

---

# „Uns ist nicht egal, was außerhalb unseres Werkstores passiert“

## **DIE STIFTUNG: Herr Dr. Prätorius, wo liegen die Wurzeln der Nachhaltigkeits- und CSR-Strategie von Volkswagen?**

*Prätorius:* Die Wurzeln gesellschaftlichen Engagements reichen bei Volkswagen weit in die Historie zurück. Immer schon gab es das Bekenntnis, sich für sozial Schwächere oder in der Katastrophenhilfe zu engagieren. Zu diesen traditionellen Betätigungsfeldern kamen nun im Zuge der Globalisierung auch Arenen hinzu, in denen Unternehmen Erwartungen hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung ausgesetzt sind. Die moderne Auffassung von Nachhaltigkeit und CSR ist die des strategischen Elements, das wesentlich näher an den ökonomischen Kernprozessen des Unternehmens angesiedelt ist. Hierdurch soll deutlich werden, dass sich das Unternehmen durch Produkte und Kompetenzen definiert. In meinen Augen kann es nur der richtige Weg sein, die traditionelle Sichtweise mit der modernen zu verknüpfen. Singulär betrachtet leiten beide Ansätze in meinen Augen fehl.

## **DIE STIFTUNG: Wird CSR also künftig mehr sein als nur eine Abteilung in einem Konzern?**

*Prätorius:* Viele Unternehmen sind geneigt zu sagen, CSR sei ein Hygienefaktor, ohne den es heute nicht mehr ginge. Allerdings müssen wir aufpassen, dass wir CSR darüber nicht nivellieren, denn es ist ein Wettbewerbsthema, da es ein Differenzierungsmerkmal sein kann. CSR muss Alltag in jedem Unternehmen werden, das ist klar. Aber die Ausprägung, das Profil, das darf nicht von vorn herein festgelegt werden, das muss jedes Unternehmen individuell bestimmen können.

## **DIE STIFTUNG: Wie weit muss CSR also demnach gehen?**

*Prätorius:* Sie müssen hier zwei Stränge betrachten. Einmal die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens, zum anderen das zusätzliche Engagement, zu dem man gesetzlich nicht verpflichtet ist. Beide Elemente lassen sich vernünftig zusammenführen. Weil CSR ein Differenzierungsmerkmal ist, in dem sehr viel kreative Energie steckt, lässt es sich nicht vereinheitlichen. Auch wenn in der Politik bereits Diskussionen hierüber existieren. Aber CSR ist eben nicht nur das Sahnehäubchen, sondern das komplette Wertebild des Unternehmens. Dieses definiert, wie ein Unternehmen auf die derzeitigen großen gesellschaftlichen Herausforderungen reagiert und was die spezifischen Antworten des Unternehmens darauf sind.

## **DIE STIFTUNG: Was sind somit für Sie die großen Herausforderungen unserer Zeit?**

*Prätorius:* Das ließe sich natürlich abendfüllend beantworten. Für einen Automobilhersteller geht es heute darum, vernünftige Angebote für nachhaltige Mobilität zu liefern. Das schließt das Thema Umwelt und Ressourcenschonung mit ein, etwa über Technologien für Emissionsvermeidung bzw. den Aufbau alternativer Antriebstechnologien. Auf der anderen Seite sind wir als Konzern herausgefordert, Mobilität bezahlbar zu halten.

## **DIE STIFTUNG: Was heißt das?**

*Prätorius:* Wenn Mobilität bezahlbar bleibt, ist das unser Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung in einer globalisierten Welt. Denn Mobilität braucht es, um der Idee der Arbeitsteilung weiterhin gerecht zu werden. Arbeitsteilung ist vermutlich eine der klügsten Ideen der Menschheit, und diese Idee benötigt Mobilität.

