategie zu identifizieren.

Bereits heute leisten diese Unternehmen in ihrer Region oftmals einen wesentlichen Beitrag zum gesellschaftlichen Leben. Nur wird dieses Engagement meist nicht CSR genannt und entsprechend kommuniziert. Dieser Einsatz für die Gemeinschaft verdient denselben Stellenwert wie der international agierender Unternehmen. Aufgrund ihrer eingeschränkten Möglichkeiten stellt die Professionalisierung ihrer CSR-Aktivitäten für diese Unternehmen aber eine größere Herausforderung dar, deshalb ist es angebracht, sie seitens der Bundesregierung besonders zu unterstützen.

Seit dem Jahr 2013 vergibt die Bundesregierung zudem einen CSR-Preis. Ziel dieser Auszeichnung ist es, die öffentliche Anerkennung von CSR-Aktivitäten zu steigern und gute Praxisbeispiele sichtbar zu machen. Der Preis wird in vier Kategorien vergeben, je nach Beschäftigtenanzahl der Unternehmen. Hervorzuheben ist, dass alle Bewerber, unabhängig von einer Auszeichnung, eine Auswertung der eigenen Leistungen im Bereich CSR und entsprechende Verbesserungsansätze übermittelt bekommen.

Während es grundsätzlich positiv zu beurteilen ist, in der Öffentlichkeit mehr Aufmerksamkeit auf das bestehende CSR-Engagement der Wirtschaft zu lenken, muss kritisch hinterfragt werden, ob ein CSR-Preis das richtige Vehikel ist. Die Auszeichnung einzelner Unternehmen lässt das Engagement in der Breite der Wirtschaft außen vor.

Allgemein lässt sich zum Aktionsplan CSR positiv vermerken, dass die Politik sich darum bemüht, die Unternehmen in ihrem gesellschaftlichen Engagement zu unterstützen und nicht bevormundend in die Unternehmenspolitik eingreift.

So wird der Charakter der Freiwilligkeit sowohl in Bezug auf das Verständnis von CSR betont als auch in den einzelnen Aktionsfeldern. Damit honoriert die Politik das bereits bestehende gesellschaftliche Engagement der Unternehmen in Deutschland und stellt sicher, dass auch die zukünftigen CSR-Aktivitäten von Vielfalt und Kreativität geprägt sein werden.

Kritisch zu beurteilen sind die Ansätze, CSR und Nachhaltigkeit als Kriterien für die öffentliche Beschaffung zu etablieren. Zwar obliegt es dem öffentlichen Auftraggeber, Vergabekriterien festzulegen und grundsätzlich können in diesem Verfahren auch Kriterien wie CSR und Nachhaltigkeit eine Rolle spielen, dabei darf aber der Charakter der Freiwilligkeit von CSR nicht verletzt werden. Diese Gefahr besteht, wenn CSR und Nachhaltigkeit zur maßgeblichen Entscheidungsgrundlage werden. Insbesondere in Branchen und Sektoren, die im großen Ausmaß von öffentlichen Aufträgen abhängig sind, würde CSR so den Charakter der Freiwilligkeit verlieren.

3 CSR-Aktivitäten auf EU-Ebene

CSR als Strategie für nachhaltiges und integratives Wachstum

Die EU-Kommission hat sich in den letzten Jahren verstärkt mit dem Thema CSR befasst. Seit der Lissabon Strategie aus dem März 2000 gilt CSR als wichtiger Beitrag, um Europa zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Im Zuge der Europa 2020 Strategie aus dem Jahr 2010 wurde dann die Bedeutung von CSR betont, um langfristiges Vertrauen bei Beschäftigten und Verbrauchern sicherzustellen. Zudem soll CSR einen Beitrag zum intelligenten, nachhaltigen und integrativen Wachstum leisten.

Im Sommer 2014 hat die EU-Kommission eine öffentliche Konsultation zur *Strategie der Europäischen Kommission für die soziale Verantwortung von Unternehmen* durchgeführt. Eine Auswertung der Befragung liegt noch nicht vor. Geplant ist derzeit, die Ergebnisse der Konsultation im Rahmen eines Multi-Stakeholder-Forums zu diskutieren. Eine neue Mitteilung der EU-Kommission zu CSR wird für Sommer 2015 erwartet.

