

# TrigonThemen

## 2/10

### *CSR – Verantwortungsvolle Unternehmensentwicklung*

Corporate Responsibility als weltzentrische Notwendigkeit	02
Wettbewerbsvorteile durch eine CSR-Strategie	03
Corporate Social Responsibility – Der Versuch einer Begriffsklärung	06
Es gibt keine Alternative zur Nachhaltigkeit	07
In neun Etappen zur nachhaltig handelnden Organisation	08

Immer mehr Unternehmen beginnen, die Notwendigkeit eines gesellschaftlich, ökologisch und ökonomisch verantwortungsvollen Wirtschaftens zu sehen. Ein Paradigmenwechsel?

OLIVER MARTIN

## Corporate Responsibility als weltzentrische Notwendigkeit

In den letzten Jahren zeigen sich folgende Trends immer deutlicher:

- Die globale Vernetzung von Märkten, Volkswirtschaften und Staaten nimmt zu.
- Die Aus- und Wechselwirkungen von Umweltfragen oder Gesundheitsproblemen (Pandemien etc.) werden immer globaler und weniger gut überblickbar.
- Die Menschen können sich weltweit immer besser und schneller informieren und vernetzen, was nicht nur die Player im Bereich der Wirtschaft nutzen, sondern was vor allem die Zivilgesellschaften weltweit stärkt (NGOs, Bürgerinitiativen etc.).
- Die Glaubwürdigkeit der Politik ist bei den BürgerInnen in den meisten Ländern weltweit drastisch im Sinken begriffen.
- Das Vertrauen in Konzerne und große Unternehmen leidet massiv.
- Der Staat als Feuerwehr für alle möglichen Probleme ist zunehmend überfordert.

Diese unvollständige Aufzählung verdeutlicht, dass Vernetzung und Komplexität ständig zunehmen und bewährte Institutionen zunehmend Mühe bekunden, mit den Entwicklungen Schritt zu halten bzw. deren Anforderungen gewachsen zu sein. Woran liegt das?

### Ego- und ethnozentrische Weltansichten

Der amerikanische Philosoph Ken Wilber unterscheidet in der menschlichen Entwicklung im Groben drei Stufen des Bewusstseins: die ego-zentrische, die ethno-zentrische und die welt-zentrische Weltansicht. Auf den Punkt gebracht bedeuten diese Sichtweisen: **Ego-zentrisch:** Ich sehe mich und meine Bedürfnisse im Vordergrund, kümmere mich um mein Wohl und tue das, was mir nützt – auch gegen die Interessen anderer.



O. Martin

**Ethno-zentrisch:** Ich sehe meine Gemeinschaft (Familie, Firma, Nation etc.) und deren Bedürfnisse im Vordergrund und verfolge jene Interessen, die ihr nützlich sind – auch gegen die Interessen anderer.

**Welt-zentrisch:** Ich erkenne nebst meinen eigenen und den Interessen meiner Gemeinschaften auch jene aller anderen Menschen und Gruppierungen und sehe ein, dass ich längerfristig nicht einseitig handeln kann, sondern das Wohl des Ganzen im Auge behalten muss, weil letztlich alle gegenseitig voneinander abhängig sind.

### Weltzentrische Weltansicht – neue Verantwortung

Was alle zunehmend lernen müssen, ist die weltzentrische Perspektive. Das bedeutet, sich nicht nur Gedanken zu machen über die eigenen Ziele und Bedürfnisse (das natürlich immer noch!), sondern den Blick auszuweiten auf möglichst viele weitere vom eigenen Handeln oder von den eigenen Zielen Betroffene. Auf Menschen, Tiere, Pflanzen... Und dies nicht nur in einem denkenden, intellektuellen Sinne, sondern vertieft auch in einem fühlenden, empathischen und in einem wollenden Sinne: Es gilt dabei, zunehmend Verantwortung im Sinne einer Wirkungsethik zu übernehmen. Was ich mit meinem Tun bewirke – darauf kommt es an, nicht was ich (bewusst oder unbewusst) mit meinem Tun intendiere. Dabei geht es mir hier nicht um Altruismus oder naives *Gutmenschentum*. Es geht um eine entwicklungsgeschichtliche Notwendigkeit in einer globalen Gesellschaft, Politik und Wirtschaft. Die alten Systeme und Systemmuster waren früher deshalb erfolgreich, weil sie den Anforderungen der Zeit genügt haben. Heute sind sie es meist nicht mehr, weil sich die Anforderungen geändert haben. Was wir brauchen, ist ein Paradigmenwechsel in unserer Weltansicht.

Die Globale  
Interdependenz  
nimmt zu

### Corporate Responsibility als Ausdruck der neuen Weltsicht

Dass Unternehmen und staatliche wie auch zivilgesellschaftliche Organisationen mit dem Thema Corporate Social Responsibility bzw. Corporate Responsibility oder mit Fragen der Nachhaltigkeit konfrontiert sind, hat genau mit dieser globalen Vernetztheit und Komplexität zu tun. Immer mehr Menschen (also auch Mitarbeitende und KonsumentInnen!) nehmen globale Zusammenhänge wahr und wollen entsprechend agieren. Sie akzeptieren nicht mehr alles, was ihnen staatliche Stellen vor die Nase setzen wollen (z. B. Fußballstadien mit Einkaufszentren) oder was ihnen Wirtschaftskolosse

andrehen wollen (Teppiche mit Kinderarbeit). Und immer mehr UnternehmerInnen und ManagerInnen beginnen zu verstehen, dass es neben den betriebswirtschaftlichen Aspekten ökologische und soziale Aspekte gibt, die genauso in den Verantwortungsbereich des Unternehmens gehören. Es geht nicht darum, dass Unternehmen plötzlich alle möglichen Aufgaben vom Staat oder der Gesellschaft übernehmen sollen, sondern darum, Beiträge zu einer sozial gerechten und ökologischen Gesellschaft und Welt zu leisten. Dass sich dies nicht nur für die Welt, sondern auch für die Unternehmen lohnt, zeigen die Artikel in der vorliegenden Ausgabe der Trigon-Themen. 

