

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

Dokumentation: Axel Springer

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Preprint
Authors	Bertelsmann Stiftung
Publisher	Bertelsmann Stiftung
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-10 21:17:06
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/173403



Dokumentation: Axel Springer

Die Dokumentation zur Fallstudie Axel Springer wurde am Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre der Universität Passau erstellt.

Dokumentation

Kontakt:

Anna Peters

Projektmanager

Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen/Corporate Social Responsibility

Bertelsmann Stiftung

Telefon 05241 81-81401

Fax 05241 81-681246

E-Mail anna.peters@bertelsmann.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Inhalt

Einleitung	5
Das nachhaltige Management der Zuliefererkette	6
Möglichkeiten der Messung der Nachhaltigkeitsperformance.....	12
Fazit	18
Literaturverzeichnis.....	19

Einleitung

Das Verlagshaus Axel Springer wurde nach dem zweiten Weltkrieg 1946 vom gleichnamigen Unternehmer gegründet und entwickelte sich im Laufe der Jahre zum größten deutschen Zeitungsverlag mit über 10.000 Mitarbeitern und einem Umsatz von 2391,5 Millionen Euro in 2005. (Axel Springer AG, Geschäftsbericht 2005). Mit einem Portfolio von 150 Zeitungen und Zeitschriften in 32 Ländern, darunter mit Bild die auflagenstärkste Tageszeitung Europas, gehören zu den strategischen Zielen der Axel Springer AG die weitere Internationalisierung und Digitalisierung sowie die Marktführerschaft im deutschen Kerngeschäft. Dabei agiert das Verlagshaus in einem schwierigen Markt, der durch Einbruch der Werbeeinnahmen und zunehmende Konzentrationstendenzen geprägt ist (Fabel, 2005).

Das Thema Corporate Social Responsibility steht für Springer im Mittelpunkt des Einsatzes für eine nachhaltige Entwicklung. Bereits in den 90er Jahren begann innerhalb des Konzerns die Beschäftigung mit Umweltthemen, wobei für einen Medienkonzern insbesondere die Lebenszyklusanalyse und damit die verbundenen Umweltbelastungen von zum Beispiel einem Kilo Bild oder Hörzu im Mittelpunkt standen. Dieser Einsatz für umweltrelevante Aspekte des Wirtschaftens wurde durch soziale Aspekte ergänzt, sodass das Umweltreferat immer mehr zum Nachhaltigkeitsreferat ausgebaut wurde. Ergänzend könnte man für Medienunternehmen eine besondere Verantwortung bezüglich der Qualität des publizierten Inhalts und Betonung der Relevanz von CSR in einer Gesellschaft fordern. Allerdings ist fraglich inwieweit ein solches Vorgehen mit dem Grundsatz der Meinungsfreiheit und journalistischen Unabhängigkeit vereinbar ist.

Innerhalb des Unternehmens wurden verpflichtende Standards und Guidelines, wie die Waldnutzungsstandards festgelegt. Des Weiteren gibt es seit dem Jahr 2004 eine *International Social Policy*. Damit zeigt Springer Verantwortung in dem zweiten für ein Medienunternehmen wichtigen Punkt, nämlich die Mitarbeiter und die Integrität des Unternehmens. Somit ist die Verantwortung für ökologische und soziale Aspekte eine der Kernkomponenten des Wirtschaftens für einen Medienkonzern. Auch im Rahmen des Corporate Citizenship zeigt Springer großes Engagement, zum Beispiel im Rahmen der Aktion ‚Ein Herz für Kinder‘. Zur Dokumentation und Transparenz des Engagements veröffentlicht Springer alle zwei Jahre einen Nachhaltigkeitsbericht, der – als weltweit einziger eines Medienunternehmens – den Kriterien der Global Reporting Initiative entspricht und von PWC geprüft wird.

Im Folgenden wird zum einen das Nachhaltigkeitsengagement von Axel Springer mit all seinen Schwierigkeiten und Herausforderungen dargestellt. Dazu wird die Zulieferkette von Axel Springer betrachtet, welche als ein Eckpfeiler der CSR Politik

bezeichnet werden kann. Außerdem ist diese für ein Medienunternehmen von elementarer Bedeutung. Zum andern werden wir Möglichkeiten zur Bewertung beziehungsweise Messung der Nachhaltigkeitsperformance aufzeigen und kritisch hinterfragen.

Das nachhaltige Management der Zuliefererkette

Outsourcing

Unter Outsourcing versteht man den zunehmenden Trend der letzten Jahre und Jahrzehnte, die Produktion vertikal zu disaggregieren. Das Outsourcing kann sich in verschiedenen Arten darstellen, wie zum Beispiel Insourcing, Buy-In, Contracting-out oder Offshoring, wobei jeder dieser Ansätze einen unterschiedlichen Grad der Verbindlichkeit und Zusammenarbeit zwischen den Partnern, und damit auch einen anderen Grad an Verantwortlichkeit für das outsourcende Unternehmen darstellt (Bitkom Leitfaden Offshoring, 2005). Eine spezielle Form des Outsourcing ist das Offshoring, d.h. Arbeitsprozesse werden in andere Länder ausgelagert, in denen die Arbeit billiger und damit effizienter verrichtet werden kann. Im Rahmen der zunehmenden Liberalisierung der weltweiten Handelsverflechtungen, wird mit Hilfe moderner Kommunikations- und Transporttechniken überhaupt erst ermöglicht. Im Sinne einer globalen Arbeitsteilung, ist dieser Prozess nach streng wirtschaftlichen Gesichtspunkten für alle Beteiligten vorteilhaft, da die Ressourcen dort eingesetzt werden, wo sie den größten Nutzen erzielen. Letztlich basiert die Entscheidung für oder gegen die Auslagerung bestimmter Arbeitsabläufe auf einer unternehmensintern durchgeführten Wirtschaftlichkeitsanalyse und somit einer klassischen ‚make-or-buy‘ Entscheidung im Unternehmen. Der Anteil an Verantwortung für die Herstellung der Waren, die das Unternehmen trotz Outsourcing noch trägt, wird bei dieser Entscheidung meist nicht berücksichtigt.