3.1 Europäische CSR-Politik

3.1.1 Anliegen und Status Quo

Mit der Strategie von Lissabon hat es sich die Europäische Union zum Ziel gesetzt, der wettbewerbsfähigste und dynamischste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt zu werden. CSR soll dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen.

CSR wird als der Schlüsselbeitrag der Wirtschaft gesehen, um die sozialen und umweltpolitischen Herausforderungen, vor denen Europa steht, zu bewältigen. Die soziale Verantwortung von Unternehmen wird dabei als Grundvoraussetzung für mehr und bessere Beschäftigung sowie nachhaltiges Wachstum in Europa gesehen.

Die europäische CSR-Politik wurde lange Zeit durch den Dialoggedanken charakterisiert. Ziel der Europäischen Union war es, den Austausch zwischen den Stakeholdern, zwischen den einzelnen Unternehmen und auch den Informationsaustausch der einzelnen Nationalstaaten im Hinblick auf ihre nationalen CSR-Strategien zu forcieren.

Durch die letzte Mitteilung der EU-Kommission zum Thema CSR aus dem Jahr 2011 wurde dieser Ansatz jedoch aufgegeben. Besonders deutlich wird das an der CSR-Definition, die seitens der Kommission nun zu Grunde gelegt wird. CSR wird in der Mitteilung definiert als „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“. Ein wesentliches Charakteristikum von CSR, die Freiwilligkeit findet sich nicht mehr in dieser Beschreibung. Entsprechend ist die Mitteilung dadurch ge-

prägt, konkrete Vorgabe für die Unternehmen im Bereich CSR zu machen und CSR nicht mehr länger im Dialog weiterzuentwickeln.

3.1.2 Regulierungsvorhaben im Bereich CSR

Die aktuelle Mitteilung der EU-Kommission „Eine neue EU-Strategie (2011-2014) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)“ beinhaltet einen Aktionsplan, der vorsieht, über verschiedene Maßnahmen die Weiterverbreitung von CSR in Europa zu fördern. Im Rahmen dieses Aktionsplans soll auch die Offenlegung von sozialen und ökologischen Informationen durch die Unternehmen erweitert werden.

Im April 2014 wurde ein entsprechender Vorschlag zur Erweiterung der Bilanzierungsrichtlinie um nichtfinanzielle Informationen, nach intensiven Trilogverhandlungen, vom Europäischen Parlament angenommen.

Große Unternehmen im öffentlichen Interesse, d. h. Unternehmen wie Aktiengesellschaften und Banken sowie Versicherungen mit mehr als 500 Mitarbeitern sollen künftig in ihrem Lagebericht zu den folgenden Bereichen Angaben machen:

- Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange
- Achtung der Menschenrechte
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung

Es ist vorgesehen, dass sich Unternehmen bei den erforderlichen Angaben auf nationale Rahmenabkommen bzw. international gültige Standards wie die OECD-Guidelines für multinationale Unternehmen, den UN Global Compact, die ISO 26 000 Norm oder die Kernarbeitsnormen der ILO beziehen können.

Im Zuge der Modernisierung des Europäischen Vergaberechts wurde die Möglichkeit geschaffen, strategische Aspekte zur Erreichung der Europa 2020-Ziele (insbesondere soziale und umweltpolitische Ziele) stärker in den Vergabeverfahren zu berücksichtigen. CSR-Aktivitäten der Unternehmen werden somit künftig im Rahmen von öffentlichen Vergabeverfahren Beachtung finden.

3.2 Bewertung

CSR ist ein Thema der Unternehmen und ihrer Stakeholder. Auf dieser Ebene soll CSR daher auch weiterentwickelt werden. Durch den Dialog und die gemeinsame Interaktion wird Vertrauen und Akzeptanz geschaffen. Die EU-Kommission hat diesen bottom-up Ansatz über viele Jahre gefördert, aber leider im Zuge der neuen Mitteilung verworfen und durch einen top-down Ansatz abgelöst.

Regulierungsansätze wie die beschlossene CSR-Berichterstattungspflicht für einige Unternehmen sind mit dem Charakter der Freiwilligkeit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen nicht zu vereinbaren.

