



## UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG

EIN POSITIONSPAPIER VON  
ÖKOBÜRO - ALLIANZ DER UMWELTBEWEGUNG

---

Mit Unterstützung von:



**GREENPEACE**



WIEN, 7. Juni 2016

## Inhalt

1.	Einleitung.....	3
2.	Hintergrund.....	4
2.1.	Problemaufriss – warum braucht es ein NGO-Positionspapier zum Thema CSR?...	4
2.2.	NGOs: Begleiter auf dem Weg Richtung Nachhaltigkeit.....	5
3.	Von Compliance zu gelebter Nachhaltigkeit.....	6
3.1.	Nachhaltigkeitspyramide und Nachhaltigkeits-Matrix .....	7
3.1.1.	Compliance .....	7
3.1.2.	CSR.....	8
3.1.3.	Unternehmensverantwortung.....	8
3.1.4.	Gemeinwohlorientierung .....	10
4.	Die Rolle von Staat und Unternehmen .....	11
4.1.	Der Staat bzw. die öffentliche Hand .....	11
4.2.	Unternehmen .....	12
5.	Fazit.....	13

ÖKOBÜRO ist die Allianz der Umweltbewegung. Dazu gehören 16 österreichische Umwelt-, Natur- und Tierschutz-Organisationen wie GLOBAL 2000, Greenpeace, Naturschutzbund, VIER PFOTEN oder der WWF. ÖKOBÜRO arbeitet auf politischer und juristischer Ebene für die Interessen der Umweltbewegung.

## 1. Einleitung

Das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) hat in den letzten Jahren für Politik und Wirtschaft immer mehr an Bedeutung gewonnen. Umso wichtiger ist es, dass sich NGOs als zentrale Akteure der Zivilgesellschaft zu diesem Thema positionieren. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage: Wieviel Freiwilligkeit ist möglich und wieviel Verpflichtung nötig, um ein tatsächlich nachhaltiges Wirtschaftssystem zu generieren? Ist CSR – also ein auf Freiwilligkeit basiertes Commitment von Unternehmen – ausreichend, um den ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit zu begegnen?

Im vorliegenden Positionspapier soll skizziert werden, wie die Allianz der Umweltbewegung in Österreich – und damit NGOs wie GLOBAL 2000, Greenpeace, Naturfreunde Internationale, Vier Pfoten und WWF – zu diesen Fragen stehen. Dabei ist es unsere Intention, durch das Papier nicht nur Impulse für Unternehmen zu setzen, sondern auch die politische Diskussion rund um das Thema CSR in Österreich zu beleben. Insbesondere geht es uns dabei um die Erstellung der zwei nationalen Aktionspläne *NAP CSR* und *NAP Menschenrechte*. Beide Aktionspläne haben bereits eine lange Geschichte hinter sich und sind dennoch bis zum heutigen Tag (Stand Frühjahr 2016) nicht über einen Entwurfsstatus hinausgekommen (vgl. Kapitel 2.1). Wenn Nachhaltigkeit ernstgenommen wird, muss sich dies allerdings auch in klaren politischen Plänen und Handlungen niederschlagen. *NAP CSR* und *NAP Menschenrechte* wären dafür wichtige Schritte. Nachhaltigkeit (definiert mit den drei Säulen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit) sollte allerdings über Aktionspläne hinaus auch in allen anderen politischen und wirtschaftlichen Prozessen eine Rolle spielen. Das gilt auch für die notwendigen Veränderungsprozesse durch nationale und internationale Herausforderungen wie den Klimawandel und die immer dringlicher werdende Ressourcenknappheit. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, braucht Österreich eine klare und konsequente Nachhaltigkeits-Strategie.

Auf den folgenden Seiten wollen die Verfasser/-innen dieses Papiers daher ihre Zielvorstellungen von einer zukunftsfähigen CSR-Politik für Staat und Unternehmen darlegen. Wir berufen uns dabei auf einen seit 2013 laufenden internen Strategieprozess, in dessen Rahmen die Verfasser/-innen dieses Papiers ein gemeinsames Verständnis des CSR-Begriffes entwickelt haben. Im Prozess wurde ein über CSR hinausgehendes Konzept erarbeitet, das auf den folgenden Seiten näher skizziert werden soll.

Das Konzept der Gemeinwohlorientierung war dabei von Anfang an ein essentieller Bestandteil des Prozesses. Die alleinige Verfolgung bloßer Einzel,- und Gruppeninteressen führt aus Sicht der Verfasser/-innen unweigerlich zu ungerechten und ökologisch desaströsen wirtschaftlichen Entwicklungen und ebensolchen politischen Entscheidungen. Darum braucht es auch einen Systemwechsel um wahrhaftige Veränderung anzustoßen und nicht zuletzt um innerhalb unserer planetaren Grenzen bleiben zu können.

