

*Zusammenfassung zentraler Studienergebnisse*

# ***Corporate Social Responsibility* und gesellschaftliche Unternehmensverantwortung**

Eine Evaluation von Aktivitäten,  
Einstellungen und Unterstützungsbedarfen  
im Bereich gesellschaftlich verantwortlicher  
Unternehmensführung

Bernhard Ungericht  
Thomas Korenjak  
Dirk Raith

## Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkung zu Ablauf und Methode der Untersuchung .....	3
2. Die Entwicklung und Bedeutung des interessenspolitischen CSR-Diskurs .....	4
3. Verantwortungsverständnis und Motive zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung.....	5
4. Analyse der Aktivitäten im Bereich gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung.....	8
5. Analyse der organisationalen Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung.....	11
6. Rahmenbedingungen: Beschränkungen und Ermöglicungen.....	14
7. Empfehlungen an politische EntscheidungsträgerInnen zur Förderung gesellschaftlich verantwortlichen Verhaltens von Unternehmen.....	16
8. Resümee.....	18

Kontakt:

ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Ungericht  
+43-316-380-3642 | [bernhard.mark-ungericht@uni-graz.at](mailto:bernhard.mark-ungericht@uni-graz.at)

Institut für Internationales Management der Universität Graz  
RESOWI-Zentrum, Bauteil GE | Universitätsstraße 15 | 8010 Graz

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Besondere Beachtung in der Analyse fanden dabei fünf Ebenen des Untersuchungsfeldes „gesellschaftliche Unternehmensverantwortung“ (GUV):

- die Entwicklung der Debatte um *Corporate Social Responsibility* (CSR) und deren Bedeutung für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung (**politisch-diskursive Ebene**)
- spezifische Verantwortungsverständnisse und Motivationen in den untersuchten Betrieben (**kognitive Ebene**)
- konkrete Aktivitäten im Bereich der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung (GUV) und ihre Merkmale (**Umsetzungsebene**)
- Modi der organisationalen Verankerung von gesellschaftlicher Verantwortung (**organisationale Ebene**)
- Hinderliche und unterstützende Rahmenbedingungen (**ordnungspolitische Ebene**)

## 1. Vorbemerkung zu Ablauf und Methode der Untersuchung

Zur Untersuchung dieser Fragen wurden 53 EntscheidungsträgerInnen in 45 ausgewählten steirischen *CSR-Leitbetrieben*<sup>1</sup> interviewt. Zusätzlich wurden zwei Fragebögen zur Erhebung von Maßnahmen und Instrumenten bzw. zur Einstellung gegenüber verpflichtenden Regelungen im Bereich der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung ausgefolgt. Der zweite Fragebogen wurde auch von EntscheidungsträgerInnen in 52 (von 201) „steirischen Leitbetrieben“ beantwortet.

Die Studie entwickelt auf Basis individueller, unternehmensbezogener Daten geeignete Kategorien, um den Bereich der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung angemessen – über den unmittelbaren Kreis der untersuchten steirischen Betriebe hinaus – zu beschreiben, theoretisch zu erklären und zu evaluieren. Aus den Ergebnissen der Untersuchung werden Empfehlungen an politische EntscheidungsträgerInnen zur Förderung gesellschaftlich verantwortlichen Verhaltens von Unternehmen abgeleitet.

---

<sup>1</sup> Ausgewählt wurden Unternehmen mit Sitz in der Steiermark, die im Bereich „gesellschaftlicher Verantwortung“ öffentlich bekannt, anerkannt oder ausgezeichnet worden sind. Diese Unternehmen werden entsprechend ihrer öffentlichen Reputation im Folgenden als „CSR-Leitbetriebe“ bezeichnet. Der Begriff „CSR-Leitbetrieb“ ist also keine offizielle Bezeichnung, sondern soll nur im Rahmen dieser Untersuchung ausdrücken, dass diese Unternehmen ein differenzierteres Verständnis und eine weiterentwickelte Praxis des „Verantwortungsmanagements“ aufweisen, als andere Unternehmen.

## 2. Die Entwicklung und Bedeutung des interessenspolitische CSR-Diskurs

Das CSR-Verständnis und die CSR-Praktiken steirischer Unternehmen können nicht losgelöst vom politisch-diskursiven Rahmen auf europäischer Ebene betrachtet werden. Auf europäischer Ebene wurde der Diskussionsprozess um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen durch das Grünbuch der EU-Kommission 2001 in Gang gesetzt.

In **Abschnitt 2** der Studie wird die interessenspolitisch geprägte Diskussion hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen dargestellt. Die Konfliktlinien verlaufen insbesondere entlang der Frage, inwieweit Mindeststandards rechtlich verankert werden sollen bzw. ob (große, international tätige) Unternehmen Transparenz- und Rechenschaftspflichten erfüllen müssen. Zwei Akteursgruppen dominieren mit ihren jeweiligen Positionen diesen Diskurs und versuchen, die öffentliche Meinung und politische Strukturen bzw. EntscheidungsträgerInnen in ihrem Sinne zu beeinflussen: (internationale, europäische und nationale) Arbeitgeberorganisationen einerseits und zivilgesellschaftliche Organisationen bzw. Arbeitnehmerorganisationen andererseits. Ihren jeweiligen Argumentationen liegen zwei völlig unterschiedliche Konzeptionen gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen zu Grunde: Zivilgesellschaftliche Organisationen und Arbeitnehmerorganisationen verknüpfen „gesellschaftliche Verantwortung“ direkt mit den Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens (z. B. die Einhaltung von Mindeststandards im Bereich der Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte und des Umweltschutzes, aber auch die Unterstützung des Gemeinwohls durch die Entrichtung von Steuern etc.). „Gesellschaftliche Verantwortung“ nimmt hier den Charakter einer *An-Forderung* an, die unbedingt von Unternehmen wahrgenommen werden muss und deren Nichteinhaltung sanktioniert werden soll. Arbeitgeberorganisationen betrachten CSR eher als wünschbares gesellschaftliches Engagement jenseits von rechtlichen Regelungen (bzw. über diese hinausgehend), das von Unternehmen freiwillig übernommen aber nicht eingefordert werden kann und das von der Politik unterstützt werden sollte.

Dieses Spannungsfeld unterschiedlicher Positionen und Interessen beeinflusst die politische Rahmensetzung, wirkt aber auch auf die konkreten Vorstellungen von Verantwortung und auf die Praktiken betrieblichen Verantwortungsmanagements. Die Entwicklung dieses Diskurses ist hinsichtlich seiner zukünftigen Entwicklung offen, auch wenn gegenwärtig die EU-Kommission stark der interessenspolitischen Argumentation der Arbeitgeberorganisationen folgt (siehe im Detail **Abschnitt 2** der Studie).