Der Aufwand für eine solche Berichterstattung ist immens, gleichzeitig ist vollkommen offen, welchen Nutzen die Berichtspflicht nach sich ziehen soll. Zahlreiche Unternehmen machen schon heute freiwillig Angaben zu ihrem gesellschaftlichen Engagement und kommen so den Transparenzanforderungen ihrer Kunden nach. Diese Entwicklung ist ein klarer Beleg dafür, dass auch ohne gesetzliche Regulierung Marktmechanismen für Transparenz sorgen.

Insgesamt ist die grundsätzliche Sichtweise der Europäischen Union auf das Thema CSR problematisch. Es wird davon ausgegangen, dass CSR die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhöht und es deshalb im ureigenen Interesse der Unternehmen ist, sozial und ökologisch verantwortlich über das bestehende gesetzliche Niveau hinaus zu handeln. Selbst wenn dieser Schluss im begründeten Einzelfall durchaus zutreffen mag, kann er nicht verallgemeinert werden.

CSR kann sich als Business Case für die Unternehmen erweisen. Dies gelingt zum Beispiel, wenn das ökologische und soziale Engagement dazu beitragen, den Unternehmenserfolg zu steigern, das Image zu stärken und Mitarbeiter besser rekrutieren und halten zu können. Ob dies möglich ist, hängt aber entscheidend vom Geschäftsfeld und der Wettbewerbssituation ab.

Die Erwartungshaltung seitens der Europäischen Union an die Unternehmen und ihre CSR-Aktivitäten zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen ist hoch. Damit Unternehmen der ihnen zugeordneten Schlüsselrolle gerecht werden können, sind sie auf entsprechende Rahmenbedingungen angewiesen. Die Etablierung dieser Rahmenbedingungen muss künftig wieder stärker im Fokus der europäischen CSR-Politik stehen.

4 CSR auf internationaler Ebene

Globale CSR Initiativen

CSR ist für international tätige Unternehmen von besonderer Bedeutung. Die Diskussion um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen nimmt ihren Ursprung in der Geschäftstätigkeit von Unternehmen in Entwicklungsländern. In der Abwesenheit eines staatlichen Gesetzesrahmen oder einer nur unzulänglichen Durchsetzung von Rechten und Verordnungen in diesen Ländern, wird den Unternehmen eine besondere Verantwortung zugewiesen.

So wird seitens der Politik und der Gesellschaft oftmals der Anspruch erhoben, dass Unternehmen, die in Schwellen- und Entwicklungsländern tätig sind, Verantwortung für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung dieser Länder nehmen. Inwiefern dieser Anspruch gerechtfertigt ist, bleibt dabei offen, eine entsprechende Erwartungshaltung bleibt jedoch bestehen.

Im Zuge der Globalisierung verlieren die Nationalstaaten an Einfluss und bis dato gibt es keine supranationale Organisation, die auf globaler Ebene staatliche Aufgaben übernehmen könnte. International tätige Unternehmen werden dadurch zu den zentralen Gestaltungsinstrumenten für den Prozess der Globalisierung und der Entwicklungspolitik.

Im Folgenden sollen die maßgeblichen Instrumente für CSR im internationalen Kontext vorgestellt und bewertet werden.

4.1 OECD¹-Leitsätze

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen stellen Empfehlungen der Regierungen an die Unternehmen dar und basieren auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Sie wollen die Unternehmen dazu auffordern, die soziale und ökologische Entwicklung der Länder, in denen sie Standorte haben, zu unterstützen. Die Leitsätze umfassen die folgenden elf Kapitel:

- Allgemeine Grundsätze (u. a. Achtung der Menschenrechte)
- Offenlegung von Informationen (nicht nur über Geschäftsergebnisse, sondern auch über soziale und umweltrelevante Fragen)
- Menschenrechte

¹ Organisation for Economic cooperation and development / Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

- Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern (Beachtung der Kernarbeitsnorm, Zusammenarbeit mit Arbeitnehmerorganisationen)
- Umwelt (u.a. Umsetzung eines Umweltmanagementsystems)
- Bekämpfung von Korruption
- Verbraucherinteressen (u.a. Produktsicherheit, Beschwerdemanagement)
- Wissenschaft und Technologie (u.a. Unterstützung von Know-How Transfer)
- Wettbewerb (u.a. keine Kartellabsprachen)
- Besteuerung (u.a. Beachtung der Steuergesetzgebung, Zusammenarbeit mit den Steuerbehörden)

Um die Umsetzung zu überwachen und Beschwerden bei Verstößen entgegennehmen zu können, verpflichten sich die Staaten, die den Leitsätzen beitreten, zur Einrichtung so genannter Nationaler Kontaktstellen. Unternehmerisches Fehlverhalten kann diesen Kontaktstellen gemeldet werden. Damit erhalten die OECD-Leitsätze ein wichtiges Instrument, das ihre Umsetzung sicherstellt.