## 2. Hintergrund

### 2.1. Problemaufriss – warum braucht es ein NGO-Positionspapier zum Thema CSR?

Am 29. Mai 2013 legten das BMLFUW und das BMWWF einen Diskussionsvorschlag für die Ausgestaltung des Nationalen Aktionsplan CSR (*NAP CSR*) vor. Die Erstellung von nationalen Aktionsplänen zum Thema CSR basiert auf der EU-Strategie 2020. Zahlreiche europäische Staaten (darunter Deutschland, Frankreich und Dänemark) haben ihre Aktionspläne bereits fertiggestellt – in Österreich ist dies nicht der Fall.

Der genannte Diskussionsvorschlag der Ministerien wurde schließlich am 17. Juni 2013 unter Fortsetzung eines Multistakeholder-Dialogs im Rahmen eines Workshops erörtert. Organisationen wie *respACT* und *NESOVE* waren in den Prozess eingebunden und gaben ihre Stellungnahmen ab. Auch einige parlamentarische Anfragen (u.a. von den NEOS) wurden zu diesem Thema gestellt. Obwohl sich also zahlreiche Stakeholder dafür einsetzten, den *NAP CSR* voranzubringen und diesen in eine endgültige Form zu gießen, kam es bis heute zu keinem Ergebnis.

Ähnlich verhält es sich mit dem *NAP Menschenrechte*. Die Vereinten Nationen haben 2011 die UN-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte verabschiedet. Alle Mitgliedsstaaten der EU sollen diese national implementieren. Österreich hat mittlerweile einen Entwurf für einen nationalen Aktionsplan Menschenrechte vorgelegt, der allerdings von vielen Seiten als nicht ausreichend bewertet wird. Auch hier stockt der Prozess seit geraumer Zeit.

Für die Verfasser/-innen des hier vorliegenden Positionspapiers ist es essentiell, dass die Prozesse rund um *NAP CSR* und *NAP Menschenrechte* nicht nur endlich weitergeführt und abgeschlossen werden, sondern auch, dass die Zivilgesellschaft aktiv in diese Prozesse mit eingebunden wird. Unser Positionspapier soll einen Beitrag dazu leisten, diese Debatten wieder anzustoßen, indem es den klassischen CSR-Begriff kritisch hinterfragt und Konzepte anbietet, die darüber hinausgehen und die aus unserer Sicht auch in die genannten nationalen Aktionspläne Eingang finden sollten.

Die Notwendigkeit, über das klassische CSR-Konzept hinauszugehen, gilt auch für wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungsprozesse, die aufgrund globaler Herausforderungen wie beispielsweise dem Klimawandel und der immer stärker zunehmenden Ressourcenknappheit auf uns zukommen. In der Vergangenheit hat sich immer wieder gezeigt, dass das auf Freiwilligkeit basierte Konzept CSR nicht ausreicht um diesen Herausforderungen zu begegnen. Dieser offensichtliche Mangel, ist ein zentraler Grund für die Verfasser/-innen dieses Papiers, weitergehende Alternative aufzuzeigen und zu fordern.

Auch die Notwendigkeit der Umsetzung der Sustainable Development Goals (SDGs) verlangt nach einer klaren Nachhaltigkeits-Politik. Gemeinsam mit 192 UN-Mitgliedstaaten hat sich Österreich 2015 darauf geeinigt, umgehend aktiv zu werden und die SDGs bis 2030 lokal und national umzusetzen. Vom heutigen Tag an bleiben also noch 14 Jahre um die ambitionierten Ziele zu erreichen. Und um sie zu erreichen, braucht es tiefgreifende Veränderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

Dass die Zeichen auf mehr gesetzliche Regulierung stehen, zeigt auch die EU Richtlinie 2014/95/EU. Diese verpflichtet ab 2017 europaweit Unternehmen über ihre Nachhaltigkeitsperformance zu berichten. Ohne gewisse Regulierungen und Verpflichtungen – das hat man bereits erkannt – ist eine erfolgreiche Nachhaltigkeitspolitik nicht zu machen.

Das Positionspapier richtet sich allerdings nicht nur an Akteur/-innen der Politik sondern auch ganz klar an jene der Wirtschaft (Unternehmen, Unternehmensberater/-innen, Entscheidungsträger/-innen usw.) – vor allem in der zum Positionspapier dazugehörigen Nachhaltigkeits-Matrix. Bei den Unternehmen wenden wir uns dabei primär an Unternehmen, die Nachhaltigkeit noch nicht oder nur teilweise umsetzen. Also Unternehmen, die Nachhaltigkeit nicht von Anfang an in ihrer "DNA" getragen haben und die auf ihrem Weg dorthin noch Unterstützung brauchen. Doch auch Unternehmen, die bereits Nachhaltigkeit praktizieren, finden in diesem Papier Anregungen für weitere Schritte. Im Feld Politik wenden wir uns vor allem an die zuständigen Akteure im Bereich *NAP CSR* und *NAP Menschenrechte*. Aber auch an alle Politiker/-innen im Bereich Wirtschafts,- Umwelt,- und Sozialpolitik, denen es ein Anliegen ist, Österreich zu einem zukunftsfähigen Land zu machen. Und zukunftsfähig bedeutet aus unserer Sicht: konsequente Einhaltung der Menschenrechte, aktiv betriebener Umwelt,- und Naturschutz, Generationengerechtigkeit und eine Wirtschaft, die auch das Gemeinwohl inklusive fairer Entwicklungschancen für den globalen Süden und nicht nur individuelles Gewinnstreben in den Fokus ihres Tuns rückt.

