

Corporate Social Responsibility

Integraler Bestandteil nachhaltiger Unternehmensführung
und entscheidender Wettbewerbsfaktor

Strategy & Change



Inhalt

- 2 Einleitung**
- 5 CSR-Einblicke in aktuelle IBM Studien**
- 8 IBM Beratungsansätze**
- 14 CSR in der Praxis**
- 17 Fazit**
- 18 IBM Global Business Services**
- 19 Der Autor**
- 19 Weiterführende Literatur**

Einleitung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Managementansatz, der neben rein ökonomischen Aspekten ökologische und gesellschaftliche Belange zu einem integralen Bestandteil jeder Unternehmens- und Kommunikationsstrategie macht. Unternehmen investieren damit langfristig in ein gesundes und stabiles Betriebs- und Wirtschaftsklima. Als Handlungskonzept auf freiwilliger Basis zielt es auf ein nachhaltiges Wachstum.

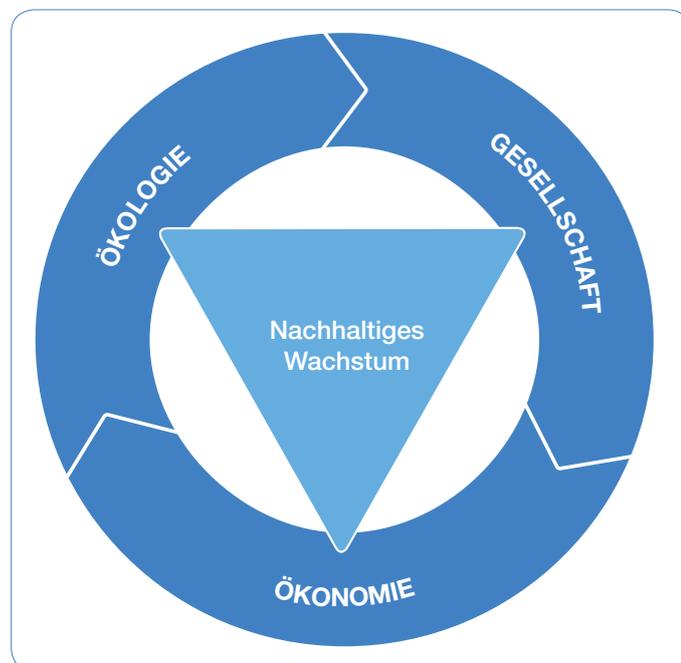


Abbildung 1: Strategisches Dreieck der Nachhaltigkeit

CSR als erfolgskritischer Faktor

Für Unternehmen ist es nicht nur aus Imagegründen mittlerweile nahezu unverzichtbar, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen sowie ökologisches Bewusstsein zu demonstrieren. Immer mehr Kunden machen ihre Kaufentscheidung auch vom sozialen, ethischen und ökologischen Profil eines Unternehmens abhängig. Daher rechnet sich CSR zunehmend auch finanziell. Diesen Trend bestätigen gleich zwei IBM Studien aus diesem Jahr.

Im Rahmen einer weltweiten Studie befragte IBM mehr als 250 CEOs zu ihrer Meinung über Corporate Social Responsibility. Fast 70 Prozent der Teilnehmer glauben, dass gezielte CSR-Aktivitäten das Umsatzwachstum fördern. 54 Prozent gehen zudem davon aus, dass CSR-Initiativen einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten.

Wie ernst die CEOs dieses veränderte Verbraucherverhalten nehmen, zeigt sich in den geplanten Ausgaben der Unternehmen: So beabsichtigt die Mehrzahl der Befragten, ihre Investitionen in den kommenden drei Jahren um 25 Prozent zu erhöhen, um ihre Rolle als verantwortungsvoll Handelnde auch nachdrücklich unter Beweis zu stellen.

Umweltschutzmaßnahmen gewinnbringend für Kunden und Unternehmen

Für Organisationen jeder Größenordnung liegt daher im nachhaltigen Handeln und der Kommunikation dieser gesellschaftlichen Kompetenz eine große Chance. Beispielsweise hat ein Mittelständler den Wasserbedarf seiner von ihm produzierten Anlagen um 50 Prozent gesenkt und sich damit sehr erfolgreich am Markt differenziert, indem er seinen Kunden geholfen hat, Ressourcen zu schonen. In einem nächsten Schritt wurde das Unternehmensleitbild um gesellschaftliche und ökologische Werte ergänzt. Auf Basis des Leitbilds entwickelten alle Organisationsbereiche gewinnbringende Umweltschutzmaßnahmen. So legte das Unternehmen beispielsweise Produktionsstandards sowohl intern als auch extern für Lieferanten ersten, zweiten und dritten Grades fest, überprüfte deren Einhaltung durch Audits und stellte der Öffentlichkeit die Ergebnisse vor.

CSR-Initiativen wirken sich auf die Kundenbeziehungen eines Unternehmens aus, beeinflussen gleichzeitig aber auch die Wahrnehmung als Arbeitgeber. Lebt ein Unternehmen seine gesellschaftliche Verantwortung, wird es attraktiver für hoch qualifizierte Mitarbeiter und motiviert sie, sich für neue Geschäftsfelder zu bewerben. Investitionen in CSR-Aktivitäten sollten daher keinesfalls nur als Kostenfaktor gesehen werden.

