

CSR – Corporate Social Responsibility

Eine bessere Welt

Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Für viele ist das Thema jedoch zu komplex, um die Chancen für die eigene Organisation erkennen zu können. Um die passende CSR-Strategie zu finden, ist das Bewusstsein dafür sowie Klarheit über die eigene Position ein erster wichtiger Schritt.

Was macht Nachhaltigkeit komplex? Es sind die Vielfalt der Themen und die nicht immer einfachen Zusammenhänge. Komplexität entsteht auch, weil Nachhaltigkeit Organisationen innen und außen betrifft. Und Nachhaltigkeit spielt sich auf verschiedenen Ebenen ab: auf der operativen, der strategischen und der Werteebene. Wie ist also damit umzugehen? Eine Standortbestimmung kann hilfreich sein.

1. Die Bedeutung erkunden

Erkunden heißt, zu erheben, welche Themen relevant sein können und wer die wesentlichen Anspruchsgruppen sind. Was bedeutet Nachhaltigkeit in unserem Kontext, in unserer Branche? Was tut sich in diesem Feld? Welche Ansätze und Themen gibt es?

2. Die eigene Ambition schärfen

Sich über den eigenen Standpunkt klar zu sein hilft im Umgang mit Komplexität. Der zweite Schritt sollte daher in Richtung einer ersten Ambitionsklärung gehen. Für eine erste Einordnung kann die folgende Unterscheidung dienen: **CSR als betriebswirtschaftliches Kalkül**: Es geht primär um Ressourceneffizienz und Risikominimierung. **Nachhaltigkeit als strategische Ambition**: Es geht primär um Wahr-

nehmen und Nutzen strategischer Chancen. **CSR als ethisch-normative Ambition**, d. h. als Teil des Wertesystems der Organisation und Schlüsselpersonen: Es geht darum, gemeinsam mit Anspruchsgruppen zukunftsfähige Formen des Lebens und Wirtschaftens (mit-)zugestalten.

3. Den eigenen Ansatz definieren

„Where profit meets the common good“ – so kann das Grundprinzip der Triple Bottom Line¹ nach Savitz und Weber zusammengefasst werden. Als Aufforderung formuliert, heißt es: Werde dort tätig, wo Interessen von Unternehmen und Gesellschaft zusammentreffen. Klingt gut, bedarf aber einer Konkretisierung. Zu finden ist diese etwa bei Porter und Kramer. Die beiden Autoren unterscheiden zwischen reaktiver und strategischer CSR.

Prävention und Produktverantwortung

Reaktive CSR heißt im Wesentlichen, durch Berücksichtigung rechtlicher und gesellschaftlicher Ansprüche die „licence to operate“ zu sichern. CSR-Maßnahmen fokussieren hier meist auf Minderung bestehender oder absehbarer Schäden, die durch die eigene Geschäftstätigkeit entstehen (könnten).

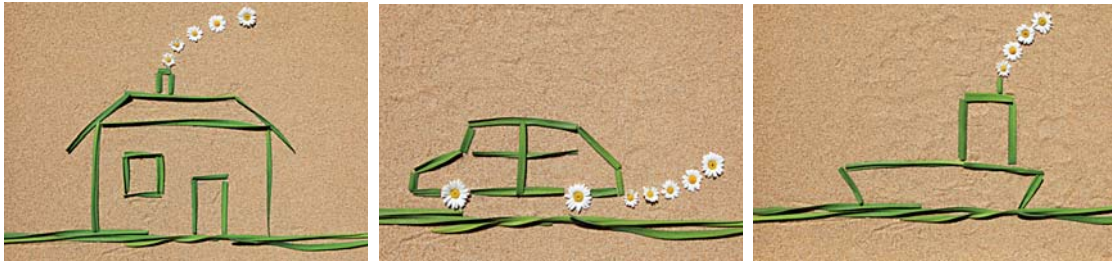
Ein wesentlicher Aspekt ist dabei oft das Risikomanagement. Reaktive CSR ernst zu nehmen hieße, Umweltkatastrophen wie im Golf von Mexiko oder zuletzt in Ungarn zu verhindern. Das strategische Ziel von reaktiver CSR liegt für Unternehmen vor allem darin, reale Bedrohungen rechtzeitig zu erkennen.

Deutlich darüber hinaus geht hingegen strategische CSR. Diese verbindet interne Ansatzpunkte mit wettbewerbsrelevanten Umfeldfaktoren. Die Möglichkeiten, mit neuen oder neugestalteten Leistungen sowohl Nutzen für die Umwelt oder Gesellschaft als auch Nutzen für Kunden zu schaffen, sind vielfältig.

CSR in der Produktgestaltung

Ein klassisches Beispiel für die Chancen von CSR sind Bio-Nahrungsmittel oder Naturkosmetik. In den letzten Jahren konnte sich hier eine Reihe von Anbietern gut etablieren. Ein Anzeichen für die Branchenreife sind zunehmende Spezialisierungen wie etwa Bio-Supermärkte, spezifische Angebote im Bereich des nachhaltigen Tourismus oder im Bereich der Elektronik. Green Electronics, also elektronische Geräte mit geringer toxischer Belastung in Produktion, Gebrauch und Entsorgung sowie geringem Energieverbrauch, haben hohes Marktpotenzial. Ein weiteres Beispiel ist grüner Strom. Hier konnten sich in den letzten Jahren einige Anbieter etablieren, die ausschließlich oder großteils Strom aus erneuerbaren Energiequellen vertreiben.