### 3. Verantwortungsverständnis und Motive zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung

Abschnitt 3 der Studie beschäftigt sich mit den **grundlegenden Verantwortungsverständnissen** der betrieblichen EntscheidungsträgerInnen. Die Unternehmen unterscheiden sich diesbezüglich hinsichtlich

- der kognitiv wahrgenommenen Verantwortungsfelder und der geäußerten Grundhaltungen hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Wofür, Warum und in welchem Ausmaß ist ein Unternehmen der Gesellschaft gegenüber verantwortlich?) und
- ihres Problembewusstseins (Inwieweit werden Aspekte des eigenen unternehmerischen Handelns als verantwortungsrelevant wahrgenommen?).

Es zeigt sich, dass die UnternehmensvertreterInnen ein extrem breites Feld potentieller Verantwortungsbereiche wahrnehmen, mitunter wird auch die Gewinnerzielung selbst als gesellschaftliche Verantwortung betrachtet. Auf Basis der Interviews von UnternehmensvertreterInnen wurden fünf Verantwortungstypen identifiziert und die Unternehmen diesen Grundtypen zugeordnet: „Idealisten“, „Pragmatiker“, „Traditionalisten“, „Markt-Fatalisten“ und „Diffuse“. Aufgrund der gezielten Beschränkung auf *CSR-Leitbetriebe* (siehe Fußnote 1) können 95 % der Unternehmen den ersten drei Typen zugerechnet werden.

Ein Drittel der untersuchten Unternehmen können dem Typus des „*Idealisten*“ zugerechnet werden. Charakteristisch für diesen Typ ist eine alternative, ethische „Wertschöpfungs-idee“ bzw. ein Verständnis wirtschaftlichen Handelns als sinngebender Unternehmenszweck, dem materieller Erfolg eher nachgeordnet ist (bzw. nur eine Mittelfunktion beigemessen wird). Synergien zwischen Moral und Markt werden nicht vorausgesetzt, sondern *Idealisten* versuchen aktiv, diese herzustellen. *Idealisten* wollen „Beispiel geben“ und aufzeigen, dass eine verantwortungsvollere Form des Wirtschaftens möglich und notwendig ist und zeigen mitunter ein aktives Bemühen um die Hebung von Standards und gesetzlichen Rahmenbedingungen. Wo kein Ausgleich zwischen Moral und Markt möglich ist, besteht auch die Bereitschaft, Kosten zu tragen, Verzicht zu üben, geltende Mindeststandards „überzuerfüllen“. *Idealisten* streben nach Konsistenz und Glaubwürdigkeit, was eine „ganzheitliche“ Ausrichtung nach innen und eine transparente strategische Positionierung nach außen bedingt. Bei *Idealisten* handelt es sich entsprechend der Aufschlüsselung nach Unternehmensmerkmalen typischerweise um Klein- und Mittelbetriebe aus Handel und Gewerbe, die überwiegend eigentümlerInnengeführt werden. Sie sind relativ stark auf regionalen Märkten aktiv (1/3), nur ca. ein Viertel ist auf globalen Märkten vertreten. Ihre wirtschaftliche Situation schätzen sie trotz überwiegend als hoch bezeichneter Wettbewerbsintensität in der Branche zu 80% als gut ein.

Knapp die Hälfte der untersuchten Unternehmen können als „Pragmatiker“ bezeichnet werden. Charakteristisch für diesen Typ ist eine innovative, *aufgeklärte* Sicht des UnternehmerInnen-tums mit einer betonten Ausrichtung an sogenannten *Win-Wins*. Im Unterschied zu den *Idealisten* ist diese *Synergie-Orientierung* klar an einer ökonomischen Leitdimension ausgerichtet und bezieht sich hauptsächlich auf die langfristige Optimierung des *Mitteleinsatzes* im eigenen Kerngeschäft („Öko-Effizienz“, Produktivität, Flexibilität), seltener auf die Revision von Unternehmenszielen. Diese *Effizienz-Orientierung* ist gekennzeichnet durch ein instrumentelles Verantwortungsverständnis und durch das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung, die häufig durch *technische* Lösungen, aber auch über die Einbindung der Beschäftigten erreicht werden soll, allerdings nur ansatzweise die gesamte Wertschöpfungskette einbezieht. Eine solche *Exzellenz-Orientierung* soll Handlungsspielräume v. a. über Kostenvorteile, Innovationsvorsprünge und gute Reputation sichern, ggf. auch einer verpflichtenden Regulierung zuvorkommen. *Pragmatiker* verfolgen häufig eine Strategie der „nachhaltigen Standortsicherung“, die neben der langfristigen Optimierung aller Produktionsfaktoren die Berücksichtigung externer Ansprüche zur Sicherung einer „gesellschaftlichen Betriebslizenz“ erforderlich macht. Bei den „*Pragmatikern*“ handelt es sich typischerweise um große Industriebetriebe, weit überwiegend international ausgerichtet, in hoch kompetitiven Branchen, die ihre wirtschaftliche Situation mehrheitlich als gut bezeichnen.

Ungefähr ein Fünftel der Unternehmen können den „Traditionalisten“ zugerechnet werden. Dieser Typ ist im Gegensatz zu den vorgenannten kaum innovativ und wenig strategisch ausgerichtet. Unternehmensverantwortung wird häufig als „Selbstverständlichkeit“, als individuelle moralische, fallweise auch religiöse Verpflichtung oder als Forderung der Klugheit bzw. des „gesunden Menschenverstands“ erachtet. *Synergien* zwischen Moral und Geschäft beruhen nicht auf strategischen Überlegungen, sondern auf tradierten Werten oder bewährten Erfahrungen und „Traditionen des Hauses“. Charakteristisch für diesen Typ ist eine häufig paternalistische *Fürsorge-Orientierung*, die sich in einer monologischen Auffassung der *GUV*, einer ausgeprägten Ausrichtung an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen, aber auch durch ein meist stilles philanthropisches Wirken außerhalb des Unternehmens ausdrückt. Grundlegend ist häufig eine *Beziehungs-Orientierung*, die „Menschlichkeit“ als Mittel und Ziel der *GUV* begreift, aber auch eine wechselseitige Abhängigkeit und Verantwortung zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten herausstellt. Die betriebliche Verantwortungsübernahme bleibt häufig implizit, individuell, in Bewusstsein und Kultur verankert, soziales Engagement ist nicht primär auf eine gute Reputation ausgerichtet. Offen nutzenorientierten Motiven wird häufig ebenso mit Skepsis begegnet wie unternehmensexternen Initiativen zur Standardisierung der *GUV*, seien sie freiwillig oder verpflichtend. Charakteristisches Merkmal – bei sonst häufig

*undeutlichen* Ausprägungen – ist der überwiegende Anteil eigentümergeführter Unternehmen. Sie sind überwiegend europäisch und international ausgerichtet, in hoch kompetitiven Branchen tätig und liegen bei der Bewertung der wirtschaftlichen Situation ihres Unternehmens zwischen „Idealisten“ und „Pragmatikern“.