Nur echtes Engagement zählt

Um von den Maßnahmen auch tatsächlich zu profitieren, muss das Engagement wahrhaftig und echt sein. Vorgetäuschte Aktivitäten bzw. Unehrllichkeit wird im Zeitalter des aufgeklärten und durch das Internet umfassend informierten Kunden bestraft. Das Image und die Glaubwürdigkeit leiden dauerhaft und lassen sich, auch und gerade bei mittelständischen Unternehmen, nur schwer wiederherstellen. So legt etwa Alexander Paul, Geschäftsführer der ORO Fruchtsaftherstellung, hohen Wert auf ein glaubwürdiges Unternehmensleitbild: „Wir leben seit vielen Jahren vom tadellosen Ruf unserer Produkte sowie der hohen Qualität unserer Mitarbeiter. Beides konnten wir nur durch ein schlüssiges gesellschaftliches und ökologisches Gesamtkonzept aufbauen. Beide Säulen sind heute ein entscheidender Faktor unseres sehr erfolgreichen Geschäftsmodells.“

Wie lassen sich nachhaltige und wirkungsvolle CSR-Konzepte entwickeln? Auf welche Weise gelingt die enge Verzahnung mit der Unternehmensstrategie? Welches Vorgehen ermöglicht es, die Mitarbeiter schon in die Planungsphase neuer Leitbilder einzubeziehen? Lässt sich die Auswirkung von CSR-Aktivitäten auf den Geschäftserfolg messen? Diese und weitere zentrale Fragen zu Konzeption, Umsetzung und Messung von CSR-Initiativen beantwortet das vorliegende Whitepaper. Zunächst geben zwei aktuelle IBM Studien Aufschluss über Erwartungen an Unternehmen in Bezug auf Corporate Social Responsibility sowie über entsprechende Handlungsmöglichkeiten. Anschließend werden zentrale Hebel vorgestellt, über die IBM CSR-Initiativen von Kunden unterstützt. Praxisbeispiele bei IBM sowie ihren Kunden zeigen auf, wie sich die Projekte erfolgreich realisieren und Unternehmen voranbringen lassen.

CSR-Einblicke in aktuelle IBM Studien

Was erwarten Verbraucher heute von Unternehmen? Welche externen Faktoren wirken auf Organisationen ein? Wie stehen CEOs zu gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung? Um diesen und weiteren Fragen nachzugehen, hat IBM weltweite Erhebungen durchgeführt. In zwei aktuellen Studien kommt der Trend zum Ausdruck, dass Gesellschaft und Verbraucher moralische und ökologische Integrität achten. Deshalb wird CSR zunehmend zu einem erfolgskritischen Faktor für Unternehmen.

**Unternehmen haben Mühe, die steigenden
CSR-Erwartungen zu erfüllen**

Die IBM Global CEO Study 2008 und die IBM CSR Study 2008 haben ergeben, dass Unternehmen die steigenden CSR-Erwartungen nur mühsam oder unzureichend erfüllen, obgleich diese Themen ganz oben auf der CEO-Agenda stehen. So bestätigen 75 Prozent der befragten Unternehmen, dass die Zahl der Interessengruppen, die CSR-relevante Informationen über ihr Unternehmen einfordern oder veröffentlichen, in den vergangenen drei Jahren signifikant gestiegen sei. Kunden lassen ihre Kaufentscheidungen zunehmend von CSR-relevanten Aspekten beeinflussen. Mit dieser Erkenntnis können aber nur die wenigsten Unternehmen umgehen: „Wir reden zu viel und tun nichts, um den steigenden Erwartungen der Kunden in puncto Corporate Social Responsibility gerecht zu werden“, räumte der CEO eines Finanzdienstleistungsunternehmens ein.

Im Vergleich zu den früheren IBM CEO-Studien hat die Bedeutung externer Faktoren entscheidend zugenommen. Gefragt wurde jeweils, welche Aspekte nach Meinung der CEOs in ihren Unternehmen verstärkt Veränderungen herbeiführen werden. Dabei gewinnen CSR-Themen stetig an Bedeutung.

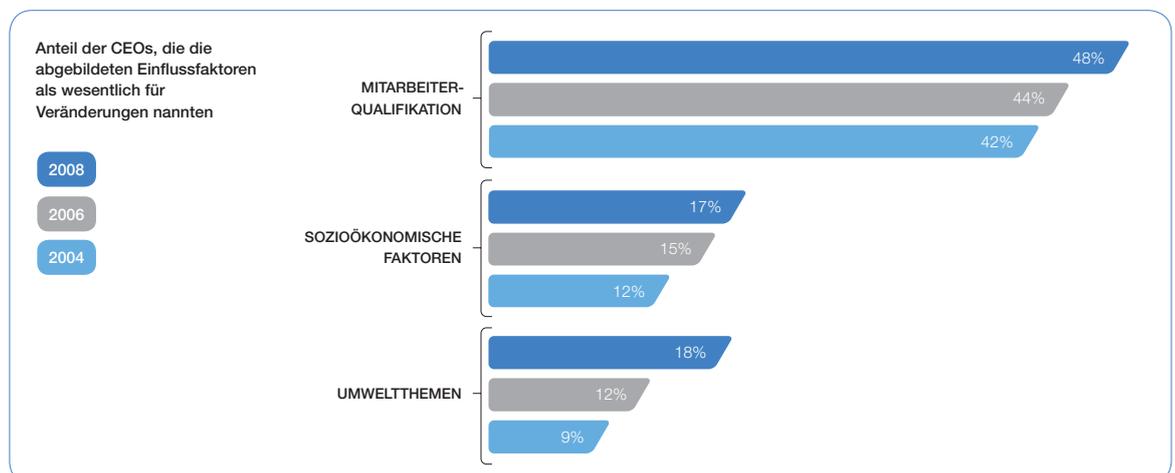


Abbildung 2: Steigender Einfluss von CSR-Themen auf Unternehmen (Quelle: IBM Global CEO Study 2008)

