

Nachhaltiges Wirtschaften, ökologische Weitsicht, soziale Verantwortung: Corporate Social Responsibility hat viele Facetten. Immer mehr Unternehmen stecken sich öffentlichkeitswirksam hehre Ziele – manche davon sind bloße Lippenbekenntnisse. Dabei kann sozial verantwortliches Handeln ökonomisch durchaus rentabel sein.

VON SUSANNE BERGIUS

Seit zwei Jahren ist Corporate Social Responsibility in deutschen Unternehmen ein wichtiges Thema. Der Begriff steht für gesellschaftliche Verantwortung. Gemeint sind damit nicht Kultur- und Sportveranstaltungen oder Naturlehrpfade, Spenden, Sponsoring und Stiftungen, mit denen sich sonst Firmen gerne brüsten. Es geht nicht um zusätzliches bürgerschaftliches Engagement, sondern um die Art, wie das Kerngeschäft eines Unternehmens laufen soll: umweltverträglich, sozial und zugleich wirtschaftlich erfolgreich. Das klingt nach einer Selbstverständlichkeit. Doch von derart nachhaltigen Unternehmen sind fast alle Unternehmen weit entfernt. Das benämigen wissenschaftliche Studien immer wieder. Die Flut von Umwelt- und Sozialberichten dürfe man nicht mit ökosozialer Leistung verwechseln.

Viele Firmen stellen freiwillig ökologische und soziale Leitlinien auf. Die meisten bezeichnen nachhaltiges Wirtschaften als wichtigen Erfolgsfaktor. Trotzdem spiele der Ansatz

Mit ökosozialer Leistung hat die Flut von Umwelt- und Sozialberichten wenig zu tun.

im strategischen Management kaum eine Rolle, sagt Andreas von Schumann von der Deutschen Gesellschaft für technische Zusammenarbeit: „Anspruch und Wirklichkeit klaffen auseinander.“ Zwar beachten Unternehmen in Produktion und Beziehungen zu ihren Beschäftigten oft Umwelt- oder Sozialstandards: Filter beugen Emissionen vor, Recyclingquoten steigen, Arbeitsbedingungen werden humaner, und dank Betriebskindergärten müssen Mütter nicht zuhause bleiben. Aber es fehle eine systematische Integration solcher Kriterien in Forschung und Entwicklung sowie Marketing und Vertrieb, kritisiert von Schumann.

Schon wenn Firmen ihre Produkte entwerfen und entwickeln, müssten sie darauf achten, dass über deren gesamten Lebenszyklus hinweg Ressourcen geschont werden. Hier entscheide sich, wie umwelt- und sozialverträglich später Material, Herstellung, Anwendung und Wiederverwertung seien. „Selbst bei so genannten Vorreitern ist Nachhaltigkeit nur zweitrangiges Thema“, sagt Professor Ulrich Steger vom International Institute for Management Development im schweizerischen Lausanne.

Ökosoziale Ausrichtungen seien nur überzeugend, wenn das Kerngeschäft verantwortlich betrieben werde, sagen Fachleute. Es genüge beispielsweise nicht, dass sich der Mineralölkonzern BP mit dem Logo „Beyond Petroleum“ auf das Nach-Erdöl-Zeitalter einstelle und stark in Solarenergie investiere – aber trotz Rekordgewinnen Ölleitungen in Alaska wissentlich verrotten lasse. Dort zerstörten im August Lecks empfindliche Ökosysteme.

Das kratzte die Glaubwürdigkeit von BP an, und Produktionsausfälle trugen dazu bei, dass der Aktienkurs im vergangenen Jahr um acht Prozent sank, während der des Konkurrenten Shell um fast ein Prozent zulegte.

Nachhaltiges Wirtschaften erfordert neue Geschäftsmodelle – doch die fehlten, sagt Steger. Darum liegen große, wenn auch nicht immer finanziell messbare Wertschöpfungspotenziale brach: geringerer Ressourcenverbrauch, optimierte Betriebsabläufe, geringere Kosten, weniger Risiko,

motiviertere Beschäftigte, bessere Produkte, Innovationen und stabilere Geschäftsbeziehungen. Erreichbar sind steigende Wettbewerbsfähigkeit, höhere oder stabilere Gewinne, eine bessere Reputation, ein leichter Kapitalmarktzugang und oft ein höherer Firmenwert. Fehlende Corporate Social Responsibility setzt Unternehmen unnötig hohen Risiken aus, wie eine empirische Studie der Universität Hamburg zeigt.

„Corporate Social Responsibility strategisch zu betreiben, ist zwingend erforderlich, weil es wettbewerbsrelevant ist“, sagt Nachhaltigkeitsexperte Aiko Bode vom TÜV Rheinland. „Hätte der Staat am Standort Deutschland Interesse, müsste er Unternehmen verpflichten, das Konzept strategisch zu verankern.“

Noch aber gilt Freiwilligkeit. Damit die Sache glaubwürdig ist und Umwelt, Menschen und Unternehmen gleichermaßen nutzt, muss Nachhaltigkeit ein verbindlicher betriebswirtschaftlicher Entscheidungsfaktor sein.

