



# TUE GUTES

**... UND REDE DARÜBER!** So lautet ein vielzitiertes Leitsatz aus dem Bereich Public Relations. Doch zunehmend wird deutlich, dass das Übernehmen von gesellschaftlicher Verantwortung mehr ist als eine PR-Strategie. CSR ist ein vielversprechender Managementansatz.

// MELANIE MÜLLER

**A**ngesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise sowie drohender und aktueller Umweltkatastrophen wird der Ruf nach der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen zunehmend lauter. Die Vereinten Nationen erheben im Juli 2010 schwere Vorwürfe gegen führende Konzerne: Einer aktuellen UN-Studie zufolge verursachen die 3.000 bedeutendsten Unternehmen alljährlich Umweltschäden von zwei Billionen Euro. „Das natürliche Kapital der Welt wird im großen Stil vernichtet“,

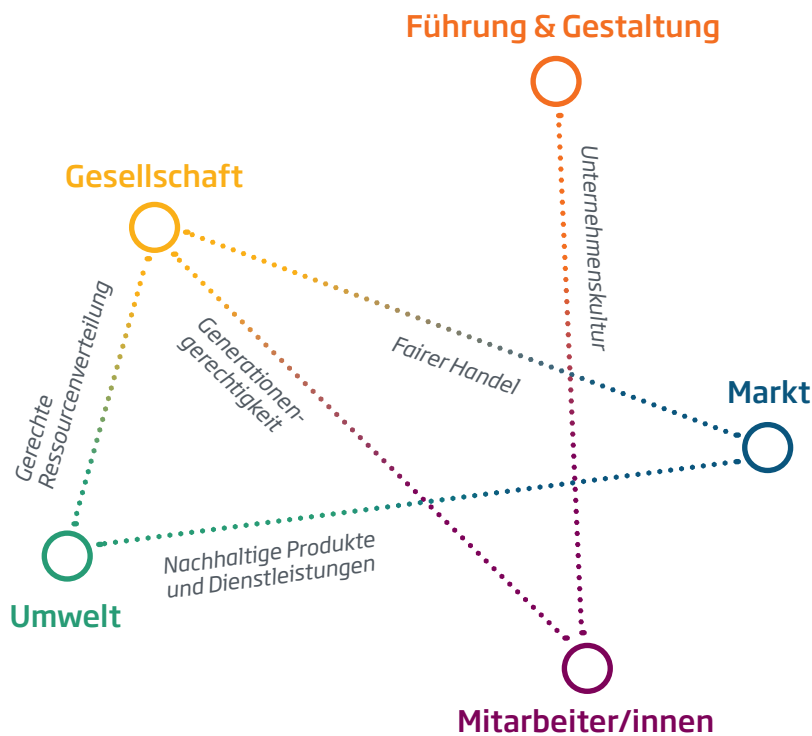
warnen UN-Umweltchef Achim Steiner in einem Gespräch mit der Süddeutschen Zeitung (12.07.2010).

Die Einschätzung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Krisenzeiten ist dennoch höchst unterschiedlich. Während die einen noch immer daran festhalten, dass der wertvollste Beitrag eines Unternehmens in der Gewinnmaximierung liege, sind andere inzwischen fest davon überzeugt, dass man gerade jetzt die Verantwortung gegenüber Um-

welt und Gesellschaft wahrnehmen müsse. Schließlich habe ja ein Mangel an Verantwortungsbereitschaft und die Gier nach schnellem Geld die Krisen und Skandale verursacht.

## **CSR ALS ENTSCHEIDUNGSKRITERIUM**

Glaukt man führenden Köpfen und aktuellen Studien, so ist ein Paradigmenwechsel in der Wirtschaft nicht mehr aufzuhalten: Der Shareholder Value wird durch



Quelle: respACT – Austrian business council for sustainable development

den Stakeholder Value ersetzt (siehe Shortcuts). Konsumenten und Anleger werden sich zunehmend ihrer Macht bewusst und fordern von Unternehmen verantwortliches, nachhaltiges und moralisches Handeln. Laut einer 2010 in Österreich durchgeführten GfK-Studie beeinflussen derartige Erwartungen zunehmend Kauf- und Investitionsentscheidungen. „Beim Abschluss zukünftiger Finanz- und Versicherungsprodukte ist CSR bereits für jeden Zweiten ein wichtiges Entscheidungskriterium“, so Ursula Swoboda, Leiterin der Finanzmarktforschung bei GfK Austria. Künftig dürfte die entscheidende Frage daher nicht mehr sein, ob man bereit ist, Verantwortung zu tragen, sondern ob man ihr auch gerecht wird.

