

Quo vadis, CSR? Chancen und Perspektiven nachhaltigen Wirtschaftens von Klein- und Mittelunternehmen in Wien.

Ein Beitrag zum OekoBusiness Wien Strategieprozess für die Programmperiode 2017-2020.

Master Thesis an der der Donau-Universität Krems,

Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften, Danube Business School

eingereicht von René Hartinger

Fachgutachter: DI (FH) Michael Bauer-Leeb, MBA, MSc

Formalgutachterin: Univ.Prof.in Dr.in Andrea Hörtl, MBA, MES

Wien, im März 2017



In Zusammenarbeit mit der MA22 OekoBusiness Wien.
Veröffentlichung mit freundlicher Genehmigung

*„Wir wollen erreichen, dass menschliches Handeln
getragen ist von tiefem Respekt vor der belebten
und unbelebten Natur, unserer Umwelt.“*

Vision der Wiener Umweltschutzabteilung

Executive Summary

Die Rahmenbedingungen für unternehmerischen Erfolg ändern sich durch zunehmende globale ökologische Krisen und Knappheiten (Klimawandel, Artensterben, Bodenversiegelung, Unwetter etc.), tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel (Digitalisierung, Individualisierung, Demografischer Wandel etc.), wirtschaftliche Dynamiken (Industrie 4.0, globale Wertschöpfungsketten, Verschiebungen im weltwirtschaftlicher Gefüge) und politische Krisen und Disruptionen (Brexit, US-Präsidentenwahl, etc.) gerade grundlegend. Die Staatengemeinschaft hat sich entschieden, diesen Entwicklungen aktiv und gestaltend zu begegnen: die SDGs (Agenda 2030), das Pariser Klimaschutzabkommen und eine ganze Reihe nationaler und europäischer Strategien und Regulierungsakte formen den künftigen Rahmen und geben den Weg vor.

Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit gilt in den Unternehmen dennoch immer noch als ‚*Orchideenthema*‘, um das man sich kümmert, wenn gerade keine wirklich wichtigen Managementaufgaben zu erledigen sind und die Ertragslage gut ist, sodass man sich ein bisschen Philantropie auch leisten kann. Obstkörbe für Mitarbeiter_innen, Charity-Events und Adventaktionen sind das Ergebnis. Ein allgemeiner Überdruß beim Lesen dieser ‚*frohen Botschaften*‘ und ein genereller Greenwashingverdacht sind die Folge dieses verzerrten Verständnisses von CSR und der exzessiven Kommunikation, die damit betrieben wird. In Imagebroschüren und Presseaussendungen wird, was als CSR missverstanden wird, für die Ewigkeit konserviert.

Worum aber geht es bei CSR, wenn es nicht darum geht, einen Bericht zu produzieren und stolz den jährlichen Mitarbeiter_innen-Sporttag und die neue Photovoltaikanlage zu präsentieren? Das eigentliche Herzstück von CSR sind drei einfache Aufforderungen, die gleichzeitig hochintelligente Elemente der Unternehmenssteuerung sind:

- Mache dir Gedanken über die **Auswirkungen deiner Geschäftstätigkeiten**, sowohl positive als auch negative, finde heraus, welche davon **wesentlich** sind, wie du mit diesen umgehst und ob du wichtige Aspekte nicht bedacht hast.
- Beschäftige dich unter Berücksichtigung dieser Auswirkungen mit den Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken deiner Geschäftstätigkeit und behalte die **gesellschaftlichen Entwicklungen** im Auge – denn deine Geschäftsfelder müssen zukunftsfähige Antworten auf gesellschaftliche Bedürfnisse sein.

- Sprich dazu mit deinen **Anspruchsgruppen**, setze dich mit ihren Rückmeldungen ernsthaft auseinander und versuche, deine Geschäftstätigkeiten mit diesen Informationen und Rückmeldungen weiterzuentwickeln.

Dass CSR eigentlich so simpel und obendrein auch unternehmerisch plausibel ist, ist zwar eine gute Nachricht, aber die Situation ist dennoch vertrackt: die wissenschaftliche Community verliert sich in der Diskussion von Detailfragen und theoretischen Modellen vom idealen Unternehmen, wichtige gesellschaftliche Organisationen und Einrichtungen werden sich über CSR nicht einig, und hunderte Empfehlungen, Leitfäden und Tools stiften Verwirrung unter den Unternehmen. Nicht selten treffen, wenn Führungskräfte und Promotor_innen miteinander über die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen sprechen, auch zwei Welten mit unterschiedlicher Sprache, unterschiedlichen Prioritäten und (Zeit)präferenzen aufeinander. Das Verständnis von Entscheider_innen für diesen einfachen und unternehmerisch sinnvollen Kern des Konzeptes CSR wird aber durch all diese Umstände erschwert. In der Folge steckt es fest: als Randthema der Unternehmenssteuerung verstanden, in seiner strategischen Dimension verkannt, und nur von einer Minderheit der Unternehmen wirklich genutzt.