Ein Paradigmenwechsel in unserem Bewusstsein ist gefragt

Wenn Unternehmen auf ehrliche Weise ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, ist dies nicht nur ethisch besser, sondern auch wirtschaftlich vernünftiger. Das legt Michael Porter, wohl einer der kompetentesten Wettbewerbsstrategen, überzeugend dar.

FRIEDRICH GLASL

## Wettbewerbsvorteile durch eine CSR-Strategie

Der wohl prominenteste US-Experte für Wettbewerbsstrategien, Michael E. Porter (Porter/Kramer: 2003), geht von der Wirtschaftsphilosophie *License to Operate* aus. Sie besagt, dass Unternehmen (wie auch andere Organisationen) nur erfolgreich sein können,

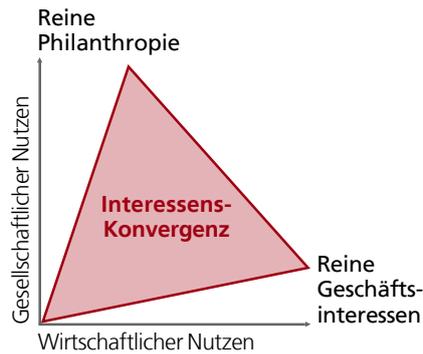


F. Glasl

wenn sie in einem funktionierenden gesellschaftlichen Kontext operieren. Jedes Unternehmen steht zu seinem Umfeld in einer interdependenten Austauschbeziehung. Wer eigene Interessen rücksichtslos zu Lasten seines Umfeldes verfolgt, schadet sich mittel- und langfristig selbst, stellte Dahrendorf (2004) schon vor der weltweiten Krise fest. Deshalb ist ein Unternehmen schon aus pragmatischen wirtschaftlichen Gründen verpflichtet, Beiträge für eine gute materielle und immaterielle Infrastruktur zu

leisten – über gesetzliche Steuerzahlungen hinaus. Nur dadurch ist es moralisch berechtigt, die Kontextfaktoren in einem wechselseitigen Geben und Nehmen zu nutzen. Zwischen dem Gewinnstreben eines Unternehmens und seinem Engagement für gemeinnützige Projekte besteht kein grundsätzlicher Gegensatz, weil ein Unternehmen, das keine Gewinne erwirtschaftet, der Gemeinschaft zur Last fällt. Nur ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen kann Beiträge zum Gemeinwohl leisten. Porter und Kramer zeigen auf, dass es ein großes Feld der Interessens-Konvergenz zwischen wirtschaftlichem und gesellschaftlichem Nutzen gibt. Wenn beide Orientierungen einseitig verstanden werden, besteht zwischen ihnen ein Widerspruch.

Strategische CSR-Projekte bringen Wettbewerbsvorteile



Porter/Kramer: 2003, S. 34

**Grafik 1: Interessens-Konvergenz von Wirtschaftsunternehmen**

Für Porter ist das Engagement eines Unternehmens für gut geplante kulturelle, soziale und ökologische Aktionen sogar eine Bedingung, um in komplexen Märkten Wettbewerbsvorteile zu erlangen; allerdings nur, wenn nicht bloß nach dem Gießkannensystem Spenden verteilt werden. Wenn CSR-Aktivitäten zum Kerngeschäft in einem ehrlichen und stimmigen Verhältnis stehen, wirken sich *strategische CSR-Projekte* auf die Nachfrageseite positiv aus, weil Kunden heute häufiger auf die ethische Haltung eines Unternehmens achten. *Good Will* ist ein unverzichtbares Element einer guten Marke – und gerade deshalb so verwundbar, wie Shell und Nestlé u.a. vor einigen Jahren erleben mussten. Auch auf den Finanzmärkten hat dies positive Effekte, denn immer mehr institutionelle Anleger bewerten heute Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung als Grundsätze einer Unternehmenspolitik als bessere Garantien von Vermögenswerten (*intangible assets*) als die (manchmal manipulierten) Bilanzen der Vergangenheit. Nach Porter/Kramer kann durch Projekte zusammen mit anderen Unternehmen, mit Regierungen und zivilen Organisationen – beispielsweise in Bildung und Forschung – eine Infrastruktur geschaffen werden, die auf das einzelne Unternehmen vorteilhaft zurückwirkt, wie beispielsweise die Bildung der Automobil- oder Holz-Cluster von KMUs in Österreich zeigt. Darüber hinaus beeinflusst eine glaubwürdige CSR-Strategie auch das betriebsinterne Klima, dient der Identifikation der MitarbeiterInnen, zieht fähige Menschen an und motiviert sie zur Sparsamkeit.

**Voraussetzung: Ein breiter CSR-Begriff**

Dass über CSR sehr kontrovers diskutiert wird, liegt an der Vielschichtigkeit des Begriffs *Social Responsibility* (siehe Glasl: 2008). *Social* bedeutet nach anglo-amerikanischem Sprachverständnis *gesellschaftliche Ver-*

*antwortung* im breitesten Sinn und nicht nur *sozial* im Sinn gerechter Entlohnung, des Arbeitsschutzes etc. CSR kann sowohl mögliche Fördermaßnahmen für Kunst (z.B. Sponsoring) und Kultur (u.a. Bildungsmaßnahmen) umfassen, als auch Bemühungen um Chancengleichheit (Gender, Ethnien, Religionen, Altersgruppen usw.) oder für Ressourcenschonung, Nachhaltigkeit von Produkten, Vermeidung ökologischer Schäden und Ähnliches. Aber auch das Bekämpfen von Korruption (zusammen mit Transparency International) und Folter (Amnesty International) und andere Impulse zur Entwicklung rechtsstaatlicher Systeme und einer mündigen Zivilgesellschaft zählen dazu. Setzt sich ein Unternehmen für derartige Aktionen ein, dann verhält es sich wie mündige BürgerInnen, die gesellschaftliche Verantwortung aktiv wahrnehmen. Dies wird in der CSR-Sprache als *Corporate Citizenship* bezeichnet. Auch *Corporate Governance* ist Teil der CSR, nämlich Normen und Formen einer transparenten, korrekten und fairen Unternehmensaufsicht, die sowohl den Aktionären wie auch den anderen Stakeholders nutzt. An dieser Vielzahl der Elemente von CSR wird deutlich, dass es bei diesbezüglichen Diskussionen um sehr unterschiedliche Aspekte gehen kann, die mit der Kernaufgabe eines Unternehmens in mehr oder weniger direktem Zusammenhang stehen.

