



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit

# INNOVATION DURCH CSR

DIE ZUKUNFT NACHHALTIG GESTALTEN

## **IMPRESSUM**

**Herausgeber:** Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11055 Berlin  
E-Mail: [service@bmu.bund.de](mailto:service@bmu.bund.de)  
[www.bmu.de](http://www.bmu.de)

**Projektbetreuung:** Peter Franz, Dr. Florian Mayer  
Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)

**Bearbeitung:** Sabine Braun  
future e.V.  
Corneliusstraße 10  
80469 München  
E-Mail: [muenchen@future-ev.de](mailto:muenchen@future-ev.de)  
[www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)

Dr. Jens Clausen  
Borderstep - Institut für Innovation und Nachhaltigkeit  
Hausmannstraße 9-10  
30159 Hannover  
E-Mail: [clausen@borderstep.de](mailto:clausen@borderstep.de)  
[www.borderstep.de](http://www.borderstep.de)

Thomas Loew  
Institute 4 Sustainability  
Ystader Straße 11  
10437 Berlin  
E-Mail: [loew@4sustainability.org](mailto:loew@4sustainability.org)  
[www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org)

**Gestaltung:** Artelier  
Corneliusstraße 10  
80469 München

**Druck:** Blueprint AG, Holzkirchen

**Fotos:** Photocase.com

**Stand:** Januar 2009

**1. Auflage:** 2.000 Stück



## LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

dass wir heute vor großen Herausforderungen stehen, deren Lösung wir nicht länger einfach vertagen können, ist mehr als offensichtlich. Der Klimawandel beschleunigt sich rascher als gedacht, wie neue wissenschaftliche Ergebnisse belegen. Gleichzeitig hat die Finanzkrise das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Funktionsfähigkeit

unseres Wirtschaftssystems stark beschädigt. Unternehmen als zentrale Akteure der Entwicklung sind aufgerufen, gemeinsam mit der Politik neue Wege zu gehen, verantwortungsbewusst zu handeln und innovative Lösungen zu entwickeln.

Corporate Social Responsibility (CSR) ist längst kein leeres Schlagwort mehr, sondern ein strategisches Konzept, dem Großkonzerne ebenso wie kleine und mittlere Unternehmen folgen. Damit können sie neue Potenziale für die Unternehmensentwicklung und für ihre Wertschöpfung erschließen. Ein besonderes Potenzial bietet CSR gerade für die Entwicklung von Innovationen im Produkt- und Dienstleistungsportfolio.

Es lassen sich zahlreiche Beispiele aus deutschen Unternehmen nennen, die eindrücklich belegen, wie die Verankerung von CSR im Kerngeschäft und in den Unternehmensprozessen zu zukunftsorientierten Lösungen führt. Zu Lösungen, die einen gesellschaftlichen Wertbeitrag schaffen und den realen sowie den Reputationsgewinn des Unternehmens steigern. Mit der vorliegenden Broschüre geht es mir aber vor allem darum, jenseits von Einzelbeispielen einen breiten Wandel anzustoßen und die Überzeugung in der Wirtschaft zu stärken, dass die notwendigen Veränderungen nicht zwangsläufig Verzicht bedeuten und zu Verlusten führen. Im Gegenteil: Wer sie aktiv angeht und den Wandel mit innovativen Ideen gestaltet, wird profitieren.

Dies ist auch die Kernbotschaft der „Ökologischen Industriepolitik“ – ein Konzept, das wir vorgelegt haben, um dem bevorstehenden Umbau unserer Industriegesellschaft eine Grundlage und einen Rahmen zu geben. Ein Konzept, das von der Überzeugung getragen ist, dass eine klare Ausrichtung unserer Volkswirtschaft am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung Innovationen, Wachstum und Beschäftigung fördert.

Die vorliegende Broschüre zeigt, wie CSR praktisch ausgestaltet und in die Innovationsprozesse einbezogen werden kann. Darin eingeflossen ist das Know-how großer deutscher Unternehmen, die ihr Innovationsmanagement in den letzten Jahren weiterentwickelt und an den Megatrends der Nachhaltigkeit wie Klimaschutz und demografische Entwicklung ausgerichtet haben.

„Gewusst wie“ reicht allein aber nicht aus, CSR muss auch ernsthaft auf der Ebene der Unternehmensleitung gewollt werden. Deshalb richtet sich diese Broschüre nicht nur an die Innovationsverantwortlichen und die CSR-Beauftragten, sondern vor allem auch an Aufsichtsräte, Vorstände und Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer. Sie will dafür werben, ein für Innovationen und externe Veränderungen offenes Unternehmensklima zu schaffen und die Bedürfnisse einer sich wandelnden Gesellschaft als zentrale Meßlatte für die künftige Wettbewerbsfähigkeit zu verstehen.

Denn nur in jenen Unternehmen, in denen eine solche Überzeugung und Handlungsbereitschaft besteht, kann CSR dauerhaft und verbindlich in die Management- und Innovationsprozesse integriert werden. Die Kontinuität und die Verbindlichkeit einer nachvollziehbaren und überprüfbaren CSR-Strategie halte ich wiederum für zwingend notwendig, um Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft und gegenüber der Politik zu bewahren.

Sigmar Gabriel  
Bundesminister für Umwelt,  
Naturschutz und Reaktorsicherheit

# INHALTSVERZEICHNIS

▶ <b>CSR ALS TREIBER FÜR INNOVATIONEN</b> .....	<b>05</b>
Veränderung statt Verzicht	
Wandel gestalten	
Chancen erkennen	
▶ <b>STRATEGIE UND MANAGEMENT NEU DENKEN</b> .....	<b>06</b>
CSR in Abläufe integrieren	
Risiken managen	
Geschäft ausbauen	
Unternehmenswerte berücksichtigen	
Transparenz und Offenheit beweisen	
CSR organisatorisch verankern	
▶ <b>WIE NACHHALTIGKEITSINNOVATIONEN ENTSTEHEN</b> .....	<b>09</b>
Nachhaltigkeit als Ausgangsziel	
Nachhaltigkeit als integraler Erfolgsfaktor	
Nachhaltigkeit als nachträgliche Entdeckung	
Nachhaltigkeit als Korrektiv	
Nachhaltigkeit als Verkaufsargument	
Ansatzpunkte für das CSR-Management	
▶ <b>WIE CSR ZUR INNOVATIONSFÄHIGKEIT BEITRÄGT</b> .....	<b>11</b>
Von der Idee bis zur Markteinführung	
Einflussmöglichkeiten für CSR	
▶ <b>CSR UND INNOVATION VERKNÜPFEN: ACHT ERFOLGSFAKTOREN</b> .....	<b>13</b>
Erfolgsfaktor Strategie: CSR als Katalysator der Transformation	
Erfolgsfaktor Ziele: CSR als permanente Folgenabschätzung	
Erfolgsfaktor Mensch: CSR-Promotoren sind wichtig	
Erfolgsfaktor Wissen: CSR zum Informationsbroker ausgestalten	
Erfolgsfaktor Prozesse: CSR dauerhaft integrieren	
Erfolgsfaktor Dialog: Mit CSR die Interaktionskompetenz stärken	
Erfolgsfaktor Partnerschaft: CSR unterstützt strategische Kooperationen	
Erfolgsfaktor Kontinuität: CSR in der Unternehmenskultur verankern	