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) gewinnt also wieder an Bedeutung. Hatte CSR in den vergangenen Jahren mit einem Glaubwürdigkeitsproblem und dem Vorwurf, nur ein PR-Tool zur Imagepolitik zu sein, zu kämpfen, ist nun von „New CSR“ die Rede. Die Strategie, CSR nur der Kommu-

nikationsabteilung zu überlassen („Old CSR“), darf als gescheitert betrachtet werden. Verstärkt blickt die Öffentlichkeit hinter die Fassade und verlangt nach echtem Engagement und gelebten Wertmaßstäben – statt gelegentlichen Spenden oder karitativen Einzelprojekten. Damit CSR wirken kann, muss es strategisch verankert und von der Spitze des Unternehmens getragen werden. In einer Zeit, in der eine Twitter-Nachricht ausreichen kann, um ein jahrelang aufgebautes Image zu zerstören, sind Lippenbekenntnisse geradezu gefährlich.

#### GREEN WINNERS

Das Konzept der Corporate Social Responsibility profitiert letztlich von der Krise. Denn nun wird deutlich, was lange angezweifelt wurde: CSR zahlt sich aus. So zeigte etwa die Studie „Green Winners“ von A. T. Kearney, dass nachhaltige Unternehmen im Krisenjahr 2008 in nahezu allen Industriesektoren eine deutlich bessere Performance (Wertentwicklung) erzielt haben als ihre Mitbewerber. Ihnen traut man auf den Aktienmärkten eher zu, die

## SHORTCUTS

**CSR** Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Fachausdruck für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Gemeint ist damit der Beitrag, den die Wirtschaft freiwillig, d. h. über gesetzliche Forderungen hinaus, zu einer nachhaltigen Entwicklung leistet. Damit ist eine Entwicklung gemeint, „die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, 1987). CSR ist als Managementkonzept zu verstehen, das neben ökonomischen Zielen auch soziale und ökologische Verantwortung zum Bestandteil der Unternehmensstrategie macht.

#### SHAREHOLDER/STAKEHOLDER

**VALUE** Die Frage, welche Ansprüche ein Unternehmen primär befriedigen muss, wird seit der Internationalisierung der Kapitalmärkte vermehrt diskutiert. Dabei gibt es zwei verschiedene Ansätze: Der Shareholder-Value-Ansatz setzt auf eine wertorientierte Unternehmensführung und konzentriert sich auf die Interessen der Aktionäre (Shareholder). Ziel ist es, die finanziellen Erträge eines Unternehmens zu maximieren. Der Stakeholder-Value-Ansatz weist Unternehmen auch eine soziale und gesellschaftliche Verantwortung zu und bezieht all jene ein, die ein Interesse an den Aktivitäten eines Unternehmens haben (Stakeholder). Ziel ist die Sicherung einer dauerhaften Existenz des Unternehmens.

### ENTWICKLUNG DER BEDEUTUNG VON CSR FÜR STRATEGISCHE ZIELE IM LAUFE DES VERGANGENEN JAHRES

Befragt wurden 224 Führungskräfte weltweit

60 % // an Bedeutung gewonnen

34 % // ungefähr gleich

06 % // weniger wichtig

Quelle: IBM Institute for Business Value 2009 CSR Studie.

## FCC

Der spanische Konzern FCC (Fomento de Construcciones y Contratas, S.A.), dem ALPINE durch FCC Construcción angehört, bekennt sich zu einer Unternehmenskultur der gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility - CSR), die einen wichtigen Bestandteil seiner Unternehmensstrategie darstellt.

Seit 2005 erscheint alljährlich ein CSR-Report, der den Vorgaben der Global Reporting Initiative entspricht und der wirtschaftlich und gesellschaftlich bedeutende sowie umweltrelevante Informationen enthält. Alle zwei Jahre verabschiedet der Aufsichtsrat einen CSR-Masterplan, der die strategische Richtung für alle Konzernbereiche vorgibt. Zudem veröffentlicht FCC Construcción immer im Wechsel einen Nachhaltigkeitsbericht und eine Umweltmitteilung unter [www.fcco.es](http://www.fcco.es)

FCC ist in international anerkannten Nachhaltigkeitsindizes (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good Index) gelistet, unterstützt die Caring for Climate-Initiative der UN und fühlt sich den Prinzipien des UN Global Compact verpflichtet.

