



improve

Praxisletter der FH Kufstein Tirol

DER NACHHALTIGKEITS-CHECK

PD Dr. Christoph Hauser und Mag. (FH) Sara Neubauer

AUSGABE #32 | MÄRZ 2021



DER NACHHALTIGKEITS-CHECK

DIE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IDENTIFIZIEREN UND GESTALTEN

Nachhaltigkeit wird in Praxis und Wissenschaft seit Jahren intensiv diskutiert. Vor allem in Krisenzeiten tritt die Bedeutung von nachhaltiger Lebensweise mit langfristiger Perspektive in den Vordergrund. Insbesondere Unternehmen werden für die Zukunftsfähigkeit von kommenden Generationen in die Pflicht genommen. Aber was bedeutet es nachhaltig zu wirtschaften? Für die Umsetzung des Konzepts in die Praxis braucht es konkrete Handlungsempfehlungen sowie Maßnahmen zu ihrer Stärkung. Betriebliche Nachhaltigkeit gewährleistet nicht nur die Lebensqualität der Gesellschaft, sie sichert auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Von PD Dr. Christoph Hauser und Mag. (FH) Sara Neubauer

In einer oft gespaltenen Gesellschaft gibt es einen breiten Konsens: Es ist heute wichtiger denn je, ressourcenschonend zu leben und die Umwelt zu schützen. Im Alltag wird zunehmend auf Vermeidung von Müll und faire Produktion geachtet sowie verstärkt auf öffentliche Verkehrsmittel und Fahrrad zurückgegriffen. Zudem werden regionale, saisonale und Bio-Lebensmittel häufiger gekauft als noch vor einigen Jahren. Diese Haltung wird oft mit „nachhaltige Lebensführung“ oder kurz „Nachhaltigkeit“ umschrieben. Auch in Wissenschaft und Politik ist dieser Begriff längst angekommen und bedeutet viel mehr als nur „grün“ oder „öko“.

BEGRIFFSDEFINITION UND HINTERGRUND VON NACHHALTIGER ENTWICKLUNG

Im Jahr 1987 veröffentlichte die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen eine Definition des Begriffs Nachhaltigkeit: „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“¹. Wirtschaftliche Entwicklung ist also dann nachhaltig, wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil frei zu wählen. Mit dem fortschreitenden Klimawandel in den vergangenen 30 Jahren gewann diese Thematik an zusätzlicher Brisanz. Dabei hat sich die Umwelt als der zentrale, limitierende Faktor für nachhaltige Entwicklung herauskristallisiert. Die Ressource Umwelt ist in einer Art und Weise zu nutzen, damit wir heute nicht auf Kosten zukünftiger Generationen leben. Insofern haben jeder

¹ Brundtland, G. H. et al., Our common future, New York 1987, S. 8.



Mensch und jede Organisation einen Beitrag zu einer gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten, die ökologisch verträglich und sozial ausgewogen ist. Zusätzlich ist es notwendig, ökonomische Bedürfnisse nach sicheren Arbeitsplätzen mit adäquater Entlohnung zu verbinden.

***Nachhaltigkeit ist im Spannungsfeld von Umwelt,
Gesellschaft und Wirtschaft.***

Um Nachhaltigkeit in ihren Mitgliedsstaaten zu fördern, beschlossen die Vereinten Nationen im September 2015 die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“. Zentrale Aspekte der 17 gesetzten Ziele sind die Förderung des Wirtschaftswachstums, die Reduzierung von Unterschieden im Lebensstandard, die Schaffung von Chancengleichheit sowie ein nachhaltiges Management von natürlichen Ressourcen, das den Erhalt von Ökosystemen gewährleistet und deren Resilienz stärkt. In die Entwicklungsagenda fließen somit neben ökonomischen und ökologischen auch soziale Zielsetzungen ein. Nur in der Schnittmenge von tragfähigen Entwicklungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt ist nachhaltiges Wachstum möglich. Eine integrierte und umfassende Perspektive auf diese drei Bereiche ermöglicht die Identifikation von Wachstumspotenzialen, die sowohl ökologisch verträglich sind als auch gesellschaftliche Spannungen verringern.

NACHHALTIGKEIT UND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

Die wachsende Bedeutung des Nachhaltigkeitskonzepts in der Betriebswirtschaft lässt sich am deutlichsten an der Verschiebung des Managementziels vom *Shareholder*-Ansatz hin zum *Stakeholder*-Ansatz erkennen. Beeinflusst von amerikanischen Managementphilosophien wurde im Laufe der 90er Jahre auch in Europa die Unternehmenspolitik an den Interessen der Anteilseigner („Shareholder“) ausgerichtet und durch Kenngrößen wie Eigenkapitalrendite und Marktanteilen operationalisiert. Im Gegensatz dazu postuliert der Stakeholder-Ansatz, dass unternehmerische Aktivitäten den Ansprüchen aller Interessensgruppen („Stakeholder“) dienen sollen. Darin sind neben Eigentümern und Mitarbeiter:innen auch Kunden, Lieferanten und die Gesellschaft im Allgemeinen inkludiert.