Allerdings darf man neben wirtschaftlichen Überlegungen die Risiken eines solchen Prozesses nicht unterschätzen. Das Unternehmen begibt sich in eine Abhängigkeit von den Partnern, die nicht immer leicht zu kontrollieren oder zu steuern ist. Des Weiteren kann es beim Offshoring aufgrund von Mentalitäts- und kulturellen Unterschieden zu Problemen kommen; die Kommunikation verläuft nicht immer reibungslos (Tennyson, Ros, 2003).

Neben diesen internen Risiken kann das Offshoring auch Probleme aufgrund der unterschiedlichen Wert- und Gesellschaftsvorstellungen entlang der Lieferkette bergen. So kann man generell feststellen, dass die ökologischen und sozialen Standards am Ende der Zuliefererkette, also im Land, in welchem das Endprodukt konsumiert wird, meist weit höher liegen als im Zuliefererland. Dabei handelt es sich nicht nur um ge-

setzliche, vom Staat vorgeschriebene explizite Regelungen, sondern vielmehr auch um implizite Wertvorstellungen der Gesellschaft. Zuwiderhandeln kann in Form von Skandalen und schlechter PR an die interessierte Öffentlichkeit gelangen, und letztlich zu Umsatzeinbrüchen führen. Das Verhalten der Zulieferer fällt somit direkt auf das Unternehmen zurück, weshalb mit Offshoring nicht zwangsläufig eine Abgabe der Verantwortung verbunden sein darf. Vielmehr ist das CSR Engagement großer Unternehmen für die Arbeitsbedingungen in der Zuliefererkette eine Möglichkeit, die Verantwortung für die ausgelagerten Arbeitsprozesse, im Sinne eines aktiven Risikomanagements, wieder auf sich zu nehmen. Das prominenteste Beispiel für die Übernahme von Verantwortung für die Zuliefererkette im Sinne eines Reputationsmanagements, ist der Skandal um Kinderarbeit bei einem Zulieferer des Sportartikelherstellers Nike. In den 90er Jahren führten Berichte über diese Zustände zu Boykottaufrufen und Umsatzeinbrüchen bei Nike.

Forstwirtschaft und damit verbundene Probleme in Russland

Russland besitzt 851 Millionen Hektar Waldfläche, was ca. 69% der gesamten Fläche ausmacht und 22% der weltweit verfügbaren Walressourcen darstellt. Damit kann Russland im Vergleich auf 40 Mal soviel Waldfläche wie Finnland und das 80-fache der deutschen Waldfläche zurückgreifen. Auch wenn nicht die gesamte Fläche aufgrund permanenten Bodenfrosts nutzbar ist, so hat die Forstwirtschaft in Russland eine nicht zu unterschätzende Bedeutung und stellt in einigen ländlichen Regionen den einzigen Wirtschaftszweig dar. In ganz Russland sind etwa 1,1 Millionen Menschen in ungefähr 20.000 Unternehmen der Forstindustrie beschäftigt. Allerdings sind aufgrund der historischen Entwicklung im Kommunismus die Besitzverhältnisse im heutigen Russland noch immer undurchsichtig. Der Staat hält den Großteil der Waldfläche in seinem Besitz und verteilt Lizenzen zur Verpachtung und Nutzung des Waldes an private Firmen. In den letzten Jahren lässt sich beobachten, dass die verpachtete Fläche zwar ansteigt, jedoch die Privatisierung zunehmend seltener wird. Die Verpachtung staatlichen Waldbesitzes anstelle des Verkaufs an Privatleute nimmt also zu.

Number and area of forest lease areas in 1993–2003



Quelle: Axel Springer AG, The Random House Group UK, Time Inc., Russkiy Les, Stora Enso: From Russia...with Transparency. Sustainability in the Wood Supply Chain. Project Report for Phase I, September 2005.

Damit einhergehend sind auch die Probleme, vor die die Forstwirtschaft in Russland gestellt ist. Zum einen ist eine unzureichende Infrastruktur aufgrund mangelnder Investitionen zu beklagen, was auf lange Sicht zu erheblichen Problemen führen kann. Auf der einen Seite investiert der Staat als Eigentümer nicht oder nur sehr unzureichend, da ja die privaten Firmen den Wald nutzen, sodass sie auch für entsprechende Investitionen in die Infrastruktur und die Zukunftsfähigkeit des Waldes verantwortlich sein sollten. Die unklare Besitzstruktur und eine Verpachtung, die immer nur auf bis zu zehn Jahren angelegt ist, führt jedoch zu einem unsicheren und verkürzten Planungshorizont, der längerfristige Investitionen unattraktiv macht. Darüber hinaus ist das Waldmanagement, also die nachhaltige Ressourcensicherung, ein drängendes Problem, dessen mangelhafte Lösung ebenfalls mit den zum Teil undurchsichtigen Besitzverhältnissen, aber auch mit fehlenden Kenntnissen über effiziente Waldwirtschaft erklärt werden kann. Es ist nicht immer sichergestellt, dass der geschlagene Bestand durch Wiederaufforstung erhalten wird.