## **2.2. NGOs: Begleiter auf dem Weg Richtung Nachhaltigkeit**

Viele NGOs arbeiten schon jahrelang auf Projektebene mit Unternehmen zusammen, die glaubwürdig und ernsthaft ihre Unternehmensprozesse und Produkte in puncto ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit maßgeblich verbessern wollen. Dabei sind die Unternehmen unterschiedlich weit in ihren Nachhaltigkeits-Strategien. NGOs stellen sich auf diese Unterschiede ein und begleiten und beraten die Unternehmen auf ihrem Nachhaltigkeits-Weg. Im Unterschied zu klassischen Beratungsunternehmen nehmen NGOs ihre Rolle als Watchdog ernst und bleiben in ihrer Arbeit stets unabhängig und alleine den inhaltlichen Zielen verpflichtet. Für Unternehmen, die tatsächlich bereit sind ihre Kernprozesse zu hinterfragen und zu verändern, ist gerade die kritische Stimme von NGOs und deren Ansprechen heikler Aspekte ein besonderer Mehrwert.

Auch auf der politischen Ebene werden NGOs aktiv, wenn es darum geht, sich im Rahmen der Gesetzgebung für Mensch und Umwelt stark zu machen und sich in gesellschaftliche Debatten einzumischen. Dabei legen NGOs ganz unterschiedliche Foki auf ihre Arbeit – sei es nun Tierschutz bei *VIER PFOTEN*, Verkehr bei *VCÖ – Mobilität mit Zukunft* oder ein breiterer Zugang zu

Umweltschutz bei *GLOBAL 2000*. *ÖKOBÜRO* bringt sich als Allianz der Umweltbewegung vor allem in puncto Umweltrecht und bei der Umsetzung von nachhaltigkeitsrelevanten EU-Richtlinien in nationales Recht ein. Um unsere Stärken zu bündeln und um eine ganzheitliche Umsetzung der Nachhaltigkeit in Politik und Wirtschaft zu fördern und zu fordern arbeiten wir dabei eng zusammen. Zu den Resultaten gehört die hier vorliegende gemeinsame Positionierung zu den Themen CSR und Nachhaltigkeit, die als Anregung zum Handeln für wirtschaftliche und politische Entscheidungsträger/-innen verstanden werden soll.

Die Verfasser/-innen des hier vorliegenden Papiers sehen sich dabei in der Rolle als aktive, unterstützende aber auch kritische Begleiter auf dem Weg Richtung Nachhaltigkeit. Auch wenn unsere Zielvorstellungen hoch angesetzt sein mögen, wollen wir damit sowohl Unternehmen als auch politische Akteur/-innen unterstützen, sich auf den Weg in Richtung einer ganzheitlich gelebten Nachhaltigkeit zu machen.

### **3. Von Compliance zu gelebter Nachhaltigkeit**

Was ist "echte" Nachhaltigkeit? Lässt sie sich definieren und messen? Und wenn ja, wie? Es gibt zahlreiche Methoden und Tools mit denen diese Fragen beantwortet werden könnten. Stakeholder-Dialoge, Lebenszyklusanalysen, Nachhaltigkeitsberichte, Kriterienkataloge sowie Richtlinien wie beispielsweise GRI oder ISO 26000 sind oft gehörte Schlagwörter und wichtige Begriffe im Bereich CSR.

