

CSR – Corporate Social Responsibility

# CSR ist Mainstream

„Umweltschutz kostet Geld“ oder „CSR ist etwas für Idealisten“. Diese oder ähnliche Argumente werden immer seltener. Stattdessen hört man immer häufiger: „Was sich nicht rechnet, ist nicht nachhaltig“. Nachhaltigkeit ist ein zentraler Gesellschaftstrend geworden, den zu ignorieren sich Organisationen kaum mehr leisten können.

**F**est steht: Nachhaltigkeit ist im Mainstream angekommen, es gibt fast so etwas wie einen gesellschaftlichen „Green Common Sense“. Grüne Themen erhalten – nicht zuletzt aufgrund immer stärkerer und besser organisierter Stakeholder-Gruppen – zunehmend Business-Relevanz. Anlass genug, über relevante Trends und Treiber für Veränderung sowie deren Auswirkungen – auch auf die strategische Ausrichtung von Unternehmen – nachzudenken. Lesen Sie hier, im ersten Teil des Artikels, warum das Thema immer wichtiger wird.

## Konsum wird grün

Die Marktentwicklung der letzten Jahre ist beeindruckend und auch die Krise scheint dem grünen Konsum keinen Abbruch zu tun. Trotzdem – und vor allem auf diesem Markt – gilt: Es muss sich auszahlen. Für Anleger\* zählt die Rendite, für Konsumenten der Preis. Studien belegen, dass für ethisch einwandfreie Produkte zwar Preisauflagen akzeptiert werden, jedoch nur von einer bestimmten Zielgruppe und in einem gewissen Rahmen (bis etwa zehn Prozent). Sogenannte LOHAS (Life-

style of Health and Sustainability) sind fast durchwegs Menschen mit hohem Bildungsniveau und entsprechendem Einkommen. Doch auch auf breiter Ebene zeigt sich ein Einstellungswandel. Gemäß aktueller Studien achten bereits sehr viele Konsumenten verstärkt auf soziale Kriterien (etwa würdige Lebens- und Arbeitsbedingungen bei der Herstellung) oder ökologische Aspekte (CO<sub>2</sub>-Belastung durch Produktion und Transport, Verringerung von Abfall etc.).

## Privat wie öffentlich

Nicht nur der private Konsum, auch die öffentliche Beschaffung erfolgen zunehmend nach ökologischen und sozialen Aspekten. Sowohl in Österreich als auch in Deutschland ist die Berücksichtigung entsprechender Kriterien vergaberechtlich möglich. Bei der Beschaffung von Fahrzeugen sind in Österreich seit heuer ökologische Aspekte wie Verbrauch und Emissionen explizit zu beachten. Auch enthalten immer mehr Ausschreibungen Kriterien, die auf Gleichstellung und Gender Mainstreaming abzielen. In Deutschland verlangen bereits über

140 Kommunen von Herstellern Garantien, dass an eingekauften Produkten keine Kinder mitgearbeitet haben. Die Städte Düsseldorf oder Neuss kaufen etwa gar keine Produkte mehr, die nicht ILO-Kriterien<sup>1</sup> entsprechen.

## Höhere Transparenz

Dem zunehmenden Nachfragedruck kommen weiterentwickelte Umwelt- und Sozialnormen entgegen. Produkt-, aber auch organisationsbezogene Zertifizierungen oder Normensysteme sollen die schwierige Überprüfbarkeit von ökologischen oder sozialen Kriterien erleichtern. EMAS III, ISO 14.001, der ISO 26.000-Leitfaden, aber auch die GRI-Richtlinien<sup>2</sup> für Unternehmensberichterstattung sollen Unternehmen, deren Kunden und anderen Anspruchsgruppen Transparenz und Orientierung geben.

## Umbrüche absehbar

Generell ist davon auszugehen, dass sich der ordnungs- und wirtschaftspolitische Rahmen in absehbarer Zukunft verändern wird. Der kaum mehr umstrittene Handlungsbedarf bei der Klima-Thematik (inklusive Umgang mit ökologischen und sozialen Folgen) oder beim Öl-Desaster im Golf von Mexiko macht strengere Regulierungen notwendig.

## Veränderung der Preise

Letztlich geht es bei all diesen Themen um Verhaltensänderung. Diese wird häufig nur über die Veränderung der relativen Preise erreicht – und dies

<sup>1</sup> Basierend auf Arbeits- und Sozialstandards der ILO (International Labour Organization)

<sup>2</sup> Global Reporting Initiative, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## Umbrüche sind absehbar – Bedrohung oder Chance?