**Eine pragmatische Wettbewerbsstrategie**

Um die Interessens-Konvergenz zu erreichen, empfehlen Porter und Kramer, geplante CSR-Außenaktivitäten oder Projekte im Umfeld – vor allem nach den folgenden vier vernetzten Kriterien – zu überdenken:

**1. Auswahl der besten Empfänger:** Es ist darauf zu achten, dass die Empfänger nicht nur einen guten Ruf haben, sondern selbst aktiv bemüht sind, in ihrem Sektor effizient und effektiv zu arbeiten, und nicht bloß die Hand für Almosen aufhalten; durch CSR-Aktivitäten sollen sie in ihrem eigenen Wirken und in ihrer Selbständigkeit gestärkt werden.

**2. Signale für andere Unterstützer:** Das Donor-Unternehmen sollte nicht den Ehrgeiz haben, einer Empfängerorganisation im Alleingang Unterstützung zu bieten, sondern sollte möglichst zusammen mit anderen Donor-Organisationen – die als integer gelten! – eine unterstützende Allianz bilden mit Unternehmen aus anderen Branchen – oder sogar mit Konkurrenten! Durch ein derartiges Vor-

gehen kann besser glaubhaft gemacht werden, dass es dem Donor nicht nur um eine Image-Profilierung geht.

**3. Steigerung der Effektivität der Empfänger:** Hier geht es um nicht-monetäre Unterstützung, indem der Donor z.B. Expertisen zur Verfügung stellt, die Kosten für eine Unternehmensberatung übernimmt, eigene IT- oder Logistik-Dienstleistungen (wie Transportleistungen etc.) gratis oder verbilligt zur Verfügung stellt usw.

**4. Wissen und Innovationen des Empfängers fördern:** Bei Kooperationen mit humanitären oder gemeinnützigen Empfänger-Organisationen kann durch zeitlichen Tausch von Führungskräften, durch Praktikum-Plätze etc. Erfahrung zur Verfügung gestellt werden; MitarbeiterInnen der geförderten Organisation können an Trainings des Donors teilnehmen oder es kann bei der Strategie-Entwicklung professionell geholfen werden und Ähnliches mehr.

Darüber hinaus sollte ein Unternehmen selbstkritisch überprüfen, wie der Wettbewerbskontext beschaffen ist:

- Wie stehen die geplanten Aktivitäten zu den sonstigen gelebten Grundsätzen und Werten des Unternehmens? Wie sorgen wir dafür, dass nach innen und nach außen ein- und dieselbe Ethik gelebt wird?
- Bilden die geplanten Maßnahmen zusammen ein stimmiges *humanitäres/gesellschaftliches* Portfolio unseres Unternehmens?
- Wie könnten sich diese Aktionen auf die Nachfragebedingungen bei unseren Kunden auswirken?
- Könnte es in diesem Feld Rivalitäten geben, die sich auf uns als Donor-Unternehmen, auf die Empfänger und deren Stakeholders destruktiv auswirken?
- Könnten wir gemeinsam mit anderen Organisationen einen unterstützenden Sektor bilden und damit den Nutzen für weitere Stakeholders steigern? Könnten wir uns den Initiativen anderer Organisationen anschließen, ohne dadurch unser Profil zu schwächen?
- Wie sollen unsere Aktionen nach innen und außen kommuniziert werden?

Wie jede andere Strategie sind auch hierfür konsequente Evaluationen der Ergebnisse unbedingt geboten, z.B. durch ein strategisches Monitoring. Roger Martin (2003) gibt mit der *Virtue Matrix* dafür sehr nützliche Hinweise.

### Geht es bei CSR nicht um PR-Gags?

Es stellt sich immer die Frage, inwieweit der Effekt solcher Maßnahmen von einer geschickten PR abhängt. Gilt denn nicht das Motto: *Tu Gutes und rede darüber?* Die Antwort ist *Ja und Nein!* Michael Porter und Mark Kramer vertreten die These: *So lange Unternehmen nur auf die PR-Wirkung fokussiert sind, versäumen sie gute Gelegenheiten, gesellschaftlichen Nutzen zu stiften.*

Ein absurdes Gegenbeispiel lieferte der Tabakkonzern Philip Morris, der in 1999 für karitative Zwecke 75 Millionen US-Dollar ausgeschüttet hatte und danach zusätzlich 100 Millionen US-Dollar in PR investierte, um dies propagandistisch auszu-schlachten. Genau das hat die Glaubwürdigkeit des Donors massiv untergraben!

Glaubwürdigkeit ergibt sich immer aus der Stimmigkeit des gesamten Verhaltens eines Unternehmens und der Kommunikation nach innen wie nach außen. Deshalb ist eines ganz sicher: Was nur (oder vorrangig) der PR wegen getan wird, straft sich selbst Lügen.

### Eine neue Wertorientierung ist gefragt

Die fatalen Ereignisse in den Finanzmärkten haben die Realwirtschaft in die Rezession mitgerissen und deutlich gezeigt, dass ein von Gier und Rücksichtslosigkeit getriebenes Wirtschaften zerstörerisch ist. Deshalb kann es jetzt nicht darum gehen, die schlimmsten Schäden einfach nur zu reparieren, um wieder zurückzukehren zu *business as usual*, sondern es muss an allen Orten zu einer Besinnung auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen kommen.