**Kunden und Mitarbeiter durch CSR
ans Unternehmen binden**

Das nachhaltige, verantwortungsvolle Handeln eines Unternehmens bringt nicht nur Vorteile für die Kundenbindung und -gewinnung. Angesichts des Mangels an qualifizierten Mitarbeitern ist der Ruf, den ein Arbeitgeber im Bereich CSR genießt, ein wichtiges Argument, um Fachkräfte und die Talente von morgen für sich zu gewinnen. Da die gesellschaftliche Verantwortung mehr in den Mittelpunkt des Interesses rückt, wirkt sich die konkrete Ausgestaltung von CSR auch direkt auf den Reputationsmechanismus und das Benchmarking von Unternehmen hinsichtlich des Talentwettbewerbs aus. „Corporate Identity und CSR werden künftig eine wichtige Rolle bei der Differenzierung eines Unternehmens zum Wettbewerb spielen. Dieser Aspekt wird in neuen Märkten wie Russland und anderen osteuropäischen Ländern einen großen Unterschied machen“, so ein CEO aus der Elektronikbranche.

**Wo steht Ihr Unternehmen in der
CSR-Wertschöpfungskurve?**

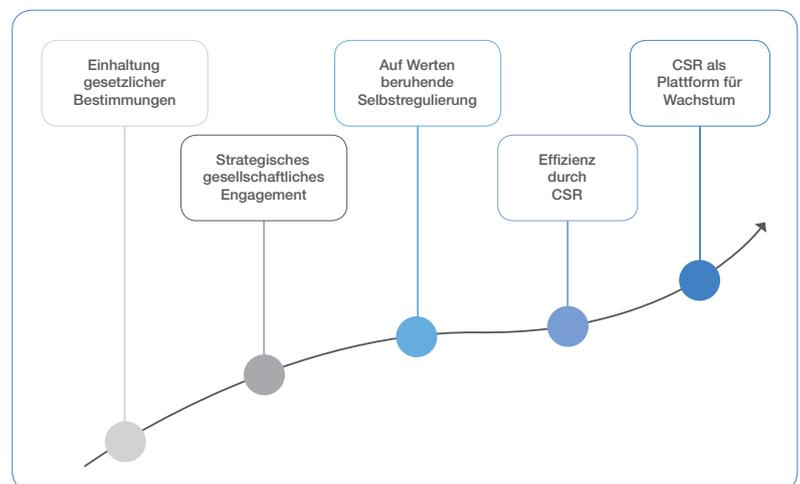


Abbildung 3: CSR-Wertschöpfungskurve

Die Ergebnisse der Global CEO Study 2008 liefern nicht nur Aufschlüsse über den Status quo in Sachen CSR, sondern zeichnen ein Bild des „Unternehmens der Zukunft“. Dieses Unternehmen sieht Corporate Social Responsibility als Plattform für Wachstum und setzt folgende Empfehlungen um:

**Das Unternehmen der Zukunft
informiert transparent**

1. Wissen, welche CSR-Anforderungen gestellt werden

Meist verlassen sich Unternehmen nur auf Vermutungen darüber, was CSR für ihre Kunden bedeutet. Nur ein Viertel der befragten Unternehmen gibt an, die CSR-Belange seiner Kunden zu verstehen. Im Gegensatz dazu weiß das Unternehmen der Zukunft, was seine Kunden erwarten. Es trifft Entscheidungen auf der Basis von Fakten und direktem Feedback von Kunden.

2. Informieren, ohne zu überfordern

Das Unternehmen der Zukunft ist transparent und bleibt dennoch bescheiden. Es findet kreative Wege, um Informationen bereitzustellen – z. B. Codes auf der Verpackung, die interessierte Kunden über Einzelheiten wie Bezugsquellen, mögliche Folgen für die Umwelt und Hinweise zur Wiederverwertung aufklären.

3. Nichtregierungsorganisationen in die Lösung von Problemen einbeziehen

Anstatt Aktivistengruppen misstrauisch zu begegnen – oder ihnen einfach nur Daten zu liefern –, arbeitet das Unternehmen der Zukunft aktiv mit ihnen zusammen. Es könnte beispielsweise die Hilfe von Nichtregierungsorganisationen bei der Überwachung oder Überprüfung von Einrichtungen oder der Festlegung von Branchenstandards in Anspruch nehmen.

4. Mitarbeiter darin unterstützen, mit ihrer Arbeit die Welt zu verbessern

Mitarbeiter wollen heute für Unternehmen arbeiten, die ethische und soziale Verantwortung übernehmen. Das ist Arbeitgebern bereits bekannt. Doch das Unternehmen der Zukunft weiß außerdem, dass die Mitarbeiter sich aktiv an der Lösung von CSR-Problemen beteiligen wollen. Die Initiativen des Unternehmens vereinen idealerweise alle Mitarbeiter im Einsatz für eine gemeinsame Sache, die die Welt buchstäblich verbessert.