In der halbstaatlichen Besitzstruktur liegt noch ein weiteres Problem der russischen Forstwirtschaft begründet. Die Vergabekriterien für die Lizenzen zur Nutzung der Waldfläche sind sehr undurchsichtig, und entziehen sich im Grunde genommen jeder effizienten Kontrolle. Dazu kommt das Problem der steigenden Korruption in Russland zum Tragen, das verhindert, dass die Lizenzen nach gültigen Standards und unter Berücksichtigung zum Beispiel ökologischer Aspekte vergeben werden. Für Außenstehende wie die Papierfabriken, die ihr Holz aus Russland beziehen, oder auch Verlage wie Springer, ist die Herkunft der Hölzer und die Garantie, dass diese nicht aus illegalem Raubbau stammen daher sehr schwierig zu gewährleisten. Die Zertifizierung der Hölzer, zum Beispiel mit dem Siegel des Forest Stewardship Council, stellt daher eine der Hauptaufgaben dar.

Für einen Verlag wie Springer, dessen Kunden ihn an europäischen Standards messen, ist außer der mangelnden Transparenz der Herkunft auch das Fehlen von sozialen Standards beim Abbau von Holz ein großes Problem. Oft kann man bei den Firmen große Sicherheitsmängel und dementsprechend eine hohe Zahl von Unfällen feststellen, die im Grunde genommen vermeidbar sind. Zu den schlechten und zum Teil äußerst gefährlichen Arbeitsbedingungen kommt ein niedriger Monatslohn. Diese schlechten Arbeitsbedingungen führen zur Abwanderung der jungen Bevölkerung in die Städte, was natürlich mit sozialen Verwerfungen im Umfeld der Forstwirtschaft einhergeht.

Ähnlich wie bei den Arbeitsbedingungen besteht auch bezüglich des Umweltbewusstseins eine signifikante Divergenz zwischen den Standards in den Abnehmer- und den Zuliefererländern. In Russland ist der Wald für die Menschen oft die einzige Ressource und Chance ihr Überleben zu sichern. Ökologische Standards oder ein nachhaltiges Waldmanagement werden oft schlichtweg nicht berücksichtigt, da für diese Probleme bei der lokalen Bevölkerung auch kein Bewusstsein besteht.

Gründe für das CSR Engagement von Springer

Auch wenn die Frage nach der Herkunft des Holzes im Falle von Springer kein Ergebnis einer ‚make-or-buy‘-Entscheidung im Rahmen eines Outsourcingprozesses darstellt, sondern bereits immer so gehandhabt wird, stellt sich die Frage nach der Verantwortung des Verlags für die Herkunft des Papiers und damit der Zuliefererkette. Das Papier bezieht der Verlag aus 14 Ländern von 53 Papierfabriken. Ein Verlag wie Springer, der sich von externen Anspruchsgruppen sowie aufgrund seiner internen Standards und seines Geschäftsfeldes zu Transparenz und Offenheit verpflichtet fühlt, sieht sich also mit der Kontrolle der Zuliefererkette mit großen Problemen konfrontiert. Nicht zuletzt die Diskussion um Kinderarbeit in der Zuliefererkette von Nike in den 90er Jahren hat gezeigt, dass die Arbeitsbedingungen der Zulieferer, die sich eigentlich der Kontrolle des Unternehmens entziehen, dennoch direkt auf die Reputation des Endproduzenten auswirken können. Bereits 1993 publizierte Springer daher offen seine Papierlieferanten. Die Sicherstellung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Zuliefererkette wird daher zum einem zum ökonomischen Kalkül für Springer, erstens um langfristig die Möglichkeit des Holzabbaus in Russland sicherzustellen, und zum anderen handelt es sich um eine Art Risikomanagement, das den Konzern vor schlechter PR schützen soll. Mit einem Engagement für die Zuliefererkette kann sich Springer zudem einen Imagegewinn bei sozial und ökologisch sensibilisierten Konsumgruppen verschaffen,

und einen gewissen Pioniergewinn als erstes deutsches Verlagshaus, das ein solches Engagement zeigt, erreichen.

Des Weiteren kann sich Springer als global agierendes Unternehmen lokal engagieren, und somit seiner an sich selbst gestellten Forderung nachhaltig zu wirtschaften nachkommen. Dieses Engagement kann im klassischen Sinne als CSR angesehen werden, da das Unternehmen einspringt und versucht, gewisse Standards sicherzustellen, die der russische Staat offensichtlich nicht erbringen kann. Die Begründung für eine Kontrolle der Zuliefererkette ist somit in einer Art ‚Staatsversagen‘ begründet, da soziale Standards und ökologische Notwendigkeiten bei der Vergabe von Abholzungslizenzen nicht berücksichtigt werden. In Ermangelung eines staatlichen Ordnungsrahmens springt hier ein multinational agierendes Unternehmen ein und stellt diese Standards sicher.

Für Springer wird das Management der Zuliefererkette also zum einem zum Business Case als Unternehmen, das Transparenz und Offenheit ‚verkauft‘, zum anderen kann man dieses Engagement auch als aktives Corporate Citizenship bezeichnen.