Auch wenn CSR-Aktivitäten auf Freiwilligkeit beruhen, so verändern sie nach und nach das öffentliche Gewissen und setzen so Gegengewichte zu einer einseitig Profit-orientierten Wirtschafts-ideologie. 

### Literatur

- Dahrendorf, R. (2004): Wirtschaftlicher Erfolg und soziale Wirkung. In: FAZ 24.12.2004.
- Glasl, F. (2008): CSR – Ethik oder Kosmetik? In: Tagesanzeiger, 2.2.2008.
- Martin, R. (2003): The Virtue Matrix: Calculating the Return on Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review on Corporate Responsibility, 2003. S. 83-104.
- Porter, M. E./M. R. Kramer (2003): The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. In: Harvard Business Review on Corporate Responsibility, 2003. S. 27-64.

Es ist paradox:  
Wenn bei CSR-  
Maßnahmen die  
PR-Wirkung im  
Vordergrund steht,  
wirken sie  
kontraproduktiv

Geht man als InteressentIn zunächst den zeitgeistig gängigen Weg einer Internetrecherche, wird man erstaunt sein über das fundierte Resultat auf Wikipedia. Es folgt eine lange Liste an differenzierten Ergebnistreffern, die bereits die Vielfältigkeit und semantische Verklärtheit des Begriffes deutlich machen.

IDA STÖGERER

## Corporate Social Responsibility – Der Versuch einer Begriffsklärung

Es geht um die  
Integration von  
Ökonomie,  
Ökologie und  
Sozialem

### Die europäische Handhabung

Was jedoch viele terminologische Erklärungsversuche unterschiedlicher Quellen eint, ist der Verweis auf das Grünbuch der Europäischen Kommission. CSR ist demnach *ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in den Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren*. Folgende Facetten sind dabei von besonderer Bedeutung (vgl. dazu Christina von Passavant et al.):

- Das unternehmerische Engagement ist freiwillig und geht über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus.
- CSR umfasst soziale und ökologische Dimensionen.
- CSR ist integrativer Bestandteil der Geschäftstätigkeit (und nicht lediglich eine gut gemeinte Begleitaufgabe, die zumeist punktuell „passiert“).
- CSR ist mit dem Stakeholder-Ansatz verknüpft.

### Wurzeln in den USA

Die englischen Wurzeln (Corporate Social Responsibility) des Begriffes werden in der deutschsprachigen Unternehmenswelt oftmals reduziert interpretiert. Meint der aus dem Angloamerikanischen stammende Begriff mit *social* primär eine umfassende gesellschaftliche Verantwortung, kommt uns hierzulande fälschlicherweise ganz häufig die Verwendung im Sinne des *sozialen Gönnerturns* entgegen. Letztere Deutung hat natürlich große Implikationen auf die begriffliche Bewertung in der unternehmerischen Praxis.

### Die Verwendung des Begriffes in einem nachhaltigen OE-Ansatz

Einem ganzheitlichen OE-Ansatz verpflichtet, möchte ich an dieser Stelle CSR mit Nachhaltigkeit in Ver-

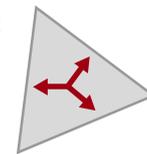


I. Stögerer

bindung bringen. Im *Triple Bottom Line Modell* wird den beiden o.a. Dimensionen (sozial-gesellschaftlich und ökologisch) die dritte Perspektive der ökonomischen Verantwortung gegenübergestellt. Mit diesem Ansatz sollen umweltbezogene, soziale und wirtschaftliche Ziele gleichzeitig und gleichberechtigt umgesetzt werden. Nur auf soliden, werteorientierten Unternehmensergebnissen ist verantwortliches Handeln möglich.

### Ökonomische Handlungsfelder:

Ertragsicherung, Effektivität / Effizienz, wertorientierte Unternehmensführung



### Ökologische Handlungsfelder:

Umweltschutz, schonender Umgang mit Ressourcen

### Soziale Handlungsfelder:

Umgang mit Stakeholdern:  
a) Interne Anspruchsgruppen (Eigentümer, Mitarbeitende);  
b) Externe Partner (KundInnen, Zulieferer); c) Gesellschaft

### Grafik 1: OE-Handlungsfelder in den drei CSR-Dimensionen

Die in der Abbildung relevanten Handlungsfelder verweisen bereits implizit auf die notwendige Verankerung von CSR in Unternehmensstrategie und Businessprozessen. Mehr dazu lesen Sie im Beitrag von Günther Karner in diesen Trigon-Themen. 

### Literatur

- von Passavant, Christina/Mariana Christen Jakob (2009): Corporate Social Responsibility. Impulse für kleine und mittlere Unternehmen.
- Europäische Kommission (2002): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen.

Dr. Fred Luks, bei der Bank Austria für das CSR-Management verantwortlich, erläutert, warum Unternehmen in Zukunft ohne ein klares Nachhaltigkeitskonzept nicht erfolgreich sein werden.

REINHILDE HÖRT-HEHEMANN IM GESPRÄCH MIT FRED LUKS

## Es gibt keine Alternative zur Nachhaltigkeit

**Trigon:** Herr Luks, Sie gelten als einer der profiliertesten CSR-Manager Österreichs. Wie definieren Sie CSR?

**Luks:** Ich spreche lieber von Corporate Sustainability statt Corporate Social Responsibility. Aber bleiben wir bei CSR. Es ist die erfolgreiche Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen und für mich auch der gute Umgang mit den Stakeholdern eines Unternehmens. Wichtig ist: CSR hat immer drei Dimensionen: Ökologie, Ökonomie und Soziales.



Hört-Hehemann

**Trigon:** Der Begriff CSR ist in Verruf geraten. Es heißt, CSR ist oftmals nur „window dressing“, ein reines Marketing- oder PR-Tool. Wie sehen Sie das?