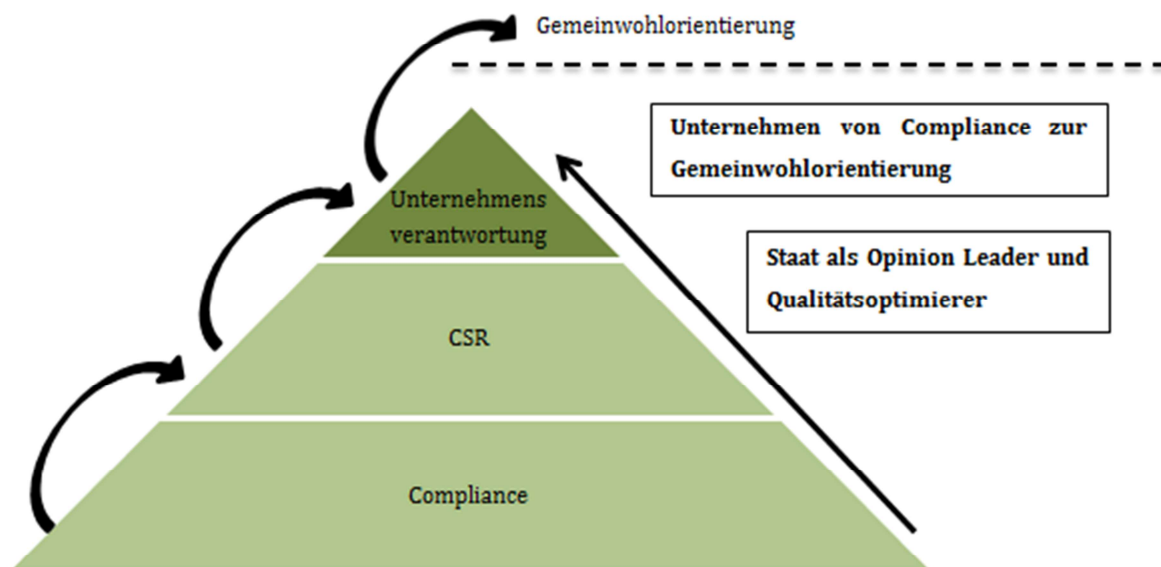
Im Rahmen des in Kapitel 1 bereits erwähnten NGO-internen Strategieprozesses gingen wir zurück zur Ausgangsfrage – der Frage nach der "echten" Nachhaltigkeit. Dabei wurde schnell klar: Die freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen zur Nachhaltigkeit (=CSR) ist ein wichtiger Schritt. Und dennoch nur einer von vielen auf dem Weg in Richtung eines konsequent nachhaltigen Wirtschaftssystems. Dieses konsequent nachhaltige Wirtschaftssystem würde nicht mehr nur ökologische, ökonomische und soziale Aspekte als drei Säulen nebeneinander stehen lassen (was bei CSR oft der Fall ist), sondern würde viel weiter gehen. Gemäß dem *Strong Sustainability Model*<sup>1</sup> wird stattdessen eine gesunde Umwelt als Grundvoraussetzung dafür gesehen, dass Menschen überhaupt ein gutes Leben führen und dabei faire und gleichberechtigte soziale Systeme aufbauen können, was wiederum die Basis für ein nachhaltiges Wirtschaftssystem ist. Um diese Position besser zu veranschaulichen, haben wir unsere Positionierung in einer so genannten *Nachhaltigkeitspyramide* visualisiert, wie sie im nächsten Kapitel näher beschrieben wird.

---

1 Scott Cato, M. (2009). *Green Economics*. London: Earthscan, pp. 36–37.

### 3.1. Nachhaltigkeitspyramide und Nachhaltigkeits-Matrix

Die von den Verfasser/-innen dieses Papiers entworfene Nachhaltigkeitspyramide ist in vier Ebenen unterteilt, die in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert werden. In der beigefügten Nachhaltigkeits-Matrix werden konkrete Kriterien für die drei Ebenen Compliance, CSR und Unternehmensverantwortung aufgeschlüsselt. Außerdem dient die ebenfalls beigefügte Gemeinwohlmatrix als konkretes Beispiel für ein Modell in Richtung Gemeinwohlorientierung.



#### 3.1.1. Compliance

Compliance als unterste Ebene beschreibt die Mindestanforderungen, das heißt die Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen (nationale Gesetze und internationale Vereinbarungen) sowie die Einhaltung der Menschenrechte. In den Bereich der Compliance fällt außerdem die Einhaltung gesetzlich vorgeschriebener beziehungsweise empfohlener Grenzwerte (z.B. Luftschadstoffe). Die Erfüllung der Compliance-Ebene ist aus Sicht der NGOs selbstverständlich, und sollte von keinem Unternehmen als Erfolg verkauft werden. Darüber hinaus müssen die Inhalte dieser Ebene langfristig einklagbar gemacht werden und bei Wiederholung zu progressiven Sanktionen führen. Wir halten es dabei für essentiell, dass für wesentliche Aspekte dieser Ebene starke rechtliche Rahmenbedingungen in Bezug auf die Durchsetzung der rechtlichen Bestimmungen geschaffen werden. Das dient nicht zuletzt der Glaubwürdigkeit und dem Vertrauen in die demokratische Institution des Rechtsstaates: Wenn Großkonzerne Strafen für Umwelt- und Wirtschaftsverbrechen auch im Wiederholungsfall aus der Portokasse bezahlen können, stehen eben jene Glaubwürdigkeit und dieses Vertrauen auf dem Spiel.