Vorgehensweise von Springer

Das ehrgeizige Ziel von Springer bestand in einer ganzheitlichen Erfassung und Sicherstellung der Zuliefererkette. Diese gliedert sich in zwei Schritte, nämlich die Papierfabriken, zumeist in Finnland und Norwegen ansässig, die wiederum das Holz als Rohstoff aus den russischen Wäldern beziehen. Bei vielen Projekten gab Springer daher in erster Linie einen Anstoß zum Dialog zwischen den Papierfabriken und den Holzlieferanten über die Herkunft und den Abbau der Hölzer. Nicht nur in dieser Beziehung war der Dialog das wichtigste Instrument. Auch in der Beziehung mit den russischen Behörden vor Ort bei Projekten von Springer wurde immer wieder der Dialog gesucht. Dieses offene und dezentrale Vorgehen, ist wohl einer der Hauptgründe, warum es trotz anfänglich großen Widerstands und teilweise auch Unverständnis für das Vorgehen von Springer gelungen ist, Nachhaltigkeitsstandards in dieser Zuliefererkette zu verankern. Es gab keine zentral in Berlin erstellten Leitlinien oder Standards, deren bloße Umsetzung gefordert wurde. Vielmehr wurden die Lösungen immer zusammen mit den Partnern erarbeitet, was natürlich eine gewisse Akzeptanz für die Veränderungen sicherstellte, und zum Beispiel auch das Wohlwollen der russischen Behörden nicht über die Maßen strapazierte.

Ein damit einhergehender Punkt ist die Tatsache, dass man sich an den Verhältnissen und Bedürfnissen vor Ort orientierte und von daher insbesondere Schulungen zur Bewusstseinsbildung durchgeführt wurden. Auf diese Weise wurden die Menschen

sozusagen in ihrer Lebenswirklichkeit abgeholt, was es vereinfacht hat, bspw. den Nutzen und Zweck von nachhaltigem Waldmanagement zu erklären. Teil dieser Strategie war es auch, keine externen Experten zu schicken, sondern die Menschen selbst die nötigen Veränderungen vornehmen zu lassen. In diesem Sinne war die Sicherstellung von Nachhaltigkeit in der Zuliefererkette auch mit einem Wissens- und Technologietransfer zur Sicherstellung nachhaltiger Entwicklung verbunden. So konnten die Arbeitsbedingungen wie Sicherheit und Unfallrisiken verbessert und höhere Löhne verhandelt werden.

Um sich die für das Projekt notwendige Glaubwürdigkeit und Transparenz zu sichern, ist es außerdem gelungen, externe ‚watchdogs‘ als kritische Begleiter des Projekts zu verpflichten. Dazu gehörten in erster Linie Greenpeace Russland und Transparency International. Diese Nichtregierungsorganisationen stellen insbesondere die Glaubwürdigkeit nach außen in den Abnehmerländern sicher. Gleichzeitig verhalf die aktive Einbeziehung diesen Gruppen in Russland zu Aufmerksamkeit und Anerkennung, die sie sonst in Russland, besonders bei staatlichen Stellen nicht immer besitzen. Somit wurde in geringem Umfang auch ein Beitrag zur Stärkung der demokratischeren Strukturen in Russland geleistet. Aber auch Springer konnte sich durch diese Partnerschaft nicht nur Glaubwürdigkeit, sondern insbesondere auch das know-how dieser Organisationen, was ökologische Fortwirtschaft und Erhaltung der Artenvielfalt angeht, zu Eigen machen, über das vermutlich in der Tiefe weder Springer, noch die anderen Partner verfügten.

Ein weiterer Punkt, den man hervorheben muss, ist die Kooperation mit anderen Verlagen der Branche wie Random House UK oder Time Inc. (Axel Springer, The Random House UK, etc., 2005) Die Entscheidung auf einen kurzfristigen PR-Vorteil für Springer zugunsten der Möglichkeit Standards brachenweit zu vereinheitlichen und einzuführen zu verzichten, hat sich im Sinne der Sache ausgezahlt. Es war nicht nur die Marktmacht und damit der Einfluss der Abnehmer, also der Verlagshäuser, größer, sondern es wurde auch gezeigt, dass die kollektive Selbstbindung wirtschaftlicher Akteure zur Verbesserung von sozialen und ökologischen Standards führen, und so das oft im Zuge der Globalisierung befürchtete ‚race-to-the-bottom‘ vermieden werden kann, wie dies im Pilotprojekt ‚From Russia with Transparency‘ geschehen ist.

Möglichkeiten der Messung der Nachhaltigkeitsperformance

Messung anhand der Nachhaltigkeitsberichte

Neben Projekten wie den eben beschriebenen, die zweifelsfrei CSR-Charakter besitzen, muss man sich aber generell die Frage stellen, inwieweit ein Zusammenhang zwischen „Doing Good“ und „Doing Well“ besteht. Entscheidend ist also die Frage ob und wie Nachhaltigkeitsperformance zu messen ist und inwiefern diese dann mit dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg korrespondiert. Daraus könnten sich Handlungsempfehlungen ableiten lassen ob und wo CSR strategisch eingesetzt wird beziehungsweise werden sollte.

Ein erster Ansatz, CSR eine gewisse Aussagekraft und Qualität zukommen zu lassen, kann man in der Berichterstattung nach der „Global Reporting Initiative“ (GRI) sehen. Darunter versteht sich ein

„large multi-stakeholder network of thousands of experts, in dozens of countries worldwide, who participate in GRI's working groups and governance bodies, use the GRI Guidelines to report, access information in GRI-based reports, or contribute to develop the Reporting Framework in other ways – both formally and informally.“

Die von diesem Stakeholder Netzwerk festgelegten Richtlinien zur Berichterstattung sollen dazu beitragen, dass nachhaltige Entwicklung weltweit unterstützt wird. Gleichzeitig sollen diese für Firmen, Regierungen, Investoren und Arbeitnehmer bei Fragen zu nachhaltiger Entwicklung eine Orientierungshilfe zu gewissen Standards geben und als mögliche Entscheidungshilfe fungieren.