***Im Zentrum von Nachhaltigkeit steht der Stakeholder anstelle des
Shareholders.***

Das Unternehmen hat somit nicht nur eine ökonomische Funktion, es verfolgt auch ökologische und soziale Zielsetzungen. Dieser erweiterte Verantwortungsbereich wird mit dem englischen Ausdruck „Corporate Social Responsibility“ (CSR) umschrieben. Die Europäische Kommission definiert CSR folgendermaßen: „Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische



Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und ihre Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren.“²

Das Unternehmen nimmt sich als Teil eines sozialen und ökologischen Systems wahr und richtet Entscheidungen nicht nur nach ökonomischen Kenngrößen, sondern auch nach ethischen Prinzipien aus. So kann die Produktion von Rüstungsgütern mit anschließendem Export in Kriegsgebiete zwar gut für die Bilanz sein, unter sozialen und moralischen Gesichtspunkten ist es zumindest fragwürdig. Aber CSR betrifft nicht nur Waffenproduzenten oder Industriebetriebe mit großem Energiebedarf und hohem Emissionsausstoß. Jedes Unternehmen hat eine soziale Verantwortung und steht in kontinuierlichem Austausch mit seinem sozialen und ökologischen Umfeld. Insofern sollten unternehmerische Entscheidungen im Lichte der Auswirkungen auf unterschiedliche Stakeholder getroffen werden und Innovation auf die Lösung von gesellschaftlichen Herausforderungen ausgerichtet sein. In nachfolgender Abbildung wird der „Tempel der Corporate Social Responsibility“ dargestellt (vgl. Abb. 1). Er beruht auf den drei Säulen Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft und ist eingebettet in ein effektives Stakeholder-Management.



ABB 1: "TEMPEL" DER CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)

C. POTENZIALE UND RISIKEN VON UNTERNEHMERISCHER NACHHALTIGKEIT

Nachhaltiges Wirtschaften ist nicht nur gesellschaftlich wichtig, es schafft auch unternehmerischen Mehrwert. Die Betonung von sozialer Verantwortung und Work-Life-Balance steigert die Identifikation mit dem Unternehmen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen. Eine ökologische Ausrichtung der Produktion ist der Schlüssel zu den

² Europäische Kommission, Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), 2011, S.4



Kunden der Zukunft und erhöht Markenstärke und Kundenbindung. Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Problemstellungen gibt Impulse für die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen. Somit wird der Innovationsgrad des Unternehmens erhöht und seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig gestärkt. Die nachhaltige, organische Verknüpfung der Bedürfnisse von Mitarbeiter:innen und von Kunden sichert die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

CSR verbindet die Bedürfnisse von Gesellschaft, Mitarbeiter:innen und Kunden.

Es gibt wohl kaum ein Unternehmen, das sich nicht als nachhaltig bezeichnet. Eine große Stärke des Shareholder-Ansatzes liegt in seiner relativ einfachen Operationalisierbarkeit durch bilanzielle Kennziffern. Im Gegensatz dazu ist der Stakeholder-Ansatz mit seinen drei Dimensionen der CSR sehr viel komplexer und vielschichtiger. Ein Versuch der Systematisierung wurde 2010 im „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung“ als internationaler Standard ISO 26000 veröffentlicht und als ONR in deutscher Sprache publiziert. Der Leitfaden beschreibt die Prinzipien, Themen und Handlungsfelder gesellschaftlicher Verantwortung und gibt Hinweise, wie CSR in bestehende Strategien, Prozesse und Systeme integriert werden kann. Allerdings ist das Regelwerk keine Managementsystem-Norm und somit für Zertifizierungszwecke ungeeignet. Alternativ dazu gibt es eine Vielzahl von Zertifizierungen und Siegel für unterschiedliche Produkte (z.B. der Blaue Engel für Konsumgüter oder das EU-Bio-Label für Nahrungsmittel) und Branchen (z.B. das BDIH-Siegel für Naturkosmetik).

Greenwashing – Die dunkle Seite von (angeblicher) Nachhaltigkeit?