Wie können Unternehmen diese Anregungen für sich nutzen? Was lässt sich in der Praxis umsetzen? Entscheidend ist, dass zu Beginn der Beschäftigung mit Corporate Social Responsibility eine gründliche Analyse ihrer Situation und möglicherweise der Wettbewerber steht. IBM unterstützt Unternehmen sowohl bei diesen ersten Schritten als auch bei der Umsetzung einer CSR-Strategie. Je nach individueller Situation des Kunden bieten sich dafür verschiedene Beratungsansätze, -methoden und Tools an.

**IBM Beratung und Technologie helfen
auf dem Weg zum CSR-Leitbild**

IBM Beratungsansätze

Die Neigung mancher Unternehmen, wie bisher weiterzuwirtschaften, oder die Einstellung, „CSR muss man sich leisten können“, ist immer noch weit verbreitet. Doch heute lautet die Frage nicht mehr, ob sich ein Unternehmen mit CSR beschäftigt, sondern wann und wie im Detail. IBM unterstützt ihre Kunden dabei, passende Antworten auf die Frage nach ihrem CSR-Leitbild zu finden und dieses zu gestalten. Dabei kommen ausgewählte und praxiserprobte Beratungsansätze bzw. -methoden sowie neueste technologische Innovationen zum Einsatz. Die Unterstützung beginnt bei ersten Vorüberlegungen und Analysen und begleitet den Kunden bis zur Umsetzung. Seine spezifischen Bedürfnisse geben die Richtung vor und bestimmen die Wahl des Beratungsansatzes. Im Folgenden werden einige u. a. für CSR relevante IBM Beratungsansätze vorgestellt.

IBM Strategiemodell – CSR als integraler Bestandteil jedes Unternehmens

Um eine ganzheitliche CSR-Strategie zu entwickeln, ist es zunächst nötig, in einem Modell die verschiedenen Unternehmensebenen voneinander zu trennen. Unser Strategieansatz ermöglicht es, auf diese Weise Unternehmen zu analysieren und darauf aufbauend mit jedem Kunden ein individuell passendes CSR-Gesamtkonzept zu erarbeiten.



Abbildung 4: IBM House of Corporate Social Responsibility

Unter dem Dach der Unternehmensstrategie CSR integriert umsetzen

Das Modell gliedert Unternehmen in einzelne Bausteine, die zueinander passen müssen, und definiert die Ebene der Unternehmensstrategie als Dach oder Zentralfunktion. Besonders hier sind erhebliche CSR-relevante Einflüsse auf u. a. Corporate Identity, Leitbild, Investitionsplanung, ROI-Kalkulation oder Kommunikationsstrategie zu diskutieren. Das zweite „Stockwerk“, d. h. die Ebene unmittelbar unter der Unternehmensstrategie, umfasst veränderliche Faktoren wie Menschen, Informationen sowie Produkte und Services, die ständig von aktuellen Marktbedürfnissen beeinflusst werden. Auf der untersten, stark operationalen Ebene sind entsprechend die unterstützenden Funktionen des Unternehmens abgebildet wie Eigentum, IT und Prozesse. Das IBM Strategiemodell ermöglicht es, die komplexen Zusammenhänge zwischen den Unternehmensbausteinen zu analysieren und zu verstehen. Auf dieser Grundlage können Unternehmen Corporate Social Responsibility als integralen Bestandteil ihrer Organisation realisieren.

Ein Beispiel:

Ein Unternehmen ermöglicht seinen Mitarbeitern, flexibel von zu Hause aus zu arbeiten. Die Einführung von mobilen Arbeitsplätzen (im Bereich „Menschen“) beeinflusst eine Reihe von anderen Bausteinen. Beispielsweise verändern sich die „Prozesse“: Etwa im Vertrieb steigen Geschwindigkeit und Servicequalität. Im Baustein „IT“ wirken sich die Veränderungen in gestiegenen Sicherheitsanforderungen aus. Außerdem verringert sich möglicherweise die benötigte Bürofläche, was den Bereich „Eigentum“ betrifft.

Den eigenen Standort in Sachen CSR ermitteln

IBM CSR Diagnose Tool – wissen, wie Wettbewerber zu CSR stehen

Bevor Unternehmen ihre eigene CSR-Strategie (weiter)entwickeln, kann es hilfreich sein, sich mit dem Wettbewerb und dessen Umsetzung von CSR zu beschäftigen. Mit unseren Benchmarkingdaten lässt sich eine solche Analyse transparent und effizient durchführen. Das IBM CSR Diagnose Tool ermöglicht es Unternehmen, ihre aktuelle CSR-Position im Vergleich zu Industriebenchmarks, nach Regionen oder Umsatzgröße sortiert, zu ermitteln. Gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet IBM eine erste Analyse zur Standortbestimmung.

Unternehmenskompetenzen analysieren und für CSR nutzbar machen

IBM Component Business Model – die richtigen CSR-Entscheidungen treffen und nachhaltig messbar gestalten

Mit dem IBM Component Business Model analysiert IBM gemeinsam mit ihren Kunden deren aktuelles Geschäftsmodell hinsichtlich der Bedeutung verschiedener Kompetenzen im Unternehmen. Dabei werden die Leistungsfelder eines Unternehmens in einzelne Komponenten aufgeteilt. Jede umfasst dabei Aktivitäten und wird an definierten Bewertungskriterien und zugehörigen Benchmarks gemessen, z. B. Einfluss auf den Gewinn. So können Auswirkungen von einzelnen Aktivitäten auf den gesamten Geschäftserfolg ermittelt werden. Die Einbindung von CSR-relevanten Aspekten in dieses Modell ist ein völlig neuartiger Ansatz. Er ermöglicht es, gezielt CSR-Maßnahmen aufzusetzen, die sich direkt auf den Unternehmenserfolg auswirken.