### **3.1.2. CSR**

CSR wird auf einer mittleren Position zwischen Compliance und Unternehmensverantwortung verortet. Auch wenn es noch Raum nach oben gibt, wird CSR als Konzept von uns nicht prinzipiell abgelehnt. Vielmehr sehen wir ernstgemeinte CSR als einen wichtigen und unterstützenswerten Schritt auf dem Weg nach oben. Da CSR ein stark mit Freiwilligkeit verbundenes Konzept ist, wird die alleinige Konzentration auf dieses Konzept jedoch nicht ausreichend sein, um die Wirtschaft langfristig nachhaltiger zu machen – das haben die Erfahrungen aus der Vergangenheit immer wieder gezeigt. Auch die EU hat dies mittlerweile erkannt<sup>2</sup>. Für manche Bereiche braucht es schlichtweg starke gesetzliche Regulierungen, die nicht vom Good-Will einzelner Unternehmen abhängig sein dürfen. Manche Unternehmen nehmen CSR sehr ernst, für andere wiederum ist Nachhaltigkeit mehr PR als tatsächliche Überzeugung. In einigen Fällen werden zwar CSR-Maßnahmen umgesetzt, gehen jedoch dann am eigentlichen Kerngeschäft vorbei. Ein kritischer Blick auf die jeweils konkret durchgeführten CSR-Maßnahmen und eine Prüfung von deren Wesentlichkeit ist daher immer unumgänglich, um deren Wirkung beurteilen zu können.

### **3.1.3. Unternehmensverantwortung**

Unternehmensverantwortung<sup>3</sup> steht an der Spitze der Nachhaltigkeits-Pyramide – auch wenn der Raum nach oben – hin zur Gemeinwohlorientierung – noch offen ist. Auf der Ebene der Unternehmensverantwortung werden die drei Säulen der Nachhaltigkeit (ökonomisch, ökologisch und sozial) gleichberechtigt umgesetzt und zuvorderst im Kerngeschäft und der Lieferkette aber auch in allen anderen Bereichen des Unternehmens umgesetzt. Unternehmensverantwortung geht viel weiter als CSR, weil hier das Kerngeschäft immer im Fokus steht und nicht nur einzelne Maßnahmen (z.B. nur im sozialen oder ökologischen Bereich) umgesetzt werden, sondern alle Aktivitäten und deren Auswirkungen immer umfassend und holistisch betrachtet werden.

Das Unternehmen legt durch seine Handlungen demnach den Grundstein dafür, in einer zukünftigen Welt – die durch Rohstoffknappheit, Klimawandel, begrenzte Land- und Naturressourcen gekennzeichnet sein wird – weiterhin bestehen zu können und negative Auswirkungen nicht noch weiter zu verstärken. Im Idealfall tragen die Unternehmen auf dieser Ebene sogar zu einer positiveren Entwicklung bei. Darüber hinaus verzichten Unternehmen, die

---

2 Zum Beispiel in einem Memo zur Non-Financial Data Reporting Richtlinie (2015): „Over the years, we have seen the limits of a voluntary approach. Today, around 2500 large EU companies disclose environmental and social information regularly, which is less than 10% of the EU large companies.“ (European Commission Memo: Disclosure of non-financial and diversity information by large companies and groups - Frequently asked questions - [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-14-301\\_de.htm?locale=de](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-14-301_de.htm?locale=de)).

3 Der Begriff Unternehmensverantwortung impliziert nicht nur Unternehmen, sondern auch den Staat als wirtschaftlichen Akteur (u.a. beim Thema Beschaffung).



Unternehmensverantwortung praktizieren, auf Investitionen in Bereichen mit negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen wie etwa im Bereich Lebensmittelspekulation, Energiegewinnung aus Kohle etc.<sup>4</sup>

Doch selbst wenn Unternehmen auf dieser Ebene agieren, bleibt zumindest ein entscheidender Unterschied zur Gemeinwohlorientierung: Bei der Unternehmensverantwortung steht weiterhin nicht das Gemeinwohl im Mittelpunkt. Oder anders gesagt: bei der Unternehmensverantwortung dient immer noch der Mensch der Wirtschaft und nicht die Wirtschaft dem Menschen. Die Erfolgsmessung setzt unverändert an den Mitteln des Wirtschaftens an (Geld) und nicht am Ziel (Verfassungswerte, gutes Leben, Gemeinwohl). Unternehmen agieren hier unter den Rahmenbedingungen des derzeitigen Wirtschaftssystems, samt kontraproduktiver Subventionen (z.B. von fossilen Energieträgern) und Marktverzerrungen durch Externalisierung von (Umwelt-)Kosten. Unternehmensverantwortung beinhaltet in so einem Kontext auch die Entscheidung von Unternehmen, sich aus bestimmten Märkten zurückzuziehen.