# CSR ALS TREIBER FÜR INNOVATIONEN

Die Welt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, wie ihn ähnlich wohl nur das 19. Jahrhundert mit der Industrialisierung erlebt hat. Auslöser sind Globalisierung und Klimawandel zugleich. So ist der weltweite Bedarf an Energie und Rohstoffen in den vergangenen Jahren immens gestiegen und wird aufgrund der wachsenden Weltbevölkerung und einer erstarkenden Kaufkraft weiter zunehmen: Allein in China, Indien, Brasilien und Russland wird sich die konsumfreudige Mittelschicht in den kommenden drei Jahren verdoppeln. Gleichzeitig zeugt der dramatische Rückgang des Polareises vom fortschreitenden Klimawandel, dessen ökonomische und soziale Risiken und Kosten unbestritten sind.

## Veränderung statt Verzicht

Sichere und bezahlbare Energie, optimale Nutzung von Rohstoffen, saubere Luft und ausreichend Trinkwasser werden in der Wirtschaft einen ganz neuen und zentralen Stellenwert haben. Die steigenden Preise für Rohstoffe, Energie und Lebensmittel sind unmissverständliche Marktsignale für die bevorstehenden Veränderungen. Verzicht kann angesichts der vielen jungen und dynamisch wachsenden Volkswirtschaften aber nicht die Antwort sein auf Ressourcenknappheit, ökologische Gefährdungen und soziale Risiken. Gefragt sind Technologien und Dienstleistungen, die eine Entkoppelung von wirtschaftlichem Wachstum und Ressourcenverbrauch sowie Umweltverschmutzung ermöglichen und zur Lösung sozialer Probleme beitragen.

Unternehmen, die sich am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung ausrichten und ihre gesellschaftliche Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR) wahrnehmen, können daraus immer deutlichere Wettbewerbsvorteile in vielfältiger Hinsicht ableiten: Sensibilisiert für gesellschaftliche Bedürfnisse und ökologische Herausforderungen richten sie ihre Strategie entsprechend aus – mit dem Effekt, dass sie auch neue Ideen rascher entwickeln, bei der Rekrutierung von qualifizierten Nachwuchskräften besser punkten und die Akzeptanz ihres Handelns in der Gesellschaft unterschiedener sichern können. CSR wird damit zur zwingenden Grundlage eines zukunftsorientierten Handelns und setzt dort, wo es ernstgenommen wird, beachtliche Veränderungspotenziale frei.

## Wandel gestalten

Unternehmen sind zwar darin geübt, Trends zu berücksichtigen und Strategien neu auszurichten. Doch die komplexen Megatrends der Nachhaltigkeit wie Klimawandel und Energieeffizienz, Ressourcenverknappung, demografischer Wandel und Trinkwassermangel erkennen bislang noch zu wenige als unumkehrbare

Entwicklungen, die konsequentes Umsteuern notwendig machen. Wer künftig ökonomisch erfolgreich sein will, muss sich den veränderten Realitäten aber stellen. Die Frage ist nicht mehr, ob sich globale Veränderungen und Herausforderungen auf die Unternehmen auswirken, sondern nur noch, wann sie spürbar werden und wie sie im Detail aussehen. Dass sich Unternehmen darauf einstellen müssen, ist daher unstrittig. Wie gefährlich es ist, wenn sich die wirtschaftlichen Akteure ausschließlich an kurzfristigen Gewinnzielen und hohen Renditen orientieren und globale langfristige Entwicklungen vernachlässigen, hat die jüngste Finanzkrise deutlich gemacht.

## Chancen erkennen

Um den notwendigen Anpassungsprozess für Unternehmen und Gesellschaft verträglich zu gestalten, müssen diese Megatrends in den Unternehmensstrategien berücksichtigt werden. Nachdem sie schon heute elementare Wettbewerbsbedingungen wie Rohstoffverfügbarkeit, Kostenstrukturen und Absatzchancen beeinflussen, wird der Erfolg eines Unternehmens künftig signifikant davon abhängen, ob der Wandel zu einer energie- und ressourceneffizienten, umwelt- und sozialverträglichen Wirtschaftsweise gelingt.

Unternehmen, die CSR strategisch angehen und ein entsprechendes Management etablieren, schaffen die dafür notwendige Grundlage. Denn zu den zentralen Funktionen des CSR-Managements gehört die Erfassung von Informationen zu ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Entwicklungen und deren Bewertung für das Unternehmen. Damit geht CSR weit über die Analyse von Risiken hinaus und befruchtet die Unternehmensstrategie. Als Schnittstelle zur Gesellschaft hilft das CSR-Management, Veränderungen der Rahmenbedingungen frühzeitig zu erkennen und externe Anforderungen und Erwartungen zu internalisieren. Es fördert die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und trägt zur Erschließung neuer Märkte aktiv bei. So steht CSR für das Management von Zukunftsoptionen und schafft durch innovative Lösungen gleichzeitig einen Wertbeitrag für die Gesellschaft.

## Weitere Informationen:

- Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2008): Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategie neu denken (Download): [www.bmu.de](http://www.bmu.de)

# STRATEGIE UND MANAGEMENT NEU DENKEN

CSR als neuer Strategie- und Managementansatz hilft Unternehmen, die Komplexität zu beherrschen, die aus den ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen resultieren. Sowohl das Management der damit verbundenen Risiken als auch die Realisierung neuer Chancen erfordern ein systematisches Vorgehen bei der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie sowie in den operativen Managementprozessen. Dies lässt sich ohne das Commitment der Unternehmensführung nicht verwirklichen.