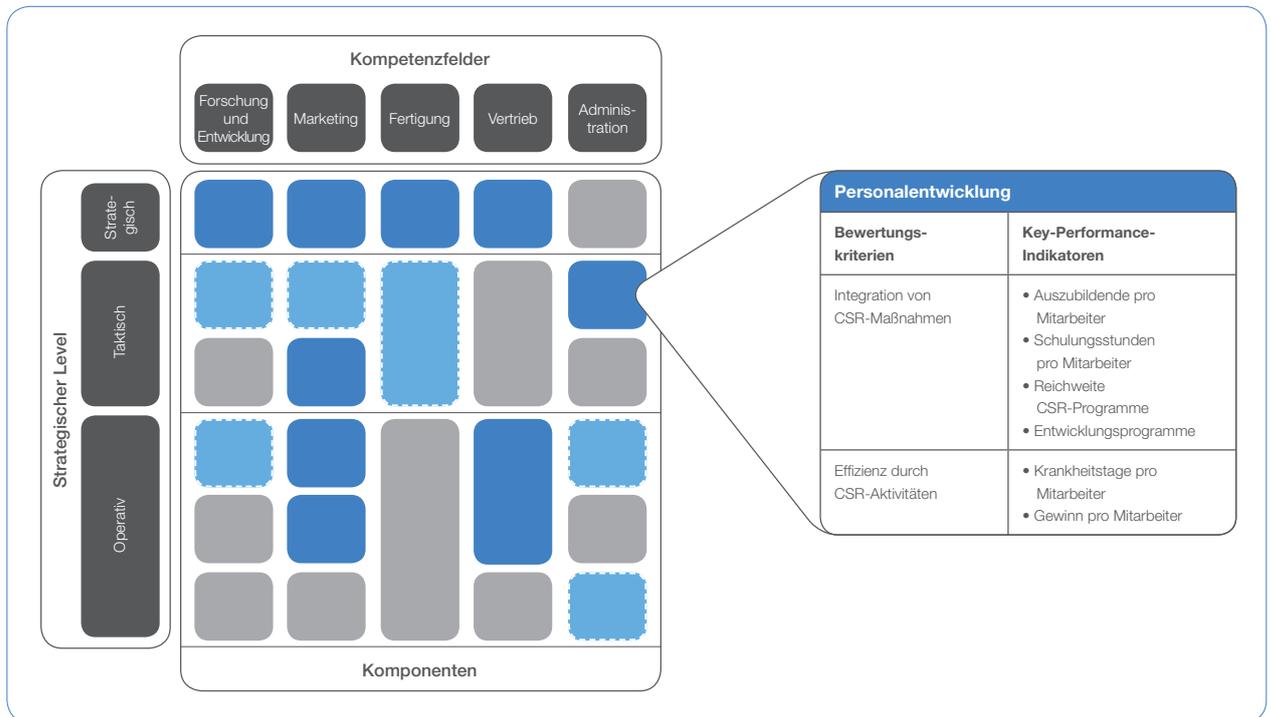


Abbildung 5: Definition von Key-Performance-Indikatoren im IBM Component Business Model

Feedback über Abteilungs-, Hierarchie-, Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg einholen

**IBM Jam – interaktiv mit Mitarbeitern und Kunden
CSR-Themen diskutieren**

Mit dem innovativen Kommunikations- und Managementansatz Jam unterstützt IBM Unternehmen dabei, eine neue und effektive Form der Zusammenarbeit zu etablieren und das Wissen aller Beteiligten zu erschließen. Basierend auf der Web-2.0-Technologie können sich Hunderttausende Teilnehmer innerhalb und außerhalb des Unternehmens aktiv einbringen, um gemeinsam CSR-Themen zu diskutieren und Innovationen voranzutreiben.

Zu Beginn der mehrwöchigen Vorbereitungsphase erarbeitet das IBM Beraterteam mit dem Kunden die genaue Zielsetzung und Themenstellung des Jams. Im nachfolgenden zwei- bis dreitägigen Online-Event, der Jam Session, werden diese Themen mit einer zuvor definierten Zielgruppe diskutiert. So lässt sich ein breites und strukturiertes Meinungsbild von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern zu Chancen und Auswirkungen von aktuellen Themen für das Unternehmen einfangen.

Zentrale Ergebnisse, Ideen und Anregungen zu den einzelnen Themen werden im Nachgang mit Hilfe von Analysemethoden und einem strukturierten Aktionsplan mit klar definierten Zuständigkeiten festgehalten und im Unternehmen umgesetzt.