Die Selbstverpflichtung, nach den GRI Richtlinien zubilanzieren, ist weder verbindlich, noch sind damit rechtliche Berichts- oder Offenlegungserfordernisse verbunden. Dennoch kann man festhalten, dass durch sie Punkte wie Vergleichbarkeit, Glaubwürdigkeit, Detailgenauigkeit, Aktualität und Verifizierbarkeit der angegebenen Informationen ein viel schärferes und deutlicheres Bild gewinnen. Ob man sie aber als Indikator für Gesellschaftliche Performance sehen kann ist doch fraglich, auch in der Hinsicht, dass diese Zielgrößen nur schwer quantifizierbar sind.

Ein Ansatz versucht über die Art und Weise von Nachhaltigkeitsberichterstattung wenigstens eine Rangfolge der größten deutschen Unternehmen in Bezug auf CSR zu ermitteln. Alle zwei Jahre wird ein so genanntes Nachhaltigkeitsranking vom Institut für ökologisches Wirtschaftsforschung, Future e.V. und die Stiftung Ökologisches Wirt-

schaften durchgeführt, wobei Axel Springer momentan den vierten Platz einnimmt (vgl. Nachhaltigkeitsranking, 2007). Das Ranking ermittelt, inwiefern und in welcher Qualität vom Unternehmen über initiierte Nachhaltigkeitsaktivitäten selbst berichtet wird. Dabei werden neben den von Unternehmen veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichten auch andere Publikationen mit direktem Bezug zu Nachhaltigkeitsmaßnahmen einbezogen. Als entscheidende Kriterien werden neben verschiedenen Richtlinien, wie beispielsweise auch der GRI, diverse branchenspezifische Anforderungen entwickelt, welche in die Bewertung mit einfließen. Die Anforderungen und Kriterien sowie deren Gewichtung können im Detail bei Loew/Clausen (2005) nachgelesen werden.

Natürlich kann vermutet werden, dass über einen konstruktiven Wettbewerb verschiedener Unternehmen CSR und Nachhaltigkeitsfragen einen höheren Stellenwert eingeräumt bekommen, Lernprozesse angestoßen werden und eben auch die Gesellschaft auf verschiedene Engagements aufmerksam wird. Dadurch würde CSR noch deutlicher zu einem bedeutenden Teil des Reputationsmanagements und somit auch für wirtschaftliche Strategieentscheidungen ein nicht zu vernachlässigender Punkt. Allerdings fehlt auch weiterhin eine sowohl qualitativ wie quantitativ messbare Größe solcher Sozialen Performance. Allein über Anzahl und Qualität von Publikationen über Nachhaltigkeit kann und darf man nicht unbedingt auf ein Maß für Nachhaltigkeit schließen. Insbesondere für ein Medienunternehmen würde bei einer Reduzierung auf Veröffentlichungen ein Anreiz gesetzt, die eigenen Möglichkeiten auszunutzen und das Publikationspotenzial voll auszuschöpfen.

Messung mit Hilfe von Indizes

Um den Zusammenhang von ökonomischen und gesellschaftlichen Erfolg darzustellen sind verschiedenste Indizes verfügbar. Diese erfreuen sich hoher Beliebtheit, da die Beziehung zueinander so deutlich erscheint. Exemplarisch ist der Good Global Index zu nennen. In diesen Index sind nur Unternehmen aufgenommen, die sich besonders im Bereich der CSR engagieren. Die Lizenzeinnahmen und andere Einnahmen werden an UNICEF gespendet. Von vornherein ausgeschlossen sind Firmen, die in fragwürdigen Branchen, wie zum Beispiel der Tabak- oder Waffenindustrie angesiedelt sind.

Zu den Aufnahmekriterien für diesen Index zählen neben Umweltfragen auch die Achtung der Menschenrechte, Mitarbeiterinteressen und Korruption. Die Anleger orientieren sich hier am Nachhaltigkeitsmanagement der Unternehmen, sie suchen sich also bewusst diesen CSR-Index heraus und investieren in genau diese Unternehmen. Aus dem Ansteigen des Index kann man daher ein wachsendes Interesse der Anleger an CSR ableiten. Im Zusammenhang mit der Axel Springer-Aktie und der Entwicklung des Good Global Index kann man folgendes schließen. Falls ein Trend zu

Investments in nachhaltige Firmen besteht, steigt der Index. Falls gleichzeitig die Springer-Aktie steigt, könnte man folgern, diese Steigerung sei auf das Nachhaltigkeitsmanagement von Springer zurückzuführen (vgl. FTSE, 2007 und UNICEF, 2007).

Der Ansatz Nachhaltigkeits-Performance über Indizes dieser Art zu messen und zu bewerten ist jedoch nicht so einfach wie es scheint. Die Kriterien und Aufnahmebedingungen für indexierte Unternehmen werden den verschiedenen Branchenanforderungen, sowie Rahmenbedingungen in Ländern und Kulturen nicht gerecht. So kann zum Beispiel ein Unternehmen den Status der „Good Company“ erlangen, indem eventuell nur gesetzliche Bestimmungen erfüllt werden, welche in anderen Ländern selbstverständlich sind. Ein ernsthaftes CSR Interesse sowie ein bewusstes Nachhaltigkeitsmanagement darf deswegen nicht jedem Unternehmen per se unterstellt werden. Außerdem ist es fraglich ob Investoren nur aufgrund von CSR in ein Unternehmen investieren oder ob nicht externe Entscheidungsfaktoren ausschlaggebend sind.