## CSR in Abläufe integrieren

Um CSR gut zu managen, bedarf es keines neuen oder zusätzlichen Managementsystems. Vielmehr muss sichergestellt sein, dass die Herausforderungen in den relevanten Handlungsfeldern (vgl. Abb.) systematisch und effizient berücksichtigt werden. Dies setzt klare Zuständigkeiten und Abläufe sowie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess voraus, der durch ambitionierte Ziele und die regelmäßige Prüfung der Zielerreichung gewährleistet wird. Bewerkstelligen lässt sich das durchaus im Rahmen bestehender Systeme, wenn die Mitarbeiter gleichzeitig für Nachhaltigkeits- und CSR-Aufgaben sensibilisiert und qualifiziert werden.

## Risiken managen

In den operativen Managementprozessen ist darauf zu achten, dass in den relevanten Handlungsfeldern nicht nur Reputationsrisiken reduziert, sondern auch Effizienz- und Synergiepotenziale erschlossen werden. Das heißt: Kosten zu senken und die Leistungsfähigkeit zu verbessern, um insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit

des Unternehmens zu stärken. Die Handlungsfelder von CSR umfassen unter anderem Umweltschutz, Mitarbeiterinteressen, Verbraucherschutz, Verantwortung in der Lieferkette und im Unternehmensumfeld. Da die aufgezeigten Handlungsfelder nicht für alle Unternehmen gleich relevant sind, muss jedes Unternehmen prüfen, welche ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Aspekte systematisch berücksichtigt werden müssen, um unternehmensspezifische Risiken zu vermeiden und Chancen zu erschließen.

## Geschäft ausbauen

Um mit CSR bestehende Geschäftsfelder auszubauen oder gar neue Märkte zu eröffnen, reichen Maßnahmen des rein operativen Managements nicht aus. Im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung sind die wichtigen Produkte und Märkte daraufhin zu prüfen, wie sich der Klimawandel und andere Megatrends der Nachhaltigkeit auswirken und wo sich Chancen für neue, innovative Produkte und Dienstleistungen auf-tun. Unternehmen, die sich eine klare Zukunftsausrichtung geben wollen, leiten aus den dargestellten Überlegungen eine CSR-Strategie ab. Eine solche setzt an den Unternehmenszielen an und unterstützt diese, indem sie festlegt,

- wie sich das Unternehmen zu CSR positioniert,
- welche CSR-Handlungsfelder für das Unternehmen relevant sind,
- welche spezifischen Chancen und Risiken bestehen und
- welche Zielsetzungen das Unternehmen in den einzelnen CSR-Handlungsfeldern verfolgt.

## → HANDLUNGSFELDER VON CSR

Betrieblicher Umweltschutz	Interessen der Mitarbeiter
Ökologische Produktverantwortung	Verbraucherschutz und Kundeninteressen
Umweltschutz in der Supply Chain	Arbeitsbedingungen und Menschenrechte in der Supply Chain
Faire Handels- und Geschäftspraktiken	
Bürgerschaftliches Engagement und Unterstützung gesellschaftlicher Entwicklung	

Quelle: BMU 2006, angepasst

## → DIMENSIONEN VON CSR



- ▶ Integration in Geschäftsprozesse und Kundenbeziehungen
- ▶ Erschließung von Zukunftsmärkten durch Orientierung an gesellschaftlichen Bedürfnissen
- ▶ Compliance
- ▶ Identifikation und Management von Geschäfts- und Reputationsrisiken
- ▶ Managementsysteme (z.B. EMAS, ISO)

Quelle: Braun 2008

### Unternehmenswerte berücksichtigen

Geben Megatrends und externe Anforderungen die Impulse für mehr CSR, so ist die im Unternehmen gewachsene Kultur mit ihren expliziten und impliziten Werten zentraler Einflussfaktor bei der Umsetzung. In vielen Unternehmen bieten die bereits im Leitbild formulierten Werte sogar einen idealen Anknüpfungspunkt für CSR. Wo Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung noch nicht in die Unternehmensleitlinien eingeflossen sind, sollten diese entsprechend angepasst werden. Um diese Werte im Unternehmen zu leben, muss aber auch in den Köpfen der Mitarbeiter ein Veränderungsprozess stattfinden.

### Transparenz und Offenheit beweisen

Der Dialog mit den Stakeholdern ist eine wichtige Komponente des „Frühwarnsystems“ oder des Issues Managements eines Unternehmens. Wer von neuen Anforderungen früh erfährt, kann sich rechtzeitig darauf einstellen. Oftmals ist der Stakeholderdialog auch eine Quelle von Ideen und Basis für neue Kooperationsmöglichkeiten oder strategische Partnerschaften. Regelmäßige CSR- oder Nachhaltigkeitsberichte sowie entsprechende Informationen auf der Website dienen nicht nur der Rechenschaftslegung gegenüber der Gesellschaft und damit letztlich dem Erhalt der „License to operate“, sondern sind zentrale Basis und Voraussetzung für den oben genannten Dialog. Insbesondere Berichte wirken auch intern, indem sie zum Informationsaustausch, zur Kommunikation der Unternehmensziele und zur Verfestigung der Werte beitragen.

Wohlgemerkt: CSR ist nicht primär eine Kommunikationsaufgabe. Vielmehr sind Kommunikation, Dialog und Transparenz zentrale Bestandteile von CSR – unter anderem, um das Vertrauen bei den Stakeholdern zu festigen, das Unternehmen für die Erwartungen und Anforderungen der Gesellschaft zu öffnen und dadurch Innovationsprozesse anzustoßen.

### CSR organisatorisch verankern

In großen Unternehmen sollten die CSR-Aufgaben – von der Informationserfassung und -bewertung über die Koordination der Aktivitäten bis zur Beratung von Innovationsprozessen und Kommunikationsmaßnahmen – durch eigene Abteilungen und Querschnittsgremien wahrgenommen werden. In kleinen und mittelständischen Unternehmen können viele dieser Aufgaben an den Umweltbeauftragten delegiert werden.