**„Markt-Fatalisten“:** Unternehmen dieses Typs sehen wenig Möglichkeit und Veranlassung zu einer Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, die über die unmittelbaren Erfordernisse des Wettbewerbs oder gesetzliche Regelungen hinausgeht. Maßnahmen der *GUV* werden primär als interne Kosten veranschlagt, die die Wettbewerbsposition verschlechtern, Handlungsspielräume einschränken und im schlimmsten Fall sogar den Fortbestand des Unternehmens gefährden können. *Markt-Fatalisten* sehen einen Widerspruch zwischen den gesellschaftspolitischen Erwartungen an die *GUV* und dem Fehlen von Rahmenbedingungen, die ein solches Engagement im globalen Wettbewerb erst ermöglichen würden. Aufgrund der daraus entstehenden Dilemmata und aus einer häufig *legalistischen* Grundorientierung erklärt sich die ausdrückliche Forderung nach global einheitlichen Öko- und Sozialstandards als Voraussetzung eines fairen Wettbewerbs. Die Umsetzbarkeit dieser Forderung wie auch der eigene Beitrag zur Hebung von Standards wird aber bezweifelt. Bei 9 % Unternehmen ist eine derartige Argumentation im Hintergrund wirksam.

**Die Gruppe der „Diffusen“** macht knapp 5 % aus, dieser Typ liefert keine konsistente Begründung für oder gegen die Wahrnehmung einer gesellschaftlichen Verantwortung. Es besteht die Tendenz zu einem inflationären, rhetorischen Gebrauch des Begriffs als imageträchtiges Etikett, mit dem sämtliche nicht-gesetzliche Maßnahmen – ohne Ansehen ihres Zwecks – moralisch veredelt werden können. Vereinzelt besteht der Verdacht der Beliebigkeit, der ideologischen Instrumentalisierung der *GUV* und mangelnder Glaubwürdigkeit. Das Kerngeschäft wird nicht moralisch reflektiert, *GUV* dem Bereich der Gewinnverwendung zugerechnet.

Die Unternehmen unterscheiden sich auch hinsichtlich ihres „**Problembewusstseins**“<sup>2</sup>:

In der überwiegenden Mehrheit der untersuchten Unternehmen ist ein Bewusstsein der negativen Externalitäten (d.h. negative schädliche Auswirkungen auf Dritte oder die Gesellschaft als Ganzes) grundsätzlich vorhanden. Nur in 20 % der Fälle ist ein solches kaum vorhanden, es bleibt rudimentär, intern, kosten- und nachfrageorientiert, kritische Geschäftsfelder werden nicht problematisiert. In dieser Gruppe finden sich überwiegend „*Pragmatiker*“.

---

<sup>2</sup> „Problembewusstsein“ bezeichnet, ob bzw. wie weitreichend und tiefgreifend konkrete externe Kosten der Geschäftstätigkeit als Problem erkannt, reflektiert und thematisiert werden.

Ca. die Hälfte der Unternehmen hat ein *selektives* Verantwortungsbewusstsein. Das selektive Verantwortungsbewusstsein beschränkt sich entweder nur auf den unmittelbaren Innenbereich des Unternehmens, bzw. bearbeitet nur einen kleinen Ausschnitt des (sozialen und ökologischen) Verantwortungsspektrums oder die Verantwortungsübernahme ist vorrangig an internen Kosten und Akzeptanz ausgerichtet.

Ungefähr bei einem Drittel der Unternehmen kann auf ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein geschlossen werden, d. h. es bezieht sich auf alle Produkte und Prozesse, ihre ökologischen und sozialen Effekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette, und setzt bei der Verursachung externer Kosten im Kerngeschäft an. In dieser Gruppe finden sich v. a. „Idealisten“.

Als **Resümee** hinsichtlich des „Verantwortungsverständnisses“ kann für die Gesamtheit der untersuchten Unternehmen festgehalten werden, dass dieses noch relativ selektiv, wenig nachhaltig, eher reaktiv und klar monologisch ist. Einem Drittel der Unternehmen kann ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, knapp der Hälfte ein selektives Verantwortungsbewusstsein und einem Fünftel ein kaum vorhandenes Verantwortungsbewusstsein zugesprochen werden.

Verständnis und Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen ist umso ausgeprägter, je näher ein Verantwortungsfeld beim Unternehmen liegt und wo ein direkter Bezug und Nutzen für das Unternehmen plausibel erscheint. In diesen Fällen und dort wo es bestehende rechtliche Verpflichtungen gibt (z.B. Umweltauflagen, Sicherheit am Arbeitsplatz), ist die Bereitschaft, gesellschaftliche Verantwortung über das vorgeschriebene Maß hinaus wahr zu nehmen, konkreter als in Bereichen, die von einer rechtlichen Regulation kaum oder nicht erfasst sind oder sich im regionalen oder globalen Umfeld befinden. (siehe im Detail **Abschnitt 3** der Studie)

#### **4. Analyse der Aktivitäten im Bereich gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung**

Die Analyse der konkreten Aktivitäten, also der Praxis gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung (GUV), ergibt folgendes Bild:

##### ***Aktivitäten und Häufigkeit***

Die Auswertung der Interviews und der Fragebögen zeigt, dass mitarbeiterInnenorientierte Maßnahmen im unmittelbaren Verantwortungsbereich und Interesse des Unternehmens (Arbeitssicherheit und Gesundheit, Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf) am weitaus häufigsten genannt werden. 96 % nennen den Bereich Fortbildung und Entwicklung, 91 % Arbeitssicherheit und Gesundheit der

