



Foto: Appollinary Kalashnikova/Unsplash

Nachhaltigkeit – Was können Innovationen hierzu beitragen?

Bedürfnisse und Kaufentscheidungen der Konsumenten verändern sich

Von Matthias Nolden, Jüchen, und Martin Kaschny, Koblenz
www.mncci.de

Die erfolgreiche Auseinandersetzung mit Themen wie Klimawandel, Energieverbrauch, Umweltschutz oder Ressourcenknappheit ist – aller Wahrscheinlichkeit nach – für die zukünftige Entwicklung der Menschheit und der Umwelt sehr hilfreich und auf lange Sicht wahrscheinlich auch überlebensnotwendig. In der Bauwirtschaft spielt Nachhaltigkeit heute eine zentrale Rolle: Bauwerke sollen nachhaltig geplant sein, aus nachhaltigen Baustoffen hergestellt werden mit nachhaltigen Verfahren, um dann während der Standzeit möglichst nachhaltig betrieben werden zu können. Und schon bei der Planung des Bauprojekts soll der Fokus darauf liegen, wie am Ende seiner Lebenszeit das Bauwerk möglichst ressourcenschonend wieder rückgebaut werden kann. Aber was ist eigentlich „Nachhaltigkeit“? Die grundlegendsten Begriffe und Konzepte, um die anstehenden Probleme zu bewältigen, werden in diesem Artikel vorgestellt und in Bezug zur Baubranche gestellt.

Baubranche produziert mehr als ein Drittel der Treibhausgase

Alleine 5 bis 10% der Treibhausgase, die weltweit ausgedient werden, werden der Zementindustrie zugeschrieben. Die gesamte

Baubranche wird sogar für ca. 38% der Emissionen an CO₂ verantwortlich gemacht. Dies zeigt, dass Akteure der Baubranche über kurz oder lang immer häufiger mit Fragen nach der ökologischen Nachhaltigkeit konfrontiert werden.

Wissenschaftliche Ergebnisse deuten darauf hin, dass zumindest ein Teil der Erderwärmung auf Einflüsse des Menschen zurückzuführen ist. Dies dürfte eine Erklärung dafür sein, dass sich Bedürfnisse sowie Kaufentscheidungen der Konsumenten seit Jahrzehnten stärker in Richtung nachhaltiger Gesichtspunkte entwickeln. Zahlreiche Branchen – von der Automobilindustrie über die Lebensmittelbranche oder den Finanzsektor bis zur Energiebranche und nicht zuletzt die Bauwirtschaft – stellen sich immer mehr hierauf ein. Demzufolge sollten Unternehmen Fragen der Nachhaltigkeit bei betrieblichen Entscheidungen mitberücksichtigen. Hierbei erleichtern Modelle und Konzepte der Nachhaltigkeit, die entsprechenden Fragestellungen systematisch anzugehen.

Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

Das sogenannte „Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit“ zeigt die elementaren Bestandteile des Begriffes Nachhaltigkeit: Dieser **berücksichtigt – gleichrangig – ökonomische, ökologische und auch soziale Aspekte** (Bild 1).

Dass **ökonomische Aspekte** berücksichtigt werden, hat einen triftigen Grund: Der Begriff Nachhaltigkeit stammt aus der Forstwirtschaft. Hiermit wird zum Ausdruck gebracht, dass die Anzahl der Bäume, die geerntet werden, auch wieder angebaut werden sollten. Gerade weil es Jahrzehnte dauert, bis Bäume ihre Hiebsreife erreichen, muss rechtzeitig in Setzlinge und deren Aufzucht investiert werden.

Ökologische und ökonomische Aspekte hängen enger zusammen, als dies für gemeinhin angenommen wird. Dies wird dadurch ersichtlich, dass der **Verbrauch von Ressourcen einen Kostenfaktor darstellt**. Das Vermeiden von Kosten, die nicht erforderlich sind, stellt für Haushalte und Unternehmen eine Selbstverständlichkeit dar. Auch die **Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte** steht in einer plausiblen Beziehung zu ökonomischen und ökologischen Gesichtspunkten. Als Beispiel hierfür kann der 3D-Druck von Häusern dienen. Diese Innovation ermöglicht nicht nur eine ökologischere Herstellung von Häusern, sondern berührt durch die Reduzierung der Kosten von Privathaushalten auch soziale Aspekte. Die Schaffung von Arbeitsplätzen oder die Reduzierung von Kosten auf Seiten der Konsumenten wirken sich somit auch auf die Gesellschaft aus.