**Luks:** Die Gefahr besteht natürlich und das gibt es sicher auch. Aber das Risiko eines Unternehmens, CSR nur als green washing zu betreiben, ist viel zu groß, da die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen auf dem Spiel stehen. Gerade große Unternehmen wie die Bank Austria, für die ich arbeite, können es sich nicht leisten, CSR nur als Aushängeschild zu betreiben. Wenn man nur so tut als ob, kann sehr viel schiefgehen. Ich bin der Meinung: Entweder man redet darüber und macht was, oder man lässt es lieber bleiben.

**Trigon:** Was sind aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen CSR-Ansatz?

**Luks:** Erfolgreiches CSR hat immer zwei Quellen: Das eine sind die Werte, das andere ist der ökonomische Erfolg. Es ist zu wenig, sich nur auf die positiven Werte eines Unternehmens zu berufen. Man muss ebenfalls den Business Case berücksichtigen:

Wenn man Erfolg haben will, muss man auch auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder eingehen, mit der kritischen Öffentlichkeit aktiv umgehen, ihnen zuhören und letztlich auch die MitarbeiterInnen mit einbeziehen.



F. Luks

**Trigon:** Oft wird argumentiert, dass CSR teuer und aufwändig ist, mit anderen Worten ein Luxus, den man sich in der Krise nicht leisten kann. Wie sehen Sie das?

**Luks:** Ich arbeite ja in einer Bank und da kann ich nur sagen: Sie muss sich das leisten. Die Reputation des Systems ist nicht gut, daher ist es ein Muss. Ein entscheidendes Kapital der Bank ist nämlich Vertrauen. Es gibt aber auch sehr viele ökonomische Gründe, CSR zu betreiben: Kosten sparen, Umweltmanagement, Innovation, MitarbeiterInnen-Motivation und Risk-Management. All diese Faktoren sprechen dafür, dass man CSR betreiben sollte.

**Trigon:** CSR muss, wenn es wirklich nachhaltig wirken soll, in die Kernprozesse des Unternehmens eingebettet sein. Wie machen Sie das bei der Bank Austria?

**Luks:** Ganz oben auf der Top-Ebene gibt es die Unternehmens-Verfassung im Sinne eines Mission-Statements. Die Integrity-Charta spielt hier eine große Rolle: Hier sind unsere Werte und die Nachhaltigkeit festgelegt. Und es ist wichtig, dass die Charta vom CEO bis hin zu jedem/jeder MitarbeiterIn bekannt ist. Das ist Kulturarbeit. Man kann die MitarbeiterInnen dafür begeistern und sie interessieren sich auch dafür – vom Kopf bis zum Herz.

**Trigon:** Wo sollten Unternehmen bei der Implementierung eines CSR-Konzeptes am ehesten ansetzen: Bei den Kunden, bei den MitarbeiterInnen oder bei den Ressourcen? Was empfehlen Sie?

**Luks:** Ich empfehle, bei allen Gruppen parallel anzusetzen. Sich nur auf die Kunden zu konzentrieren ist zu wenig, denn wenn man die MitarbeiterInnen dabei vergisst, erntet man leicht Demotivation. Wichtig dabei ist, dass man auf die unterschiedlichen Erwartungen der Stakeholder eingeht. CSR ist für MitarbeiterInnen anders als für den Kunden.

Viele Faktoren sprechen dafür, CSR zu betreiben

Unternehmen können es sich nicht leisten, CSR nur als Aushängeschild zu betreiben

Nachhaltigkeit  
muss man  
generationen-  
gerecht anlegen

Für den Kunden bedeutet CSR, wenn die Bedingungen stimmen und die Produkte gut sind.

**Trigon:** *Wie messen Sie den Erfolg von CSR?*

**Luks:** CSR messe ich über die Kundenzufriedenheit und indem ich im Gespräch mit den Stakeholdern und MitarbeiterInnen bin. Abgesehen davon gibt es die sozialökologischen Kennziffern und Ratings, die eine relativ große Rolle spielen sowie Indikatoren, die Nachhaltigkeit genau abbilden.

**Trigon:** *Können Unternehmen in Zukunft ohne klares CSR-Konzept auf Dauer erfolgreich sein oder ist CSR doch nur ein kurzlebiger Modetrend?*

**Luks:** Es hängt von zwei Faktoren ab: Einmal von der Gesellschaft, die Nachhaltigkeit einfordert. Auf der anderen Seite hängt es davon ab, wie groß das Unternehmen ist. Für den kleinen Handwerksbetrieb wird CSR wahrscheinlich nicht so ein großes Thema sein. Bei den großen Playern wird es sicher eine erhebliche Rolle spielen. Ich glaube nicht, dass es eine Mode ist – im Gegenteil: Es gibt ganz deutliche Signale, dass CSR immer wichtiger wird. Auch die nachfolgende Generation will CSR. Es gibt keine Alternative zur Nachhaltigkeit.

**Trigon:** *Wird CSR zu einem echten Differenzierungsfaktor im Wettbewerb?*

**Luks:** Ganz sicher! Gerade in der Branche, in der ich arbeite, sind die Produkte ja relativ homogen. Gerade über Nachhaltigkeit kann man sich da gut von anderen Mitbewerbern abheben.

**Trigon:** *Wie sehen Sie die Spannung zwischen kurzfristiger Ertragssteigerung und nachhaltigem Wirtschaften? Wie können Unternehmen, die dem Kapitalmarkt Rechenschaft geben müssen, mit diesem Zielkonflikt umgehen?*

**Luks:** Die Spannung liegt hier zwischen short-term und long-term. Unternehmen können nicht nur ein Jahr lang nachhaltig sein. Nachhaltigkeit muss man generationengerecht anlegen. Wenn die Kunden immer mehr Nachhaltigkeit einfordern, haben Shareholder großes Interesse daran, die Stakeholder zufrieden zu stellen. Nur darin lässt sich der Erfolg sichern.