Angesichts der unklaren Regelungen in Bezug auf CSR-Zertifizierung liegt die Gefahr nahe, dass Unternehmen Nachhaltigkeit zwar vorgeben, aber nicht leben. So kündigte der weltgrößte Vermögensverwalter BlackRock in einem Rundschreiben an, Nachhaltigkeit als neuen Investment Standard zu etablieren. Bei der Geldanlage sollten Umwelt-, Sozial- bzw. Governance-Kriterien stärker berücksichtigt und z.B. Investitionen in Kohleproduzenten gänzlich unterbunden werden. In einer gemeinsamen Studie der Organisationen Urgewald aus Deutschland und Reclaim Finance aus Frankreich wird aufgezeigt, dass BlackRock ein Jahr nach der Ankündigung immer noch erhebliche Anteile an Kohlefirmen hält und sogar weiterhin in Firmen investiert, die den Bau neuer Kohlekraftwerke planen³. Explizit bezeichnen die Autor:innen der Studie die Vorgehensweise von BlackRock als sogenanntes „Greenwashing“, d.h. als Versuch sich nach außen hin „grün“ zu geben ohne substantielle Änderungen der Unternehmenspolitik zu implementieren. Für Unternehmen bergen solche Presseberichte große

³ Urgewald/Reclaim Finance, One Year On: BlackRock still addicted to fossil fuels, 2021 URL: <https://reclaimfinance.org/site/wp-content/uploads/2021/01/OneYearOnBlackRockStillAddictedToFossilFuels.pdf>



Gefahren, da Vertrauen in Marke und Unternehmensziele in kürzester Zeit unwiederbringlich zerstört werden kann.

DER NACHHALTIGKEITS-CHECK: INSTRUMENT FÜR GESTALTUNG UND KOMMUNIKATION VON CSR

Um Vorwürfe von „Greenwashing“ vorzubeugen sowie Initiativen für die Stärkung von CSR zu systematisieren, wird im Instrument des Nachhaltigkeits-Checks ein umfassender Bewertungsansatz nahegelegt. Dieser sollte mit einer Betrachtung des Status Quo und der Frage beginnen: „Wo stehen wir?“ Diese Analyse wird im Nachhaltigkeits-Check auf vier betrieblichen Ebenen durchgeführt (vgl. Abb. 2): Unternehmensleitbild und Geschäftsmodell (Nachhaltigkeit aus strategischer Perspektive), Produktion und operative Prozesse (Nachhaltigkeit aus operativer Perspektive), Unternehmenskultur und Personalwesen (Nachhaltigkeit in Verbindung mit Normen und Werten) sowie Nachhaltigkeits-Management und -Bericht (Monitoring und Kommunikation von Nachhaltigkeit).

Abb. 2: Ebenen im Nachhaltigkeits-Check	
1. Unternehmensleitbild und Geschäftsmodelle	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation der Schnittstellen des Leitbilds zu Umwelt und erneuerbaren Ressourcen (Ökologie) • Bewertung von MitarbeiterInnen-zufriedenheit und -resilienz als zentraler Nachhaltigkeitsaspekt (Gesellschaft) • Berücksichtigung von Kreislaufwirtschaft und nachhaltigen Geschäftsmodellen (Ökonomie)
2. Produktion und operative Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandserhebung und Zielvorgabe zu erhöhter Schonung von ökologischen Ressourcen wie z.B. CO2 Abdruck (Ökologie) • Analyse von Lieferketten in Bezug auf Energieverbrauch und Schutz von Menschenrechten (Gesellschaft) • Einbeziehung von MitarbeiterInnen und Kunden in Innovationsprojekte (Ökonomie)
3. Unternehmenskultur und Personalwesen	<ul style="list-style-type: none"> • Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in beruf und Alltag von MitarbeiterInnen (Ökologie) • Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung (Gesellschaft) • Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen und Selbststeuerung von Teams (Ökonomie)
4. Nachhaltigkeits-Management und -Bericht	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Aspekte aus allen drei Dimensionen in umfassende Nachhaltigkeits-Strategie und -Berichtswesen (Ökologie, Gesellschaft, Ökonomie)

Jede der Ebenen wird im Check aus ökologischem, sozialem und ökonomischem Blickwinkel thematisiert und durch entsprechende Handlungsfelder zugänglich gemacht. Die mit den Feldern verknüpften Kriterien führen zur zweiten Fragestellung: „Wo wollen wir hin?“. Durch den Abgleich von genannten Komponenten im Kriterienkatalog mit bestehenden Initiativen im Unternehmen wird zum einen der Ist-Zustand erhoben sowie



zum anderen Potentiale für Stärkung von Nachhaltigkeit bzw. CSR aufgezeigt. Die erfolgreiche Umsetzung der definierten Maßnahmen wird in der dritten Fragestellung verdichtet: „Was haben wir verbessert?“ (vgl. Abb. 3).