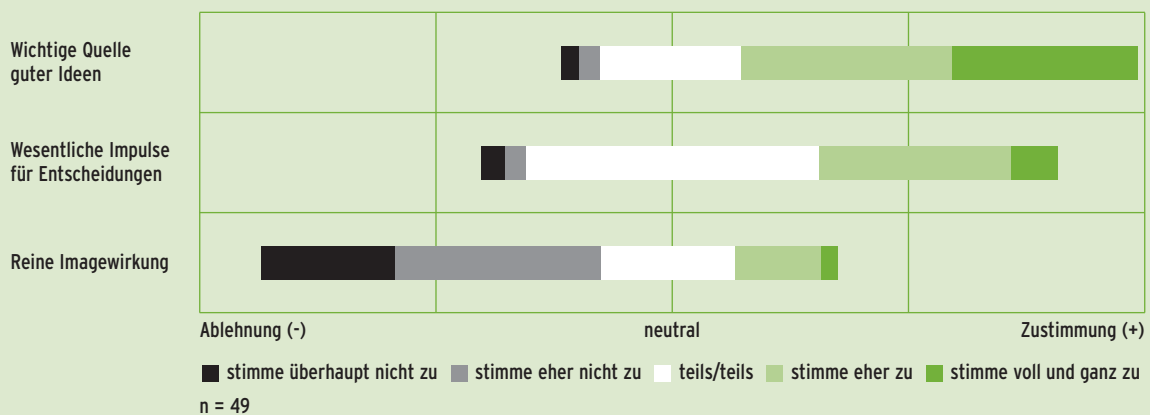
### Weitere Informationen:

- ▶ Loew, T.; Braun, S. (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance (Download): [www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org)
- ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis (Download): [www.bmu.de](http://www.bmu.de)

### Ergebnisse der Befragung zu CSR und Innovation

Im Rahmen der explorativen Studie wurden im Frühjahr 2008 Vertreter deutscher Unternehmen um ihre Einschätzungen zu Aspekten des Themas CSR und Innovation gebeten. Besonders deutlich fiel die Bewertung des Stakeholderdialogs aus: Die Mehrzahl der Befragten sieht darin eine wichtige Quelle für neue Ideen.

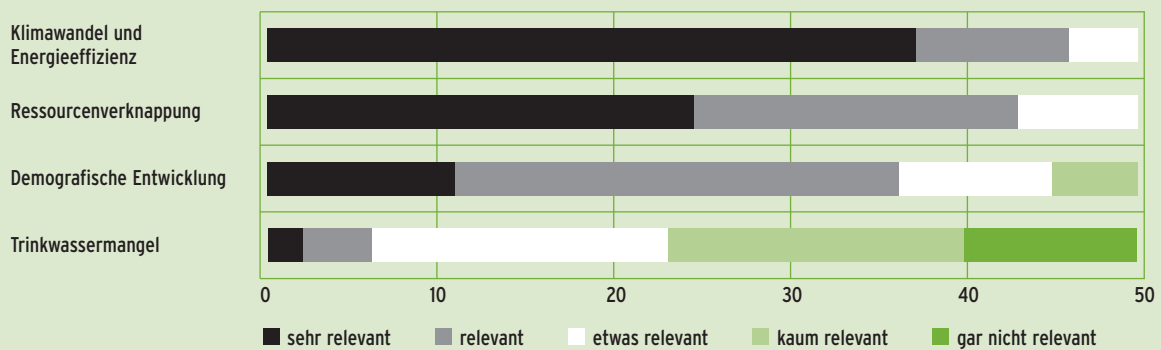
#### → BEDEUTUNG DES STAKEHOLDERDIALOGS



### Geschäftsrelevanz der Megatrends

Eindeutig ausgefallen ist auch die Bewertung der Megatrends: Für 77 Prozent (38 Nennungen) der befragten Unternehmen gilt „Klimawandel und Energieeffizienz“ als sehr relevant für das eigene Geschäft, Ressourcenverknappung folgt mit 51 Prozent. Die demografische Entwicklung werten nur 22 Prozent als sehr geschäftsrelevant, aber immerhin 53 Prozent als relevant. Trinkwassermangel in bestimmten Regionen wird dagegen nur als etwas oder kaum geschäftsrelevant angesehen.

#### → GESCHÄFTSRELEVANZ DER MEGATRENDS



Quelle: Befragung zu CSR und Innovation (vgl. S. 12)



# WIE NACHHALTIGKEITSINNOVATIONEN ENTSTEHEN

Innovationen, die einen deutlichen Beitrag zur Lösung von ökologischen oder sozialen Problemlagen leisten, sind für eine nachhaltige Entwicklung unerlässlich – wir sprechen daher von Nachhaltigkeitsinnovationen. Ob Nachhaltigkeitsinnovationen entstehen, hängt von verschiedenen Einflüssen ab (vgl. Abb.). Druck (Push) von außen ist ein zentraler Faktor: Ökologische oder gesellschaftliche Probleme können, wenn sie allseits spürbar werden, zu Forderungen der Zivilgesellschaft oder gar zu Aktivitäten des Gesetzgebers führen, die nur mit Innovationen zu beantworten sind. Als externer Druck wirken auch Erfindungen, die ganz neue Impulse setzen und zu einer Umgestaltung von Technologien führen.

Ähnlich wirken lenkende Anreize (Pull): Typisch ist die Förderung erwünschter Technologien und Produkte durch den Gesetzgeber. In der Regel führt dies zu einem wachsenden Markt, der durch seine Größe und seine Exportchancen weitere Innovationsanreize setzt. Genauso oder noch stärker wirkt die Kraft der Vision, die einen Unternehmer, einen Manager oder einen Produktentwickler zur Innovation stimuliert. Das Beispiel Klimaschutz zeigt, wie Nachhaltigkeitsprobleme in verschiedensten Branchen entweder Innovationen auslösen oder auf die Ausrichtung laufender Innovationsprozesse einwirken können.