**Trigon:** *Was wünschen Sie sich persönlich im Zusammenhang mit CSR?*

**Luks:** Dass ich meine Work-Life-Balance im nachhaltigen Sinne besser in den Griff bekomme.

**Trigon:** *Herzlichen Dank für das Gespräch!*



Wir brauchen deutlich mehr nachhaltig handelnde Organisationen, um unseren Kindern und Kindeskindern eine lebenswerte Welt zu hinterlassen.

GÜNTHER KARNER

## In neun Etappen zur nachhaltig handelnden Organisation

### Was ist eine nachhaltig handelnde Organisation?

Ich verstehe darunter eine Organisation, die erstens nicht nur kurzfristig reagiert, sondern von einer *inspirierenden Nachhaltigkeitsvision* gezogen ist, die zweitens davon beseelt ist, einen möglichst hohen Gleichklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem herbeizuführen und die sich drittens in puncto Nachhaltigkeit stetig weiterentwickelt.



G. Karner

### „Viele Wege führen nach Rom.“

Die im Folgenden beschriebene Reiseroute versteht sich als ein möglicher Entwicklungspfad, um sich in Richtung einer nachhaltig handelnden Organisation (weiter) zu entwickeln.

Es ist der Versuch, all jenen eine Landkarte in die Hand zu geben, die sagen: *Wir wollen nachhaltiger werden, aber wir wissen nicht so recht, wie wir es am besten angeben können...*



Grafik 1: In neun Etappen zur nachhaltig handelnden Organisation

### Etappenschritt 1: Was tut sich in der Welt?

Im ersten Wegabschnitt geht es darum, dass sich die SchlüsselspielerInnen der Organisation (gemeinsam mit ihren wichtigsten Stakeholdern) – vielleicht so intensiv wie nie zuvor – in die aktuellen Nöte, Probleme und Bedarfe der Welt vertiefen. Es geht um ein gezieltes Hinschauen auf Entwicklungen, die in der Welt vonstatten gehen, um das Erkennen größerer Systemzusammenhänge und um ein einfühlsames Verstehen, wie man selbst mit den aktuellen Entwicklungen verbunden ist und sie mit beeinflusst. Dazu werden u.a. in kompakter und lebendiger Weise globale und regionale Fakten, Szenarien und schwache Signale herausgearbeitet.

Was tut sich in Bezug auf die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales in der Welt, in der der Branche, bei den Stakeholdern? Wohin könnte man Lernreisen unternehmen, um Chancen- und Problemfelder noch besser zu erspüren oder um Best Practices zu studieren? Aufrüttelnde Impulse durch *Interne und Externe* sowie intensive Dialoge kennzeichnen die erste Phase.

### Etappenschritt 2: Die zentralen Zukunftsherausforderungen für unsere Organisation

Im Anschluss an die faktenbezogene und empathische Auseinandersetzung mit den Entwicklungen in der Welt gilt es, die wichtigsten kurz-, mittel- und langfristigen Zukunftsherausforderungen für die eigene Organisation in den Bereichen Ökonomie,

Ökologie und Soziales herauszufiltern. Wie lauten die größten Nachhaltigkeitsherausforderungen für die nächsten 365 Tage, für die nächsten fünf Jahre und darüber hinaus? Der dafür erforderliche Meinungsbildungsprozess kann durchaus kontroversiell verlaufen, da vermutlich unterschiedliche Welt- und Menschenbilder aufeinanderprallen.

### Etappenschritt 3: „Big Ideas“ für die nachhaltige Weiterentwicklung unserer Organisation

Im dritten Reiseabschnitt geht es um ein gemeinsames Visionieren, ein Erträumen der gewünschten *nachhaltigen Zukunft*. Methoden wie *Wisdom Circles*, die es den Menschen erlauben, aus tieferen Schichten ihres Daseins heraus zu sprechen, helfen mit, zugkräftige und positive Zukunftsbilder zu erzeugen:

- Was braucht die Welt von uns?
- Was wollen und können wir der Welt geben?
- Welchen fruchtbaren Beitrag wollen wir zur Weiterentwicklung der Welt leisten?
- Wo wollen wir neue Maßstäbe setzen?
- Was begeistert uns?
- Wovon wird/soll eine Strahlkraft ausgehen?
- Was sind unsere „Sustainable Visions & Inspiring Innovations“?

Im Idealfall tauchen in diesem Etappenabschnitt faszinierende Nachhaltigkeits-Leitsterne mit einer hohen Magnetwirkung auf.

Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt

Die Nachhaltigkeit muss in den Leistungsprozessen spürbar werden

Ein wunderbares Beispiel für eine inspirierende Nachhaltigkeitsvision findet sich im Buch *Weltenwende 2012* vom Gründer des Club of Budapest, Ervin Laszlo:

Als Tomoyo Nonaka 2005 den Vorsitz von Sanyo Electric mit 100.000 Angestellten übernahm, entwickelte sie eine Vision und nannte sie „Gaia-Bewusstsein“. Ihr Plan war es, ein Unternehmen zu schaffen, das sein technologisches Know-how dazu benutzt, Produkte herzustellen, die zur Lösung der Umweltprobleme beitragen und den Menschen einen zukunftsfähigen Lebensstil auf diesem Planeten ermöglichen. Sie kreierte dazu einen Entwicklungsplan für die nächsten drei Jahre und konzentrierte sich auf drei Bereiche:

1. Blauer Planet – die Produktlinie, die auf die globale Umweltproblematik antwortet.
2. Genesis III – die Produktlinie, die dazu beiträgt, saubere Energie für die Gesellschaft herzustellen.
3. Harmonische Gesellschaft – die Linie, die den Menschen hilft, in Harmonie mit der Erde zu leben.

Parallel dazu schuf sie eine *Inkubationsplattform für das Gaia-Bewusstsein*, auf der abteilungs- und themenübergreifende Teams und Aktionen entstehen sollten, die direkt dem Top-Management unterstellt waren. Bereits in den ersten beiden Jahren gelang es ihr, den Konzern aus den roten in die schwarzen Zahlen zu führen.