Die Kernfragen: Wo stehen wir? Wo wollen wir hin? Was haben wir verbessert?

Die Antwort auf diese Fragestellung kann in einem umfassenden Nachhaltigkeitsmanagement mit regelmäßiger Berichtslegung erfolgen. Der Nachhaltigkeits-Check ermöglicht so eine gezielte Steuerung von CSR-Prozessen im Unternehmen und ist zusätzlich ein Medium der Kommunikation mit Stakeholdern wie Mitarbeiter:innen und Kunden. Umsetzung und Kommunikation von Nachhaltigkeitsinitiativen sind essenziell für die Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit: sowohl für die Gesellschaft im Großen als auch für das einzelne Unternehmen im Kleinen.



Zusammenfassung: Anwendung und Nutzen

1. Identifikation und Stärkung der unternehmerischen Nachhaltigkeit durch Implementierung von Corporate Social Responsibility (CSR)
2. Ermittlung des Ist-Zustands der Nachhaltigkeit auf Ebene von Unternehmensleitbild, Geschäftsmodell, Produktion, operative Prozesse, Unternehmenskultur und Personalwesen
3. Entwicklung eines Umsetzungsprogramms auf Basis von Kriterien und Maßnahmen in den Dimensionen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft
4. Kontinuierliches Monitoring und effektive Kommunikation der CSR durch Nachhaltigkeitsmanagement mit regelmäßiger Berichtslegung



Weitere improve-Ausgaben:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsroom/Praxisletter-Improve



Anmeldung zum kostenlosen improve-Abo:

www.fh-kufstein.ac.at/Newsletter-Abo

AUTOREN-PORTRAITS

PD Dr. Christoph Hauser

>> Hochschullehrer für Volkswirtschaftslehre und Forschungsmethoden

Kontakt: Christoph.Hauser@fh-kufstein.ac.at

Mag. (FH) Sara Neubauer

>> Leiterin Qualitäts- & Projektmanagement / Nachhaltigkeitsbeauftragte

Kontakt: Sara.Neubauer@fh-kufstein.ac.at



Hintergrund: Ein Mittelständler im verarbeitenden Gewerbe mit Schwerpunkt auf Metallerzeugung möchte systematisch an der Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility arbeiten. Anhand der vier Ebenen werden konkrete Schritte in der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension gesetzt.

Abb. 3: Nachhaltigkeits-Check: Beispiel (Industrie)

1. Unternehmensleitbild und Geschäftsmodell	Handlungsfeld	Maßnahmen	Termin	Verantw.
Ökologische Dimension	Identifikation der Schnittstellen des Leitbilds zu Umwelt und erneuerbaren Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> Ermittlung von ökologischer Nachhaltigkeit von Produkten (entlang gesamter Prozesskette von F&E bis zu Recycling) Benchmarking von ökologischer Nachhaltigkeit im Vergleich zur Konkurrenz 	30.06.	Müller
Soziale Dimension	Bewertung von MitarbeiterInnenzufriedenheit und -Resilienz als zentraler Nachhaltigkeitsaspekt	<ul style="list-style-type: none"> Erhebung und Stärkung von MitarbeiterInnenzufriedenheit als Unternehmensziel Beteiligung von Belegschaft an Unternehmenserfolg Transparenz in Entlohnungsmustern sowie Schwerpunkt auf Equal Pay 	31.12.	Terzic
Ökonomische Dimension	Berücksichtigung von Kreislaufwirtschaft und nachhaltigen Geschäftsmodellen	<ul style="list-style-type: none"> Wiederverwertbarkeit von Produkten als Teil des Customer Journey Leitbild und Nachhaltigkeit wird in kontinuierlichem Austausch mit Stakeholder Gruppen erarbeitet bzw. modifiziert 	31.12.	Hafner
2. Produktion und operative Prozesse	Handlungsfeld	Maßnahmen	Termin	Verantw.
Ökologische Dimension	Bestandserhebung und Zielvorgaben zu erhöhter Schonung von ökologischen Ressourcen wie z.B. CO2 Abdruck	<ul style="list-style-type: none"> CO2 Abdruck erheben und Maßnahmen zu Reduktion ableiten (elektrifizierter Fuhrpark, Beitrag für Ticket öffentlicher Transport) Einsatz von Recycling-Material wie z.B. Büropapier Bevorzugte Verwendung von regional/saisonal/biologisch produzierten Vorprodukten z.B. in der Kantine 	31.12.	Biller
...				
3. Unternehmenskultur und Personalwesen	Handlungsfeld	Maßnahmen	Termin	Verantw.
...				
4. Nachhaltigkeits-Mgmt. Und -Bericht	Handlungsfeld	Maßnahmen	Termin	Verantw.
...				