Beschäftigten. Hier werden direkte positive Auswirkungen (Produktivität, MitarbeiterInnenbindung) oder negative Auswirkungen (Ausfallszeiten, Kosten, Strafen etc.) gesehen. Hinsichtlich der Angebote im Bereich Fortbildung und Entwicklung (96 %) fällt auf, dass relativ selten auf die Bedürfnisse und Wünsche der MitarbeiterInnen Bezug genommen wird. Überraschend häufig werden auch soziale und ökologische Kriterien bei der Auswahl der Lieferanten (77 %) genannt. Die Bevorzugung regionaler Lieferanten in der Beschaffungskette wird zu 68 % genannt. Nur vereinzelt aus uneigennütigen Motiven (regionale Wertschöpfung, „Kreislaufwirtschaft“), häufiger aufgrund von Qualitätsvorteilen. Im Einzelfall besteht diesbezüglich die Bereitschaft, dafür auch höhere Preise zu zahlen. Die auffallend häufige Nennung freiwilliger Möglichkeiten der MitarbeiterInnenpartizipation (71 %) verdankt sich teilweise der zunehmenden Verbreitung von partizipationsorientierten Managementsystemen wie „kontinuierlichen Verbesserungsprozessen“, MitarbeiterInnenzufriedenheitsanalysen und finanziellen Beteiligungsmodellen in größeren Betrieben. Informelle Besprechungen, Diskussionen, seltener grundlegende Mitbestimmung über Unternehmensziele, eine grundsätzlich „offene Unternehmenskultur“ - das sind die Bereiche, in denen Partizipation v. a. in kleineren Betrieben, darunter mehrheitlich *Idealisten*, zu finden ist. Die Erhebung der Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen (62 %) ist insbesondere unter *Pragmatikern* (75 %) verbreitet. Die Frage nach einem betrieblichen Umweltmanagementsystem beantworten knapp 62 % der untersuchten Betriebe positiv. Ein knappes Drittel ist demzufolge nach *ISO 14000/14001* zertifiziert, rund 10 % nach *EMAS*, seltener werden andere Zertifizierungen (etwa *Ökoprotit*), etwas häufiger individuelle Systeme genannt. Ein Engagement in diesem Punkt hängt eng mit dem Geschäftsfeld des Unternehmens zusammen, weitgehend unabhängig vom *Verantwortungstyp*. Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in höher qualifizierten Berufsgruppen (werden laut Eigenaussage immerhin von mehr als der Hälfte der Betriebe (56 %) ergriffen. Gerne wird hier auf teilweise vergleichsweise hohe Frauenanteile verwiesen (die wiederum teils branchenüblich sind), der akute FacharbeiterInnen- bzw. TechnikerInnenmangel zeigt aber deutlich Wirkung auf die Rekrutierungs- und Ausbildungspolitik v. a. in Gewerbe- und Industriebetrieben. Knapp jeder zweite Betrieb verfügt laut eigener Angabe über eine Form des Leitbilds zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (50 %). Diese Aussage wurde aber nur in Einzelfällen kommentiert und muss auf Grundlage einer Auswertung der Interviews relativiert werden: demnach verfügt lediglich ein gutes Drittel der Unternehmen, davon mehr als die Hälfte *Idealisten*, über einen Leitbildkatalog, der ausdrücklich Aspekte der *GUV* enthält. Eine Selbstverpflichtung des Managements zur frühzeitigen Information und Einbindung der MitarbeiterInnen bei allfälligen Umstrukturierungen (46 %) wird häufig informell und einseitig, über „laufende Kommunikation“ in mündlicher und schriftlicher Form mit den MitarbeiterInnen wahrgenommen. Nur vereinzelt werden verbindliche Selbstverpflichtungen

im Unternehmensleitbild, als Teil des betrieblichen *Corporate Governance Kodex*, einer *Mitarbeiter-Charta* oder eines mit dem Betriebsrat ausverhandelten Sozialplans genannt. Dabei wird auch auf die Aufnahme von MitarbeiterInnen im Aufsichtsrat verwiesen, ein Hinweis auf *Mitentscheidung* der Belegschaft bei anstehenden Umstrukturierungen findet sich nur in einem einzigen Fall. Nur ein Drittel der Unternehmen gibt an, ethische, soziale und ökologische Standards bei der Veranlagung (34 %), z. B. in der MitarbeiterInnenvorsorge, zu berücksichtigen. Die spärlichen Anmerkungen nähren die Vermutung, dass die Herausforderung „ethischer Veranlagung“ - selbst im Bankengewerbe - bislang noch weitgehend verkannt wird. Lediglich in einem Fall wird die Veranlagung in Aktien grundsätzlich abgelehnt und stattdessen in einen „regionalen Sparverein“ eingezahlt.

### ***Adressaten/Objekte der GUV und die Einbeziehung externer Anspruchsgruppen***

Hinsichtlich der Adressaten bzw. Objekte auf die sich GUV-Aktivitäten beziehen, zeigt sich, dass v. a. die eigenen Beschäftigten und die natürliche Umwelt im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen, während etwa Aktivitäten, welche auf eine der politischen Rahmenordnung für GUV (z. B. Mitarbeit bei der Entwicklung von höheren Branchenstandards, politisches Lobbying für höhere Mindeststandards oder die konsequente Prüfung bestehender Bestimmungen) lediglich in jedem fünften *CSR-Leitbetrieb* Gegenstand praktischer Maßnahmen sind. Insbesondere hier ist die Politik als Rahmensetzerin, bzw. eine deutliche Führungsrolle der Politik gefragt. Hinsichtlich der Einbindung betrieblicher Anspruchsgruppen fällt auf, dass ein erweitertes Verständnis des Unternehmens als gesellschaftlich orientierte und eingebettete „Wertschöpfungsveranstaltung“ lediglich vereinzelt und nur in Ansätzen vorzufinden ist. Ca. in 20 % der Unternehmen wird ein Anspruchsgruppdialog intrinsisch, d. h. ohne vordergründiges Verwertungsinteresse wahrgenommen. Die restlichen Unternehmen kommunizieren entweder kaum mit Anspruchsgruppen, mit nur einer Gruppe bzw. eher sporadisch, d. h. ein Dialog ist nicht institutionalisiert.

### ***Räumliche Ausdehnung der Verantwortung***

Hinsichtlich der räumlichen Ausdehnung von GUV-Aktivitäten fällt auf, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen über interne, mitarbeiterInnen- oder ökologisch orientierte Maßnahmen hinaus aktiv werden. Die Aktivitäten reichen dabei von Formen der gemeinnützigen Gewinnverwendung über regionales Engagement, ökologische oder soziale Beschaffungskriterien bis zur ordnungspolitischen Mitverantwortung. Allerdings nimmt wiederum nur jedes fünfte *CSR-Leitunternehmen* wenigstens ansatzweise seine internationalen Beschaffungsketten in den Blick.

