

GATE e.V.
Symposium Corporate Social Responsibility im
Tourismus
9.-10. Mai 2008, Universität Hamburg

**Workshop:
CSR und Wirtschaftlichkeit – ein
Widerspruch?“**

Dr. Guido Knörzer, CSR-Agentur

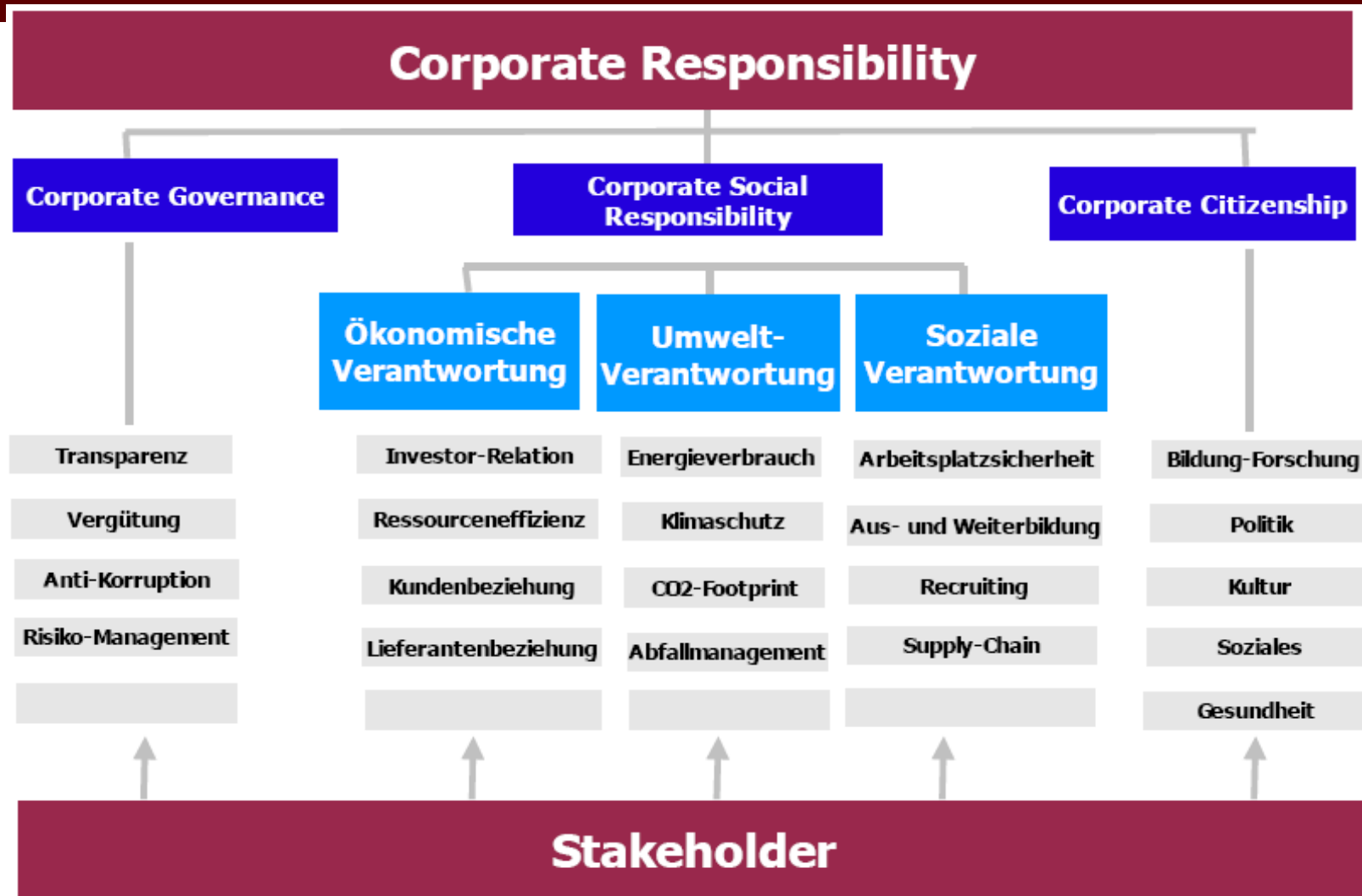
Übersicht

- Corporate Social Responsibility – eine kurze Verständigung
- Moralisierung der Märkte: Was ist da geschehen und wo befinden wir uns?
- Tourismus und CSR
- Unternehmensziele und CSR
- CSR im Prozess
- Managing: Scorecard
- CSR- Instrumente

Eine kurze Verständigung

- CSR ist nicht das, was z.B. ein mittelständisches Unternehmen schon immer im sozialen und kulturellen Bereich tut und was tradiertem Anteil der Unternehmenskultur ist
- CSR sollte nicht Aufgaben übernehmen, die typische Regelaufgaben des Staates sind
- Aber CSR ist Teil einer Bewegung hin zu einer engagierten und funktionierenden Zivilgesellschaft
- Als Ansatz ist es im Bereich des Managements dringend nötig, um die Nachhaltigkeit eines Unternehmens auch ökonomisch zu sichern
- Dabei gilt die Faustregel: Je stärker Endkundenorientiert das Unternehmen ist, desto schneller und substantieller zeigen sich ökonomische Ergebnisse von CSR-Prozessen

CSR im Unternehmen



„Moralisierung der Märkte“ (Nico Stehr): Wo befinden wir uns?

