



CSR – Nachhaltigkeit in Unternehmen¹

Unter **Corporate Social Responsibility (CSR)** wird allgemein jener Beitrag verstanden, den Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung des gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Umfeldes leisten können. Es liegt somit auch in der Verantwortung von Unternehmen, künftige Entwicklungen so mitzugestalten, dass eine hohe Lebensqualität für alle Generationen mit geringem Ressourcenverbrauch und sozialer Gerechtigkeit auf Dauer ermöglicht bzw. gesichert wird.

Um dies zu erreichen, gibt es **zwei unterschiedliche Wege**, die wir als amerikanischer und europäischer Weg bezeichnen. Dem amerikanischen Weg liegt die Überzeugung zugrunde, dass ein Unternehmen zunächst Gewinne erwirtschaften muss, um in der Folge gesellschaftliche und ökologische Anliegen unterstützen zu können. Die Kritik an diesem Ansatz ergibt sich daraus, dass die Art und Weise, wie ein Unternehmen die Gewinne erwirtschaftet, dabei grundsätzlich nicht hinterfragt wird. Deshalb geht der europäische Weg genau umgekehrt davon aus, dass erst ein sozial- und umweltgerechtes Wirtschaften die Gewinne eines Unternehmens dauerhaft ermöglicht. Ökonomischer Erfolgsgarant in Europa ist somit eine bestimmte Art des Wirtschaftens, die wir als nachhaltig bezeichnen.

Wenn wir uns diese Art des Wirtschaftens näher ansehen, so zeigt sich zunächst, dass die Entwicklung eines Unternehmens stark mit der **Entwicklung seines Umfeldes** zusammenhängt, ja dass sich Entwicklungen von Unternehmen und Umfeld sogar gegenseitig beeinflussen. Ein Unternehmen wirkt mit seinen Produkten und Dienstleistungen, mit seiner durch die MitarbeiterInnen repräsentierten Unternehmenskultur, mit der Auswahl von verwendeten Rohstoffen und Vorprodukten, mit Marketing, Logistik und vielem mehr auf sein Umfeld ein. Und dieses wiederum wirkt durch das Verhalten bzw. die Wertpräferenzen der KonsumentInnen, die Ansprüche der unterschiedlichen Stakeholdergruppen (von der Gemeinde bis zu den NGO), durch das regionale Innovationsklima und vieles mehr auf die Unternehmen zurück. Ein **zukunftsorientiertes Management von Unternehmen** macht daher nicht bei den Betriebstoren Halt, sondern ist ganz wesentlich auch für die aktive und wertbezogene Gestaltung der Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld verantwortlich. Diese Grundhaltung wird als „koevolutionäres Management“ bezeichnet, was zum Ausdruck bringt, dass Unternehmen auch eine Verantwortung für die (nachhaltige) Entwicklung ihres Umfeldes zukommt.

Die Zusammenhänge werden klarer, wenn man sich vergegenwärtigt, dass ein stabiles Unternehmen in einem instabilen Umfeld auf Dauer nicht wirtschaftlich erfolgreich sein kann, ebenso wenig wie ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Unternehmen in einem nicht zukunftsfähigen Umfeld. In beiden Fällen hängt dauerhafter **wirtschaftlicher Erfolg** davon ab, dass Unternehmen mit ihren Möglichkeiten so auf ihr Umfeld einwirken, dass sie dort eine **nachhaltige Entwicklung unterstützen**. Nun ist dieses betriebliche Umfeld aber nicht abstrakt, sondern besteht aus einer Vielzahl unterschiedlicher Anspruchs- und Interessengruppen, den sogenannten Stakeholders. Je besser es einem Unternehmen gelingt, die Bedürfnisse und Ansprüche dieser Gruppen zu erfassen und bei der Entwicklung des Unternehmens zu berücksichtigen, desto größer ist in aller Regel der wirtschaftliche Erfolg. Dass dies mit Nachhaltigkeit zusammenhängt, ergibt sich schon daraus, dass eines

¹ Artikel verfasst von Dr. Dietmar Kanatschnig – Austrian Business Academy for Sustainable Development (ASD).



sozialökologisch
produziert

SoPro-InnovationsPlattform
A-3153 Eschenau, Hauptstraße 23

Tel.: +43 (0)664 885 328 67
E-mail: plattform@sozialproduziert.at
www.sozial-produziert.at

der **wichtigsten Unternehmensziele** die **dauerhafte Sicherung der betrieblichen Existenz** darstellt. Somit sind ein **schonender Umgang mit Naturressourcen** und ein **wertschätzender Umgang mit Humanressourcen** zwei ganz wichtige Säulen einer zukunftsbezogenen Unternehmensstrategie. Es entspricht dem europäischen Verständnis von CSR, dass die gesellschaftliche Verankerung eines Unternehmens notwendigerweise auch seine Marktposition positiv beeinflusst, auch oder gerade in Krisenzeiten.