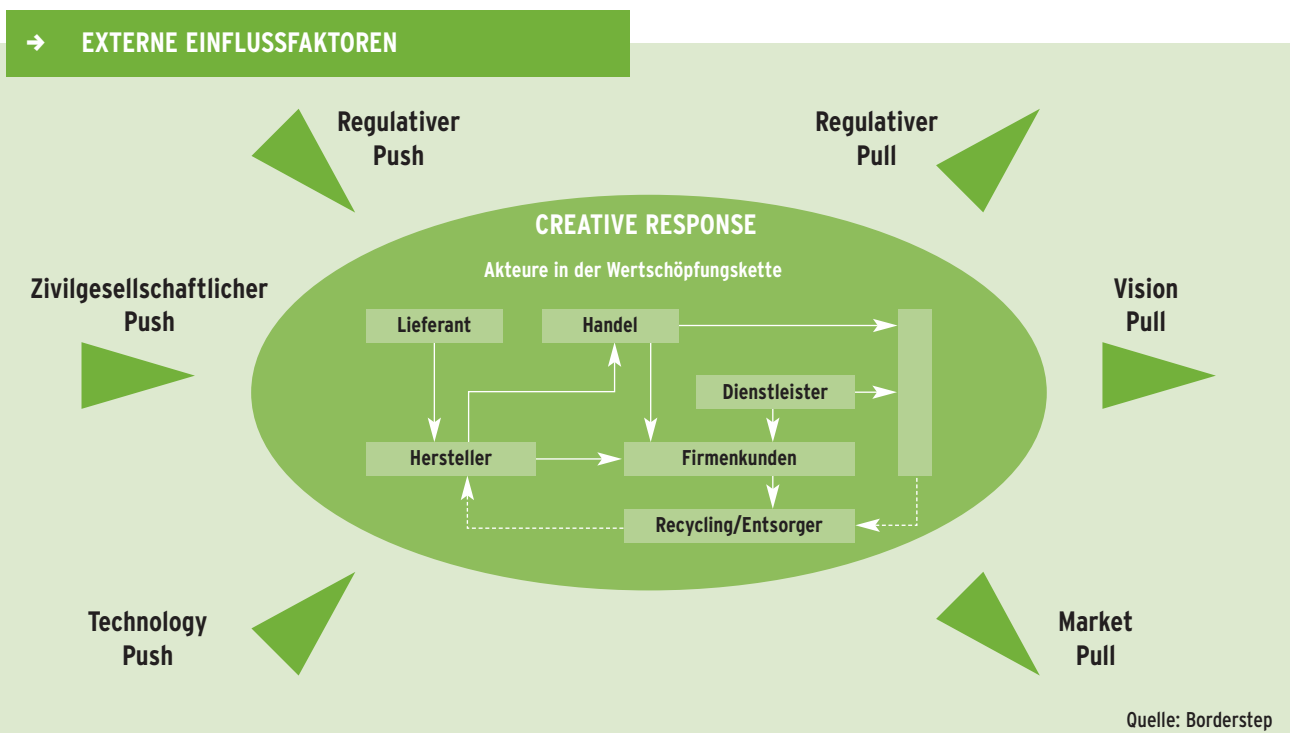
Nachfolgend sind die wichtigsten Pfade beschrieben, wie Nachhaltigkeitsaspekte in die Innovationsprozesse Eingang finden:

## 1. Nachhaltigkeit als Ausgangsziel

Ausgangspunkt dieses Innovationspfads sind gesellschaftliche Bedürfnisse oder Missstände, für die Lösungen gesucht werden. Diese Zielsetzung prägt den Innovationsprozess konsequent über seinen gesamten Verlauf. Ein typisches Beispiel dafür ist die von visionären Unternehmern initiierte Entwicklung wärmegetriebener Kühlanlagen zur sommerlichen Nutzung von Solar- und Fernwärme zu Kühl- und Klimatisierungszwecken. Nachdem diese Technologie kurz nach der Jahrtausendwende erfolgreich erprobt worden war, haben die großen Unternehmen der Thermotechnikbranche sie aufgegriffen und in den Markt eingeführt.

## 2. Nachhaltigkeit als integraler Erfolgsfaktor

Wenn Nachhaltigkeit als ein wichtiges und formal gleichrangiges Element in das unternehmenspolitische Zielbündel integriert ist, prägt dies auch den Innovationsprozess. Nachhaltigkeit wird dann von Entscheidern als wichtiger Erfolgsfaktor betrachtet, bildet eine strategische Vorgabe und wird im Verlauf des Innovationsprozesses durch verschiedene Methoden und Instrumente einbezogen. Ein gutes Beispiel ist die zunehmende Integration von Nachhaltigkeit und Klimaschutz in die Produktentwicklung der großen Maschinenbau- und Chemiekonzerne, die Umwelt-



schutz und Nachhaltigkeit strategisch verankern und diesbezügliche Ziele vielfach auch schon in Entwicklungsprozessen integriert haben.

### 3. Nachhaltigkeit als nachträgliche Entdeckung

Manchmal „entdecken“ die an Innovationsprozessen Beteiligten, beispielsweise Vertreter der CSR-Abteilung oder an Nachhaltigkeit interessierte Mitarbeiter, dass die angestrebte Lösung erkennbar zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen und im weiteren Prozess entsprechend ausgestaltet werden kann. Beispielhaft dafür sind die Aktivitäten in der Papier- und Druckbranche, die über viele Jahre an einer Technologie arbeitete, hochwertige Druckerzeugnisse auf Zeitungsdruckmaschinen herzustellen. Als das entwickelte und sehr komplexe Verfahren im Rahmen einer Ökoeffizienzanalyse überraschend deutliche Umweltvorteile zeigte, wurde das Ziel „Nachhaltigkeit“ während des Entwicklungsprozesses zusätzlich aufgenommen und bewusst optimiert.

### 4. Nachhaltigkeit als Korrektiv

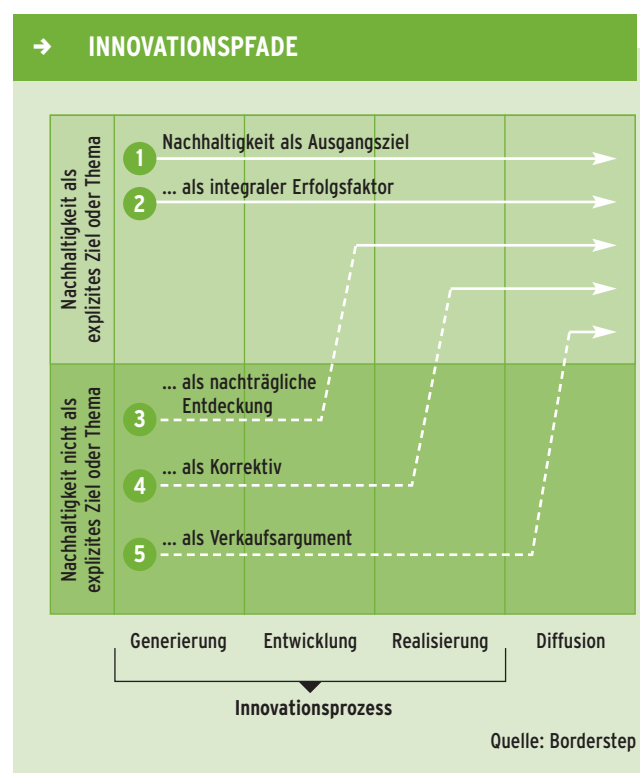
Nachträglich in den Innovationsprozess integriert werden Nachhaltigkeitsaspekte manchmal auch „unter Druck“. Das heißt, die Entwicklungsziele müssen an veränderte Rahmenbedingungen oder öffentliche Kritik angepasst werden. Entsprechende Informationen oder Hinweise sind oft das Resultat des von der CSR-Abteilung geführten Dialogs mit Stakeholdern. Beispiel für eine sozusagen nachträglich notwendig gewordene Korrektur der Entwicklungsziele sind die Anstrengungen der Automobilindustrie, verbrauchsärmere Modelle auf den Markt zu bringen.