Der Markt richtet sich nicht mehr nur nach einem ökonomischen Wert von Waren oder Dienstleistungen, sondern nach moralischen Maximen aus:

*„Fairness“, „Authentizität“, „goodwill“, „Ängste“,
„Nachhaltigkeit“, „Ausgleich“, „Exklusivität“,
„Originalität“, „Solidarität“, „Alter“, „Mitgefühl“*

Diese Tendenz wird sich in der Zukunft noch verstärken.

(Das bedeutet aber nicht, dass zivilere oder nachhaltigere Normen die Wirtschaft insgesamt bestimmen. Es gilt die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen)

Moralisierung der Märkte (Nico Stehr): Was ist da geschehen?

Der Markt richtet sich nicht mehr nur nach einem ökonomischen Wert von Waren oder Dienstleistungen, sondern nach moralischen Maximen aus:

*“Fairness”, “Authentizität”, “goodwill”, “Ängste”,
“Nachhaltigkeit”, “Ausgleich”, “Exklusivität”,
“Originalität”, “Solidarität”, “Alter”, “Mitgefühl”*

Diese Tendenz wird sich in der Zukunft noch verstärken.

(Das bedeutet aber nicht, dass zivilere oder nachhaltigere Normen die Wirtschaft insgesamt bestimmen. Es gilt die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen)

Ursachen für diese Entwicklung

- Der Wissensstand der Menschen (der am Markt tätigen Individuen) steigt
- Kaufentscheidungen sind selbstbewusst vorgetragene und in Entscheidungen umgesetzte Meinungen und Ansichten
- Der Wohlstand wächst. zwischen 1950 und 1973 hat sich in Deutschland das Pro-Kopf-Realeinkommen verdreifacht. Durch den persönlichen Wohlstand sind die wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten vieler Menschen stark erweitert
- Auch der nicht-monetäre Begriff von "Wohlstand" erweitert sich: Wissen, Fertigkeiten, Netzwerk von Beziehungen, Verbundenheit mit der Zivilgesellschaft
- Die Lebenserwartung der Menschen steigt immer weiter

Folgen

- Wachstum des Wissens verbessert und verändert die Handlungsmöglichkeiten des Menschen (“des Kunden”)
- Neue Kontakte, Vorstellungen und Ideen führen zu einer mentalen Neuorientierung sozialen Verhaltens
- Der Stellenwert des Wissens in der Produktion und in der Konsumtion nimmt insgesamt zu
- Eine neue Konsumentengruppe taucht auf: die “LOHAS”:
„Lifestyle of Health and Sustainability“

LOHAS

- „LOHAS consumer“: Konsumleitbilder – wie Verantwortungsbereitschaft und das Streben nach Lebensqualität – treten an die Stelle des Immer-mehr-haben-wollens und der Schnäppchenjagd.
- Der einschlägige Weltmarkt des umweltbewussten Konsums wird auf fast 230 Milliarden US-Dollar geschätzt
- Er ist auf: Gesundheit, Umwelt, Gerechtigkeit, Persönlichkeitsentwicklung und nachhaltige Lebensstile ausgerichtet.
- Demografisch gehört zu diesem Konsumentenkreis ein knappes Drittel der erwachsenen US-BürgerInnen und Bürger.

Tourismus und CSR: Hauptfelder

- Ökologie: Transport als High Impact-Thema (Carbon Risk).
Zunehmende Stigmatisierung der Ferien-Flug-Fernreise.
Aktueller Fokus Flugbeförderung
- Langfristig: Carbon Risk, Carbon Footprint, Treibstoff-Effizienz, Energieeffizienz, Flottenerneuerung
- Soziale Gerechtigkeit: Armutsbekämpfung,
Arbeitsbedingungen, Kinder- und Frauenprostitution
- Rechtsdimension: Korruption, Menschenrechte
- Veränderungen in der öffentlichen Wahrnehmung und
Erwartung: sozioökonomische Konsequenzen des Tourismus
in den Least Developed Countries
- Kulturell: Interkulturalität, Dialog mit der einheimischen
Kultur, Begegnung auf Augenhöhe

