

## **Zusammenfassung Barcamp, Themenbereich „Soziale Bedingungen in der Wertschöpfungskette“**

**von Ortansia Capitão**

Mit der Diskussions- und Arbeitsrunde „Soziale Bedingungen in der Wertschöpfungskette“ wurde ein überschaubares Diskussionsfeld geboten, in dem mit den eingeladenen Unternehmen nicht nur ein offener und konstruktiver Austausch stattfand, sondern auch Annäherungen an konkrete Themen für die Textil- und Bekleidungsindustrie bzgl. Kosten-Nutzen-Aspekten erfolgten.

### Ist-Situation CSR:

In einer idealen Situation unterstützt die Geschäftsleitung die notwendigen CSR-Maßnahmen und legitimiert somit die anfänglichen Investitionen, die es für die Realisierung von CSR im Unternehmen bedarf. Kosten-Nutzen-Analysen zu CSR würden in so einem Kontext vor allem als ein weiteres Argument gesehen, auf das der CSR-Manager neben der Rückendeckung der Leitung zusätzlich zurückgreifen kann.

Die Ist-Situation in Unternehmen zeigt sich aber auch anders. Herausforderungen des Geschäftsalltags sind personelle Engpässe und oft auch fehlende Nachhaltigkeitsstrategien. Realität in den Unternehmen ist auch, dass Entscheidungen zu den jeweiligen CSR-Maßnahmen teils nach dem Bottom-up-Prinzip, d.h. nicht von der Leitung strategisch angeführt, sondern erst durch Mitarbeiter erwirkt werden. Für CSR-Manager können besonders unter solchen Umständen Kosten-Nutzen-Analysen wertvolles strategisches Hilfsmittel sein.

### Ist-Situation Kosten-Nutzen-Analysen:

In der Diskussion wurde festgestellt, dass Entscheidungsszenarien im Unternehmen nicht konstruiert und Tools wie Business Cases, die als Entscheidungsgrundlage zwischen zwei oder mehreren Investitionsoptionen dienen, teilweise schlichtweg nicht erstellt werden können. Die Gründe sind unterschiedlich doch waren zwei elementar, zum einen personelle Engpässe im Arbeitsbereich CSR, zum anderen Teils zu wenige Fachkenntnisse zu Kosten-Nutzen-Analysen im Unternehmen.

Zurückgegriffen wird in der Realität deshalb eher auf „intuitive“ Entscheidungsmethoden, bei denen zum Beispiel unter der Leitfrage: „Wo haben wir mit möglichst kleinem Aufwand den größten Nutzen?“, zunächst die CSR-relevanten Problembereiche im Unternehmen identifiziert werden, auf die unmittelbar Einfluss genommen werden kann.



Für diese spezifischen Fälle werden dann Maßnahmen überlegt, die von Einzelfalllösungen bis hin zu Multi-Stakeholder-Initiativen reichen können. (= eine Art intuitiver Business Case?). Die Nützlichkeit von Kosten-Nutzen-Analysen bei solchen Entscheidungen wurde nicht verneint, nur der Aufwand diese Szenarien zu erstellen, erschien in Reflektion der Alltagsrealität in den Unternehmen sehr, wenn nicht sogar zu groß.

#### Konkretisierung der Umsetzung von Kosten-Nutzen-Analysen:

Im weiteren Verlauf der Diskussion wurde überlegt, wie vor diesem Hintergrund Unternehmen am einfachsten von Kosten-Nutzen-Analysen profitieren könnten.

Von den Teilnehmerinnen wurde ein möglicher Rückgriff auf bereits vorhandene Business Cases, zum Beispiel von oder über Wettbewerbern, als besonders praktikables Hilfsmittel für die Unternehmen identifiziert.

Als dafür geeignete Themen wurden unter anderem benannt:

- Entscheidungsszenario dazu, ob und wie es sich es sich für Unternehmen auszahlt einen CSR-Manager einzustellen oder nicht.
- Entscheidungsszenario dazu, ob und auf welche Weise es sich auszahlt CSR in den Kern der Marke zu implementieren oder nicht.
- Entscheidungsszenario dazu, ob und vor allem welche Siegel oder Zertifizierungen unter Kosten-Nutzen-Aspekten für ein Unternehmen geeignet sind.
- Entscheidungsszenario dazu, ob und unter welchen Bedingungen sich ein Beitritt zum Beispiel zur Fair Wear Foundation (oder anderen Initiativen) lohnt oder ob andere Wege zur Sicherung von Sozialstandards praktikabler wären.
- Entscheidungsszenario dazu, ob die Lieferkette risikoarm aber dafür hoch fragmentiert über zahlreiche Lieferanten gesteuert wird oder hochkonzentriert aber dafür evtl. mit hohem Risiko durch kaum vorhandene Flexibilität über einen zentralen/einzelnen Lieferanten unterhalten wird.