Eine andere Überlegung, die gesellschaftliche Performance messbar zu machen, sieht folgendermaßen aus: Man könnte alle Preise, die im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit, CSR und Umweltschutz nach Anzahl und Qualität gewichten. Falls dies objektiv, umfassend und korrekt durchführbar wäre, müsste man daraus folgernd, auch eine Aussage über die Güte des Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens treffen können. Im Fall von Axel Springer ist beachtenswert, dass die Anzahl an gewonnenen Preisen in den letzten Jahren häufiger geworden ist. So wurden im Jahr 2005 sowohl der 1. Platz beim Hanse-Umweltpreis, sowie die bereits beschriebene Pilotinitiative zur FSC-Zertifizierung von Forstbetrieben in Russland ausgezeichnet (vgl. NABU, 2007). Außerdem steht Springer im ‚Best in Class‘-Ranking von oekom research, einer auf Nachhaltigkeit spezialisierte Ratingagentur, an erster Stelle (vgl. Axel Springer, 2005, S. 15). Angenommen ein solcher Index wäre vorhanden, so würde Axel Springer je nach Gewichtung der Preise einen der vorderen Plätze einnehmen. Man könnte nun nach Branche, Größe oder anderen beliebigen Kriterien unterscheiden und die gewichtete Anzahl der Preise wäre auch als Maßeinheit zu verstehen.

Allerdings weist dieser Ansatz neben der Frage der Durchführbarkeit auch eine weitere bedeutende Schwäche auf. So ist die Vergabe von Preisen häufig auf eine erfolgreiche Lobbyarbeit seitens des Unternehmens und nicht in erster Linie auf das CSR Engagement zurückzuführen. So bestünde die Gefahr, dass CSR in den Hintergrund gerät und das Buhlen um Auszeichnungen und Preise den Hauptanreiz erfährt.

Korrelation zwischen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Performance

Man kann sich der Frage nach einem Zusammenhang zwischen gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Performance auch statistisch nähern. So gibt es zahlreiche empirische Versuche, wie zum Beispiel von Hansmann et al. (2003), Korrelationen nachzuweisen. In der Untersuchung wird festgestellt, dass „Nachhaltigkeitsmanagement in der Organisationsstruktur, in Logistik und Einkauf, im Marketing, in Forschung und Entwicklung und im Personalmanagement mit einer guten Ertragsentwicklung einher“ geht (vgl. Hansmann et al. 2003, S. 39).

Nachhaltigkeit...	Ø CFROI	Ø GKRent
...in der Gesamtbetrachtung	0,11	0,19
...im Zielsystem	0,29	0,17
...in der Organisationsstruktur	0,11	0,17
...in Logistik und Verkauf	0,11	0,20
...in der Produktion	- 0,23	- 0,05
...im Marketing	0,19	0,25
...in Forschung und Entwicklung	0,16	0,21
...im Personalmanagement	0,06	0,14

Korrelation von Nachhaltigkeit mit ökonomischen Erfolgsgrößen

(Eigene Darstellung nach Hansmann et al., S 41)

Anhand einer Tabelle in der die verschiedenen Korrelationen von Nachhaltigkeit und ökonomischen Erfolg dargestellt sind, kann man erkennen, dass bis auf den Produktionsbereich durchweg positive Zusammenhänge festgestellt wurden. Hansmann et al. kommen insgesamt zu dem Ergebnis, dass man abgesehen von Investitionen in nachhaltige Produktionsverfahren mit einer positiven ökonomischen Entwicklung in der Gesamtbetrachtung rechnen könne.

Allerdings bleibt offen, ob nachhaltiges Wirtschaften zu ökonomischem Erfolg führt, oder ob ökonomischer Erfolg es dem Unternehmen ermöglicht, einen Fokus auch auf ökologische und soziale Belange zu legen. Auch erscheint die genutzte Datenmenge mehr als ungeeignet. Für eine Untersuchung dieser Art sollte eine Zeitreihe von mindestens 20 Jahren vorliegen und bei den Korrelationskoeffizienten Verzögerungen, so

genannte time lags beachtet werden, da CSR immer langfristig angelegt sein sollte oder zumindest nicht kurzfristig wirkt.

Ein weiterer sehr interessanter Ansatz entwickelt sich, wenn CSR einmal als reines Strategiewerkzeug gesehen wird, um negativen Einfluss auf den Unternehmenswert zu minimieren. Wie auch bei Falck/Heblich (2006) näher ausgeführt, stellen sich dem Management dann zwei entscheidende Fragen. Zum einen ist ein gesellschaftliches Anliegen insofern zu bewerten, ob das Unternehmen sich diesem über CSR widmen sollte oder nicht. Falls der Trend als förderungswürdig eingeschätzt wird – also das Kerngeschäft betrifft – stellt sich die Frage in welchem Umfang er gefördert werden sollte. Um in einem zweiten Schritt eine monetäre Umfangsgröße zu erhalten, muss dann ermittelt werden, welche Stakeholder in Zusammenhang mit dem Trend einen entscheidenden Einfluss auf den Unternehmenswert haben könnten. So könnte man seine Stakeholder in drei Kategorien klassifizieren. Erstens, so genannte Key Stakeholder, die einen direkten und massiven Einfluss auf den Cash Flow haben. Infrage kommen für diese Klasse wichtige Zulieferer beziehungsweise Kunden, als auch öffentlichkeitswirksame NGO`s.