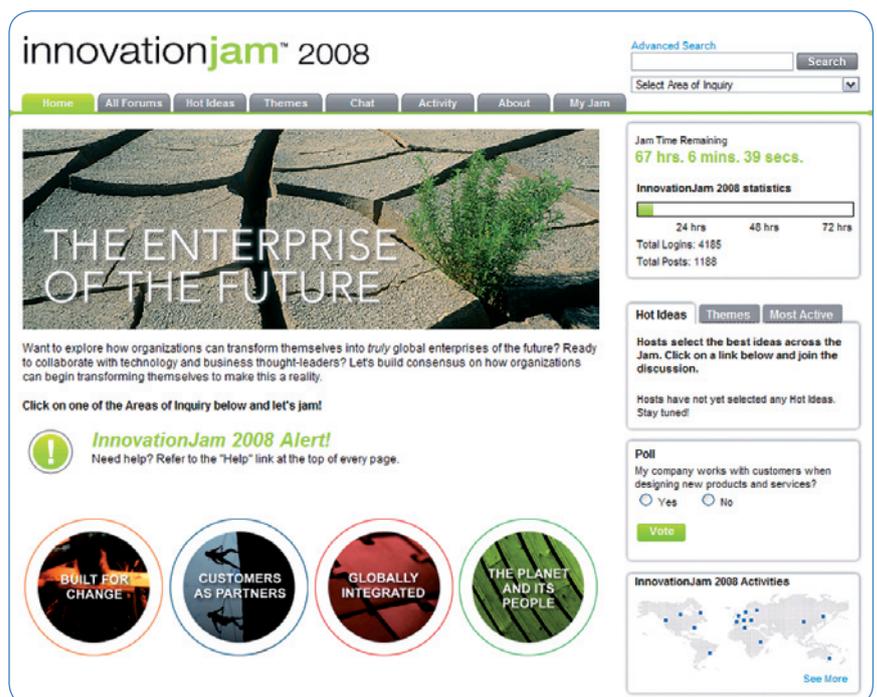


Abbildung 6: Screenshot aus dem IBM Innovation Jam 2008

RFID-Technologie – mehr Transparenz in der Supply Chain

Ein wichtiger Teil von CSR-Initiativen ist für viele Unternehmen die Optimierung und lückenlose Überwachung der Wertschöpfungskette. RFID-Technologie ermöglicht es, jeden Schritt der Wertschöpfungskette zu dokumentieren und auf dieser Datenbasis zu optimieren.

**RFID zeigt den gesellschaftlichen Fußabdruck
eines Produktes**

Als weltweit führender Spezialist auf dem Gebiet nutzt IBM ihre Expertise auch für CSR-relevante Aspekte: RFID-Technologie erhöht die Transparenz von der Rohstoffbeschaffung über die Produktion bis hin zur Auslieferung, sie beschleunigt Prozesse und verbessert die Datenqualität signifikant. Beispielsweise geben RFID-Daten dem Kunden jederzeit Aufschluss darüber, welcher Lieferant ein Produkt unter welchen Bedingungen hergestellt und ausgeliefert hat. Am Ende der Wertschöpfungskette ermöglicht es die Technologie, dass sich der Verbraucher nicht nur den ökologischen, sondern auch den gesellschaftlichen Fußabdruck des Produktes über Terminals anzeigen lassen kann. Mit dieser Serviceleistung setzen sich Unternehmen von Mitbewerbern ab und stärken das Vertrauen der Verbraucher.

Green Sigma – Prozesse der Supply Chain optimieren

Wie lassen sich Einsparungen vornehmen und gleichzeitig Produktivität und Effizienz steigern? Green Sigma ist ein methodischer Ansatz, der ökologische und gesellschaftliche Elemente in die klassische Lean Sigma Methode von IBM Global Business Services integriert. Lean Sigma vereint die Prinzipien von Six Sigma und Lean Management.

Erfolg, der sich messen lässt

Über die Green Sigma Methode analysieren und definieren wir mit unseren Kunden konkrete CSR-Herausforderungen, deren Erfolg sich in Zahlen messen lässt – für das Unternehmen, die Gesellschaft und die Umwelt. IBM selbst reduzierte mit diesem Ansatz den eigenen Energieverbrauch um 4,5 Milliarden kWh seit 1990 und den Ausstoß von Kohlenstoffdioxid um über drei Millionen Tonnen. Dies entspricht Einsparungen von über 300 Millionen US-Dollar.



Abbildung 7: Green Sigma Ansatz von IBM

Für welche Beratungsmethode oder Technologie sich ein Unternehmen entscheidet, hängt von der individuellen Situation bzw. den Anforderungen ab. Die Praxisbeispiele, die nachfolgend vorgestellt werden, können dabei wertvolle Anregungen liefern.

Corporate Social Responsibility in der Praxis

CSR-Strategie bei IBM bindet Mitarbeiter und externe Partner ein

Wie wir CSR umsetzen

IBM setzt intern eigene Maßstäbe zur nachhaltigen Umsetzung von Corporate Social Responsibility. Dabei steht insbesondere der firmeninterne Leitsatz „Innovationen, die etwas bedeuten – für unser Unternehmen und für die Welt“ im Mittelpunkt. Um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden, setzt IBM neben finanziellen Mitteln und Technologien insbesondere auch auf das Know-how sowie das freiwillige Engagement der Mitarbeiter. Die Ausrichtung der Förderaktivitäten wird immer wieder geprüft und den aktuellen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten angepasst. Eingebettet in eine breit angelegte CSR-Strategie erstrecken sich alle Aktivitäten über die gesamte Wertschöpfungskette.

• World Community Grid

Ein Bestandteil der CSR-Strategie ist das World Community Grid. Ziel ist es, das größte öffentliche Computernetzwerk zu schaffen, um die wichtigen und dringenden Probleme der Menschheit wie Krebs, AIDS oder Hunger zu lösen. Das World Community Grid kann die ungenutzte Rechenzeit von an das Internet angeschlossenen Computern dazu verwenden, Forschungsprojekte aus den Bereichen Medizin und Umwelt zu unterstützen. IBM liefert für das World Community Grid die Hardware, Software und den technischen Service. Hosting, Wartung und Support stellt IBM ebenfalls kostenlos zur Verfügung. Mit dem Programm demonstriert IBM ihre Kompetenzen und gewinnt Erkenntnisse über die Leistungsfähigkeit eigener Technologien. Gleichzeitig hilft es der Menschheit.