Hauptschwierigkeiten für CSR (W.M. Iwand)

- Kosten-Verteilung
- Kunden/ Marktverhalten
- Komplexität des Themas
- Explosion öffentlicher Erwartungen: Alles! Jetzt! Weltweit!
- Mangelnde Transparenz der Schwachstellen
- Zielkonflikt zwischen Kurz- und Langfristigkeit
- Entwicklung hin zu einer lernenden Organisation;
Stakeholder Engagement
- Kerngeschäftsprozesse werden ohne CSR definiert
- Es gibt unterschiedliche Geschwindigkeiten in der
Entwicklung

Unternehmensziel: Gewinn

„Harte“ ökonomische Teilziele

- Kostenminimierung
- Umsatzmaximierung
- Umsatzrentabilität
- Return on Invest
- Produktivität
- Wirtschaftlichkeit
- Langfristige Liquidität
- Nachhaltige Positionierung auf dem Markt

„Weiche“ Teilziele in der Unternehmenskultur

- gutes Betriebsklima
- Image
- Erhaltung der Umwelt
- sichere Arbeitsplätze

Unternehmensziel und CSR?

Wie sieht der Zusammenhang zu den verschiedenen Zielen des Unternehmens aus?

- CSR ist ein Beitrag zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit (Zusatznutzen): Kunden fordern zunehmend Produkte und Leistungen bei einer Minimierung von negativen gesellschaftliche, soziale oder ökologische Nebenwirkungen.
- CSR ist ein Impuls zur Effizienzsteigerung und Kostenentlastung (organisatorische Innovation, Mitarbeitermotivation).
- CSR dient als Treiber für Lern- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen, z.B. frühzeitiges Erkennen (neuer) Chancen und Risiken aus der Veränderung sozialer und ökologischer Rahmenbedingungen des Wirtschaftens.
- CSR verbessert die gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens. Gewinnerzielung als Legitimationsgrundlage wird von verschiedenen Anspruchsgruppen (von Nachbarn bis zu Investoren) als nicht ausreichend erachtet. Gefordert sind Belege für „Corporate Citizenship“

CSR als Prozess

- Zunächst **Blick nach Innen**: Analyse und Bewertung bestehender Aktivitäten und Verständigung auf Perspektiven innerhalb der „natürlichen“ Felder eines Unternehmens
- Dann **Entscheidung**: Innerhalb welcher Felder sollte sich das Unternehmen engagieren? Wie ist der business case?
- **Umsetzung als Kooperation** aufbauen! Es geht darum, Partner für Projekte zu finden, die gemeinsam durchgeführt werden und nicht darum, als wohlthätiger Geldgeber aufzutreten
- **Optimierung und Controlling**: Verfahren zur Messung und Steigerung der Wirksamkeit einsetzen, denn als Geschäftsprozess unterliegt das CSR-Engagement den gleichen Prinzipien wie andere Geschäftsprozesse im Unternehmen!

CSR managen: CSR Scorecard

- **Erfolgs-/ Finanzperspektive:** In der Finanzperspektive werden die wichtigsten finanziellen Ziele des Unternehmens formuliert. Alle Ziele und Kennzahlen der Scorecard müssen mit einem Ziel der finanziellen Perspektive verbunden sein
- **Kundenperspektive:** Im Zentrum stehen die Identifikation der relevanten Kunden und Marktsegmente sowie deren Pflege und Bearbeitung. Herausarbeiten von leistungstreibenden Kennzahlen. Aufbau von wettbewerbsrelevantem Wissen
- **Interne Prozessperspektive:** Ziele und Maßnahmen für den Innovations-, Betriebs- und Kundendienstprozess. Identifizierung von erfolgskritischen Prozessen
- **Lern- und Entwicklungsperspektive:** Ziele und Leistungstreiber für eine lernende Organisation. Infrastruktur hinsichtlich Mitarbeitern, Systemen und Prozessen zur Zielerreichung der anderen drei Perspektiven geschaffen

Typische CSR-Instrumente



Ein integriertes
CSR Konzept



Social Marketing,
Bewusstseinsverändernd



Corporate
Volunteering



Cause Related Marketing
Spende mit Produktverkauf



Social Sponsoring

Philanthropie
wohltätige Spende

Impressum

CSR-Agentur

Dr. Guido Knörzer

Fon + 49 6021 4394609

E-mail knoerzer@csr-agentur.de

www.csr-agentur.de

Die in dieser Präsentation dokumentierten Gedanken und Vorschläge sind geistiges Eigentum der CSR-Agentur und unterliegen den geltenden Urhebergesetzen. Die unautorisierte Nutzung, die ganze oder teilweise Vervielfältigung sowie jede Weitergabe an Dritte ist nicht gestattet.