Strategische Schwerpunkte liegen aktuell auf den Themen Corporate Governance und Corporate Citizenship, Personal, Umweltschutz und Technologiemanagement.

Krise bewältigen und auch langfristig erfolgreich sein zu können. CSR-Maßnahmen haben also wenig mit Philanthropie zu tun, sondern stellen einen wichtigen Bestandteil einer funktionierenden unternehmerischen Erfolgsstrategie dar.

Der Einsatz lohnt sich – ist sich auch Lisa Weber von respACT – austrian business council for sustainable development, der führenden Unternehmensplattform für CSR und Nachhaltige Entwicklung in Österreich, sicher: „Unternehmen leisten durch strategische CSR nicht nur einen wertvollen Beitrag für Gesellschaft und Umwelt, sondern minimieren ihre Risiken, steigern die Mitarbeitermotivation, stärken Kun-

## MÖGLICHE ERFOLGSWIRKUNGEN VON CSR

## VORÖKONOMISCHE WIRKUNGEN

- ▶ Imagegewinn mit positiver Wirkung auf:
  - Kundenbindung
  - Kundenvertrauen
  - Mitarbeitermotivation
  - Mitarbeiterbindung
  - Mitarbeitergewinnung
- ▶ Steigerung des Innovationspotenzials
- ▶ Risikoabbau

## ÖKONOMISCHE WIRKUNGEN

- ▶ Steigerung des Aktienkurses/ Unternehmenswerts
- ▶ Umsatzsteigerung und/oder Umsatzstabilisierung
- ▶ Kostensenkung
- ▶ Verbesserung des Return on Investment

denbindung und -vertrauen, erhöhen ihr Innovationspotenzial und schaffen es so, Wettbewerbsvorteile am Markt zu generieren.“ Ein Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen entsteht.

## ERFOLGE MESSBAR MACHEN

Dabei ist es charakteristisch für CSR-Maßnahmen, dass sie kurzfristig zu sichtbaren Ausgaben führen können, die Auswirkungen und Erfolge dagegen schwer bewertbar sind und eher mittel- und langfristig wirken. Der Nutzen für das Image, die Kunden- und Mitarbeiterbindung etc. lässt sich schwer greifen oder in Zahlen ausdrücken. Ist der Erfolg von Corporate Social Responsibility also überhaupt messbar? Lisa Weber ist davon überzeugt – allerdings müsse je nach Maßnahme unterschiedlich gemessen werden: „Relativ einfach ist dies in puncto Mitarbeiterzufriedenheit möglich. Je mehr sich ein Unternehmen um das Wohlergehen seiner MitarbeiterInnen kümmert (Förderung von Gesundheit, Work-Life Balance, Kreativität und Eigenverantwortung), desto höher ist die Zufriedenheit – und

damit auch die Leistungsbereitschaft und das Engagement der MitarbeiterInnen. Zusätzlich wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen. Leicht nachzurechnen sind auch Einsparungen in Bezug auf Energie- und Heizkosten. Schwieriger zu messen ist beispielsweise der Erfolg, der sich aus einem verantwortungsvollen Umgang mit den Stakeholdern eines Unternehmens ergibt.“ Manche Resultate erfolgreicher CSR-Maßnahmen zeigen sich erst langfristig.

„Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken.“ Mit diesem Zitat des Ökonomen Peter Drucker unterstreicht Karl Resel die Wichtigkeit der Evaluierung von CSR-Projekten. Als Manager der Gruppe Nachhaltigkeit der denkstatt GmbH berät er Unternehmen in sämtlichen Fragen hinsichtlich der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit und macht den Nutzen von CSR für seine Kunden konkret greifbar. „Bezüglich Kosteneinsparung bringen wir alles auf einen Nenner, nämlich Euro. Hier zeigt sich, dass einfache Maßnahmen oft eine schnelle Amortisation innerhalb von ein oder zwei Jahren haben.“ Andere Maßnahmen, die etwa die Krankenstandstage senken oder das Vertrauen in die Marke stärken, kann natürlich auch er nicht in Euro umrechnen. Hier spielen sogenannte Nachhaltigkeitskennzah-

Nachhaltigkeitskennzahlen machen den Erfolg von CSR-Maßnahmen sichtbar.

len eine tragende Rolle: „Nachhaltigkeitskennzahlen konkretisieren den Begriff ‚Nachhaltigkeit‘, machen Ziele fassbar und zeigen Fortschritte und Veränderungen. Sie helfen neben den klassischen Finanzkennzahlen zusätzliche Faktoren zu berücksichtigen, die für den betriebswirtschaftlichen Erfolg und den gesellschaftlichen Nutzen wesentlich sind.“ Solche Kennzahlen stellen zum Beispiel auf dem Sektor „Personal“ Krankenstände und Fluktuation dar, auf dem Sektor „Sicherheit“ Unfallhäufigkeit und Präventionsmaßnahmen, auf dem Sektor „Ressourceneffizienz“ Abfall, Wasser und CO<sub>2</sub>-Emissionen.