• On Demand Community

Mit der On Demand Community fördert IBM das soziale Engagement ihrer Mitarbeiter. Indem deren Wissen und Fähigkeiten über ein Online-Portal gebündelt werden, sollen gemeinnützige Organisationen und öffentliche Einrichtungen Unterstützung erfahren. Weltweit engagieren sich mehr als 70.900 IBM Mitarbeiter in der On Demand Community. Unter dem Stichwort „Track hours“ können sie während ihrer Arbeitszeit die Stunden, die sie für eine gemeinnützige Tätigkeit aufbringen, registrieren lassen. Nach 50 Stunden ehrenamtlich geleisteter Tätigkeit kann ein Spendenantrag gestellt werden – und IBM spendet der Organisation, für die sich der IBM Mitarbeiter engagiert hat, 1.000 Euro.

• **Corporate Service Corps**

IBM verbindet mit den Corporate Service Corps als erstes Unternehmen ein Personalentwicklungsprogramm mit dem gesellschaftlichen Engagement für Schwellenländer. Führungskräfte des Unternehmens sollen über mehrmonatige ehrenamtliche Arbeit bei Hilfsorganisationen die Problemstellungen von Schwellenländern kennen und verstehen lernen. In ihren Einsätzen rund um den Globus unterstützen die IBM Mitarbeiter lokale Organisationen, Verbände und Unternehmen dabei, ihre Geschäftsprozesse zu optimieren, neue Technologien einzuführen und ihr Marketing zu professionalisieren. Dadurch hilft IBM den Ländern und findet gleichzeitig Zugang zu den aufstrebenden Märkten. Als Entwicklungsinstrument für die Mitarbeiter bietet das Programm den Teilnehmern die Möglichkeit, ihren bekannten Arbeitsalltag zu verlassen und in einem fremden, herausfordernden Umfeld ihre Fähigkeiten unter Beweis zu stellen.

• **Lieferantenkodex**

IBM hat für Zulieferer einen Kodex festgelegt, den alle Lieferanten selbst befolgen und darüber hinaus bei ihren Zulieferern umsetzen müssen. Der Kodex setzt zum einen Restriktionen in den Bereichen Diskriminierung sowie Kinder- und Zwangsarbeit. Zum anderen legt er Standards für Löhne, Arbeitsstunden und -sicherheit fest. Die Kontrolle bis ins dritte Glied der Lieferkette erfolgt über mehr als 400 Betriebsprüfungen im Jahr.

Praxiserfahrung plus methodisches und technologisches Know-how für IBM Kunden

Die Bereitstellung der IT-Infrastruktur für medizinische und ökologische Forschungsprojekte, die umfassende Unterstützung der Mitarbeiter in gesellschaftlich relevanten Projekten, die Verbindung von Personalentwicklung mit Beratung für Schwellenländer, die Verpflichtung von Lieferanten auf bestimmte gesellschaftliche und ökologische Standards – diese und zahlreiche weitere Aktivitäten verbindet IBM in ihrem CSR-Konzept. Die Erfahrungen aus diesen Projekten, das methodische und technologische Know-how gibt IBM ihren Kunden in der Beratung rund um CSR weiter.

Wie wir für und mit unseren Kunden CSR umsetzen

In zahlreichen Projekten berät IBM Kunden unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit bei der Einführung von CSR-Strategien und begleitet sie bei der Umsetzung. Dabei kommen verschiedene methodische Ansätze und Technologien zum Einsatz.

Auf Basis der IBM Component Business Model Methode hat IBM für einen weltweit tätigen Finanzdienstleister die Abläufe im Unternehmen analysiert. So ließ sich ermitteln, in welchen Bereichen CSR-Aktivitäten einen wesentlichen Einfluss auf das Unternehmen haben. Die Transparenz ermöglichte es dem Finanzinstitut, gezielt in CSR-Maßnahmen zu investieren und diese mit Hilfe von Key-Performance-Indikatoren zu bewerten.

Gemeinsam mit IBM hat ein mittelständisches Industrieunternehmen sein aktuelles Unternehmensleitbild um gesellschaftliche und ökologische Werte ergänzt. Auf Basis des Leitbilds und des IBM House of Corporate Social Responsibility (s. Abbildung 4) entwickelten alle Unternehmensbereiche gewinnbringende CSR-Maßnahmen. So legte das Unternehmen beispielsweise Produktionsstandards sowohl intern als auch extern für Lieferanten ersten, zweiten und dritten Grades fest, überprüfte deren Einhaltung durch Audits und stellte die Ergebnisse in der Öffentlichkeit vor.

Für ein globales Textilunternehmen hat IBM mit Hilfe von RFID-Technologie die Transparenz in der Supply Chain signifikant erhöht. Dabei wurden neben klassischen Trackingdaten auch Informationen zu gesellschaftlichen (u. a. Arbeitsbedingung) und ökologischen (u. a. CO₂-Bilanz des Transportes) Fragestellungen gespeichert. Die Informationen konnte der Endverbraucher beim Kauf abrufen. So hat der Textilhersteller die eigene Glaubwürdigkeit erhöht und einen wesentlichen Beitrag für eine vertrauensvolle Kundenbeziehung geleistet.