Als zweite Einheit werden die Emerging Stakeholder definiert. Darunter sammeln sich alle Stakeholder, die in Zukunft einen bedeutenderen Einfluss gewinnen könnten, also das Potential haben, zu Key Stakeholdern zu werden. In der dritten Stufe finden sich alle Stakeholder wieder, die (in absehbarer Zeit) keinen Einfluss auf wirtschaftliche Größen des Unternehmens haben werden.

Die Frage nach der Bewertung eines sozialen Engagements könnte demnach anhand des potentiellen negativen bzw. positiven finanziellen Einflusses, den ein Handeln bzw. nicht Handeln mit sich bringen kann, beantwortet werden. Die notwendige Intensität des CSR Engagements wäre dann wie bei einer reinen Investitionsentscheidung zu treffen.

Auch wenn nicht eindeutig festgestellt werden konnte, inwiefern wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Erfolg voneinander abhängen und oder sich gegenseitig bedingen, so wurden dennoch einige interessante Ansätze dargestellt, wie eventuell Hinweise auf Verknüpfungen zu ermitteln sind.

Auf jeden Fall sind gewisse Nutzenbereiche in sich logisch und lassen sich ohne empirische oder andere Beweise ableiten. Zum einen, die Möglichkeit über CSR Reputationsmanagement zu betreiben, zum anderen ein eben nicht messbarer Wert, der Vertrauen der Gesellschaft, der Stakeholder und Darstellung des Unternehmens in sich umschließt. Allein daraus legitimieren sich CSR-Maßnahmen als strategisches Werkzeug zur Unternehmensgestaltung und Positionierung auf lange Sicht.

Vergleich der Medienkonzerne

Im Vergleich zu anderen Medienkonzernen fällt auf, dass Axel Springer eine Vorreiterrolle in Bezug auf das CSR Engagement einnimmt. Lediglich die Bertelsmann Gruppe kann über ihre – an sich eigenständige – Stiftung auch im vorderen Bereich positioniert werden. Hier findet in Feldern wie Bildung, Wirtschaft und Soziales, Unternehmenskultur, Gesundheit, Internationale Verständigung, Kultur ein breit aufgestelltes Eintreten mit klar formulierten CSR-Anspruch statt (vgl. Bertelsmann, 2007). Die Holtzbrinck Gruppe informiert zumindest nicht auf den ihr zu Verfügung stehenden Plattformen über ein eigenes Nachhaltigkeitsverständnis oder Aktivitäten zu diesem Bereich. Obwohl über Spendenaktionen in den Tochtergesellschaften in den jeweiligen Ländern zum Beispiel der deutschen Welthungerhilfe oder der Max Planck Gesellschaft Unterstützungen stattfinden, scheint hier CSR nicht als bewusstes Mittel eingesetzt zu werden (vgl. Holtzbrinck, 2007).

Bei der Burda Medien Gruppe ist diese Lücke spätestens seit Gründung der Hubert Burda Stiftung geschlossen worden, auch wenn hier in erster Linie, wie auch bei Bertelsmann, keine integrierte Lösung angestrebt wurde. Neben Non-Profit-Aktivitäten aus den Bereichen Wissenschaft und Kultur liegt ein besonderes Augenmerk auf der Darmkrebsvorsorge, was auf die persönliche Betroffenheit Hubert Burdas zurückzuführen ist. Ob jedoch die zentralen Unternehmensbereiche dadurch erfasst und hinreichend gewürdigt werden, bleibt zumindest fraglich (vgl. Hubert Burda Media, 2007).

Auffallend ist jedoch, dass in allen Unternehmen in denen CSR einen höheren Stellenwert einzunehmen scheint, immer starke Persönlichkeiten im Hintergrund wirken und noch immer großen Einfluss im Unternehmen haben. In diesem Zusammenhang ist vor allem für Axel Springer die Struktur der Aktionäre der AG erwähnenswert (vgl. Ermittlung der Konzentration im Medienbereich, 2007). Dabei wird deutlich, dass sich nur ein bemerkenswert kleiner Teil aller Anteile (15,8%) im Streubesitz befinden. Dies lässt darauf schließen, dass hierbei der Anspruch Stakeholder an das Unternehmen ein anderes Gewicht erhält und darüber hinaus werden Interessen der Familie Springer selbst zusätzlich aufgewertet. Auch besitzt ein Unternehmen mit solchen Eigentümerstrukturen oft ein längerfristiges Unternehmensziel mit stärkerer Gewichtung auf Erhalt, als kurzfristig angelegte Maßnahmen zur Shareholder Value Maximierung. Insgesamt passt dies auch in das allgemeine CSR-Verständnis, wobei in erster Linie immer langfristige Perspektive verfolgt werden sollten und kurzfristiger Erfolg, gesellschaftlich oder wirtschaftlich, nur bedingt erreicht wird.