Die OECD-Leitlinien bieten einen guten Orientierungsrahmen für global tätige Unternehmen, zur Ausgestaltung ihres Auslandsengagements. Sie können so einen freiwilligen Beitrag dazu leisten, die soziale und ökologische Entwicklung in den Gastländern voranzutreiben. Die Leitsätze sind auch deshalb wertvoll, weil neben den OECD Ländern auch Nicht-OECD-Länder beigetreten sind und die Leitsätze so einen großen Geltungsbereich und Wirkungsgrad haben.

Vor diesem Wirkmechanismus ist auch eine Verschärfung der Leitsätze kritisch zu beurteilen, da sie potentielle Beitritte weiterer Länder verhindern könnten. Schwerpunktmäßig sollten sich die Bemühungen deshalb eher darauf richten, weitere Länder für einen Beitritt zu gewinnen.

4.2 Grundsatzerklärung der internationalen Arbeitsorganisation²

Die dreigliedrige³ Erklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik aus dem Jahr 1977, die seit 2006 in einer überarbeiteten Fassung vorliegt, umfasst Verhaltensregeln für die Bereiche Beschäftigung, Ausbildung, Arbeits- und Lebensbedingungen sowie Arbeitsbeziehungen.

Anliegen der ILO ist es, im Dialog und in der Zusammenarbeit mit Regierungen, Arbeitgebern und Arbeitnehmern Bestimmungen und Standards zu formulieren, die für Arbeitsbeziehungen gelten sollen. Dadurch, dass alle betroffenen Akteure in diesen

² Im folgendem ILO (International Labour Organisation)

³ Die Erklärung ist dahingehend dreigliedrig, da sie sich an die drei betreffenden Gruppen von Akteuren Unternehmen, Staat und Sozialpartner richtet.

Prozess eingebunden werden, erfahren die ILO-Standards eine breite Unterstützung und Umsetzung sowie politische Verbindlichkeit.

Dabei ist es den Unternehmen aber selbst überlassen, zu entscheiden, in welchem Umfang sie sich im Sinne der Erklärung engagieren möchten, aus der Grundsatzerklärung gehen keine Verpflichtungen hervor.

Die Grundsatzerklärung fordert Unternehmen, Regierungen, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände dazu auf, internationale Arbeitsübereinkommen und -empfehlungen zu berücksichtigen und anzuwenden. Durch regelmäßige Erhebungen wird dabei überprüft, in welchem Umfang die Erklärung angewendet wird.

Die Bedeutung der ILO Grundsatzerklärung ergibt sich zum einem daraus, dass sozialpolitische Richtlinien für einen äußerst sensiblen und komplexen Bereich formuliert werden. Insbesondere Unternehmen, die in Entwicklungsländern tätig sind, erhalten Hinweise, wie sie ihr CSR-Engagement im Bereich Beschäftigung ausgestalten können.

Zum anderen werden durch die im Konsens erarbeiteten Grundsätze nicht nur Unternehmen in die Verantwortung genommen, sondern auch Regierungen und Sozialpartner adressiert. Dadurch wird deutlich, dass Unternehmen zwar in ihrem Einflussbereich durch CSR einen wertvollen Beitrag zur sozialen Entwicklung leisten können, dafür aber auch die konstruktive Zusammenarbeit mit Regierungen und Sozialpartnern gewährleisten muss.

4.3 UN Global Compact

Der UN Global Compact geht auf die Initiative des ehemaligen UN-Generalsekretärs Kofi Annan zurück, der im Zuge des Weltwirtschaftsforums in Davos Wirtschaftsvertreter dazu aufgefordert hat, dafür Sorge zu tragen, dass alle Menschen dieser Erde von der Globalisierung profitieren.