Unternehmen, die Unternehmensverantwortung praktizieren sind dennoch anderen Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit weit voraus und müssen daher von Seiten der Politik und der Zivilgesellschaft aktiv Unterstützung erfahren (z.B. Kommunikation als Vorbild und Front Runner, Kooperationen, Auszeichnungen, wirtschaftliche Anreize, finanzielle Förderungen etc.). Ziel und Kennzeichen einer nachhaltigen (Markt-)Wirtschaft ist, dass ethische Produkte preisgünstiger für Endverbraucher/-innen sind als weniger ethische Produkte und Dienstleistungen – weil entweder alle externen Kosten internalisiert sind oder die ethischen Wirtschaftstakteure via Ethik-Bilanz-Ergebnis so stark rechtlich angereizt werden, dass sie preislich im Vorteil sind.

Ein zentraler Aspekt bei der Unternehmensverantwortung ist außerdem die Transparenz; es muss nachvollziehbar sein, ob und nach welchen Nachhaltigkeitskriterien gewirtschaftet wird. Dies muss unabhängig kontrolliert werden. Das Argument „Ich kenne meine Produkte/Handelspartner persönlich etc.“ kann hier ebenso wenig gelten, wie das Prinzip eines/einer Unternehmers/Unternehmerin, als sich selbst erklärende und per se nachhaltige Marke. Denn für Konsumierende und NGOs bleiben diese Aspekte nicht einsehbar. Ebenso wichtig wie Transparenz ist ein gelebter Stakeholderdialog der Unternehmen. Die Verfasser/-innen des Positionspapiers möchten hier die Notwendigkeit betonen, gerade mit kritischen NGOs einen gangbaren Weg hin zur Unternehmensverantwortung zu finden. Dazu gehört auch, als Unternehmen berechnete Ansprüche der Zivilgesellschaft anzuhören und den Diskurs mit dieser zu führen.

---

4 Hier gibt es einen erwähnenswerten Unterschied zur Gemeinwohlorientierung: In der Praxis ist es sehr schwer, tatsächlich Lebensmittelspekulation etc. auszuschließen. Sobald das Geld auf einer Bank in Österreich liegt (in Österreich gibt es (noch) keine Ethikbanken), lässt sich nie ausschließen, dass die eigenen Gelder nicht doch für Spekulationen verwendet werden. Für ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen ist es quasi ausgeschlossen, die eigenen Geldmittel so anzulegen. Nur die Einlage auf einer Ethikbank kann garantieren, dass tatsächlich jegliche Spekulation ausgeschlossen wird. Bei der Unternehmensverantwortung geht es also beim Verzicht auf Spekulation vor allem um deren aktiven, direkten Verzicht.

#### **3.1.4. Gemeinwohlorientierung**

In der Nachhaltigkeitspyramide steht die Gemeinwohlorientierung nicht an der Spitze sondern oberhalb der Pyramide. Dies liegt daran, dass es sich bei der Gemeinwohlorientierung um eine vollkommen andere Ebene bzw. ein alternatives System handelt, dem eine eigene Logik zugrunde liegt, die ganz anders gepolt ist, als die anderen drei Ebenen der Pyramide. In der Gemeinwohlorientierung steht das gemeinsame Wohl – der Menschen genauso wie der Umwelt – im Vordergrund und nicht das finanzielle Wohl einzelner Individuen und Interessensgruppen.

Die Gemeinwohlorientierung beinhaltet eine auf allen Ebenen gelebte Nachhaltigkeit und eine Unternehmenspolitik, die auch bereit ist, im Notfall auf Gewinne zu verzichten, wenn das weitere Wachstum des Unternehmens dem Gemeinwohl schaden würde (beispielsweise indem dadurch unverhältnismäßig viele Ressourcen verbraucht werden oder Arbeitnehmer/-innen darunter zu leiden haben etc.). Bei der Gemeinwohlorientierung steht nicht das individuelle Gewinnstreben an erster Stelle, sondern das „Gute Leben für Alle“. Ökologische und soziale Nachhaltigkeit ist hier auf keinen Fall Mittel zum Zweck (à la: „Nachhaltigkeit ist schön und gut, muss sich aber auch finanziell rentieren“). Stattdessen ist sie das explizite Ziel des Unternehmens und integraler Bestandteil im „Herz“ des Unternehmens; sie ist somit fest im Kerngeschäft verankert. Eine Form der Operationalisierung der Gemeinwohlorientierung ist zum Beispiel die Gemeinwohlmatrix. Die Gemeinwohlmatrix ist kein theoretisches Konstrukt, sondern wird bereits von über 300 Unternehmen in zehn Staaten in der Praxis umgesetzt.

Ein gemeinwohlorientiertes Unternehmen bzw. eine gemeinwohlorientierte Politik zeichnen sich durch hohe Transparenz aus. Unternehmer/-innen sind hier auch proaktive politischer Gestalter/-innen. Die Ebene der Gemeinwohlorientierung impliziert einen gesellschaftlichen Wandel auf vielen Ebenen und hängt nicht alleine von Unternehmen ab.