Klimawandel	Gesetze/Regulierungen/Verbote – neuer Rahmen
Energiequellen und -verfügbarkeit	Veränderungen der Preise für Ressourcen
Umweltverschmutzung	Höhere Kosten für Emissionen, Abfall etc.
Verlust von Biodiversität	Langfristig Verlust der Lebensgrundlage
(Chancen-)Ungleichheit, Armut	Soziale Spannungen
Globalisierung und hohe (Inter-)Konnektivität	Konsumentenboykott, neue Geschäftsmodelle etc.
Vertrauensverlust in Institutionen/Unternehmen	Verlust von Partnern, Mitarbeitern, Kunden
Wertewandel und Sinnkrise	Sinn- und wertorientierte Führung, Positionierung

© ICG

ist absehbar. Wir werden in Zukunft sicher mit Ökosteuern oder Maßnahmen zur Erhöhung der Kostenwahrheit konfrontiert werden. Das heißt etwa, dass Verursacher von Umweltverschmutzung für Schadensbehebung bzw. Prävention aufkommen müssen (Stichwort: Emissions-Zertifikate, zum Beispiel ab 2012 für Fluglinien). Zunehmend werden auch Stimmen laut, die eine kritische Überprüfung bis hin zur Streichung von Transfers und Förderungen (Stichwort Wohnbauförderung oder Pendlerpauschale) fordern. Bekanntlich führt auch Knappheit zu Preisanstieg. Knappheit muss sich nicht unbedingt auf die Ressourcenverfügbarkeit selbst, sondern kann sich auch auf die Aufnahmefähigkeit der natürlichen Umwelt beziehen: Boden, Wasser, Luft. Konkret kann das bedeuten, dass fossile Energieträger, aber auch andere Ressourcen bald erheblich teurer sein werden.

### Neue Spielregeln

Auch technologische Umbrüche und Innovationen können Gründe für Preisänderungen sein. Innovationen ermöglichen nicht nur neuartige Angebote für höheren Kundennutzen, sondern auch neuartige – oft kostengünstigere – Prozesse. Beides hat massive Effekte auf die Wettbewerbsfähigkeit – für einzelne Unternehmen genauso wie für Volkswirtschaften. Beobachtet man die rasante Entwicklung und Produktion erneuerbarer Energietechnologien in China, ist zu befürchten,

dass die europäischen Staaten in diesem Punkt bald ins Hintertreffen geraten. So ist etwa bei internationalen Messen für Solartechnologien die Präsenz asiatischer Hersteller unübersehbar, fünf der weltweit fünfzehn größten Photovoltaik-Modulproduzenten kommen aus China. Viel Aufmerksamkeit erhält derzeit auch die gerade entstehende „Masdar City“ in Abu Dhabi. Masdar City soll das globale Zentrum für Cleantech, erneuerbare Energien und Ökologie im Städtebau werden – von der universitären Forschung bis zum Big Business, mit Solar- statt Öl-Dollars.

### Überleben sichern

Zurück zum einzelnen Unternehmen: Die strategische Relevanz von Nachhaltigkeit ergibt sich auch input- bzw. ressourcenseitig. Unmittelbar spürbar ist die direkte Abhängigkeit von Ökosystemen z. B. in der Fischerei- oder Agrarwirtschaft. Im Gegensatz zur Forstwirtschaft, wo die Wurzeln nachhaltigen Wirtschaftens liegen, kämpft die Fischereiwirtschaft mit den Folgen massiver Überfischung. Zunehmendes Bienensterben wiederum beunruhigt nicht nur Imker, sondern auch viele andere Zweige der Agrarwirtschaft, denn diese sind auf die Bestäubung durch Bienen angewiesen. Ökosysteme sind komplex, der Ausfall eines Elementes kann ungeahnte Folgen haben. Bemühungen zum Erhalt der Artenvielfalt (Biodiversität) könnten unter dem Gesichtspunkt al-

so auch als „Überlebensversicherung“ betrachtet werden.

### Kritische Mitarbeiter

Last but not least: Das Thema Nachhaltigkeit hält auch vermehrt in den HR-Abteilungen Einzug. Die Frage nach dem (Un-)Sinn der eigenen Tätigkeit und dem gesellschaftlichen Beitrag des eigenen Arbeitgebers wird für viele Mitarbeiter immer bedeutender. Experten gehen davon aus, dass die „Next Generation“ der Fach- und Führungskräfte kritisch überlegen wird, ob die eigenen ethischen Maßstäbe und Ambitionen und jene des potenziellen Arbeitgebers zusammenpassen.

### Eigene Position finden

Nachhaltigkeit ist komplex. Nicht nur aufgrund der Vielfältigkeit der Themen, sondern auch, weil sich Nachhaltigkeit in Organisationen auf verschiedenen Ebenen abspielt: auf der operativen und strategischen, aber auch auf der Werte-Ebene. Wie betrifft Nachhaltigkeit das eigene Unternehmen? Das ist die Kernfrage für jene Organisationen, die Gegenwart und Zukunft verbinden möchten. Als erster Schritt ist wichtig, die eigene Position, den eigenen Anspruch in Bezug auf CSR zu klären. Wie Sie dabei vorgehen können, lesen Sie in der nächsten Ausgabe von Change Management (erscheint im Herbst).

[eva.grieshuber@ICG.eu.com](mailto:eva.grieshuber@ICG.eu.com)

\* Zur leichteren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.