Zurück zu den neun Etappen. In den nächsten drei Streckenabschnitten geht es um ein systematisches Vertiefen und Herausarbeiten von Nachhaltigkeitspotenzialen und -maßnahmen in allen wesentlichen Prozessen der Organisation, sprich in den Management-, Kern- und Supportprozessen.

#### **Etappenschritt 4: Die nachhaltige Weiterentwicklung der Managementprozesse**

Etappe vier hat die Makrosteuerung und die Wertekultur der Organisation im Fokus. Es geht dabei um die Bearbeitung von Themen und Fragen wie:

##### **Das Nachhaltigkeits-Commitment der Führung:**

Inwieweit ist das Thema einer nachhaltigen Entwicklung tatsächlich ein *Herzblutthema* der Führung? Wenn es keines ist, warum ist es keines beziehungsweise wie könnte es eines werden? Ist das Nachhaltigkeitsthema für die Organisation ein problemgetriebenes (*Wir müssen da was tun!*) oder ein zukunftsgezogenes (*Wir wollen neue Maßstäbe setzen!*) – oder beides?

**Das Wertemanagement:** Wie geht die Unternehmensleitung mit Themen wie z.B. Steuern, Subventionen, Löhnen, Spenden, Sponsoring, Transparenz, Menschenrechten etc. um? Welche Verantwortung lebt sie für die Region und den Standort?

**Das Change- & Innovationsmanagement:** Wie professionell steuert das Management die Entwicklungsprozesse hin zu einer konsequent nachhaltig handelnden Organisation?

**Vorleben:** Zeigen die Führungskräfte eine Vorbildwirkung hinsichtlich eines nachhaltigen Handelns? Woran kann man dieses erkennen?

#### **Etappenschritt 5: Die nachhaltige Weiterentwicklung der strategischen Geschäftsfelder**

Nur wenn es gelingt, ökonomische, ökologische und soziale Aspekte im Kerngeschäft, in den strategischen Geschäftsfeldern zu integrieren, kommt es zu einer konkreten nachhaltigen Weiterentwicklung der Organisation.

Allzu oft wird das Nachhaltigkeitsthema in Hochglanzbroschüren abgedruckt, obwohl es keinen konsequenten Niederschlag in den Kernprozessen fand. Im Folgenden finden sich einige Schlüsselthemen und -fragen für eine zukunftswirksame Kernprozessoptimierung.

**Innovative Stakeholderkooperationen:** Wie schaffen wir ein kooperatives, faires Zusammenspiel mit unseren Stakeholdern und einen nachhaltigen Gesamtwertschöpfungsstrom? Die dahinterliegende These lautet: Um die Welt nachhaltiger zu gestalten, braucht es weniger isolierte Einzeloptimierungen, sondern mehr organisations- und systemübergreifende Zusammenarbeitsformen, an denen viele Player und Stakeholder eines Wertschöpfungsstromes mitwirken können.

**Ökoeffiziente & -effektive Prozessabläufe:** Wie kommen wir zu sinnvollen ökonomischen, ökologischen und sozialen Produktions- und Vertriebskreisläufen und zu einem wertschätzenden Umgang aller Prozessbeteiligten?

**Bewusstes Ressourcenmanagement:** Wie vermeiden wir unnötige Verschwendungen? Wie können wir den Einsatz erneuerbarer Energien erhöhen? Wie können wir unseren ökologischen Fußabdruck verringern und die Risiken für Mensch und Umwelt reduzieren?

Die Geschäftsfeldverantwortlichen sind in der Etappe fünf gefordert, mit ihren Teams und Stakeholdern Antworten auf die angeführten Fragen zu entwickeln.

### Etappenschritt 6: Die nachhaltige Weiterentwicklung der internen Dienstleistungsbereiche

Interne Dienstleister können eine wichtige Impulsgeberrolle für eine nachhaltige Entwicklung einnehmen:

Das Controlling kann aussagekräftige Ökonomie-, Ökologie- und Sozial-Kennzahlen beisteuern. Die F&E und das Marketing können die Entwicklung von Sach- und Dienstleistungen unterstützen, die gesamtgesellschaftlich sinnvoll und nicht schädlich sind. Wurde bisher vielleicht zu einseitig nur auf den Kundennutzen geachtet, wird in Zukunft verstärkt auf den gesamtgesellschaftlichen Nutzen zu achten sein. So können die F&E bzw. das Marketing darauf achten, dass keine künstlich kurzlebigen Produkte hergestellt werden oder dass mit den Stakeholdern eine ehrliche und transparente Kommunikation gepflegt wird.

Das Personalwesen kann nachhaltige Innovationen in unterschiedlichsten Feldern pushen: faire Entlohnung, Gleichberechtigung, Chancengleichheit, betriebliche Gesundheitsförderung, Mindeststandards, Work-Life-Balance, Weiterbildung in Nachhaltigkeitsfragen; Lernen von der Natur; Möglichkeiten zu Community-Work (Corporate Volunteering...), soziale Sicherheit etc. Die IT kann sich in eine Green IT wandeln...

### Etappenschritt 7: Die Integration aller Ideen in ein „Sustainable Innovation“-Programm

Im Rahmen eines Integrationsworkshops (z.B. Großgruppenworkshop) findet nun die Sichtbarmachung und Zusammenführung der wertvollsten Ideen und Ergebnisse aus den ersten sechs Etappen statt. Das, was bislang vielleicht nur

loses Stückwerk war, wird spätestens jetzt kreativ zusammengeführt und in klare Prioritäten übergeleitet.

### Etappenschritt 8: Überleitung der Ergebnisse in die Linienorganisation

Nicht alle Ergebnisse und Vorhaben des *Sustainable Innovation*-Programms müssen im Rahmen von Projekten außerhalb der Linienarbeit abgewickelt werden. Im Gegenteil. Die Vereinbarungen aus dem Integrationsworkshop sollen so weit wie möglich im Rahmen der vorhandenen Linienorganisation abgewickelt werden. So können vorhandene Verantwortungsstrukturen optimal genutzt werden.