## **Zeitliche Nachhaltigkeit**

Die weit überwiegende Mehrheit der *CSR-Leitbetriebe* ist langfristig verbindlich aktiv. D. h. die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen weist zumindest eine Aktivität auf, die nicht singular ist, sondern auf längere Zeit gestellt ist und ein verbindliches und überprüfbares Engagement belegt. Diese Zahl sagt allerdings über Umfang und Reichweite der GUV-Praxis nichts aus. Ein wesentlicher Anteil an diesem Ergebnis ist auf den hohen Prozentsatz an Unternehmen zurückzuführen, die Umweltmanagementsysteme und/oder Verhaltenskodizes etabliert haben.

Die Zusammenführung der Ergebnisse dieses Abschnitts zeigt folgendes Bild (auch wenn die Zahlen nur Näherungswerte und nicht repräsentativ sind):

Aktivitäten, in denen ein geringerer direkter Zusammenhang zwischen Verantwortungsübernahme und ökonomischem Anreiz gegeben ist (z. B. ethische Veranlagungsstandards, Information und Einbindung der MitarbeiterInnen bei Restrukturierungen) werden seltener genannt. Ebenso nimmt die Verbindlichkeit der Selbstverpflichtung in diesen Handlungsfeldern ab. Das bevorzugte Bewusstsein von Verantwortungsfeldern, welche sich ökonomisch rentieren bzw. solche, die im unmittelbaren Bereich des Kernunternehmens liegen (vgl. den vorhergehenden Abschnitt), spiegelt sich damit in der Palette der tatsächlich wahrgenommenen Verantwortung recht deutlich wieder.

In wenigen Fällen konzentriert sich das praktische Engagement allein auf Formen *gemeinnütziger Gewinnverwendung* (Spenden, Sponsoring, Förderung). Die überwiegende Mehrzahl der Maßnahmen fällt in den Bereich der *Reorganisation von Strukturen und Prozessen*, wobei häufig Effizienz- und Produktivitätsanreize bestimmend sind. Weit seltener werden *ordnungspolitische Initiativen* zur Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen für gesellschaftlich verantwortliches Wirtschaften gesetzt. Nur knapp jeder fünfte *CSR-Leitbetrieb* verfügt über eine vergleichsweise *räumlich und zeitlich ausgedehnte* Praxis gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung. (siehe im Detail **Abschnitt 4** der Studie)

## **5. Analyse der organisationalen Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung**

Maßnahmen zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung bleiben singular, zufällig und personenabhängig, wenn sie nicht in der Organisation verankert, d. h. in irgendeiner Form „institutionalisiert“ sind. Die organisationale Verankerung der GUV-Praxis in den Unternehmen zeigt sich auf drei Ebenen:

- in der **„Organisation“ der Verantwortung** (Akteure, bereitgestellte Ressourcen und Dokumentation von Maßnahmen);

- in der **Einbindung in die Unternehmensstrategie** und
- im **Kerngeschäftsbezug** von GUV-Aktivitäten.

### ***Organisation der Verantwortung***

Hinsichtlich der Frage, von wem GUV initiiert und konzipiert wird (Akteure) zeigt sich, dass ein Großteil der GUV-Maßnahmen vom Management angestoßen wird. Weniger häufig sind gemeinsame Initiierungs- und Umsetzungsprozesse von MitarbeiterInnen und Management. Diese nehmen häufig die Form von „Kontinuierlichen Verbesserungsprozessen“ an, in denen von der Unternehmensleitung gesetzte Zielvorgaben über eine Partizipation der Beschäftigten in der Konzeption und Umsetzung erreicht werden sollen. Selten (ca. 1/8) geht die Initiative von den MitarbeiterInnen selbst aus. Hinsichtlich der aufgewendeten Ressourcen für die GUV-Maßnahmen zeigt sich, dass wenige Unternehmen fixe Budgets für die GUV zur Verfügung stellen. Nur für einige Aktivitäten wie: Spenden, Sponsoring, Gesundheitsvorsorge, Aus- und Weiterbildung oder Sozialfonds werden konkrete Zahlen genannt. Oftmals werden – trotz formalisierter Zuständigkeit (z. B. „Umweltbeauftragte“) – keine zusätzlichen finanziellen und zeitlichen Ressourcen bereitgestellt, um der GUV ausreichend nachkommen zu können. Insbesondere in kleinen Unternehmen werden kaum fixe Mittel (personell, finanziell, zeitlich) bereitgestellt, um die GUV systematisch verfolgen zu können. Der Erfolg der GUV hängt häufig – unabhängig von der Größe des Unternehmens – vom Engagement einzelner Personen ab.

Hinsichtlich der Dokumentation von GUV-Maßnahmen zeigt sich, dass diese dokumentiert werden, um positive Effekte von GUV messbar zu machen (z. B. die Kosteneffizienz von Energiesparmaßnahmen durch Einsatz besserer Technologie), Legitimität nach innen und nach außen herzustellen, bzw. den Verbindlichkeitsgrad im Sinne einer expliziten Selbstverpflichtung zu erhöhen. Dokumentation wird teilweise auch ablehnend als „Papiertigerei“ betrachtet, dabei wird der enorme Ressourcenaufwand in Relation zum vermuteten (geringen) Nutzen hervorgehoben.

### ***Einbindung in die Unternehmensstrategie***

GUV-Aktivitäten scheinen dann besonders gut verankert zu sein, wenn sie Bestandteil der Unternehmensstrategie sind. Hierbei werden ressourcenorientierte Effizienzstrategien (Kostenreduktion oder Nutzensteigerung), marktorientierte Positionierungsstrategien (Reputationssteigerung oder Schaffung neuer Märkte) und beziehungsorientierte Vernetzungsstrategien (Kooperation mit anderen Akteuren) unterschieden. Während ca. 20 % der Unternehmen ihre GUV-Aktivitäten explizit nicht mit strategischen Zielen verknüpfen (für sie sind GUV-Maßnahmen Kosten, die vom Markt nicht belohnt werden und deshalb als Wettbewerbsnachteil betrachtet werden), verfolgt je die Hälfte der Unternehmen entweder

eine Effizienzstrategie oder sie verknüpfen ihre GUV-Aktivitäten mit einer Positionierungsstrategie. Die Vernetzungsstrategie ist v. a. eine Unterstützung für die Verfolgung einer der beiden anderen Strategien. „Pragmatiker“ neigen dabei stark zu Effizienzstrategien, „Idealisten“ eher zu Positionierungsstrategien. Vernetzungsstrategien kommen sehr viel häufiger in Kombination mit bestimmten Positionierungsstrategien vor, als mit Effizienzstrategien. Unternehmen, welche ein stärker idealistisches Verantwortungsverständnis haben, sind doppelt so häufig bereit, Kooperationen mit anderen einzugehen, um ihr Anliegen umzusetzen. .