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit zeigen auf, „WAS“ bzw. welche Aspekte beim Thema Nachhaltigkeit zu beachten sind. Gleichwohl ist das Prinzip der Nachhaltigkeit nur eine sehr grobe Konzeption. Bei der Frage „WO“ bzw. auf welchen Handlungsfeldern Nachhaltigkeit erzielt werden kann, ist das Konzept der „Corporate Social Responsibility“ hilfreich. Hier wird – aus einer ethischen bzw. moralischen Sichtweise heraus – eine erste Grundlage dafür gelegt, wie das Prinzip der Nachhaltigkeit systematisch umgesetzt werden kann.

Corporate Social Responsibility und ihre Handlungsfelder

Die Literatur bietet für den Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) zahlreiche Definitionen an. Eine einheitliche bzw. allgemeingültige Definition von CSR hat sich bislang noch nicht durchge-

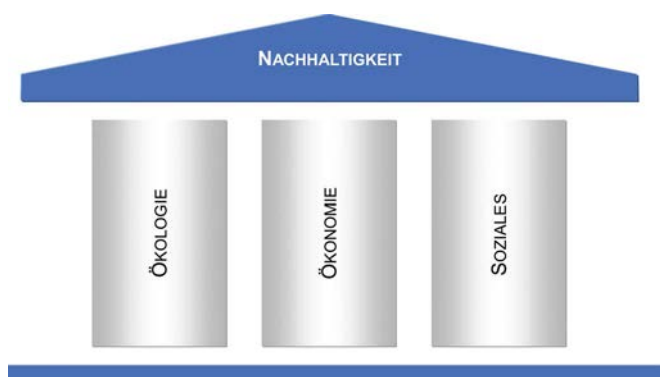


Bild 1 Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

setzt. Als erste Orientierung kann die Norm ISO 26000 (Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen) dienen. Sie wurde 2010 beschlossen und stellt Empfehlungen für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung bereit. Die EU-Kommission definiert CSR als „ein **Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren**“. CSR bedeutet somit die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen für ein nachhaltiges Wirtschaften. Das Prinzip der freiwilligen Übernahme von Verantwortung und die Übernahme von Verantwortung über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus sind für das Verständnis der CSR von Bedeutung.

Bei den Handlungsfeldern von CSR wird zwischen einer **unternehmensinternen und einer unternehmensexternen CSR** unterschieden. Themenschwerpunkte der unternehmensinternen CSR sind die Eigentümer bzw. das Management des Unternehmens, die Mitarbeiterinteressen, der betriebliche Umweltschutz sowie die ökologische Produktverantwortung. Hier stehen Themen wie Wertekultur, verantwortungsvoller Umgang mit Mitarbeitern, Arbeitsplatzsicherheit, Ressourcenverbrauch, Umweltverschmutzung, Abfallproduktion sowie die Betrachtung des kompletten Produktlebenszyklus im Vordergrund. Zu den Handlungsfeldern der unternehmensexternen CSR zählen der Verbraucherschutz und die Kundeninteressen, der Umweltschutz in der Wertschöpfungskette, die Arbeitsbedingungen und die Menschenrechte im Zusammenhang mit der Wertschöpfung, das betreffende lokale Gemeinwesen sowie die Handels- und Geschäftspraktiken (Bild 2).

CSR beeinflusst Kaufentscheidungen

Mehr als 36 Mio. Ergebnisse zeigt die Suchmaschine Google aktuell für den Suchbegriff „Corporate Social Responsibility“ an. Diese Vielzahl an Suchergebnissen verdeutlicht die weltweite Relevanz des Themas. Die Anforderungen an Unternehmen, die in CSR investieren, sind in den letzten Jahren gestiegen: von Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten, gesellschaftlichen Gruppen, Regierungen und auch von einigen Aktionären. Immer mehr Unternehmen werben mittlerweile mit ihren Anstrengungen, um dem Thema Nachhaltigkeit gerecht zu werden.

Die zunehmende Sorge um die Erderwärmung hat zu einem weiteren Anstieg der Popularität von CSR bzw. der Nachfrage nach nachhaltigen Produkten geführt. Zusätzlich ist der Druck, dass Unternehmen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen, gestiegen. Kunden beginnen zunehmend, ihre Entscheidungen auf der Grundlage zu treffen, die über das physische Produkt hinaus gehen. Sie berücksichtigen bei ihren Kaufentscheidungen Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, ökologische oder soziale Belange. Demzufolge erkennen Unternehmen zunehmend die Bedeutung von CSR für das Image und den Ruf des Unternehmens.

Corporate Social Responsibility und Innovationen

Die entscheidende Frage, die sich – mit Blick auf die Steigerung der Nachhaltigkeit – stellt, ist, „WIE“ diese erreicht werden kann. Dabei wird der Verzicht auf Energie oder Rohstoffe selten eine in der Praxis realisierbare Lösung ökologischer Probleme darstellen. Da-

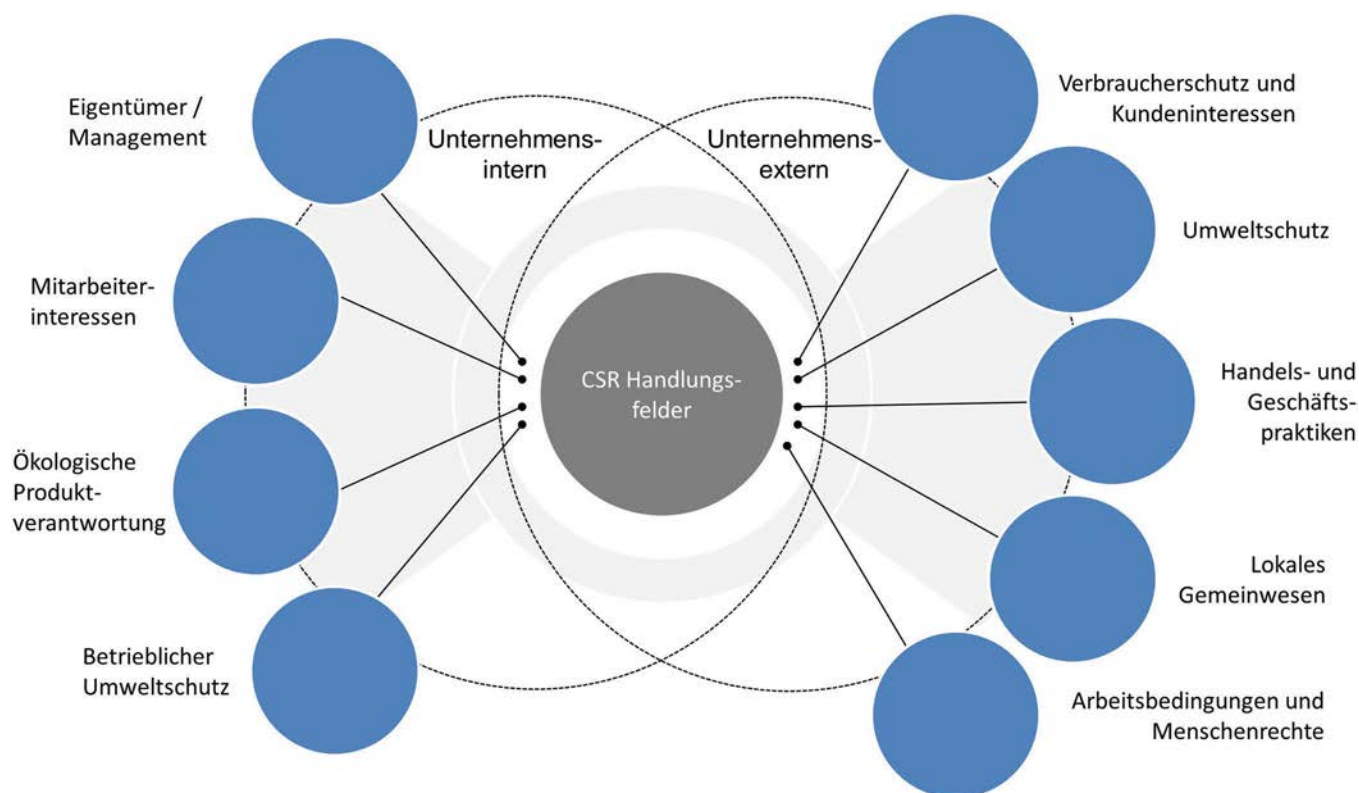


Bild 2 CSR-Handlungsfelder

gegen stellen **sehr oft Innovationen den Königsweg zu Erzielung von mehr Nachhaltigkeit** dar. Sie bieten die Möglichkeit, in ökonomischer (z. B. Konzept der Verschmutzungsrechte), ökologischer (z. B. Innovationen, die zu Einsparung von Ressourcen führen) oder sozialer (genossenschaftliche Geschäftsmodelle wie sie durch Fair Trade gefördert werden) Hinsicht für mehr Nachhaltigkeit zu sorgen.

Ungezählte Innovationen, die in den letzten Jahrzehnten gemacht wurden, bestätigen diese These. Produktinnovationen, die in der Baubranche für mehr Nachhaltigkeit sorgen, sind beispielsweise Niedrigenergiehäuser und neuartige Materialien. Der Markt für Umwelttechnologie zeigt, wie eng ökonomische und ökologische Faktoren zusammenhängen. Neuartige Produkte setzen in aller Regel auch neuartige Prozesse voraus. So verlangt das sogenannte „Kreis-Haus“, welches ermöglicht, dass kreislauffähige Technologien und Materialien eingesetzt werden, auch, dass neue Prozesse beim Bau von Häusern aufgesetzt werden.

Bei der **Nutzung regenerativer Energien** spielen Prozessinnovationen eine zentrale Rolle. Hier kann etwa der Prozess neuartig sein, wie Strom über Windturbinen erzeugt wird. Aber auch bei der Entsorgung von Müll oder der Speicherung und Verteilung von Strom über intelligente Netze sind neuartige Prozesse von zentraler Bedeutung. Es sind vor allem Innovationen, welche die Nutzung regenerativer Energien oder höhere Energieeffizienz erst ermöglichen. Innovationen im Bereich **Recycling** („cradle to cradle“, „gelbe Tonne“, ...) oder **neuartige Geschäftsmodelle**, wie die des Unternehmens Fair Trade belegen dies. Und konzeptionelle Innovationen, wie beispielsweise zirkuläre Geschäftsmodelle in der Baubranche, zeigen, dass konzeptionelle Innovationen von Bedeutung sein können.

Für Mittelständler vielfach ein Automatismus

Um zukünftige Herausforderungen zu meistern, müssen Unternehmen entsprechende Innovationen etablieren und hierbei auch die nachhaltige Entwicklung von Produkten sowie gesellschaftliche Verantwortung im Blick haben. Die gegenwärtigen und auch zukünftigen Problemstellungen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise der Klimawandel, die Ressourcenknappheit, die Umweltverschmutzung und der Verlust an Biodiversität.

In vielen Unternehmen – und insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen – ist das Konzept CSR oftmals nicht bekannt oder wird primär als „soziale Verantwortung“ verstanden. Trotzdem **trägt eine Vielzahl von mittelständischen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung und setzt Maßnahmen oder Aktivitäten des Konzepts der Corporate Social Responsibility um, ohne dass diese sich konkret auf CSR beziehen**. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen wird es – u. a. wegen der traditionellen Verwurzelung in einer Region und den intensiveren Beziehungen zu Mitarbeitern und Kunden – als Selbstverständlichkeit angesehen, Mitarbeiter und Kunden fair zu behandeln, die Umwelt zu schützen sowie einen positiven Beitrag zu der lokalen Gemeinschaft zu leisten.

Ziel von CSR-orientierten Innovationen sollten umweltfreundliche und sozial verträgliche Produkte und Prozesse sein, die zugleich wettbewerbsfähig sind. Corporate Social Responsibility kann dabei helfen, negative Faktoren zu minimieren bzw. auszuschließen. Derartige negative Faktoren sind zum Beispiel Ressourcenverschwendung, schlechte Arbeitsbedingungen, unfaire Löhne, Kinderarbeit, das Missachten von Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften oder Umweltverschmutzung.

Wichtig ist zu betonen, dass **Corporate Social Responsibility und Rentabilität keine Gegensätze darstellen!** Unternehmen können gleichzeitig mit Innovationen Gewinne erzielen und damit ihre Zukunft absichern (ökonomische Nachhaltigkeit), Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen (soziale Nachhaltigkeit) und Ressourcen schonen (ökologische Nachhaltigkeit). Dies kann u. a. damit begründet werden, dass **ökologische und soziale Aspekte zunehmend die Kaufentscheidungen der Konsumenten beeinflussen**. Gleichzeitig können eventuelle negative Reaktionen der Abnehmer – wie z. B. schlechtes Testergebnis bei Ökotest – vermieden werden. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, sind neuartige Produkte oder Prozesse erforderlich, die diese Aspekte berücksichtigen. Beispiele hierfür sind inzwischen in den allermeisten Branchen und Märkten zu finden.

Baubranche traditionell innovativ

Auch **aus historischer Sicht gab es in der Baubranche zahlreiche bedeutende Innovationen**. Hierzu zählte z. B. die Erfindung von Beton durch die Römer. Dieser Kunststein hatte auf Grund der Verwendung von Vulkanasche – wie das Pantheon oder das Kolosseum in Rom anschaulich belegen – eine erstaunliche Festigkeit und Lebensdauer. Wie beim Beton der Römer könnten neue Produkte – aus Sicht einer ökologischen Nachhaltigkeit – auf Langlebigkeit ausgelegt sein. Weitere bedeutsame Erfindungen waren die Erfindung von Styropor durch *Friedrich Rudolf Stastny* oder der Glaswolle (1931 *Friedrich Rosengarth* und *Fritz Hager*). Das Mehrscheiben-Isolierglas wurde 1959 von *Alfred Arnold* erfunden.

Durch den Einsatz entsprechender Ressourcen sowie deren hoher Haltbarkeit und den niedrigen Verschleiß wird die Lebensdauer der Produkte wesentlich beeinflusst. Den **Ressourceneinsatz so gering wie möglich** zu gestalten, ist ein wichtiger Aspekt, um der zunehmenden Ressourcenknappheit entgegenzuwirken. Als nachhaltige Baumaterialien gelten seit Jahrtausenden bekannte Baumaterialien wie Holz, Naturstein, Ziegelstein oder Reet. Eine Verlängerung der Nutzungsdauer eines Produkts kann durch den gezielten Ersatz einzelner Bestandteile ermöglicht werden. Ein Beispiel für die energieeffiziente Gestaltung ist das Niedrigenergiehaus.

Aspekte wie **Nutzungsdauer und Energieeffizienz** sind bei der Entwicklung von Produktinnovationen einzubeziehen. Denn auch während der Nutzungsphase des Produktes tragen ein niedriger Energie- bzw. Kraftstoffverbrauch sowie eine lange Nutzungsdauer zu einer nachhaltigen Entwicklung bei. Langlebige Produkte minimieren den Ressourcenverbrauch und durch wärmedämmende Produkte in der Baubranche wird auch der Verbrauch fossiler Energieträger reduziert. Bei der Auswahl der Materialien ist darauf zu achten, dass diese umweltverträglich und schadstoffarm sind. Des Weiteren sollte die **spätere Entsorgung der Materialien** keine Belastung für die Umwelt darstellen. Auch dies lässt sich in der Baubranche – bis zu einem gewissen Grad – gut umsetzen. Dies kann durch den Einsatz ökologischer Baustoffe und das Vermeiden von Stoffen wie Asbest, PCB oder PAK, gelingen.

Logistik als wichtige Komponente für Nachhaltigkeit

Nachhaltige Auswirkungen auf die Logistik ergeben sich durch die **richtige Auswahl und die kleinstmögliche Menge der verwend-**

ten Materialien. Somit kann das Unternehmen eine Verringerung in den Bereichen Volumen und Gewicht des Produktes erreichen. Gleiches gilt für ökologisch und sozial problematische sowie gesundheitsschädliche Materialien. Die eingesetzten Materialien sollten ebenso möglichst wiederverwend- oder wiederverwertbar sein.

Die Auswahl der richtigen Materialien steht auch in direktem Zusammenhang mit der **Lieferantenauswahl**. Entscheidend sind hierbei nicht nur ökologisch und sozial verträgliche Materialien, sondern auch deren **Bezugsquelle**. Hierbei spielen Arbeitsbedingungen sowie die **Einhaltung der Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften** sowie des **Umweltschutzes** der Zulieferer eine ernstzunehmende Rolle. Ein Unternehmen kann sich nicht als gesellschaftlich verantwortungsvoll präsentieren, wenn die Mitarbeiter der Lieferanten unter menschenunwürdigen Bedingungen und ohne jegliche Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsmaßnahmen arbeiten müssen. Auch **kurze Transportwege** bilden einen bedeutsamen Vorteil. Hierdurch wird der CO₂-Ausstoß verringert und die Belastung für die Umwelt sinkt.

Einen weiteren zu beachtenden Punkt innerhalb der Entwicklung neuer Produkte bildet der angestrebte **Herstellungsprozess**. Die Produkte sollten möglichst umweltschonend hergestellt werden. Hierunter fällt der sparsame Energie-, Wasser- und Rohstoffverbrauch während der Produktion. Dies wirkt sich auch positiv auf die Herstellungskosten aus und sollte somit eine selbstverständliche Triebfeder in der Herstellung sein. Der vermehrte Einsatz von regenerativen Rohstoffen und Energien wirkt sich darüber hinaus ebenfalls positiv auf die Umwelt aus. Zusätzlich können durch eine hohe Genauigkeit und Effizienz Ausschuss und Abfälle deutlich reduziert werden.

Neue nachhaltige Prozesse und Geschäftsmodelle

Wie oben erwähnt, **setzten neuartige Produkte in aller Regel auch neuartige Prozesse voraus (Prozessinnovationen)**. So konnte Stahlbeton nur durch eine Veränderung des Produktionsprozesses geschaffen werden. Gleichwohl können physisch unveränderte Produkte oder Dienstleistungen auf neuartigen und nachhaltigeren Prozessen basieren. Innovative Prozesse in der Bauwirtschaft resultieren z. B. aus der digitalen Planung von Gebäuden und dem Einsatz von Software, wie Building Information Modeling (BIM), der Reduzierung von CO₂ beim Brennen von Kalk, nachhaltigem Bauen durch Baustoffrecycling oder dem Einsatz von synthetischem Kraftstoff für Baumaschinen.

Unverpackt-Läden, nachhaltiges Banking, nachhaltige Kosmetik oder Elektromobilität deuten auf Geschäftsmodelle hin, bei denen ökologische Nachhaltigkeit eine zentrale Rolle spielt. Vergleichbare Bestrebungen gibt es auch in der Bauwirtschaft. Obwohl den „physischen Produkten“ die vorausgehenden nachhaltigen Produktionsprozesse nicht anzusehen sind, beruhen **immer mehr Geschäftsmodelle auf dem Versprechen, dass ökologisch und/oder soziale Nachhaltigkeit bei den Leistungen, die angeboten werden, garantiert sind**. Auch in der Baubranche existieren unterschiedliche Konzepte, die als neuartige bezeichnet werden können. Die entsprechenden Bestrebungen stehen in Verbindung mit Begriffen wie Kreislaufwirtschaft, Rückbau, Digitalisierung oder Re-Use.

Bauwerke: Grund-, emotionaler, funktionaler und sozialer Nutzen

Produkte bzw. Leistungen werden nur gekauft, wenn diese einen Nutzen stiften. Dieser kann unterschiedlich ausgeprägt sein. Der **Grundnutzen** der Endprodukte kann in der Baubranche beispielsweise im „Wohnen“ zum Ausdruck kommen. Daneben gibt es noch einen **emotionale Zusatznutzen**, wie beispielsweise „natürliches Wohnen“ als Lifestyle. Der **soziale Zusatznutzen** kann in der Gewinnung von Status und Anerkennung durch nachhaltige Bauweise zum Ausdruck kommen. Der **funktionale Zusatznutzen** besteht dann z.B. in der Vermeidung von gesundheitlicher Beeinträchtigung oder der Anlage von finanziellen Mitteln.