In einer oberflächlicheren, ökonomischeren Perspektive fallen negative Externalitäten letztlich immer der Öffentlichkeit zur Last – daher sollten schadenstiftende Wirtschaftsaktivitäten reguliert, sanktioniert oder zumindest nicht durch öffentliche Gelder unterstützt werden. Daneben hat nachhaltige Entwicklung auch bedeutendere, tiefgreifende gesellschaftliche Implikationen: weiterzuwirtschaften wie bisher würde dazu führen, dass die ökologischen Grundlagen und die sozialen Systeme schweren Schaden nehmen. Tiefergreifender und über die ökonomische Dimension hinaus betrachtet steckt in dieser Problematik also auch eine grundsätzliche Herausforderung, die die Werte und den Lebensstils, des Selbstverständnisses und Selbstvertrauens sowie die Wirtschaftsethik eines Landes berührt. Soll die Gesellschaft so umgebaut werden, dass die sozialen und ökologischen Grundlagen nicht schwer geschädigt oder zerstört werden und eine nachhaltige Entwicklung möglich wird, müssen sich viele Strukturen, Institutionen und Abläufe grundlegend ändern: in der Politik, in der Wirtschaft und im Privaten. Um so grundlegende Veränderungen herbeizuführen, bedarf es unbedingt der Politik und der Regierenden als Akzentsetzer_innen, und einer Gesetzgebung und Verwaltung, die darauf ausgerichtet ist, diese *Sustainability Transition* voranzubringen. Neben einem ‚*business as usual*‘ werden ‚*politics as usual*‘ (Bruyninckx, 2016b) zum Risiko für die Zukunft. Die Vereinten Nationen haben sich 2015 daher 17 Ziele gesetzt, auf die sämtliche Staaten der UNO bis 2030 hinarbeiten und die sie erreichen wollen. Diese globale Agenda 2030 im Interesse einer guten und sicheren Zukunft voranzubringen und dafür zu sorgen, dass sich Gesellschaft und Wirtschaft

entsprechend ändern, ist letzten Endes auch in Österreich Verantwortung der Regierenden und des Gesetzgebers.

Die vorliegende Arbeit hat sich damit beschäftigt, wie das Programm *OekoBusiness Wien*, das bereits sehr erfolgreich in der Förderung betrieblichen Umweltmanagements agiert, auch CSR unter den Wiener Betrieben vorwärts bringen kann. Wo liegen die Bedürfnisse der KMU, und wie könnten Lösungen aussehen, die diesen Bedürfnissen entgegenkommen und diese mit CSR-Ansätzen verbinden? Worin liegen die Vorteile für kleinere Unternehmen, sich mit diesen Dingen überhaupt zu beschäftigen? Und welche Netzwerke, Angebote und Synergien unter KMU-relevanten Förder- und Dienststellen könnten unternehmerische Nachhaltigkeit attraktiver machen? Zu diesem Zweck wurden die Ansichten von Expert_innen aus den unterschiedlichsten Bereichen zusammengetragen: von Innovationsförderung über Beschaffung, öffentliche Unternehmen, NGOs, Verwaltung, Unternehmensberatung bis zur Wirtschaftsprüfung– sie alle trugen zu einem breiten Bild bei, das es möglich machen sollte, sich diesen Kernfragen anzunähern: Warum sehen nur wenige Betriebe in CSR ein unternehmerisch sinnvolles und strategisches Konzept? Was hält die Betriebe davon ab, nachhaltig zu wirtschaften, und wo belohnen Staat und Märkte diese unternehmerische Nachhaltigkeit (noch) nicht? Der Fokus lag dabei auf den Wiener KMU. Großunternehmen haben in der Regel größere personelle Ressourcen und mehr spezialisierte Expertise zur Verfügung, und sind damit besser in der Lage, Transaktionskosten (also ‚Aufwände‘ für Informationsbeschaffung, Verhandlungen sowie zur Überwachung) zu bewältigen. KMU brauchen hier Unterstützung: clevere Lösungen können die Kooperationsfähigkeit, Innovationskraft und Professionalisierung der KMU fördern. *OekoBusiness Wien* kann diese Unterstützung als Programm, das zwischen öffentlichem und unternehmerischem Interesse vermittelt, bieten.

Auch die Beziehungen zwischen KMU und Großunternehmen sind in diesem Kontext von großer Relevanz. Durch das NaDiVeG - die nationale Umsetzung der NFI-Richtlinie - werden ab dem Jahr 2017 125 Großunternehmen in Österreich der Verpflichtung unterliegen, über Aspekte der Nachhaltigkeit und der Diversität zu berichten. Wenn auch konkrete Überbindungseffekte und indirekte Auswirkungen auf KMU sehr schwer und kaum konkret vorhersehbar sind, so scheint sich doch die Annahme dieser Arbeit zu bestätigen, dass sich diese Anforderungen auch in irgend einer Art und Weise von den Großunternehmen auf die KMU übertragen werden – beispielsweise indem Zulieferer künftig häufiger sozialen und ökologischen Anforderungen von Großunternehmen genügen müssen, um mit diesen in Geschäftsbeziehungen zu stehen. Auch hier kann eine öffentliche Stelle wie *OekoBusiness Wien* eine wichtige Aufgabe übernehmen, indem sie die KMU frühzeitig auf diese Entwicklungen hinweist, passende Unterstützung

anbietet, und so den Unternehmen hilft, vorausschauend aktiv zu werden, bevor das Social Impact Assessment des Großkunden ansteht.

In der folgenden Arbeit können Überlegungen zu all diesen Aspekte nachgelesen werden: seien es die Veränderungen in den ökologischen Rahmenbedingungen, Möglichkeiten effektiver organisationaler Verankerung von CSR, oder Sinn und Zweck der Berichtslegung im Rahmen unternehmerischer Nachhaltigkeit. Ebenso findet sich eine Beschreibung des Programmes *OekoBusiness Wien* und seiner strategischen Ziele für die Programmperiode 2017-2020. Das eigentliche Kernstück der Arbeit bilden schließlich die in Abschnitt 6 formulierten Unterstützungsansätze.