### **Kerngeschäftsbezug**

Effektivität und Ernsthaftigkeit des Bemühens, gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, zeigt sich v. a. in der Bereitschaft, GUV-Aktivitäten im Kerngeschäft zu verankern. D. h. das Kerngeschäft („alles womit ein Unternehmen Geld verdient“) selbst wird damit zum Objekt der Verantwortung. Eine sinnvolle, glaubhafte und langfristig tragfähige Form der GUV kann über kurz oder lang nur in einer geschäftlichen und organisationalen Integration und Verschränkung von GUV-Maßnahmen und -Instrumenten mit dem „Tagesgeschäft“ bestehen – Maßnahmen, die nur das Außenverhältnis betreffen und nur als sogenannter „Zuckerguß“ betrachtet werden, sind demnach nicht als ausreichend zu bezeichnen, um der Verantwortung vollständig gerecht zu werden. Im Kern geht es also um die verantwortungsvolle (Re-)Organisation des Kerngeschäfts.

Es zeigt sich, dass in praktisch allen Fällen ein zumindest loser Bezug zum Kerngeschäft hergestellt werden kann. Die Unternehmen unterscheiden sich aber stark im konkreten Bemühen, GUV-Maßnahmen in das Kerngeschäft zu integrieren. Bei 27 % der Unternehmen kann davon ausgegangen werden, dass ein deutliches Bemühen vorhanden ist, soziale und ökologische Aspekte in das Kerngeschäft zu integrieren. Der überwiegende Teil dieser Kategorie wird von „Idealisten“ besetzt. Diese Unternehmen versuchen, „ganzheitlich“ ihre ökologische und soziale Verantwortung wahrzunehmen und diese Verantwortung auf die gesamte Wertschöpfungskette auszudehnen.

44 % der Unternehmen haben einen selektiven Bezug zum Kerngeschäft. Ein selektiver Bezug zeigt sich z. B. in der Abdeckung der sozialen und ökologischen Dimension in Form von Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitszertifizierungen, die sich aber rein auf das eigene Unternehmen erstrecken, Zulieferbetriebe aber nicht systematisch nach den selbstaufgelegten Kriterien bewerten. Ein anderes Beispiel wäre das Bemühen um Integration von GUV in das Kerngeschäft entlang der gesamten Wertschöpfungskette, dies aber nur in einzelnen punktuellen Aktivitäten (z. B. ein gewisser Prozentsatz des Verkaufs wird mit FairTrade-Produkten erzielt, der Großteil aber mit konventionellen Produkten). In dieser Gruppe sind zumeist „Pragmatiker“ zu finden.

29 % der Unternehmen haben einen lediglich losen Bezug zum Kerngeschäft. Hierzu zählen jene Unternehmen, deren GUV-Maßnahmen sich nur selektiv auf einen bestimmten Bereich (entweder Soziales oder Ökologie) beziehen und dies auch nur innerhalb des Unternehmens. Die Unternehmen dieser Gruppe sind hauptsächlich "Pragmatiker" und "Traditionalisten" (13 bzw. 11 Prozent), aber auch Unternehmen mit einem diffusen Verantwortungsverständnis (5 Prozent). (siehe im Detail **Abschnitt 5** der Studie)

## 6. Rahmenbedingungen: Beschränkungen und Ermöglicungen

Die tatsächliche Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen bzw. ihr Management hängt stark davon ab, wie die betrieblichen Entscheidungsträger die Rahmenbedingungen einschätzen.

Hinsichtlich der ermöglichenden und beschränkenden Wirkung von Rahmenbedingungen wurden drei Fragen untersucht:

- Welche **hinderlichen und unterstützenden Faktoren** für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung werden von den betrieblichen EntscheidungsträgerInnen identifiziert?
- Welche **Erwartungen werden an die Politik** gestellt?
- Welche Einstellung haben die UnternehmensvertreterInnen zur **Frage einer stärkeren Regulation** im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen? (Zu dieser Frage wurden zusätzlich 52 „steirische Leitbetriebe“ befragt.)

Es zeigt sich, dass Hindernisse als bedeutend dominanter wahrgenommen werden als fördernde Faktoren. Hindernisse können innerhalb des Unternehmens oder außerhalb des Unternehmens wahrgenommen werden. *Interne Hindernisse* werden v. a. auf Ressourcenknappheit (personell, zeitlich, finanziell) oder auf ein fehlendes Bewusstsein innerhalb der Organisation bezogen. *Externe Hindernisse* werden drei mal häufiger genannt. Dazu zählen v. a. inadäquate ökonomische und politische Rahmenbedingungen und ein fehlendes öffentliches Bewusstsein. Hinsichtlich der wahrgenommenen unterstützenden Faktoren zeigt sich, dass *externe unterstützende Faktoren* (z. B. Verbesserung der Wettbewerbssituation für verantwortungsbewusste Unternehmen durch eine positive mediale Öffentlichkeit, einheitliche verpflichtende Standards, positive Anreize und Kooperationen) häufiger genannt werden als *organisationsinterne unterstützende Faktoren* (z. B. offene Organisationskultur, individuelle Wertebasis, eigentümlnengeführte Unternehmen). Dies kann als Hinweis dafür verstanden werden, dass adäquate Rahmenbedingungen die Bereitschaft zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung stärken könnten.

Die geäußerten Erwartungen an die Politik können in drei Bereiche gegliedert werden. So stehen mehr als die Hälfte der UnternehmensvertreterInnen der Setzung von *klaren und strengen (internationalen) Standards* positiv gegenüber. Weiters wird von der Politik erwartet, dass sie verstärkt ihre *Informations- und Förderfunktion* wahrnimmt (z. B. durch die Vergabe von CSR-Auszeichnungen, Steuererleichterungen, finanzielle Unterstützung für Zertifizierungen etc.). Die Setzung „fairer Spielregeln“ v. a. im internationalen Wettbewerb sowie ein auf soziale und ökologische Kriterien ausgerichtetes öffentliches Beschaffungs-/Ausschreibungswesen wird von der Mehrzahl der Unternehmen ausdrücklich gefordert.