Fasst man die bisherigen Ausführungen kurz zusammen, so ergeben sich **drei Erfolgsfaktoren für CSR in Unternehmen**:

1. CSR muss in der Unternehmensstrategie verankert sein (und darf sich nicht auf Einzelprojekte beschränken);
2. CSR muss bis in das Kerngeschäft eines Unternehmens wirksam werden (und dementsprechend auch seine Produkte und Dienstleistungen erfassen);
3. CSR erfordert einen Managementansatz, in dessen Rahmen auch die Wirkungen eines Unternehmens auf sein Umfeld (und umgekehrt) Berücksichtigung finden.

Wird diesen Erfolgsfaktoren entsprochen, so entpuppt sich CSR als Treiber für Innovationen. **Megatrends wie Globalisierung, Klimawandel und Ressourcenverknappung** führen zu einem tiefgreifenden Wandel. Veränderte Preise bei Rohstoffen, Energie und Lebensmitteln sind bereits erste Marktsignale dafür. Unternehmen, die sich am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung orientieren und ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, setzen nicht auf Verzicht und Einschränkung, sondern nutzen die (wirtschaftlichen) Chancen, die in diesen neuen Herausforderungen liegen. Sensibilisiert für die gesellschaftlichen Bedürfnisse und ökologischen Rahmenbedingungen richten sie ihre Strategie so aus, dass neue Ideen rascher entwickelt und die gesellschaftliche Akzeptanz ihres Handelns besser gesichert werden können. Nicht die Orientierung am kurzfristigen Gewinn, sondern die **Orientierung an veränderten Realitäten ist das Erfolgsrezept von CSR-Unternehmen**. Da die Megatrends schon heute elementare Wettbewerbsbedingungen wie Rohstoffverfügbarkeit, Kostenstrukturen oder Absatzchancen beeinflussen, wird der Erfolg eines Unternehmens in Zukunft davon abhängen, ob der **Wandel zu einer energie- und ressourceneffizienten, umwelt- und sozialverträglichen Wirtschaftsweise** gelingt.

Die Verankerung von CSR in der Unternehmensstrategie und ihre Umsetzung in den einzelnen operativen Bereichen verändert im Laufe der Zeit auch ein Unternehmen selbst. Es sind vor allem folgende **fünf Trends, die die Entwicklung von CSR-Unternehmen prägen**:

1. Vom Umweltschutz zur Gesellschaft

Während Umweltschutz (zB Reduzierung des Ressourcenverbrauchs) teilweise schon so weit in die betrieblichen Abläufe integriert ist, dass er nicht mehr sektoral wahrgenommen wird, gewinnen in Unternehmen gesellschaftsbezogene Nachhaltigkeitsaspekte zunehmend an Bedeutung. Dies gilt sowohl für die innerbetrieblichen mitarbeiterbezogenen Aktivitäten als auch für die außerbetrieblichen, eher stakeholder- und gemeinwohlbezogenen Aktivitäten.

2. Von den Zielen zu den Werten

Unternehmensziele sind wichtig und werden auch weiterhin ihre Bedeutung haben. Aber während sich die Ziele eher auf die gewünschten Auswirkungen des betrieblichen Handelns beziehen, setzen die Werte auf der Ursachenebene des Erfolges (der gewünschten Auswirkungen) an. Sie bilden also jenes Antriebsmittel, mit dem die betrieblichen Ziele



erreicht werden sollen. Wertschätzung bedeutet dann, diese Werte in der wirtschaftlichen Praxis mit Leben zu erfüllen.

3. Vom Produkt zum Nutzen

Die Frage, welchen Nutzen die Gesellschaft hat, dass es ein bestimmtes Unternehmen bzw. ein bestimmtes Produkt gibt, rückt immer stärker in den Vordergrund. Die Orientierung am gesellschaftlichen Nutzen bzw. an dem Nutzen, den die Produkte stiften, kann einem Unternehmen neue Innovationsspielräume und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen, die bei einer bloßen Orientierung an Produkten (und deren gesteigertem Absatz) verschlossen blieben.