### BARES GELD

Für ein Bauunternehmen wie ALPINE spielen – neben CSR-Maßnahmen im Personalbereich – vor allem die Themen Ressourcenmanagement und Recycling eine große Rolle. „Grundsätzlich versuchen wir so viel wie möglich zu recyceln“, berichtet Jürgen Goritschnig, Laborleiter der Bautechnischen Prüf- und Versuchsanstalt GmbH und der ALPINE Technologie Management in Kärnten und Salzburg. „Wenn ich auf einer Baustelle das anfallende Material verwerten kann, dann schone ich nicht nur natürliche Ressourcen, sondern ich profitiere als Unternehmen auch wirtschaftlich davon. Im besten Fall setzen wir die Baustoffe – nach einer genauen Überprüfung – direkt vor Ort wieder ein. In anderen Fällen bereiten wir das Material in Zwischenlagern auf und transportieren es später zu einer anderen Baustelle.“ Die Tatsache, dass natürliche Ressourcen nicht unbegrenzt vorhanden oder verfügbar sind, macht Recycling für die Zukunft enorm wichtig. „Die anfallenden Materialien sind in Wahrheit bares Geld“, betont Goritschnig den wirtschaftlichen Aspekt. „Wir möchten uns hier technologisch auf jeden Fall weiterentwickeln. Leider fehlen aber oft die gesetzlichen Grundlagen dafür – die vorhandene Flut an Verordnungen und Richtlinien hinsichtlich Recycling ist häufig eher hinderlich.“ Günter Gretzmacher, Geschäftsführer der Ökotechna Entsorgungs- und Umwelttechnik GmbH und Präsident des österreichischen Recyclingverban-

des, ergänzt: „Leider lehnen die Bauherren die Verwendung von recycelten Materialien – wie Betongranulat, Asphalt und Ziegel – immer noch häufig aufgrund von Wissensdefiziten oder Misstrauen ab. Dabei stellen sie eine voll konkurrenzfähige und kostensparende Alternative zu Naturmaterialien dar. Die Entwicklung wird auf jeden Fall in diese Richtung gehen. Bis 2020 müssen alle EU-Mitgliedstaaten 70 Prozent der mineralischen Baurestmassen verwerten.“

Doch nicht nur auf den Baustellen wird Geld gespart, auch im Büro will ALPINE künftig nachhaltiger und effizienter wirtschaften. Im Rahmen des Ökoprofit-Programms (ein Modul des ÖkoBusinessPlans Wien) haben zwei Pilotstandorte bereits erfolgreich Maßnahmen umgesetzt, die Umweltkosten und Ressourcen einsparen. ALPINE wurde dafür im März 2010 mit dem Ökoprofit-Label ausgezeichnet.

Nun sollen diese „Best Practices“ an sämtlichen ALPINE-Standorten umgesetzt werden. „Ob und wie genau diese Maßnahmen gegri-fen haben, werden wir erst Anfang 2011 sehen“, berichtet Chris Muri, Leiter des Qualitätsmanagements bei ALPINE. „Wir erwarten uns aber eine deutliche Reduzierung der Kosten durch Maßnahmen in den Bereichen Energie, Papierverbrauch und Abfallentsorgung.“

CSR-Maßnahmen leisten also nicht nur einen Beitrag zum immateriellen Vermögen eines Unternehmens, sondern führen durchaus zu signifikanten Kosteneinsparungen und – langfristig gesehen – einer Gewinnsteigerung. Beides zusammen wappnet für die Zukunft und macht krisenfest. Grund genug, über neue, nachhaltige Wege nach-zudenken. //

## PROAKTIVE AUSEINANDERS-SETZUNG MIT DEN STAKEHOLDER-GRUPPEN

Befragt wurden 224 Führungskräfte weltweit

63 % // Mitarbeiter

55 % // Investoren

55 % // Geschäftspartner

54 % // Staat

51 % // Konsumenten

50 % // Gesellschaft

44 % // NGOs

Quelle: IBM Institute for Business Value 2009 CSR Studie.

## Ressourcenmanagement und Recycling sparen Geld und steigern die Effizienz.