### 5. Nachhaltigkeit als Verkaufsargument

Bei Innovationen, in deren Entwicklungsprozess Nachhaltigkeitsanforderungen dagegen keine nennenswerte Rolle spielten, kann bei der Markteinführung oder sogar erst im Zuge der Diffusion offenkundig werden, dass sie durchaus Vorteile für Umwelt oder Gesellschaft besitzen. Ein Beispiel bietet die sogenannte

Thin-Client-Technologie: Als schlanke Netzwerkstationen stellen Thin Clients bereits seit den 1990er Jahren eine Alternative zu PCs dar. Aber erst seit 2006 werben die Hersteller mit dem Argument der Energie- und Ressourceneffizienz und treffen damit neue Anforderungen der Nutzer und der IT-Community.

Die beschriebenen Pfade, wie Nachhaltigkeitsaspekte in Innovationen berücksichtigt werden, sind nachfolgend dargestellt.



### Ansatzpunkte für das CSR-Management

Wie die beiden erstgenannten Pfade zeigen, ist die Verankerung von CSR und Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie und damit auch in Innovationsprojekten besonders wirksam und erfolgversprechend. Die weiteren Beispiele zeigen jedoch, dass auch jenseits einer strategischen CSR-Ausrichtung Ansatzpunkte bestehen können, um CSR-Aspekte in Innovationsprojekte einzubringen. Selbst bei schon eingeführten Produkten lassen sich oft noch CSR-Potenziale entdecken, deren Nutzung beispielsweise die Absatzchancen vergrößern kann. Letztlich bietet die kritische Begleitung der Produktentwicklung aus CSR-Sicht die Möglichkeit, frühzeitig in allen Phasen von der Idee bis zur Serie nachteilige ökologische oder gesellschaftliche Auswirkungen zu vermeiden oder Vorteile zu erkennen und zu realisieren.

## Weitere Informationen

- Fichter, K.; Beucker, S. et al. (2007): Entstehungspfade von Nachhaltigkeitsinnovationen. Fallstudien und Szenarien zu Einflussfaktoren, Schlüsselakteuren und Internetunterstützung (Download): [www.borderstep.de](http://www.borderstep.de)

# WIE CSR ZUR INNOVATIONSFÄHIGKEIT BEITRÄGT

Es verwundert nicht, dass Unternehmen, die sich für gesellschaftliche Erwartungen und andere externe Einflüsse offen zeigen, innovationsfreudiger sind. Und es liegt ebenfalls auf der Hand, dass der Klimawandel oder die demografische Entwicklung zahlreiche Unternehmen unter Druck setzen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und neue Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Dass CSR – auch jenseits dieser beiden beschriebenen Impulse – die kontinuierlich stattfindenden Innovationsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit beeinflussen und fördern kann, zeigt eine explorative Studie im Vorfeld dieser Broschüre (vgl. „Weitere Informationen“, S. 12).

## Von der Idee bis zur Markteinführung

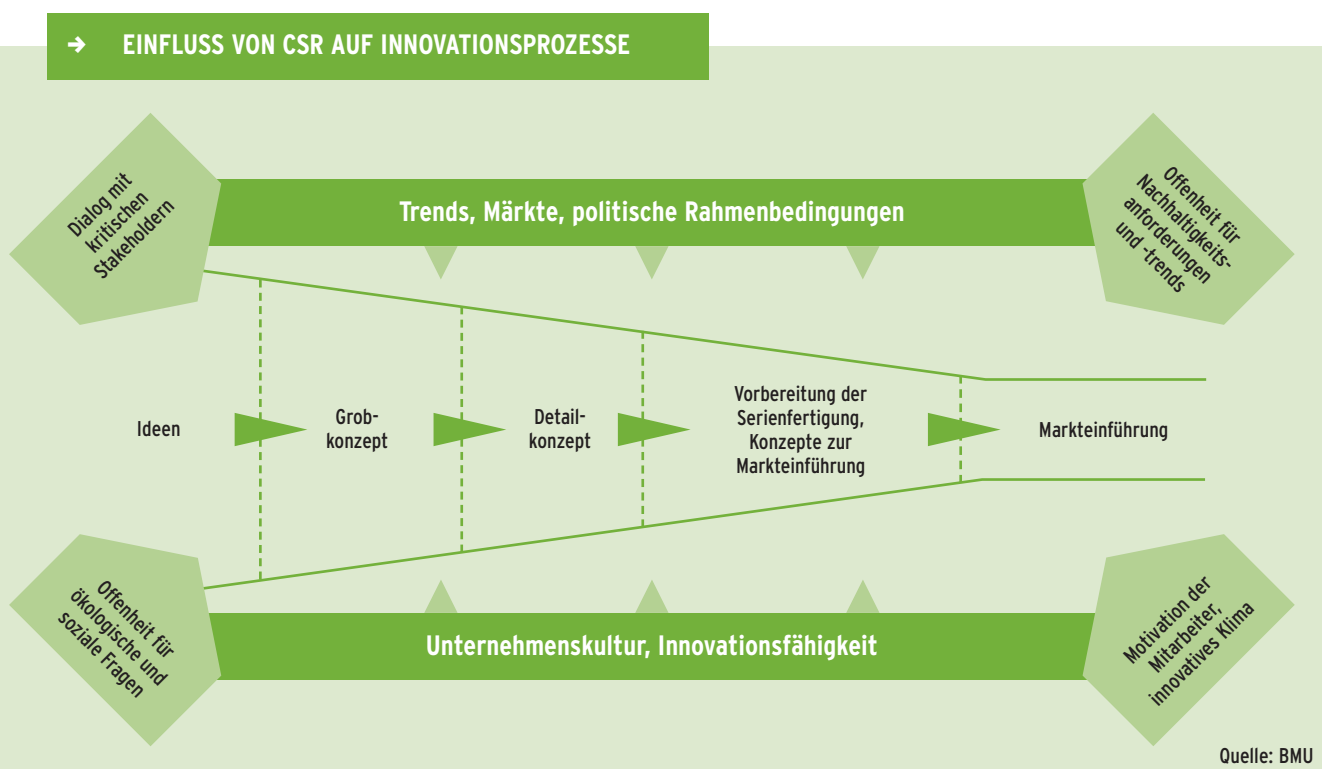
Wie CSR den Innovationsprozess beeinflussen kann, wird klar, wenn man dessen typischen Ablauf in Unternehmen betrachtet. Denn bis aus einer guten Idee ein marktfähiges Produkt geworden ist, durchläuft eine Innovation in der Regel mehrere Phasen, an deren Ende jeweils eine Auswahlentscheidung zu treffen ist: Welche Idee soll weiterverfolgt werden? In welche Konzepte soll investiert werden? Und in welchen Märkten sollen die Produkte zuerst eingeführt werden? Solche wiederkehrend festgelegten Auswahlverfahren im Innovationsmanagement (Stage-Gate-Prozesse) bieten Chancen, die für das Unternehmen geeigneten Nachhaltigkeitsaspekte