Eine am Gemeinwohl ausgerichtete Gesellschaft besteht aus zahlreichen Akteur/-innen des Wandels. Dazu gehören Politiker/-innen ebenso wie Investor/-innen oder Konsument/-innen. Bei der Gemeinwohlorientierung stehen (noch viel stärker als bei den anderen Ebenen) alle Akteure in der Verantwortung. Hier wirken alle Teile der Gesellschaft zusammen (Politik, Wirtschaft, Zivilgesellschaft etc.) und hier braucht es auch alle Teile der Gesellschaft. Die Unternehmen können durch ihr Handeln einen wichtigen Anteil zu einer nachhaltigeren Wirtschaft beitragen. Dennoch liegt die Umsetzung einer gemeinwohlorientierten Wirtschaft wie erwähnt nicht alleine in der Macht der Unternehmen, sondern ist auch von Rechtsrahmen, Gesetzen, Regulierungen, Förderregimen und Wirtschaftspädagogiken abhängig, die den Weg hin zu einer Gemeinwohlorientierung entweder erschweren oder aber auch fördern können. Wenn Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft die Tragweite globaler, sozialer und ökologischer Herausforderungen ernst nehmen, ist eine tiefgreifende Transformation unserer Gesellschaft und damit auch unserer Wirtschaft geboten.

## **4. Die Rolle von Staat und Unternehmen**

### **4.1. Der Staat bzw. die öffentliche Hand**

Der Staat wird von den Verfasser/-innen des Positionspapiers als Gesetzgeber und damit regulatorische Kraft aber auch als Vorbild, Qualitätsoptimierer und Opinion Leader gesehen. Er darf sich in Sachen Nachhaltigkeit nicht aus der Verantwortung ziehen, sondern muss ganz im Gegenteil eine proaktive Nachhaltigkeitspolitik betreiben. Der Staat sollte ein Akteur sein, der die Rahmenbedingungen so setzt, dass der Weg an die Spitze der Nachhaltigkeitspyramide für Unternehmen wenn nicht vorgegeben, dann doch zumindest erleichtert und aktiv angereizt wird. Darüber hinaus muss der Staat als wirtschaftlicher Akteur mit gutem Beispiel vorangehen, Nachhaltigkeit als Chef/-innensache behandeln und ressortübergreifend auf die Agenda setzen; das gilt auch selbstreferentiell - zum Beispiel in Bezug auf die öffentliche Beschaffung. Der Staat sollte als Gesetzgeber eine aktiv gestaltende Position einnehmen und die Aufwärtsbewegung der Unternehmen unterstützen und fördern. Für diese Prozesse müssen rechtliche Rahmenbedingungen festgelegt werden (Förderungen, Anreize, Sanktionen etc.).

Dazu zählt unter anderem das Einstellen jener Förderungen und gesetzlichen Regelungen, die unternehmerisches Handeln befördern, welches massive negative ökologische und/oder soziale Auswirkungen mit sich bringt (z.B. Subventionen im Bereich fossiler Energien wie beim Kerosin im Flugverkehr oder im Bereich der Fleischindustrie); aber auch die Beendigung des "too big to fail"-Problems. Der Staat muss darauf achten, dass Unternehmen diesen Zustand gar nicht erst erreichen bzw. dass sie wieder in kleinere Einheiten aufgeteilt werden. Auch die Einführung des Tatbestandes einer "ethischen Insolvenz" ist in Zukunft notwendig und geboten: Im Falle einer mehrmaligen massiven Verletzung sozialer und ökologischer Vorgaben, sollte der Staat auch die Möglichkeit einer Rücknahme der „Licence to operate“ haben. Die Herstellung von Kostenwahrheit und die sukzessive Internalisierung negativer externer Effekte sind darüber hinaus unumgänglich, wenn das oft formulierte politische Ziel einer öko-sozialen Marktwirtschaft keine leere Worthülse bleiben soll. Glaubwürdige CSR, Unternehmensverantwortung und Gemeinwohlorientierung haben nur dann eine Chance sich in die Breite zu entwickeln, wenn der Gesetzgeber ein Instrumentenmix aus negativen und positiven Anreizen sowie ordnungspolitischen Vorgaben entwickelt.

Essentiell ist, dass der Staat seine Rolle als aktiver Rahmensetzer und Regulator in Richtung Nachhaltigkeit wahrnimmt und einerseits das Compliance-Niveau deutlich erhöht und andererseits ethische Wirtschaftsformen aktiv fördert. Der Staat sollte sich auf keinem Fall nur auf freiwillige Selbstverpflichtungen von Unternehmen verlassen. In der Vergangenheit hat sich immer wieder gezeigt, dass diese in Bezug auf wirklich nachhaltige Veränderungen in der Wirtschaft nicht ausreichend sind.