¹ Bei der „Triple Bottom Line“ geht es um Performance in den drei Zieldimensionen: Wirtschaft, Umwelt, Soziales (Elkington, 1998).



Nachhaltige Innovationen für eine bessere Welt – „where profit meets the common good“.

Nachhaltige Produktinnovationen gibt es auch zunehmend im Finanzbereich, etwa bei „grünen“ Investmentfonds. So zeigt etwa eine ZEW²-Studie, dass „... die Performance umso besser wird, je stärker die Nachhaltigkeitskriterien bei der Auswahl berücksichtigt wurden.“ CSR rechnet sich.

Strategische CSR als Zukunftsgestaltung

Über Produktneuausrichtung oder Produktinnovationen hinaus gehen jene Formen strategischer CSR, wo neue Geschäftsmodelle entstehen. Dabei ändern sich oft nicht nur die Wertschöpfungsprozesse, sondern auch die Art und Weise, wie Geld verdient wird, sowie häufig auch die Positionierung. Umgesetzt wird dies etwa bei Konzepten der „Product Service Systems“. Grundüberlegung dabei ist, dass der Kundennutzen nicht durch das Produkt selbst, sondern durch Bedürfnisbefriedigung entsteht. Die Innovation liegt darin, den Grundnutzen auf völlig andere Art und Weise herzustellen. So muss zum Beispiel der Grundnutzen „Mobilität“ nicht unbedingt durch ein eigenes Auto befriedigt werden.

Eine andere interessante Herangehensweise heißt „Cradle to Cradle“. Dem Kreislaufprinzip folgend, wird bereits das Produktdesign so ausgelegt, dass alle Komponenten vollständig wiederverwendet oder natürlich abgebaut werden: Neben den positiven ökologischen Effekten bietet diese Strategie auch echtes Potenzial für einen Positionierungsvorteil.

Zutaten für nachhaltige Innovationen

Nicht immer sind komplexe Herausforderungen mit einfachen Zugängen zu managen. Globale Herausforderungen wie Klimawandel oder Armut können nicht von einzelnen Akteuren, sondern nur in Partnerschaften ernsthaft angegangen werden. Je höher die Komplexität, umso wichtiger sind starke Zukunftsbilder, eine gemeinsame Mission und eine gemeinsame Roadmap für die Umsetzung. Wenn es gelingt, ein visionäres Bild zu schaffen und es mit anderen Menschen – Betroffenen, Beteiligten, Partnern – zu teilen, ist vieles möglich. Dann können radikale Innovationen in Form neuartiger Geschäftsmodelle umgesetzt werden. Die Basis liegt meist in technologischen Innovationen – wie etwa derzeit im Bereich der erneuerbaren Energien. Notwendig ist, dass sich erste Prototypen bewährt haben, so wie es etwa derzeit im Bereich der Elektromobilität der Fall ist. Hier erregen neben bekannten Anbietern, wie Toyota, auch neue, wie Tesla, Aufmerksamkeit.

Gerade bei Elektromobilität zeigt sich auch, dass für radikale Innovationen ein langer Atem erforderlich sein kann. Es gilt, auch komplementäre Produkte oder Leistungen, das heißt solche, die zur Nutzung des eigenen Produktes unbedingt notwendig sind, verfügbar zu machen. Elektromobile sind ohne Speicherlösungen und entsprechende Infrastruktur keine echte Alternative zum aktuellen System. Kooperationspartner nehmen neue Rollen im Wertschöpfungsprozess ein, verbunden mit einem echten Paradig-

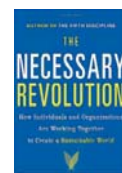
menwechsel in den betroffenen Branchen. In Israel entsteht derzeit mit „better place“ ein E-Mobilitätssystem, bestehend aus mietbaren Fahrzeugen und einer dichten Batterietausch-Infrastruktur. Abgerechnet wird auf Basis der gefahrenen Kilometer.

Solche Modelle funktionieren nur, wenn Partnerschaften gelingen – mit Herstellern, der öffentlichen Hand sowie zentralen Akteuren bestehender und/oder künftiger Geschäftssysteme – wie am Beispiel Israel – mit Energieversorgern. Gerade Energieversorger sind Beispiele für eine spannende Rollenänderung. Statt Stromproduktion oder Vertrieb werden neue Leistungen angeboten: intelligente Speicher-, Verteilungs- oder auch Mess- und Abrechnungssysteme.

Visionäre Bilder einer attraktiven Zukunft

Wenn es gelingt, mit eigenen Kernkompetenzen Trends zu nutzen, ist schon viel erreicht. Verbunden mit unterstützenden (staatlichen und gesellschaftlichen) Rahmen sowie dem Aufbau neuer Partnerschaften liegen die wichtigsten Zutaten für neue, nachhaltige Geschäftssysteme vor. Dann gilt: Mit strategischer CSR nachhaltig eigenen Erfolg sichern und gleichzeitig einen Beitrag für eine bessere Welt leisten.

eva.grieshuber@ICG.eu.com



Literaturtipp

The Necessary Revolution:
Working Together to Create a Sustainable World
Peter M. Senge u. a.; Crown Business; 1. Auflage, 2010

²Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung.