

# Hat das alte CSR-Paradigma ausgedient?

Der Ruf nach einer neuen Diskussion wird lauter / Wie gehen andere Länder mit Veränderungen um? / Eine internationale Expertenrunde, moderiert von Professor Dr. René Schmidpeter

**Schmidpeter:** Folgt man den aktuellen Entwicklungen, stellt sich immer öfter die Frage: Hat das alte CSR-Paradigma ausgedient? Angesichts der aktuellen globalen Herausforderungen wird der Ruf innerhalb der CSR-Bewegung nach einer neuen „frischen“ Nachhaltigkeitsdiskussion immer lauter. Was sind die aktuellen Erfahrungen aus den unterschiedlichen Regionen der Welt – wie gehen andere Länder mit den Veränderungen um?

**Mitra:** Ja, natürlich brauchen wir eine neue CSR-Diskussion. Die alten Konzepte und Paradigmen haben nicht funktioniert. Wir sprechen nun bei uns eine neue Sprache. In Indien haben wir ein CSR-Gesetz, welches die Firmen verpflichtet, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Die Verantwortung ist mit der nationalen Entwicklungsagenda verknüpft – die wiederum die Sustainable Development Goals beinhaltet. So wirken alle Bemühungen der Wirtschaft, von NGOs und des Staates zusammen, um etwas gemeinsam zu erreichen.

**Huang:** In China beginnt derzeit eine neue Ära der ökologischen Zivilisation – wir haben dafür eine nationale Strategie. Unternehmen sind zwar wichtig für die Umsetzung – aber eine Schwalbe macht noch keinen Sommer. Daher bauen wir derzeit eine starke ökologische Union in China. Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die Politik, Hochschulen und Individuen sind daran beteiligt. Wir bemühen uns verstärkt um eine ökologische Ausbildung und Kommunikation in China, um den Austausch mit der ganzen Welt zu fördern.

**Freeman:** Die Frage ist: Was ist die neue „Geschichte“ der Wirtschaft? Wir sehen eine ähnliche Diskussion in allen Regionen der Welt, aber mit unterschiedlichen Interpretationen. Es geht dabei aber immer um den Erhalt der Umwelt. Um die Frage, wie Wirtschaft und Politik zusammenarbeiten können. Um die Stärkung der Zivilgesellschaft. Um Sinn und Werte sowie die Interessen der Stakeholder. Es geht aber auch darum, dass der Mensch ein komplexes Wesen ist.

**Schuster:** Von dieser globalen Diskussion ist auch Deutschland als Exportnation betroffen. Denn auf der einen Seite sind wir die Gewinner der Globalisierung, auf der anderen Seite bedeutet Globalisierung auch ein hohes Maß an Verantwortung. Denn es gibt keine nationalen Grenzen, wenn es zum Beispiel um den Klimawandel geht. Wir haben eine historische Herausforderung und Chance durch die UN-Agenda 2030 sowie durch das Pariser Klimaabkommen. Das sollte eine Verpflichtung für uns alle sein. Und es ist klar, dass wir ohne den Privatsektor zu keiner guten Lösung kommen, es geht also nur mit der Zivilgesellschaft und den Unternehmen. Man muss dabei nur an die umfangreichen Investitionen denken, welche wir für eine nachhaltige Entwicklung benötigen. Die Europäische Investitionsbank geht allein für Europa von mehreren hundert Milliarden Euro aus, um die Wirtschaft umzubauen. Das kann nur in einem gemeinsamen Anlauf geschafft werden. Und auch wich-

Prof. Dr. René Schmidpeter,  
Director Center for Advanced  
Sustainable Management (CASM)  
(DEUTSCHLAND)

Prof. Dr. Haifeng Huang,  
Director Center for Green Economy,  
Peking University  
(CHINA)

Prof. Dr. Edward Freeman,  
University of Virginia  
(USA)



Prof. Dr. Wolfgang Schuster,  
Kuratoriums-Vorsitzender Deutsches  
CSR-Forum, Stuttgart  
(DEUTSCHLAND)

Prof. Dr. Danica Purg,  
Präsidentin IEDC – Bled School of  
Management und CEEMAN  
(SLOWENIEN)

Dr. Nayan Mitra,  
Development Consultant  
(INDIEN)

tig: In Deutschland und Österreich sind es insbesondere die familiengeführten Unternehmen, die ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein haben und die daher ein guter Ausgangspunkt für eine nachhaltige Wirtschaft sind.

**Purg:** Es ist sehr interessant zu hören, wie groß die Anstrengungen in Deutschland, aber auch in China sind. Ich glaube an die Kraft der Bildung, daher haben wir an unserer Hochschule schon vor Jahren Ethik und Nachhaltigkeit verpflichtend in unser Bildungsprogramm aufgenommen. Zudem haben wir CEEMAN gegründet, ein Zusammenschluss von Business Schools aus der ganzen Welt, um das Denken und die Praxis an den Business Schools positiv zu verändern. Zum Beispiel in der Frage: Wie verbessern wir die Lehre für nachhaltige Entwicklung an unseren Universitäten? Dafür brauchen wir Lehrmaterial und Case Studies. Wir arbeiten auch eng mit der UN-Initiative PRME zusammen, um gemeinsam neue Ansätze zu

entwickeln und das Akkreditierungssystem der Hochschulen nachhaltig zu verändern. So haben wir in Zentral- und Osteuropa, aber auch in Russland das Thema CSR vorgebracht. Gerade haben wir das World Institute for Sustainability and Ethics in Rising Economies (WISE) gegründet, um insbesondere in den aufstrebenden Ökonomien das Thema weiter zu unterstützen.

**Schmidpeter:** John Elkington unterzieht sein Konzept der Triple-Bottom-Line derzeit einer kritischen Betrachtung. Er stellt die Frage, ob wir statt in Gegensätzen in systemischen Kategorien denken müssen. Zudem befördert unternehmerisches Denken ein progressives, impact-orientiertes Nachhaltigkeitsverständnis, welches nicht den Status quo erhalten möchte, sondern darüber hinausgeht. Vielleicht sind wir auch in der Nachhaltigkeitsdiskussion in der Komfortzone und haben in den letzten Jahrzehnten zu wenig verändert, um erfolgreich zu sein. Müssen wir nicht auch Nachhaltigkeit von der Zukunft her

denken, anstatt die alten Konzepte bloß zu prolongieren?

**Freeman:** Ja, das Problem sind oft die Akademiker, welche den einen – einzig richtigen – Ansatz finden möchten, um ein Unternehmen gut zu führen – sei es Triple-Bottom-Line, Stakeholder-Theorie et cetera. Aber es gibt eine Menge verschiedene Methoden, ein Unternehmen zu führen. CSR kann für einige sinnvoll sein, für andere der Stakeholder-Ansatz, für wieder andere die Triple-Bottom-Line. Mir ist das gar nicht so wichtig – welchen Ansatz wir wählen. Voraussetzung ist aber immer: Wir müssen von der Idee wegkommen, dass die Wirtschaft „böse“ ist.

**Mitra:** In Indien haben wir noch nicht genug gemacht, um insbesondere das Problem der Ungleichheit, der Armut und der Bildung für die junge Generation zu lösen. Daher hat die Regierung nun ein CSR-Gesetz erlassen, welches Unternehmen verpflichtet, mit an-

# Internationale Initiativen

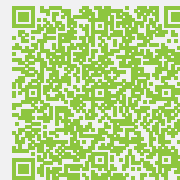
**Zentrum im deutschsprachigen Raum – CASM:** Aufgabe des Centers for Advanced Sustainable Management (CASM) ist es, Forschung und Lehre zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen an der Cologne Business School zu fördern, internationale Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik miteinander zu vernetzen sowie einen intensiven Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im Rahmen von Unternehmenskooperationen zu ermöglichen. Das CASM hat 2018 die renommierte 8th Conference of Sustainability and Responsibility mit rund 500 Teilnehmern aus 50 Ländern in Köln ausgerichtet.



**Offene globale Plattform für Change-Maker im Bereich Nachhaltigkeit – FutureToday:** FutureToday means thinking the present from the future. All people, organizations and networks that share this vision are invited to connect with one another on FutureToday and to use the platform as a space to develop their projects and ideas. FutureToday is a worldwide unique change-maker platform for new thinking.



**World Institute for Sustainability and Ethics in Rising Economies – WISE:** Headquartered at IEDC-Bled School of Management, WISE aims to serve professionals in the field of sustainable business (encompassing business ethics, CSR and environmental responsibility) within rising economies through practice relevant research, education and networks. The aim is to develop an ongoing research and educational agenda to drive integrated sustainability and to facilitate the implementation of best practices within rising economies.



deren Stakeholdern zusammenzuarbeiten. So schaffen wir mehr Bewusstsein in der Wirtschaft für die gesellschaftlichen Herausforderungen, vor denen wir stehen.

**Schuster:** In Deutschland haben wir eine Menge Gesetze – vielleicht sind wir sogar überreguliert. Wir versuchten auf freiwilliger Basis mit einem Nachhaltigkeits-Kodex Unternehmen zu bewegen. Das Resultat war sehr ernüchternd. Nun haben wir eine europäische Richtlinie zur CSR-Berichterstattung, welche nun in nationales Recht umgesetzt wurde. Unternehmen müssen berichten.

**Huang:** Regulierungen haben einen wichtigen Einfluss. Erst letztes Jahr hat unsere Regierung beschlossen, keinen Elektronikschrott mehr zu importieren. Das hat nun einen großen Einfluss auf die globalen Märkte. Man sieht: Regulierung kann gut sein, aber man muss dabei natürlich vorsichtig sein. Es braucht eine Kombination aus Gesetzen und Markt. Die chinesische Regie-

rung hat hier einige richtige Schritte gesetzt. Zum Beispiel die Einführung von Recycling-Systemen und Elektromobilität.

**Freeman:** Es gibt viele Rollen, die eine Regierung spielen kann. Aber eine Rolle wird meist unterschätzt: Regierungen können Moderatoren für Wertschöpfungsprozesse sein. Die Frage, wie Regierungen Wertschöpfung unterstützen können, ist wirklich wichtig. Wir müssen eine Nation von Unternehmen werden, denn wir haben mehr Unternehmen, die zu Ende gehen, als neue, die gegründet werden.

**Purg:** Slowenien ist ein sehr sauberes Land. Nachhaltigkeit war immer ein Teil der DNA Sloweniens. Die verschiedenen Ideologien hatten darauf wenig Einfluss. Es beginnt schon bei den Kindern, wie sie ihr Verhältnis zur Umwelt definieren. Nachhaltigkeit hat eine kulturelle Dimension. Aber auch wir haben jetzt ein paar Skandale. Und die Bürger protestieren dagegen.

**Schmidpeter:** Die aktuelle Nachhaltigkeitsdebatte wird derzeit oft überlagert durch die Fragen rund um die Digitalisierung. Es zeigt sich aber dabei immer mehr: Ohne Ethik und Fragen zur nachhaltigen Entwicklung können auch wesentliche Fragen der Digitalisierung nicht beantwortet werden. Digitalisierung wird immer öfter nicht mehr als technologische, sondern insbesondere als gesellschaftliche Transformation begriffen, in der der Mensch die zentrale Rolle einnimmt. Wie wird in Zukunft das Verhältnis zwischen Nachhaltigkeit und Digitalisierung aussehen?

**Freeman:** Die Frage ist nicht, ob Technologie gut oder schlecht ist, sondern wie sie die Struktur der menschlichen Beziehungen verändert. Wenn ich zum Beispiel zehn Stunden nur auf den Computer schaue, verändert es meine Fähigkeiten, mit anderen Menschen persönliche Beziehungen aufzubauen und zu kooperieren.

---

Der Artikel ist ein Vorabdruck aus dem österreichischen CSR-Guide – Jahrbuch für unternehmerische Verantwortung 2019.