Bezüglich der Einstellung zu regulativen Maßnahmen im CSR-Bereich beweisen UnternehmensvertreterInnen häufig einen differenzierteren Blick auf die Thematik als ihre Interessensvertretungen. So sehen nur wenige einen rein freiwilligen Ansatz von CSR als ausreichend an. Die überwiegende Mehrheit der Befragten legt auf die Koexistenz von rechtlicher Regulation, Selbstverpflichtung und freiwilligen Aktivitäten wert. In diese Richtung weist auch die Auswertung der Fragebögen zum Thema „*CSR als freiwillige Selbstverpflichtung*“, die auch von 52 (von 201) „steirischen Leitbetrieben“ beantwortet wurden. Darin werden der verpflichtenden Nachvollziehbarkeit und Kontrolle von CSR-Aktivitäten sowie der verpflichtenden Verantwortung für die Wertschöpfungskette ein überraschend großer Stellenwert beigemessen. Außerdem werden eine rechtliche Festschreibung von sozialen und ökologischen Mindeststandards sowie die Verantwortung von Unternehmen hinsichtlich grundlegender Menschenrechte mit überwiegender Mehrheit bejaht. Der Grad der Zustimmung unter den „steirischen Leitbetrieben“ liegt dabei nur unwesentlich unter dem der *CSR-Leitbetriebe*.

Ein gewisser Unterschied zwischen CSR-Leitbetrieben und „steirischen Leitbetrieben“ ist allerdings hinsichtlich der Frage der **Legitimität** einer rechtlichen Festschreibung unternehmerischer Verantwortung im Bereich grundlegender Menschenrechte und Ökologie festzustellen. Auf die Frage: „*Betrachten Sie eine rechtliche Festschreibung unternehmerischer Verantwortung im Bereich grundlegender Menschenrechte und der Ökologie eher als legitimen Eingriff zum Schutz engagierter Unternehmen oder illegitimen Eingriff in die Unternehmensfreiheit?*“ antworten 94 Prozent der *CSR-Leitbetriebe*, dass sie eine rechtliche Festschreibung unternehmerischer Verantwortung als legitimen Eingriff zum Schutz engagierter Unternehmen betrachten, währenddessen „nur“ 69 Prozent der *Leitbetriebe* dies als legitimen Eingriff sehen. Eine Erklärung dafür könnte die stärkere Auseinandersetzung der „CSR-Unternehmen“ mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung, CSR-Instrumenten und -Standards sein. Jene Unternehmen, die sich als Vorreiter bezeichnen, sehen einer rechtlichen Festschreibung gelassen entgegen bzw. sehen darin einen Schutz gegenüber (CSR-)Trittbrettfahrern.

Eine weitere Erklärung dürfte in einem diffuseren CSR-Verständnis der *Leitbetriebe* zu finden sein: Diese befürworten zwar eine allgemeine rechtliche Verpflichtung auf Mindeststandards, würden allerdings zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine konkrete Regulation als große Herausforderung hinsichtlich der Umsetzung betrachten. Deshalb werden Regulationsversuche tendenziell als illegitim weil nicht umsetzbar wahrgenommen. Der Hintergrund dieses scheinbaren Widerspruchs könnte u. a. in der Unkenntnis liegen, wie Verantwortung konkret gelebt werden kann, z. B. wie die Arbeitsbedingungen bei Zulieferern in komplexen internationalen Beschaffungsketten effizient und kostengünstig überwacht werden könnten.

Die Auswertung nach Unternehmensmerkmalen zeigt unter den *Leitbetrieben* eine leicht erkennbar unterschiedliche Beantwortung dieser Frage mit zunehmender Betriebsgröße. Mikro- und Kleinbetriebe sind noch zu 78 % der Ansicht, es handle sich um einen legitimen Eingriff zum Schutz engagierter Unternehmen, während mittelgroße Leitbetriebe noch zu 72 %, große dagegen lediglich noch zu 60 % dieser Ansicht sind. Der Durchschnitt liegt bei 69 % Zustimmung. Ein Grund dafür könnte darin liegen, dass kleinere Unternehmen sich durch eine stärkere Regulation eher einen Schutz vor der Konkurrenz größerer (internationaler) Unternehmen erhoffen, und größere Unternehmen (mit tendenziell eher internationaler Ausrichtung) hier eher eine Einschränkung ihrer unternehmerischen Handlungsfähigkeit befürchten.

Vor dem Hintergrund dieses eindeutigen Ergebnisses ist es verwunderlich, dass die Standardisierungsbemühungen auf (zumindest) europäischer Ebene nicht eine Fortsetzung finden. So sprechen einige UnternehmensvertreterInnen der „*CSR-Leitbetriebe*“ die Notwendigkeit, auf internationaler Ebene Verbesserungen im Bereich der Standardsetzung zu erzielen, explizit an – sie warnen aber teilweise vor einem nationalen „Vorpreschen“.

## **7. Empfehlungen an politische EntscheidungsträgerInnen zur Förderung gesellschaftlich verantwortlichen Verhaltens von Unternehmen**

Das Ziel politischer Einflussnahme hinsichtlich der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen muss die Schaffung von geeigneten Rahmenbedingungen sein. Derartige Rahmenbedingungen sollen einerseits einem Wettbewerb, der zu Lasten des sozialen Zusammenlebens und der ökologischen Lebensgrundlagen geht, die Basis entziehen und andererseits einen „positiven“ Wettbewerb ermöglichen. Ein positiver Wettbewerb wäre durch Regeln charakterisiert, welche systematisch jene Unternehmen bevorzugen, welche sensibel auf die gesellschaftlichen Konsequenzen ihres unternehmerischen Handelns reagieren und damit zur Herausbildung einer sozialeren und ökologisch nachhaltigeren

Gesellschaft beitragen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung können in politische Empfehlungen übersetzt werden:

Die politische Einflussnahme kann sich auf zwei unterschiedliche Ebenen beziehen: die Ebene des Einzelunternehmens und die Ebene der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen.

Auf der Ebene konkreter Einzelunternehmen wären im Sinne einer aktiven Unterstützung für freiwillige Akte unternehmerischer Verantwortungsübernahme die folgenden Maßnahmen denkbar:

- Schaffung von CSR-Servicestellen, welche den Unternehmen CSR-Know-How zur Verfügung stellen,
- Unterstützung bei Zertifizierungen,
- öffentliche Anerkennung und Auszeichnung von Vorreiterbetrieben,
- Förderung regional verankerter Unternehmen,
- bevorzugte Vergabe von öffentlichen Unterstützungen (z.B. Exportgarantien, Investitionskredite etc.) und Auszeichnungen an Unternehmen, welche CSR-Standards transparent und überprüfbar einhalten.