Verbraucher streben zunehmend nach einem nachhaltigen, gesunden und verantwortungsvollen Lebensstil. Hieraus erwachsen weitere Anforderungen an CSR-orientierte Produkte. Hierzu müssen soziale, ökologische und ökonomische Aspekte berücksichtigt werden. Dazu zählen beispielsweise eine Organisationskultur, die mitarbeiterorientiert ist, der Schutz von Klima und Umwelt, aber auch die langfristige Sicherung der Existenz des betreffenden Unternehmens. Typische Vorgehensweisen, um Produkte entsprechend der CSR zu gestalten, sind Eigenschaften wie eine lange Nutzungsdauer, schadstoffarme Vorprodukte, spezielle Zusatznutzen, wie beispielsweise Sparsamkeit oder Gesundheitsverträglichkeit.

In der **Baubranche** gibt es unterschiedliche Ansätze, um CSR umzusetzen. Sowohl beim Hoch- als auch beim Tiefbau können schon beim Herstellungsprozess mit Blick auf die Energie- oder CO₂-Bilanz unterschiedliche Materialien eingesetzt werden. Auch durch die Wahl des Heizsystems einer Immobilie kann Einfluss auf den späteren Energieverbrauch genommen werden. Aspekte der Nachhaltigkeit sprechen nicht nur ökologisch orientierte Kunden, sondern auch die breite Masse der Verbraucher an. Aus diesem Grunde wird oftmals ein höherer Preis von CSR-orientierten Produkten akzeptiert.

In Bezug auf die **Entsorgung** der Produkte sollte bereits bei der Produktentwicklung auf die Auswahl von umweltfreundlichen und wiederverwendbaren Materialien geachtet werden, da diese die Entsorgung und das Recycling der Produkte erleichtern. Im Bausektor wirkt sich beispielsweise umweltverträgliches Dämmmaterial, das beim Rückbau auch leicht recycelt werden kann, positiv auf die Ökobilanz eines Bauvorhabens aus. Beim Rückbau von Bauwerken gewinnt das „Urban Mining“ zunehmend an Bedeutung. Hier wird **Abfallmaterial recycelt** und findet wieder als Sekundärmaterial Einsatz bei anderen Bauten. Dies gilt nicht nur für Beton, sondern auch für Materialien wie Glas, Holz oder Stahl.

Positive Effekte im Umfeld der Baufirmen

Durch die Umsetzung von CSR-Aktivitäten können sich für das Unternehmen positive Effekte ergeben. Im lokalen Umfeld des Unternehmens lassen sich z.B. durch das **Engagement des Unternehmens für die Gesellschaft** die Lebensqualität und der soziale Zusammenhalt am Unternehmensstandort erhöhen. Gerade bei mittelständischen Familienunternehmen ist dies oft selbstverständlich. Dieses Selbstverständnis wirkt sich wiederum positiv

auf den Ruf und die Akzeptanz des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft aus.

Unternehmen verbessern durch Corporate Social Responsibility ihr **Image** und zeigen auf diesem Wege, dass sie sich als Teil der Gesellschaft sehen. Daraus können sich Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen ergeben. Durch die vielfältigen Maßnahmen können Kosten eingespart und die Qualität verbessert werden, speziell in den Bereichen Produktion, Energieverbrauch, Abfallentsorgung und Schadstoffbeseitigung. Durch den sparsamen Einsatz der Ressourcen können sowohl die **Ertragskraft** als auch die **Wettbewerbsfähigkeit** des Unternehmens ansteigen. Ebenso können der niedrige Ressourcen- und Materialeinsatz und das damit verbundene geringere Produktgewicht die Kosten in den Bereichen Logistik und Lager senken. Mit CSR-orientierten Produkten und der richtigen Kommunikation der verschiedenen Maßnahmen und Produkteigenschaften können neue Märkte und Kundengruppen erschlossen und eine langfristige Kundenbindung aufgebaut werden.

CSR kann auch helfen, Kosten zu vermeiden

Corporate Social Responsibility dient zumeist als eine „Versicherung“ oder als eine Art „Puffer“, der besonders dann wichtig wird, wenn das Unternehmen mit negativen Schlagzeilen oder Ereignissen konfrontiert ist. Am effektivsten zahlen sich die CSR-Aktivitäten als nicht monetäre Versicherung aus, wenn dadurch das **Image und der Markenwert des Unternehmens positiv beeinflusst werden**. Zu diesem Thema existiert eine Vielzahl von Beispielen. Zu den Bekanntesten zählt der amerikanische Sportartikelhersteller Nike, der sich vehement gegen Diskriminierung und für soziale Gerechtigkeit einsetzt.