Ideal wäre, wenn alle Produkte am Ende ihrer Natur nutzten und technische Rohstoffe gleich hoher Qualität blieben. Das fordert Ökoinnovation und Chemie-Professor Michael Braungart aus Hamburg. Es reiche nicht, ökoefizient zu arbeiten, sondern es gelte effektiv zu sein. „Ef-

izienz heißt bloß, etwas gründlich zu machen, auch wenn es ganz falsch ist. Weniger schädlich ist nicht umweltfreundlich.“

Das Braungart Vision kein Luftschloss ist, zeigte Shaw Industries, der weltgrößte Teppichhersteller. Er entwickelte einen Teppich aus recyceltem Thermoplastikverbundmaterial mit Glasfaserverstärkung. Der ist komplett so recycelbar, dass die Grundstoffe ihre Qualität behalten und unendlich oft zu neuen Teppichen verarbeitet werden können.

Alte Ware wird kostenlos beim Kunden abgeholt. „Das reduziert drastisch Rohstoffverbrauch sowie -kosten und senkt Energie- sowie Transportkosten“, heißt es bei Shaw Industries. Die Marke Eco-wars ist auch finanziell ein Erfolg. Fünf Jahre nach der Einführung 1999 machte sie hundert Prozent des Produktionsvolumens aus. Ende 2004 beendete der Konzern die schädliche Herstellung von Polyvinylchlorid.

Kaum ein Unternehmen ist so weit. Aber es gibt Ansätze. Der niederländische Elektronikonzern Philips verfolgt das Top-Runner-Prinzip: Erbringen neue Geräte nachweislich im gesamten Lebenszyklus höhere Umwelteinstellungen

als Vorgänger- oder Wettbewerbsmodelle, sind sie „Green-Flagship-Produkte“. Kriterien sind Energieverbrauch, Verpackung, Gefahrstoffe, Gewicht, Recyclingmöglichkeiten und Zuverlässigkeit.

Das Telefon Dect 525 etwa verbraucht halb so viel Energie und 17 Prozent weniger Verpackung als der Durchschnitt von Wettbewerbsprodukten. Es ist ein Drittel leichter und frei von den Giftstoffen Cadmium, Blei und Quecksilber. 180 solcher Produkte gibt es. Im laufenden Jahr will Philips 50 weitere auf den Markt bringen – Unterhaltungselektronik, medizinische Geräte, Lichtsysteme.

Der Konzern verkauft die Innovationen aktiv – denn ohne wirksames Marketing ergeht es allen Öko-

Produkten wie dem Drei-Liter-Lupo von Volkswagen, dessen Produktion eingestellt wurde. Die „Green-Flags“ sind dagegen Renner: 2005 verdoppelte sich ihr Umsatz auf zwei Milliarden Euro und der Anteil an den Konzern-

nahmen stieg immerhin auf fast sieben Prozent. „Wir erwarten künftig einen substanziell wachsenden Umsatzanteil“, sagt Barbara Kux, Mitglied der Konzernleitung und verantwortlich

für die nachhaltige Ausrichtung der 25 500 Zulieferer.

„Es wäre aber falsch, Nachhaltigkeit auf Umweltfreundlichkeit zu reduzieren“, sagt Kux. „Mit mehreren Initiativen in Entwicklungsländern helfen wir, die Lebensqualität von Menschen zu verbessern, was uns gleichzeitig ermöglicht, Geschäftsfelder zu erschließen.“

So bieten die Niederländer in Indien einen Holzofen an, der Verbrauch und Schadstoffemissionen massiv verringert. „Das ist wichtig, denn jährlich sterben rund 1,6 Millionen Menschen an rauchbedingten Krankheiten.“ Dass diese Politik kein Werbegag ist, sondern langfristige Strategie, zeigt die Konsequenz, mit der Philips spät, aber überzeugend Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft integriert“, sagt Kristina Rüter, Expertin der Ratingagentur Oekom Research.

Viele so genannte Vorreiter haben gute Ansätze, sind aber nicht konsequent. Adidas setzt Umwelt- und Sozialstandards überzeugend in der Zuliefererkette um – aber die Produktentwicklung ist nicht auf Ökoefektivität getrimmt. Fabriken und Werkstoffe von BMW gelten als umweltschonend, der Arbeitgeber ist geschätzt. Doch er bietet immer noch kein Fahrzeug an, das weniger als 140 Gramm Kohlendioxid pro Kilometer ausstößt, den von der Branche angestrebten Durchschnitt.

Anders der Konsumgüterkonzern Unilever. Er gilt als vorbildlich, weil er sich seit Jahren für bestandserhaltenden Fischfang und eine nachhaltige Landwirtschaft engagiert, die ohne chemische Keulen auskommt. Das Unternehmen setzt sich Ziele, steht zu ihnen, falls es sie einmal verfehlt, und arbeitet dennoch weiter daran, sie zu erreichen.

„In der Textilbranche treibt Michael Otto sein Hamburger Versandhaus trotz schwierigen Branchen Umfelds beharrlich Richtung nachhaltige Lieferketten, Produktentwicklung und Marktakzeptanz voran“, sagt Stefan Schaltegger von der Universität Lüneburg.

Otto engagiert sich für einen nachhaltigen Baumwollanbau in Afrika, der ohne chemische Pflanzenschutz- und Insektenvernichtungsmittel auskommt, der Kleinbauern fair entlohnt und ihnen den europäischen Markt öffnet. Er versucht überdies, andere Konzerne für sein Konzept zu gewinnen. Denn nur wenn nachhaltige Produkte große Abnehmer haben, können sie sich am Markt etablieren.