Fazit

In dem oben exemplarisch beschriebenen Bereich der Zuliefererkette, welcher im Rahmen eines allgemeinen CSR Verständnisses als vorbildlich verstanden werden kann, wird die Breite, die CSR haben kann, sowie die gesellschaftliche Bedeutung deutlich. Allerdings konnte keine eindeutige Beziehung zwischen der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und der klassischen wirtschaftlichen Performance nachgewiesen werden. Vielmehr wurde deutlich, dass die qualitative sowie quantitative Messung nur schwer möglich ist und zudem stark von dem zugrunde liegenden CSR Verständnis abhängt. Auch im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung ist es deshalb fraglich, inwieweit ein einheitliches Verfahren entwickelt werden kann und ob es die nötige Akzeptanz erfahren wird. Dennoch wird unserer Meinung nach die Bedeutung von CSR für Öffentlichkeit, Kunden und Investoren in den kommenden Jahren zunehmen. Es ist jedoch zu überlegen ob sich Nachhaltigkeitsperformance überhaupt in wirtschaftlichen Kennzahlen und monetären Größen ausdrücken lässt, oder nicht vielmehr immaterielle Wertschöpfung betrieben wird. Auch Felder wie Identifikation der Mitarbeiter, Loyalität der Kunden und Zulieferer, pro-aktives Reputations- und Krisenmanagement in der Öffentlichkeit und damit Sicherung des Unternehmens tragen langfristig zum Erhalt und zu Steigerung des Unternehmenswerts bei, ohne dass dies direkt in monetären Größen messbar wäre. Dennoch fließen diese Größen aber in den Goodwill ein und können damit den Unternehmenswert steigern. Vor diesem Hintergrund kann man auch sagen, dass CSR auf lange Sicht nicht nur den Stakeholdern zugute kommt, sondern dass auch die Interessen der Shareholder verfolgt werden. In Anbetracht des in Zukunft hart umkämpften Marktes im Printgeschäft könnte eine auf Langfristigkeit angelegte Strategie den entscheidenden Ausschlag zum Erfolg geben.

Literaturverzeichnis

- Axel Springer AG, Geschäftsbericht 2005
Online im Internet:
http://www.axelspringer.de/inhalte/pdf/geschber/05/axelspringer_gb2005_de.pdf
(Zugriff am 31.01.2007)
- Axel Springer AG, Nachhaltigkeitsbericht 2005
Online im Internet:
http://www.axelspringer.de/inhalte/umwelt/pdf/reports/nachhaltigkeitsbericht_2005.pdf (Zugriff am 29.01.2007)
- Axel Springer AG, The Random House Group UK, Time Inc., Russskiy Les, Stora Enso: From Russia...with Transparency. Sustainability in the Wood Supply Chain. Project Report for Phase I, September 2005.
Online im Internet:
http://www.axelspringer.de/inhalte/umwelt/pdf/service/Tikhvin_Project_Report_2005.pdf (Zugriff am 01.02.2007)
- Axel Springer AG, UPM-Kymmene, Otto Versand: Tracing Russian Wood Imports, 2001.
Online im Internet:
http://www.axelspringer.de/inhalte/umwelt/pdf/service/tracing_wood_imports_kl_ein.pdf (Zugriff 01.02.2007)
- Axel Springer AG, Stora, Canfor: Bewertung ökologischer Lebensläufe von Zeitungen und Zeitschriften. Kurzfassung der Studie, 1998.
Online im Internet:
http://www.axelspringer.de/inhalte/umwelt/pdf/service/lca_studie.pdf (Zugriff 30.01.2007)
- Bitkom Leitfaden Offshoring, 2005
Online im Internet:
http://www.bitkom.org/de/themen_gremien/36129_29801.aspx (Zugriff am 31.01.2007)
- Fabel, M., Benien, M.: „Newspaper Endgame“ – Langfristige Szenarien für deutsche Zeitungsverlage im europäischen Kontext, M&A Review, 10/2005.
- Falck, O., Heblich, S., Corporate Social Responsibility: Doing Well by Donig Good. Passau 2006
- Forest Stewardship Council
Online im Internet: <http://www.fsc.org/en/> (Zugriff am 01.02.2007)
- From Russia...with Transparency. Project Documentation.
Online im Internet: <http://www.tikhvinproject.ru/>
- Georg von Holtzbrinck GmbH, 2007
Online im Internet: <http://www.holtzbrinck.de/artikel/778427&s=de> (Zugriff am 30.01.2007)
- Global Reporting Initiative, 2007,

Online im Internet: <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhoWeAre/>
(Zugriff am 27.01.2007)

- Hansmann, K.-W., Schlange, J., Seipold, P., Wilkens, S., Der Erfolg von Nachhaltigkeitsmanagement - Eine empirische Untersuchung. Hamburg 2003, Online im Internet: <http://www.ibl-unihh.de/ap12.pdf> (Zugriff am 27.01.2007)
- Hubert Burda Media, 2007
Online im Internet:
http://www.burda.de/hps/client/hbmi/hxcms/production_category_main/hbmi_article_mainnav/engagement/HXCORE_NAV_5001878.hbs (Zugriff am 30.01.2007)
- Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich, 2007
Online im Internet: <http://www.kek-online.de/db/index.php?c=268&mt=3&s=&f=0>
(Zugriff am 30.01.2007)
- Loew, T., Clausen, J., Kriterien und Bewertungsskala zur Beurteilung von Nachhaltigkeitsberichten - Ranking Nachhaltigkeitsberichte 2005. Berlin 2005, Online im Internet: <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/pdf/rankingkriterien.pdf> (Zugriff am 27.01.2007)
- NABU, 2007,
Online im Internet: http://hamburg.nabu.de/m02/m02_08/05821.html (Zugriff am 29.01.2007)
- Nachhaltigkeitsranking 2005, 2007,
Online im Internet: <http://www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de/>
Zugriff am 27.01.2007
- Tennyson, Ros: Arbeiten mit Partnern - Ein Werkzeughandbuch, 2003.
Online im Internet: <http://www.gtz.de/de/dokumente/de-gc-werkzeugbuch.pdf>
(Zugriff am 31.01.2007)
- UNICEF, 2007,
Online im Internet: http://www.unicef.org/corporate_partners/index_25089.html
(Zugriff am 27.01.2007)