Eng verbunden mit den Corporate Social Responsibility-Maßnahmen, die ein Unternehmen umsetzt und kommuniziert, ist die **Glaubwürdigkeit**. Bemühungen um Corporate Social Responsibility können nur dann erfolgreich sein, wenn diese belegbar sind und zur übergeordneten Strategie des Unternehmens passen. Durch den leichten Zugang zu Informationen über soziale Medien sowie die Möglichkeit, diese im Internet weltweit zu verbreiten, werden Täuschungsversuche von Unternehmen mit hoher Wahrscheinlichkeit und Geschwindigkeit als Greenwashing entlarvt. Dadurch handeln sich Unternehmen in der Regel einen größeren Schaden ein und verlieren an Glaubwürdigkeit.

Fazit

Unter Berücksichtigung von Corporate Social Responsibility können Innovationen – in unterschiedlichsten Ausprägungen – einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft leisten. Hierfür muss in Unternehmen zunehmend ein Bewusstsein für das CSR-Konzept geschaffen werden. Dabei sollte deutlich werden, dass die Auseinandersetzung mit diesem Konzept sinnvoll und nutzbringend sein kann, weil es systematisch einen verantwortungsvollen Umgang mit der Gesellschaft und der Umwelt erleichtert. Hieraus ergeben sich die folgenden Empfehlungen für Unternehmen:

- Die Kundenbedürfnisse sollten kontinuierlich auf Veränderungen analysiert werden.

Tab. 1 Instrumente der CSR-Aktivitäten

Medienarbeit	Publikationen	Online	Veranstaltungen
Im Dialog mit den Anspruchsgruppen: Presseverteiler, Journalistendatenbank Presseinformationen Fachartikel/Autorenbeiträge Pressefotos Pressekonferenzen Pressegespräch/Interview Redaktionsbesuche Basispressemappe ...	CSR-Themen in den Fokus gerückt: Nachhaltigkeitsbericht CSR-Newsletter CSR-Themen in Kundenmagazinen Mitarbeiterzeitung CSR-Themen im Geschäftsbericht Imagebroschüren ...	CSR-Präsenz im Internet: Unternehmens- und Aktions-Webseite/Landing-Page Internet-Redaktion Online Presseportal Social Media Intranet Podcast/Video ...	Der Rahmen für CSR-Themen: Stakeholder-Dialog Roadshows Events: Expertengespräche, Messen, Podiumsdiskussionen, ... Inhouse-Schulungen Tag der offenen Tür Event-Kalender ...

- Die Chancen von Produkt-, Prozess- und Geschäftsmodellinnovation sollten genutzt werden.
- Die Unternehmensführung sollte sich der individuellen Auseinandersetzung mit den verschiedenen Handlungsfeldern von Corporate Social Responsibility stellen.
- Alle relevanten Handlungsfelder sollten bei der Entwicklung von Produktinnovationen Beachtung finden.
- Die Eigen-Entwicklung von nachhaltigen Innovationen bietet die Chance, dass Unternehmen für sich Wettbewerbsvorteile generieren.
- Innovationen, die in der Baubranche erfolgen, sollten – bspw. mit Hilfe von Fachzeitschriften oder durch den Besuch auf Messen – im Auge behalten werden.
- Alle CSR-Aktivitäten sollten mit einem hohen Maß an Transparenz publik gemacht werden (Tab. 1).

Zu den Autoren

Martin Kaschny war von September 2002 bis Mai 2021 Professor an der Hochschule Koblenz. Der Schwerpunkt seiner Vorlesungen lag in den Bereichen Mittelstandsmanagement und Innovationsmanagement. Seit Mai 2021 ist Kaschny Vizepräsident der oberen Landesbehörde SGD Nord.

Matthias Nolden, Unternehmensberater, Dozent und Buchautor auf dem Gebiet des Innovationsmanagements, hat viele Jahre in einem international führenden Technologieunternehmen an der Entstehung bis zur Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen operativ mitgearbeitet. Seine Beratungsschwerpunkte liegen u. a. in den Bereichen Digitalisierung und Innovationsmanagement.