

GASTKOMMENTAR

In Bürokratie versackt

Viele Jahre sind vergangen, seit die Welle der Corporate Responsibility (CR) über den Atlantik nach Deutschland schwappte. Gemeint war damit, gesellschaftliche Verantwortung im Sinne eines Nachhaltigkeitsverständnisses in Unternehmen zu tragen. Was als großer Veränderungsprozess der Wirtschaft gedacht war, ist inzwischen zum Stillstand gekommen. Die Fachwelt feiert noch den neuen G4-Leitfaden der Global Reporting Initiative für CR-Berichte, doch in vielen Unternehmen setzt sich die Erkenntnis durch, dass dies eine Sackgasse ist. Ausufernde interne Berichtsstrukturen, IT-Systeme und CR-Bürokratien, umfangreiche CR-Berichte mit wenigen Lesern, hohe Honorare für Wirtschaftsprüfer - all das ist zum Kostenfaktor geworden, der den Return on Invest deutlich übersteigt.

2013 haben viele Unternehmen still und leise reagiert: Der Kostendruck erreicht die CR-Abteilungen in Form von Stellenabbau, gekürzten Beratungsbudgets und gestrichenen Leuchtturmprojekten. Mancherorts wird sogar die ganze Abteilung aufgelöst und in andere Bereiche integriert. Die Ursache dafür: Allzu oft findet eine Selbstbeschäftigung mit bestehenden Unternehmensstrukturen statt. Im Ergebnis werden in bereits optimierten Systemen noch zwei Prozent CO₂ eingespart und als Erfolg präsentiert. Eine unguete Allianz aus Wirtschaftsprüfern und Experten schaufelt so das Grab der CR, weil Bürokratie statt Wertschöpfung geschaffen wird.

Notwendig ist ein Paradigmenwechsel. Gefragt ist künftig, die Potenziale nachhaltiger Unternehmensführung für Innovationen zu nutzen. Modernes Unternehmertum denkt heute längst in Kooperationen und orientiert sich an den Chancen

nachhaltiger Entwicklungen. Drive Now oder Car2Go haben vorgemacht, wie ein neues Geschäftsmodell entstehen kann, wenn über den Tellerrand gedacht wird. Aber auch Carsharing wird nur dann eine globale Erfolgsstory, wenn Energieeffizienz, die Inklusion verschiedener Bevölkerungsgruppen oder die Vernetzung mit anderen Mobilitätsformen mitgedacht werden.

Digitalisierung und Industrie 4.0 bieten dafür beste Voraussetzungen, sind aber nur Teil der Antwort. Diese liegt vor allem in flexiblen Kooperationsmodellen zwischen Unternehmen, Politik, Start-ups und Zivilgesellschaft, die ihr Wissen in neuen Produkten und Services bündeln. Künftig werden Preis und Leistung jeder Innovation davon abhängen, ob sie gesellschaftlich relevant und akzeptiert ist.

Für die Zukunft der CR bedeutet das: weniger Bürokratie, dafür die gezielte Initiierung von Kooperationsprojekten. Keine Verengung auf die Rechtfertigung gegenüber Wirtschaftsprüfern oder Organisationen, sondern die selbstbewusste Nutzung der Stakeholderbeziehungen für das Geschäft. Dafür muss das Beziehungsmanagement zur Aufgabe der Unternehmensführung werden. Sie kann F&E-Prozesse gegenüber Interessen von außen öffnen und die Stakeholder intelligent einbinden. So entsteht ein neues Produktportfolio, das zugleich dem Endkunden nutzt und gesellschaftlichen Mehrwert schafft. Deutsche Unternehmen werden so zum Vorreiter einer neuen Innovationskultur und können sich die Märkte der Zukunft nachhaltig erschließen.

Heiko Kretschmer fordert eine Neuorientierung in der Nachhaltigkeitsstrategie von Unternehmen.



Der Autor ist Partner der Kommunikationsagentur Johanssen + Kretschmer. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com