zu erweitern und noch stärker in die Entscheidungsprozesse zu integrieren. Diese Auswahlverfahren werden von externen und internen Faktoren beeinflusst. Dazu zählen gesellschaftliche Trends, die Entwicklung in den Märkten, politische Rahmenbedingungen sowie die Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte.

## Einflussmöglichkeiten für CSR

Wie die unten dargestellte Abbildung aufzeigt, bestehen verschiedene Möglichkeiten, CSR in den Innovationsprozess einzubringen:

1. Da Ideen meist im Gespräch, im Austausch sowie durch die Kombination von Bekanntem mit Neuem entstehen, kann das CSR-Management durch den Dialog mit Stakeholdern neue Impulse vermitteln.
2. Weiterhin sorgt systematisches CSR-Management dafür, dass die Megatrends der Nachhaltigkeit sowie politische und gesellschaftliche Entwicklungen frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden können.
3. In einem Unternehmen mit aktivem CSR-Management wird der Umgang mit sozialen und ökologischen Fragestellungen zur Normalität und ihre Einbeziehung in Entscheidungen des Innovationsprozesses zur Selbstverständlichkeit.



4. Konsequentes CSR-Management wirkt sich durch das Schaffen eines motivierenden Arbeitsumfelds positiv auf die Kreativität, die Leistungsfähigkeit und die Offenheit der Mitarbeiter für neue Lösungsansätze aus.

Unternehmen sind also gut beraten, wenn sie ihr CSR-Management ausbauen und ihm Möglichkeiten geben, Einfluss auf die Innovationsprozesse zu nehmen. Für die erfolgreiche Umsetzung von CSR im Innovationsprozess lassen sich verschiedene Erfolgsfaktoren identifizieren (vgl. S. 13).

### Weitere Informationen:

- ▶ Clausen, J.; Loew, T. (2008): CSR und Innovation. Literaturstudie und Befragung (Download): [www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org)
- ▶ Loew, T.; Clausen, J.; Hall, M.; Braun, S. (2008): Fallstudien zu CSR und Innovation. Praxisbeispiele aus USA und Deutschland (Download): [www.4sustainability.org](http://www.4sustainability.org)



### → BEISPIEL AUS DER PRAXIS

Computer, Internet, Telekommunikation und die nötigen Rechenzentren sind weltweit ein immer bedeutenderer Stromverbraucher und tragen deutlich zum Klimawandel bei. Die IT-Branche sieht sich deshalb wachsender Kritik ausgesetzt und arbeitet unter dem Motto „GreenIT“ mit Hochdruck an energieeffizienten Innovationen für Datenverkehr und -speicherung. Beispielsweise Thin Clients: Sie können in vielen Branchen die herkömmlichen PCs ersetzen und benötigen nur knapp ein Viertel der Energie sowie einen weit geringeren Administrationsaufwand.

Einer der weltweit größten IT-Anbieter verfügt inzwischen über zahlreiche Effizienzinnovationen. Um sie intern wie extern zu promoten, hat das Umweltmanagement der deutschen Niederlassung zusammen mit der global agierenden Unternehmenseinheit für Schulungsdienstleistungen in 2008 ein neues Workshopangebot zu Green IT entwickelt. In diesem Workshop erarbeiten die Teilnehmer Lösungsansätze in vier Bereichen:

- Das „grüne“ Rechenzentrum
- Arbeitsplatz & Umwelt
- „Grüne“ Drucklösungen
- IT „grün“ einkaufen

Außerdem wurde in Deutschland ein Team gebildet, das aus Kundensicht wünschenswerte Innovationsprojekte identifizieren und dafür sorgen soll, dass sie in der Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Konzerns aufgegriffen werden.



# CSR UND INNOVATION VERKNÜPFEN: ACHT ERFOLGSFAKTOREN

Wie können das CSR- oder das Umweltmanagement die Nachhaltigkeit von Produkt- und Prozessinnovationen konkret fördern?

## 1. Erfolgsfaktor Strategie: CSR als Katalysator der Transformation

Um Nachhaltigkeitsinnovationen realisieren zu können, müssen sie mit dem Strategiemodell des Unternehmens vereinbar sein. Häufig jedoch geraten neue Märkte oder Lösungen gar nicht erst ins Visier des Unternehmens, weil es sich auf seine angestammten Fähigkeiten und Produkte konzentriert. Eine sachliche und vernünftige Analyse der Herausforderungen und Chancen findet vielfach nicht statt. CSR leistet hier einen wichtigen systematischen Beitrag: Als Radar für Trends und Entwicklungen thematisiert CSR die Herausforderungen und unterstützt den Strategieprozess dahingehend, dass neu entstehende Märkte erkannt werden.

## 2. Erfolgsfaktor Ziele: CSR als permanente Folgenabschätzung

Innovationsprozesse sind komplex. Damit einzelne Ziele über den gesamten Verlauf hinweg nicht in Vergessenheit geraten, müssen jedem Innovationsprojekt klare Ziele und zugehörige Key Performance Indicators (KPI) zugeordnet werden. Im Rahmen von Stage-Gate-Prozessen wird der Beitrag zu diesen Zielen dann regelmäßig überprüft. Dergestalt im Innovationsprozess verankert, ist CSR ein erweitertes Risikomanagement.

## 3. Erfolgsfaktor Mensch: CSR-Promotoren sind wichtig

Klare Ziele und eine gute Organisation sind wichtig. Aber gerade in Innovationsprozessen spielen Promotoren, die von den Zielen überzeugt und in der Lage sind, Widerstände zu überwinden, eine wichtige Rolle. Deshalb gilt es, Ideen- und Wissensträger im Nachhaltigkeitskontext zu erkennen und zu vernetzen und so ihren Einfluss auf Innovationen zu fördern. Genauso wichtig ist die Qualifizierung der Mitarbeiter in den Innovationsteams zu den Themen Nachhaltigkeit und CSR. Manchmal werden dazu die Umwelt- und CSR-Fachleute vorübergehend in den Innovationsprozess einbezogen. Bei größeren Unternehmen bietet sich an, im CSR-Stab einen Mitarbeiter als Ansprechpartner für Innovationsfragen zu benennen.