Bei einem Schweizer Unternehmen bestand die Herausforderung darin, auf breiter Basis gesellschaftliche Themen und deren Einfluss auf die Unternehmensstrategie, die Produktpalette, die Mitarbeiter und das zukünftige Kundenverhalten zu diskutieren. Der IBM Jam hat es ermöglicht, alle Mitarbeiter einzubinden und wichtige strategische Erkenntnisse für das Management zu gewinnen.

Für eine europäische Bank hat IBM mit dem CSR Diagnose Tool eine Stärken-Schwächen-Analyse im Branchenvergleich durchgeführt. Dabei konnte dem Management sehr strukturiert die Notwendigkeit von CSR-Aktivitäten aufgezeigt werden. In der Folge wurden gezielt einzelne Projekte ausgesucht und mit Hilfe von Nichtregierungsorganisationen hinsichtlich der Unternehmensstrategie bewertet.

Fazit

Eine Unternehmensstrategie, bei der die soziale Verantwortung und die Offenheit gegenüber ihren unterschiedlichen Interessengruppen im Zentrum stehen, macht Unternehmen wettbewerbsfähiger, attraktiver für hoch qualifizierte Mitarbeiter und erleichtert ihnen den Eintritt in neue Geschäftsfelder. Diese Erkenntnisse werden bestärkt durch den wachsenden Einfluss von Kunden, die – vor allem durch die neuen Möglichkeiten des Informationsaustauschs über das Internet – immer stärker sensibilisiert werden. Ganz gleich ob es um Klimawandel, Produktsicherheit, Arbeitspraktiken oder die Unternehmensfinanzen geht – Kunden hinterfragen, ob Unternehmen ihre Gewinne auch in ausreichendem Maße an die Gemeinschaft zurückgeben. Deshalb geht es nicht nur darum, mit diesen gestiegenen Anforderungen Schritt zu halten, sondern das Thema CSR zentral in die Unternehmensstrategien einzubeziehen. So wird CSR zu einer Investition, die sich rechnet. Hinzu kommt: Da der Umgang mit dem Thema auch das Kaufverhalten beeinflusst, können die finanziellen Auswirkungen für ein Unternehmen dramatisch sein.

Gesellschaftliche und ökologische Aspekte sind professionell und methodisch zur Steigerung des Mehrwerts eines Unternehmens zu nutzen. Wir unterstützen Sie gerne dabei!

IBM Global Business Services

Mit Beratungsexperten in über 160 Ländern ist IBM Global Business Services die größte Beratungsorganisation der Welt. IBM GBS bündelt Beratungs- und Geschäftsprozess-Expertisen für unterschiedliche Branchenanforderungen der Kunden. Zu den Beratungsfeldern gehören Strategy & Change, Supply Chain Management, Customer Relationship Management, Financial Management, Human Capital Management sowie IT-Services; damit deckt IBM GBS die komplette unternehmerische Wertschöpfungskette ab.

Unternehmen jeder Größenordnung erwartet ein umfassendes Angebot, angefangen von ersten strategischen Überlegungen über die Implementierung der passenden Lösungen bis hin zu deren Betrieb. Im Vordergrund stehen innovative Transformationsleistungen, mit denen Kunden sich vom Wettbewerb differenzieren, Reserven für Wachstum freisetzen können sowie ihre Kosten senken, die Effizienz steigern und mehr Flexibilität erreichen können. Weitere Informationen finden Sie unter:

ibm.com/consulting/de

Strategy & Change Consulting

Mit über 3.200 Strategieberatern weltweit ist Strategy & Change Teil der IBM Global Business Services. IBM Strategy & Change Consulting arbeitet mit Unternehmen jeder Größenordnung und Industrie eng zusammen, um individuelle Lösungen für aktuelle und künftige Herausforderungen wie nachhaltiges Wachstum, Kostenoptimierung und Transformation zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen.

Ansprechpartner

Dr. Frank Zurlino, Managing Partner Strategy & Change Consulting
+49 211 476 1182
frank.zurlino@de.ibm.com

Florian Babel, Managing Consultant Strategy & Change Consulting
+49 160 88 19 029
florian.babel@de.ibm.com

Der Autor

Florian A. T. Babel ist Managing Consultant im Bereich Strategy & Change bei der IBM Unternehmensberatung Global Business Services.

Dort befasst er sich mit zentralen Fragestellungen erfolgreicher Geschäftsführung und verantwortet das Thema CSR. Er hat bereits zahlreiche Beiträge zur nachhaltigen Unternehmensführung veröffentlicht. Florian Babel arbeitet in München und ist unter florian.babel@de.ibm.com zu erreichen.

Weiterführende Literatur

IBM, Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility (2008)

IBM Global CEO Study – Das Unternehmen der Zukunft (2008)

Die Studien und weitere Strategiepapiere finden Sie unter ibm.com/consulting/de/managementberatung



IBM Deutschland GmbH
Pascalstraße 100
70569 Stuttgart
ibm.com/de

IBM Österreich
Obere Donaustraße 95
1020 Wien
ibm.com/at

IBM Schweiz
Vulkanstrasse 106, Postfach
8010 Zürich
ibm.com/ch

Die IBM Homepage finden Sie unter:
ibm.com

IBM, das IBM Logo und **ibm.com** sind eingetragene
Marken der IBM Corporation.

Weitere Unternehmens-, Produkt- oder Servicenamen
können Marken anderer Hersteller sein.

Gedruckt in Deutschland.

© Copyright IBM Corporation 2008
Alle Rechte vorbehalten.