### Etappenschritt 9: Nachhaltig(er) arbeiten & leben

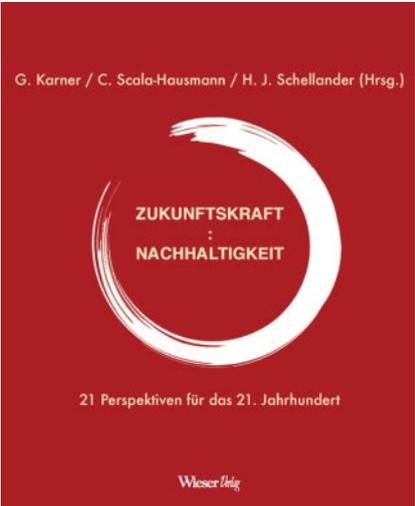
Nachhaltig zu arbeiten und zu leben ist für mich die Kunst und das nie endende Bestreben, Ökonomie, Ökologie und Soziales auf eine immer wieder neue, kreative Weise zu verbinden.

Dies kann allen Beteiligten eine große Freude bringen, vor allem dann, wenn nachhaltige Entwicklungsvorhaben nicht primär als Zwang und Last erlebt werden, sondern aus einer tiefen Begeisterung entstehen, die darauf gründet, mit unserer Arbeit etwas Positives und Sinnvolles in der Welt und für die Welt beizutragen. 

Organisationen in eine gesunde Gestalt überführen

### Literatur

- Karner G./C. Scala-Hausmann/H. J. Schellander (Hrsg.) (2010): *Zukunftskraft:Nachhaltigkeit*. 21 Perspektiven für das 21. Jahrhundert. Wieser Verlag.
- Laszlo Ervin: *Weltwende 2012: Wie eine grüne Wirtschaft, neue Politik und ein höheres Bewusstsein zusammen wirken*. Scorpio.



Das Buch „Zukunftskraft:Nachhaltigkeit – 21 Perspektiven für das 21. Jahrhundert“ ist ein Beispiel für nachhaltiges gemeinsames Tun. Die Herausgeber luden andere Menschen ein, ihre Perspektiven über nachhaltige Entwicklung zu formulieren und wieder anderen Menschen zur Verfügung zu stellen.

Startpunkt für diese Kreislaufwirtschaft der Gedanken war ein ebenfalls gemeinsam organisierter Open-Space-Congress mit dem Titel „Zukunftskraft:Nachhaltigkeit“, der diesem Buch auch den Namen gab. Jeder/jedem der 21 InterviewpartnerInnen aus den Bereichen Wirtschaft, Bildung, Soziales, Religion, Politik, Wissenschaft und Kultur wurden 10 Fragen zur Zukunft der Welt und zum Umgang mit nachhaltiger Entwicklung für sich selbst, ihr Unternehmen und die Gesellschaft gestellt. Auf 206 Seiten finden sich nun menschliche, engagierte, kreative und inspirierende Impulse für nächste Schritte in die Zukunft zu lesen.

## Trigon Beratungsangebote zum Thema CSR

**Unsere CSR-Beratungsangebote sind umfassend und reichen von der Analyse bis zur Umsetzung:**

- a) in einem abgegrenzten Bereich
- b) auf das gesamte Unternehmen bezogen

### **Analyse und Orientierung**

Wenn eine Vielzahl unterschiedlicher und unzusammenhängender CSR-Aktivitäten im Unternehmen vernetzt und auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet werden sollen. Die Analyse und Orientierung dient als Grundlage und Definition einer CSR-Strategie.

### **Strategie-Werkstatt mit integrierter Jahresplanung**

In der Strategie-Werkstatt werden einzelne/mehrere CSR-Einzelaktivitäten auf die bereits bestehende Strategie des Unternehmens ausgerichtet und integriert, um die Geschäftsprozesse optimal zu unterstützen. Das Leitbild enthält bereits Werte, wie soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung als definierte Werthaltung des Unternehmens. Eventuelle Spannungsfelder zwischen Strategie und CSR-Aktivitäten werden aufgezeigt und bearbeitet. Konkrete CSR-Handlungsfelder werden definiert und auf die Stakeholder ausgerichtet. Zur Umsetzung wird ein konkreter CSR-Maßnahmenplan erstellt.

### **Workshops für Führungskräfte zum Thema CSR**

Mehr denn je ist nachhaltiges Handeln eine Schlüsselqualifikation einer Führungskraft. Der Workshop richtet sich an Führungskräfte und bietet Impulse dazu, das Thema Corporate Responsibility zu erforschen und leitet an, soziale und ökologische Verantwortung im eigenen Bereich nachhaltig zu integrieren.

### **Wir verstehen uns als ExpertInnen in der Prozessgestaltung**

und erarbeiten maßgeschneiderte Konzepte gemeinsam mit dem Kunden.

### **Informationen**

zu den Trigon-Veranstaltungen und Seminaren finden Sie online:  
[www.trigon.at](http://www.trigon.at)



#### **Trigon Graz**

A-8020 Graz  
Entenplatz 1a  
T: +43 (316) 40 32 51  
F: +43 (316) 40 36 10  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

#### **Trigon Klagenfurt**

A-9020 Klagenfurt  
Radetzkystraße 2  
T: +43 (463) 51 66 76  
F: +43 (463) 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

#### **Trigon München**

D-80333 München  
Brienner Straße 44/VI  
T: +49 (89) 242 089 90  
F: +49 (89) 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

#### **Trigon Wien**

A-1070 Wien  
Kaiserstraße 8/9  
T: +43 (1) 505 88 61  
F: +43 (1) 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)



Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

#### **Impressum**

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung;  
**Redaktion:** Günther Karner und Hannes Piber;  
**Koordination:** Günther Karner;  
**Satz:** Michael Rath;  
**Druck:** Druckerei Khil, Graz