Der Global Compact soll ein Dialog- und Lernforum für Unternehmen darstellen, durch das mittels Austausch und Vernetzung die Förderung von gesellschaftlichen Engagement der Unternehmen unterstützt wird. Durch ihrem Beitritt zum Global Compact verpflichten sich Unternehmen und Institutionen die folgenden zehn Prinzipien einzuhalten:

- Unterstützung und Respektierung der Menschenrechte im eigenen Einflussbereich
- Sicherstellung, dass sich das eigene Unternehmen nicht an Menschenrechtsverletzung beteiligt
- Wahrung der Vereinigungsfreiheit und wirksamen Anerkennung des Rechts zu Kollektivverhandlungen
- Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit
- Abschaffung der Kinderarbeit
- Beseitigung der Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung
- Unterstützung eines vorsorgenden Ansatzes im Umgang mit Umweltproblemen

- Ergreifung von Schritten zur Förderung einer größeren Verantwortung gegenüber der Umwelt
- Hinwirkung auf die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien
- Selbstverpflichtung, Korruption in allen Formen, einschließlich Erpressung und Bestechlichkeit, zu begegnen

Mit dem Beitritt zum Global Compact verpflichten sich die Unternehmen dazu, jährlich im Rahmen ihrer CSR-Berichterstattung über konkrete Maßnahmen zur Verwirklichung der Prinzipien und den Fortschritt dabei zu berichten. Kommen die Unternehmen dieser Verpflichtung nicht nach, werden sie aus dem Global Compact ausgeschlossen.

Der Global Compact gibt Unternehmen eine Orientierungshilfe für ihr gesellschaftliches Engagement. Welchen Stellenwert die gesellschaftliche Verantwortung für Unternehmen hat, wird deutlich wenn man sieht, dass von den mehr als 8000 Teilnehmern am Global Compact über 5300 Unternehmen sind.

Darüber hinaus sollte nicht übersehen werden, dass es abseits einer Teilnahme am Global Compact zahlreiche andere Möglichkeiten für Unternehmen gibt, sich für die Gesellschaft zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Ob und wo, bzw. wie es sich engagiert bleibt jedem Unternehmen selbst überlassen.

4.4 ISO4 26000

Mit dem ISO 26000 Standard liegt ein globaler Referenzrahmen zum Thema CSR vor. Der Standard richtet sich nicht nur an Unternehmen, sondern an alle Arten von Organisationen und zwar weltweit. Mit dieser ganzheitlichen Perspektive hebt er sich von den anderen Initiativen zum Thema CSR auf globaler Ebene ab.

Anliegen der ISO 26000 ist es, die zahlreichen bereits bestehenden Leitfäden, Standards, Zertifizierungen und Initiativen auf dem Gebiet CSR zu bündeln und unter einem Dach zu vereinen. Ziel ist es, global akzeptierte Standards für gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln von Organisationen zu formulieren.

Die Anwendung der ISO 26000 Norm erfolgt freiwillig, eine Zertifizierung nach ISO 26000 ist nicht vorgesehen. Der Leitfaden hat lediglich einen empfehlenden Charakter, konkrete Anforderungen können daraus nicht abgeleitet werden.

Die ISO 26000 Norm hebt sich auch durch ihren Entstehungsprozess von anderen CSR-Initiativen ab. In einem fast sechs Jahre dauernden Prozess haben Experten aus 90 Ländern in sechs verschiedenen Interessensgruppen versucht, sich auf gemeinsa-

⁴ International Organization for Standardization

me Standards zu einigen, die die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und Organisationen weltweit charakterisieren sollen.

Während ein gemeinsamer Bezugspunkt beim Thema CSR insbesondere für global agierende Unternehmen hilfreich sein kann, gilt es in diesem Zusammenhang immer zu beachten, eine unangemessene Standardisierung und Vereinheitlichung zu verhindern. CSR und auch die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen lebt von Vielfalt und Kreativität. Werden diese unterbunden, wird auch der Erfolg eines gesellschaftlichen Engagements gefährdet.

Auch wenn seitens der ISO betont wird, dass eine Zertifizierung nach ISO 26000 nicht möglich ist, besteht doch die realistische Gefahr einer schleichenden Zertifizierung. Für Zertifikatsanbieter besteht ein klarer Anreiz, Zertifikate anzubieten und einen entsprechenden Markt zu schaffen. Insbesondere aber kleine und mittlere Unternehmen würden durch die Kosten und den Aufwand einer Zertifizierung überfordert und würden in ihrem gesellschaftlichen Engagement gebremst werden.

5 CSR kompakt

Forderungen der bayerischen Wirtschaft

Schon lange bevor das Thema CSR - die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt ist, haben sich bayerische Unternehmen für das Gemeinwesen engagiert. Dieser Verantwortung kommen sie freiwillig nach und der Einsatz für die Gemeinschaft ist oft eng mit der Tradition der Unternehmen verbunden.

Um dieses Engagement auch in Zukunft möglich zu machen und auf neue Herausforderungen reagieren zu können, gilt es, seitens der Politik und der Öffentlichkeit die Unternehmen gezielt in ihren CSR-Aktivitäten zu unterstützen und nicht durch Regulierungsanforderungen die Möglichkeiten für gesellschaftliches Engagement im Keim zu ersticken, oder gar kontraproduktive Lenkungswirkung zu entfalten.

Die folgenden Punkte müssen deshalb in der Debatte um CSR verstärkt beachtet werden.

5.1 Freiwilligkeit

Das gesellschaftliche Engagement der Unternehmen muss auf dem Prinzip der Freiwilligkeit basieren. Kein Unternehmen kann per Gesetz dazu verpflichtet werden, sich jenseits seines eigentlichen Geschäftszieles und der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften für das Gemeinwesen zu engagieren.

CSR wird ausdrücklich als die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung jenseits der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen gesehen. Das ist auch gut so. Der Erfolg von CSR beruht maßgeblich darauf, dass sich Unternehmen in besonderer Art und Weise mit ihren CSR-Aktivitäten identifizieren. Dies ist aber nur möglich, wenn sie frei entscheiden können, ob und wie sie sich engagieren wollen.

Die Motivation für das gesellschaftliche Engagement kann sich bei den einzelnen Unternehmen deutlich unterscheiden. So können Unternehmen ihr soziales und ökologisches Engagement dafür nutzen, den Unternehmenserfolg zu steigern und ihr Image in der Öffentlichkeit zu verbessern.

Unternehmen, die strengere umwelttechnische Auflagen erfüllen als gesetzlich vorgeschrieben, können diese zum Beispiel durch innovative Technologien und Verfahren einhalten und dabei gleichzeitig einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Ein soziales Engagement, über die gesetzlichen Anforderungen hinaus, kann ein wesentlicher Faktor im Wettbewerb um die besten Köpfe sein, da sich dadurch die Attraktivität des Arbeitge-

bers erhöht. So können bestehende Mitarbeiter besser gehalten und die Rekrutierung neuer Mitarbeiter erleichtert werden.

Der Imagegewinn durch ein gesellschaftliches Engagement ist dabei insbesondere für Hersteller von Konsumgütern von Relevanz, da CSR zum Produktmerkmal wird, das in vielen Segmenten die Kaufentscheidung beeinflusst.

5.2 Erfolg im Kerngeschäft

In der Diskussion um CSR dürfen nicht zu überzogene Erwartungshaltungen an die Unternehmen geweckt werden. Das primäre Ziel eines jeden Unternehmens ist es, im Kerngeschäft erfolgreich zu sein.

Wenig zielführend ist es, in der öffentlichen Diskussion das Bild zu erwecken, Unternehmen seien dazu verpflichtet, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und neben ihrem Kerngeschäft ein Nebengeschäft „Verantwortung“ zu betreiben.

In der Debatte muss deutlich herausgestellt werden, dass unternehmerischer Erfolg im Kerngeschäft die Grundvoraussetzung für gesellschaftliches Engagement ist.

Nur Unternehmen, die wettbewerbsfähig sind, können sich am Markt behaupten und langfristig wirtschaftlich erfolgreich sein. Dieser unternehmerische Erfolg ist zum gesamtgesellschaftlichen Vorteil, da er die Basis für Wohlstand und sozialen Fortschritt darstellt.