---

**DIE STIFTUNG: Die Ihr Unternehmen mit Inhalt zu füllen in der Lage ist. Ist denn eine fundierte CSR-Strategie künftig ein Premiummerkmal für ein Unternehmen?**

*Prätorius:* Solange es konsequent verfolgt und aus der DNA eines Unternehmens heraus entwickelt wurde und eine enge Bindung zum Kerngeschäft vorhanden ist, kann eine CSR-Strategie glaubwürdig umgesetzt werden. ‚Add-on‘ macht hier keinen Sinn, und genau hier trennt sich die Spreu vom Weizen, das ist heute bereits erkennbar. Die klassischen drei Säulen aus Ökonomie, Ökologie und Sozialem gelten zwar heute auch noch, sind aber doch mittlerweile etwas angestaubt. Natürlich brauchen wir gute Technologien, gute Produkte und ein Bewusstsein für soziales und ressourcenschonendes Wirtschaften. Wichtiger erscheint mir jedoch etwas, das wir bei uns „nachhaltige Strukturentwicklung“ nennen. Uns ist es nicht einfach egal, was außerhalb unseres Werkstores passiert. Ich gebe Ihnen ein Beispiel: Wenn wir ein Werk in Indien aufbauen, dann bauen wir gleichzeitig einen Zuliefererpark sowie eine Akademie für die Ausbildung auf. Beides machen wir, weil das die größtmögliche Chance bietet, ökonomisch erfolgreich zu agieren. Parallel sind derlei unternehmerische Anstrengungen wesentliche Impulse für die Entwicklung einer Region.

**DIE STIFTUNG: Schafft Volkswagen das eigentlich allein?**

*Prätorius:* Da ich davon überzeugt bin, dass CSR ein Wettbewerbs- bzw. Differenzierungskriterium ist, müssen wir das als Unternehmen auch allein stemmen. Natürlich kooperieren wir fallweise auch mit Wettbewerbern, aber unsere CSR-Strategie lehnt sich vor allem eng an die Unternehmenskultur und -tradition an, da kann eine Zusammenarbeit, auf welcher Ebene auch immer, zunächst einmal wenig helfen.

**DIE STIFTUNG: Vielleicht geben sie uns zum Abschluss noch einen Tipp: Wenn heute jemand neu in das Thema CSR einsteigt, welchen Fehler sollte er auf jeden Fall vermeiden?**

*Prätorius:* Das ist eine Frage der Herangehensweise. Diskutiert ein Unternehmen, was es Gutes tun kann, dann ist das der größte Fehler. Vielmehr müssen Sie sich fragen, wo Ihr Unternehmen über ein besonderes Können verfügt. Aus diesem Können heraus kann dann ein gesellschaftlicher Gewinn entstehen. Ob ein Unternehmen dies dann über ein Corporate Volunteering-Projekt umsetzt oder ein eigenes Projekt initiiert, das bleibt jedem selbst überlassen. Wichtig ist, dass die CSR-Maßnahme in die Geschichte des Unternehmens passt und professionell realisiert wird. CSR kann nämlich durchaus noch einen guten Schuss Professionalität vertragen.

**DIE STIFTUNG: Das dürfte für gesellschaftliches Engagement im Allgemeinen gelten. Haben Sie herzlichen Dank für Ihre Ausführungen.**

Das Interview führten Katharina Meindl und Tobias M. Karow am Rande der Verleihung des Robeco/SAM- Awards in Berlin.

**Prof. Dr. Gerhard Prätorius** ist seit 2006 [im Volkswagen Konzern zuständig für CSR \(Gesellschaftliche Verantwortung\)](#) und Nachhaltigkeit. Prätorius startete 1992 bei Volkswagen als Fachreferent Umwelt und Verkehr. Er war danach für den Konzern als Geschäftsführer regionaler Entwicklungsgesellschaften für Beschäftigung und Technologietransfer tätig. Gerhard Prätorius ist Honorarprofessor an der [TU Braunschweig](#) und hat zahlreiche Beiträge zu den Themen Mobilität und Umwelt sowie zur Regional- und Innovationsökonomie veröffentlicht. Er gehört den Vorständen von [econsense - Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft](#) - und [CSR Europe](#) an und ist Mitglied der [Advisory Group Supply Chain Sustainability im UN Global Compact](#).