4. Von Einzelaktivitäten zum Prozess

Wenn CSR eine nachhaltige ENTWICKLUNG vom Unternehmen und seinem Umfeld unterstützen soll, kann es sich nicht in Einzelaktivitäten erschöpfen, sondern muss einen kontinuierlichen, immer tiefer greifenden und sich ausweitenden Prozess darstellen. Dies ist vergleichbar mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess betreffend Einbeziehung sozialer und ökologischer Aspekte in die Unternehmensentwicklung.

5. Vom Unternehmen zum Umfeld

Wie bereits ausgeführt, gewinnt im Rahmen von CSR das Umfeld eines Unternehmens zusehends an Bedeutung. Die Gestaltung der Wechselwirkungen zwischen dem Unternehmen und seinem Umfeld wird damit zur Managementaufgabe. Dies bedeutet aber auch, dass Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung zukommt, die die bloße wirtschaftliche Verantwortung für das Unternehmen selbst übertrifft.

Mit der beschriebenen Ausrichtung sind private und öffentliche Unternehmen, die ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen (unabhängig davon, ob sie als CSR-Unternehmen deklariert sind oder diese Ausrichtung ohne explizite Deklaration verfolgen), bei **SoPro die Hauptpartner der sozialen Unternehmen**. Egal ob ein Unternehmen für den regionalen, nationalen oder internationalen Markt Produkte und Dienstleistungen erzeugt, die jeweilige Region, in der das betreffende Unternehmen seinen Standort hat, ist im Allgemeinen und für CSR im Speziellen für das Unternehmen von besonderer Bedeutung. Einerseits kommt in der Regel ein Großteil der MitarbeiterInnen aus dieser Standortregion, und nicht nur sie, sondern auch deren Familien fühlen sich mit dem Unternehmen verbunden. Für sie ist es daher motivierend, wenn mit der **Wirtschaftstätigkeit Werte verbunden** sind, die auf dieses regionale Umfeld positiv wirken. Gesellschaftliche Akzeptanz des Unternehmens und Glaubwürdigkeit der CSR-Strategie durch erlebbare Werte werden dadurch besonders gefördert. Andererseits gewinnen durch die Ausrichtung auf nachhaltige Entwicklung die regionalen Ressourcen zunehmend an Bedeutung, egal ob es sich hierbei um Energie und Rohstoffe, um Vorprodukte oder zur Unterstützung von Produktion förderliche sonstige Produkte und Dienstleistungen (von Give-aways bis Beratungsleistungen) handelt.

Die **wertschätzende Zusammenarbeit** von privaten und öffentlichen Unternehmen einerseits mit sozialen Unternehmen andererseits, wie sie im Rahmen von **SoPro gefördert** wird,

- stärkt insgesamt die **Regionalwirtschaft**, indem sie regionale Zulieferbetriebe aus dem sozialen Bereich stärker als bisher einbindet. Das trägt auch zu einer Erhöhung der regionalen Wertschöpfung bei;



sozialökologisch
produziert

SoPro-InnovationsPlattform
A-3153 Eschenau, Hauptstraße 23

Tel.: +43 (0)664 885 328 67
E-mail: plattform@sozialproduziert.at
www.sozial-produziert.at

- nutzt die in der Region anfallenden bzw. **nachwachsenden Rohstoffe** und erhöht damit die ressourcenbezogene Selbstversorgung einer Region;
- fördert die **Humanressourcen der Region**, indem Arbeit für am regionalen Arbeitsmarkt benachteiligte Personen geschaffen wird. Gerade für diesen Personenkreis, der nicht so mobil ist und starke soziale Verbundenheit aufweist, ist eine Beschäftigung im regionalen Umfeld von besonderer Bedeutung.

Indem CSR-Unternehmen durch den Ausbau der Zusammenarbeit mit sozialen Unternehmen diese positiven wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen unterstützen, tragen sie ganz wesentlich zum **Erhalt bzw. zum Ausbau von Lebensqualität in ihrer Standortregion** bei. Das erhöht letztlich auch die Stabilität und Attraktivität der Standort- bzw. Wirtschaftsregion als Ganzes, womit die Zusammenarbeit auch positiv auf die CSR-Unternehmen selbst zurückfällt.