5.3 Keine Standardisierung und Zertifizierung

Die CSR-Aktivitäten der Unternehmen sind und sollen auch in Zukunft durch Vielfalt und Kreativität gekennzeichnet sein. Dieses Anliegen ist mit einer Standardisierung und Zertifizierung nicht zu vereinbaren. Durch Leitlinien, Standards und Kodizes können nur Hilfestellungen und Anregungen für Unternehmen gegeben werden, wie sie ihr gesellschaftliches Engagement ausgestalten können.

Jedes Unternehmen muss für sich selbst entscheiden, ob es sich über den gesetzlichen Rahmen hinaus für soziale und ökologische Belange einsetzen möchte. Wenn sich Unternehmen zu einem gesellschaftlichen Engagement entschließen, gilt es, die für das jeweilige Unternehmen und seine Kultur passende CSR-Strategie zu finden. Dabei spielen Faktoren wie das Geschäftsfeld, Standorte und die Wettbewerbssituation sowie die jeweilige Motivation für ein Engagement eine entscheidende Rolle. CSR und Unternehmen müssen zusammenpassen, nur dann ist eine Identifikation mit dem gesellschaftlichen Engagement durch das Unternehmen und seine Mitarbeiter möglich. Diese Identifikation stellt aber eine wesentlich Erfolgsbasis für CSR dar.

5.4 Keine Ausweitung der verpflichtende Berichterstattung

Die auf europäischer Ebene beschlossene Erweiterung der Bilanzierungsrichtlinie um nichtfinanzielle Informationen wird einige Unternehmen künftig dazu verpflichten, über ihr CSR-Engagement zu berichten. Bei der Umsetzung der Richtlinienenerweiterung in nationales Recht ist darauf zu achten, dass der Anwendungsbereich nicht ausgeweitet wird.

Transparenz in Bezug auf CSR ist auch für die Unternehmen wichtig, da diese dazu beitragen kann, Vertrauen im Kontakt mit Kunden zu schaffen. Umso wichtiger ist aber, dass die Berichterstattung belastbar ist und nur diejenigen Aktivitäten umfasst, für die verlässlich Verantwortung übernommen werden kann.

Auch innerbetrieblich ist Transparenz von Bedeutung, um rechtzeitig Risiken und Fehlentwicklungen aufzudecken und abzustellen. Jedoch sollte es jedem Unternehmen weitgehend selbst überlassen bleiben, wie es Transparenz und Glaubwürdigkeit in seinem Geschäftsumfeld herstellen kann.

Für manche Unternehmen mag eine CSR- / Nachhaltigkeits-Berichterstattung der richtige Weg sein, für andere Unternehmen stehen die Kosten in keinem Verhältnis zu dem potentiellen Nutzen. Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen trifft dies oftmals zu, da ihr Engagement eng mit ihrem lokalen Umfeld verknüpft ist und daher eine formlose Kommunikation ausreicht. Vor diesem Hintergrund darf es zu keiner verpflichtenden Berichterstattung für alle Unternehmen kommen.

Darüber hinaus besteht für viele Unternehmen kein Interesse an einer Berichterstattung, da sie ihr gesellschaftliches Engagement für selbstverständlich halten und aus tiefer Überzeugung handeln. Durch eine breite Kommunikation könnte aber der Eindruck entstehen, dass es sich dabei lediglich um eine Marketingmaßnahme handelt. Generell sollte in der Diskussion um eine Berichterstattung auch beachtet werden, dass es im ureigenen Interesse der Unternehmen liegt, sich nachhaltig und glaubwürdig für die Gesellschaft zu engagieren. Nur so kann ein Reputations- und Vertrauenskapital aufgebaut werden, das für den zukünftigen unternehmerischen Erfolg wichtig ist.

Ansprechpartner

Beate Neubauer

Abteilung Sozial- und Gesellschaftspolitik

Telefon 089-551 78-534

Telefax 089-551 78-214

beate.neubauer@vbw-bayern.de

Impressum

Alle Angaben dieser Publikation beziehen sich grundsätzlich sowohl auf die weibliche als auch auf die männliche Form. Zur besseren Lesbarkeit wurde meist auf die zusätzliche Bezeichnung in weiblicher Form verzichtet.

Herausgeber:

vbw

Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e. V.

Max-Joseph-Straße 5
80333 München

www.vbw-bayern.de

© vbw Dezember 2014