## 4. Erfolgsfaktor Wissen: CSR zum Informationsbroker ausgestalten

Nachhaltigkeitsinnovationen sind häufig nicht nur eine eindimensionale Optimierung der Technologie, sie verändern gleichzeitig auch die Vertriebsstrukturen und womöglich die Nutzungsgewohnheiten. Um

dies erfolgreich umzusetzen, ist umfassendes Wissen über nachhaltigkeitsbezogene Problemstellungen, gesellschaftliche Herausforderungen, bereits entwickelte Lösungen etc. nötig. Dieses Wissen sammelt sich aber nicht automatisch und frühzeitig genug an den richtigen Stellen. Deshalb erreichen die Umwelt- oder CSR-Abteilungen zunehmend konkrete Nachfragen zu Fachthemen aus verschiedensten Unternehmensabteilungen. Die Umwelt- und CSR-Fachleute sollten sich daher künftig vor allem auch als Informationsbroker verstehen, die Informationen von außen rasch aufnehmen, bewerten und innerhalb des Unternehmens an die richtigen Stellen weiterleiten.

## 5. Erfolgsfaktor Prozesse: CSR dauerhaft integrieren

Auch wenn Promotoren, sprich einzelne Personen, für den Start von Innovationsprozessen im Allgemeinen sowie für die Nachhaltigkeitsorientierung im Besonderen eine wichtige Rolle spielen, ist die prozessuale Verankerung doch ungleich bedeutender. Ausschlaggebend ist folglich nicht, ob CSR-Experten in den Entscheidungsgremien beteiligt sind, sondern dass CSR-Aspekte geeignet und umfassend in Prozesse und Entscheidungsabläufe integriert sind. So ist es ein Kennzeichen „reifer CSR“, dass sie sich nicht auf einzelne Personen stützt, sondern zuverlässig in allen Unternehmensabläufen verankert ist.

## 6. Erfolgsfaktor Dialog: Mit CSR die Interaktionskompetenz stärken

Die Vertreter der Idee von „Open Innovation“ sind überzeugt, dass der Ideenfluss ins Unternehmen hinein eine kritische Variable der Innovationsaktivität darstellt. Selbst im größten Unternehmen können nicht so viele Ideen entstehen wie bei den Gruppen, die von dem Problem betroffen sind. Als besonders wichtig gelten deshalb Kunden und hier wiederum Pilotkunden in Leitmärkten. Auch das gesellschaftliche Umfeld bietet ein Potenzial von Ideen: Gerade Nachhaltigkeitsprobleme werden oft von NGOs aufgegriffen, um Öffentlichkeit zu schaffen und auf Lösungen hinzuwirken, wie es beispielsweise Greenpeace mit der Entwicklung des FCKW- und FKW-freien Kühlschranks getan hat. Der Dialog mit den externen Stakeholdern – Kunden, Wissenschaft, NGOs etc. –, der im Rahmen von CSR-Prozessen in vielen Unternehmen geführt wird, bietet damit vielfältige Impulse für Innovationen.



## 7. Erfolgsfaktor Partnerschaft: CSR unterstützt strategische Kooperationen

Natürlich kann der Austausch mit Kunden, anderen Unternehmen, NGOs oder Wissenschaftlern auch gezielt zur Erarbeitung einer bestimmten Lösung angestoßen werden und gegebenenfalls in eine strategische Kooperation münden. Ein Beispiel: Viele Unternehmen machen sich zurzeit Gedanken über die Markterschließung in Entwicklungsländern (Bottom of the Pyramid). Über das dafür notwendige Fachwissen verfügen vor allem entwicklungspolitisch engagierte NGOs. Den Kontakt mit ihnen pflegen in der Regel die CSR-Verantwortlichen. Sie kennen das gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens und die wichtigen Akteure meist am besten und können abschätzen, welche Kontakte die Umsetzung von nachhaltigkeitsorientierten Vorhaben wirksam fördern können. Indem sie solche Kontakte in die Fachabteilungen vermitteln, können sie Kooperationen oder strategische Partnerschaften anstoßen, die für den Start und den Erfolg komplexer Innovationsvorhaben entscheidend sind.

## 8. Erfolgsfaktor Kontinuität: CSR in der Unternehmenskultur verankern

Vor allem in großen Unternehmen kommt es immer wieder zu Änderungen beziehungsweise Anpassungen der strategischen Orientierung und der Management-schwerpunkte. Den Mitarbeitern ist deshalb klar zu vermitteln, dass bestimmte Ziele langfristigen Charakter haben und auch nach einem Vorstandswechsel wichtig bleiben. Sie sollten sich darauf verlassen können, dass CSR und Nachhaltigkeit zunehmend in Innovationsprozessen verankert werden und bei Entscheidungen eine wichtige Rolle spielen. Ein geeignetes Instrument dafür ist die stete Erfolgskontrolle in Bezug auf Nachhaltigkeitszielsetzungen und Programme, wie sie beispielsweise im Rahmen des Umweltmanagements durchgeführt wird. Ebenfalls wichtig ist die regelmäßige Thematisierung in CSR- und Nachhaltigkeitsberichten sowie durch die interne Kommunikation. So lassen sich Werte und Ziele langfristig im Bewusstsein aller Beschäftigten verankern.

### Weitere Broschüren zu CSR und Nachhaltigkeit:



- ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2006): Corporate Social Responsibility. Eine Orientierung aus Umweltsicht
- ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung. Empfehlungen für eine gute Unternehmenspraxis
- ▶ Bundesumweltministerium (Hrsg.) (2008): Megatrends der Nachhaltigkeit. Unternehmensstrategie neu denken

Download unter [www.bmu.de](http://www.bmu.de)



„Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen ...“

Grundgesetz, Artikel 20 a



**BESTELLUNG VON PUBLIKATIONEN:**

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU)  
Postfach 30 03 61  
53183 Bonn  
Tel.: 0228 99 305 - 33 55  
Fax: 0228 99 305 - 33 56  
E-Mail: [bmu@broschuerenversand.de](mailto:bmu@broschuerenversand.de)  
Internet: [www.bmu.de](http://www.bmu.de)

Diese Publikation ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Gedruckt auf Recyclingpapier.