#### **4.2. Unternehmen**

Unternehmen sind noch lange nicht nachhaltig, wenn CSR mit einer einzigen Abteilung irgendwo in der mittleren oder unteren Hierarchieebene des Unternehmens angesiedelt wird. Unternehmensverantwortung bzw. Gemeinwohlorientierung müssen für immer mehr Unternehmen ein integraler Bestandteil der Unternehmenspolitik werden (z.B. im Unternehmensleitbild, Geschäftsbericht, in der Beschaffungspolicy etc.) wenn diese Unternehmen weiterhin zukunftsfähig bleiben wollen. Nachhaltigkeit muss auf höchster Management-Ebene angesiedelt werden. Das heißt, dass es Sache des oberen Managements / der Geschäftsführung / des Vorstands sein muss, dass Nachhaltigkeit im Unternehmen auch tatsächlich gelebt wird und sich ganzheitlich auf alle ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereiche des Unternehmens bezieht. Das kann letztlich nur gelingen, wenn Nachhaltigkeit, Unternehmensverantwortung und Gemeinwohlorientierung in das Zielsystem und die Erfolgsmessung von Unternehmen integriert werden. Das Zielsystem muss dabei auch sanktionierbar sein, denn sonst bleibt es wirkungslos. Aufgrund ihrer relevanten Umweltauswirkungen sollten dabei gerade große Unternehmen wie börsennotierte und öffentliche Unternehmen darüber hinaus auch (gesetzlich verpflichtet) nichtfinanzielle Berichte legen müssen. Denn gerade diese Berichterstattung ist für viele Unternehmen oft der erste Anhaltspunkt um sich selbstreflexiv mit der eigenen Nachhaltigkeitsperformance zu beschäftigen. Das oft gebrachte Argument, Nachhaltigkeit koste zu viel Geld, greift dabei in doppelter Weise zu kurz: Es stellt ökonomische Mittelüberlegungen über das Gemeinwohl und ist zum anderen betriebswirtschaftlich kurzsichtig. Wenn ein Unternehmen in 10 Jahren nicht mehr existieren kann, weil seine "Lebensgrundlage" – nämlich seine (Umwelt)Ressourcen und seine Mitarbeiter/-innen – heruntergewirtschaftet wurden, erweist sich das Scheitern dieser Kosten spätestens dann als fataler Strategiefehler.

## 5. Fazit

Mit dem vorliegenden Positionspapier will die Allianz der Umweltbewegung in Österreich aufzeigen, wie vielschichtig unternehmerische Nachhaltigkeit gesehen werden kann und muss und wie die Verfasser/-innen dieses Papiers zu den genannten unterschiedlichen Ebenen der Nachhaltigkeit stehen. Der Weg zu einem Unternehmen, das auf sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Ebene nachhaltig handelt, ist lang. Dabei ist der erste Schritt (Compliance) für den Beginn der Reise essentiell, doch ihm müssen unbedingt weitere folgen. CSR ist der nächste Schritt: ein weiterer wichtiger Wegbereiter für eine auf allen Ebenen gelebte Nachhaltigkeit. Doch über CSR hinausgehend gibt es immer noch sehr viel Raum nach oben. Ein Unternehmen, das Unternehmensverantwortung ernsthaft praktiziert, ist dabei schon weit gekommen.

Ein solches Unternehmen hat ein Stadium erreicht, in dem es Vorbildfunktion hat. Die Verfasser/-innen des Papiers begrüßen solche mutigen Schritte von Unternehmen und fordern alle Unternehmen auf, sich den großen sozialen, ökologischen und demokratischen Herausforderungen zu stellen. Ein Wirtschaftssystem, in dem sich ein Großteil der Unternehmen an der Unternehmensverantwortung orientieren würde, sähe ganz anders aus – sozialer, ökologischer und insgesamt nachhaltiger. Damit wäre bereits sehr viel erreicht. Eine gemeinwohlorientierte Wirtschaft ist dann ein Schritt, der plötzlich gar nicht mehr so fern wirkt, wie aus dem Blickwinkel des heutigen Wirtschaftssystems heraus betrachtet. Vielmehr handelt es sich um einen aus unserer Sicht notwendigen Schritt und die Lösung auf zahlreiche soziale und ökologische Herausforderungen unserer Zeit. Die Gemeinwohlorientierung ist eine Form der Unternehmensführung und der politischen Herangehensweise, die wir sehr stark befürworten und dementsprechend unterstützen, weil sie den notwendigen Systemwandel impliziert.

Unternehmensverantwortung und Gemeinwohlorientierung müssen Prämissen für die weitere Arbeit an den nationalen Aktionsplänen *NAP CSR* und *NAP Menschenrechte* sein. Um die Spitze der Pyramide zu erreichen, müssen die Orientierung am Gemeinwohl und der Verzicht auf ein rein finanziell orientiertes Wirtschaften langfristig zu einem integralen Bestandteil von Unternehmensstrategien und staatlichem Handeln werden. Um diese Vision zu erreichen, braucht es das Engagement der NGOs als unabhängige und kritische Organisationen, die gemeinsam mit Arbeitnehmer/-innen-Vertretungen, Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft den Weg dorthin erarbeiten wollen.