Auf der Ebene der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wären im Sinne der Schaffung günstiger Bedingungen für jene Unternehmen, die bereits ein überdurchschnittlich verantwortliches Verhalten zeigen, bzw. um anderen ein derartiges Verhalten zu erleichtern, die folgenden Massnahmen hilfreich:

- Setzung von internationalen Mindeststandards bzw. europäischen Standards
- Reform des öffentlichen Beschaffungs- und Förderwesens
- Förderung von CSR-Standards,
- Wahrnehmung der Kontrollfunktion,
- (Transport-/Emissions-) Kostenwahrheit,
- Förderung von (branchenspezifischen und branchenübergreifenden) *Multi-Stakeholder-Initiativen* zur Setzung höherer Standards und ihrer Überwachung
- Schaffung von lokalen, nationalen und europäischen Monitoring- und Verifizierungsinstrumenten und -institutionen
- Schaffung der Möglichkeit für Betroffene, auch außerhalb der EU bzw. des nationalen Hoheitsgebietes, Klagen hinsichtlich der Verletzung grundlegender Menschen- und Arbeitnehmerrechte bzw. der Schädigung des Ökosystems vor unabhängige Schiedsgerichte bzw. ordentliche nationale Gerichte zu bringen.

Angemessene Rahmenbedingungen für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen sorgen für die Internalisierung von (für die Gesellschaft negativen) externen Effekten unternehmerischen Handelns. Bereits auf europäischer und internationaler Ebene existierende Instrumente und Ansätze zur Förderung von Internalisierungsprozessen sollten auch von regionalen politischen EntscheidungsträgerInnen genutzt und kommuniziert werden. (siehe **Abschnitt 7** der Studie)

## 8. Resümee

Die Untersuchung zeigt eine große Vielfalt an Aktivitäten und Zugängen zum Thema GUV/CSR. Was UnternehmensvertreterInnen unter ihrer gesellschaftlichen Verantwortung verstehen und wie sie wahrgenommen wird, ist von Fall zu Fall verschieden und dennoch können „Muster“ identifiziert werden. So kann festgehalten werden, dass für ca. 1/3 der untersuchten „CSR-Leitbetriebe“ tatsächlich ein deutliches Bemühen festzustellen ist, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr zu nehmen. Besonders muss hervorgehoben werden, dass diese positive moralische Abweichung gewagt wird, *obwohl* die gegenwärtigen Rahmenbedingungen gesellschaftlich verantwortliches betriebliches Verhalten kaum positiv belohnen und v. a. unverantwortliches Verhalten (v. a. im internationalen Wirtschaftsraum) kaum sanktioniert wird. Es verwundert deshalb nicht, dass Verantwortung dort gelebt wird, wo sie auch von anderen wahrgenommen wird. Doch auch die Vorreiter unter den *CSR-Leitbetrieben* weisen Verbesserungspotenzial auf, insbesondere in ihrer Bereitschaft und Fähigkeit, Betroffene an Entscheidungen partizipieren zu lassen. Die Verantwortungswahrnehmung bleibt weitgehend monologisch. „gesellschaftliche Verantwortung“ bleibt häufig ein Randthema. In fast allen untersuchten Unternehmen, wird die gesellschaftliche Verantwortung zwar selektiv durch einzelne Maßnahmen aufgegriffen, doch nur in wenigen Fällen zeigt sie sich in einer systematischen und umfassenden (Re-)Organisation von Wertschöpfungsprozessen.

Weiters kann festgehalten werden, dass das empirisch feststellbare Verantwortungsverständnis deutlich von dominanten CSR-Diskurs abweicht. Am deutlichsten und vielleicht überraschendsten ist die Tatsache, dass eine Verantwortung für die gesamte Wertschöpfungskette akzeptiert und das Prinzip der Freiwilligkeit von einem Großteil der Unternehmen als nicht ausreichend betrachtet wird.

Pointiert könnte man sagen, dass das CSR-Verständnis der zivilgesellschaftlichen Organisationen eher den Interessen und dem Verantwortungsverständnis der verantwortungsbewusstesten Unternehmen entspricht als dem CSR-Verständnis der Arbeitgeberorganisationen. Das Prinzip „Freiwilligkeit“ schränkt die Handlungsspielräume der verantwortungsbewussten Unternehmen eher ein, weil wirtschaftlicher Wettbewerb dann primär über die Senkung von betrieblichen Kosten geführt wird (was umgekehrt die gesellschaftlichen Kosten durch Sozial- und Ökodumping erhöht). Die mit der „Freiwilligkeit“ einhergehenden Zwänge sind geeignet, verantwortungsbewusste Unternehmen in Nischenmärkte abzudrängen. Wäre ihr verantwortungsbewussteres Handeln die „Regel“, Nutzen und Privilegien ökonomischen Handelns würden sich damit ganz anders verteilen. Diese Art der Freiwilligkeit wirkt damit primär als Legitimation eines verantwortungsfernen Handelns.

Das Konzept der Freiwilligkeit erscheint aus dieser Perspektive höchst problematisch: Der Verweis auf die (freiwillige) Wahrnehmung „gesellschaftlicher Verantwortung“ ist selbstimmunisierend, weil sich disqualifiziert, wer dagegen ist, und weil ein als freiwillig klassifiziertes Verhalten definitionsgemäß nicht eingefordert werden kann.

Außerdem bezeichnet "Freiwilligkeit" im Kontext der dominant propagierten CSR-Auffassung nicht das, was die Wortbedeutung nahelegt, viel mehr verbirgt sie, was durch sie tatsächlich indiziert werden soll. Die verantwortungsbewussten Unternehmen werden mit ihren Dilemmasituationen (Markt oder Moral) allein gelassen. Das Konzept der Freiwilligkeit im dominanten CSR-Diskurs hat darüber hinaus eine präventive Funktion: die Verhinderung von Regulation. Wenn gesellschaftlich Verantwortung definitionsgemäß nur mehr das ist, was „freiwillig“ (und damit unverbindlich) getan wird, wird Regulation zum „Zwang“, der Verantwortlichkeit ausschließt.

Verantwortungsbewusste Unternehmen unterscheiden sich von den verantwortungsfernen häufig durch eine andere Zielfunktion: Statt einer eindimensionalen Gewinnfixierung geht es ihnen eher um die Ausweitung von ethischen Handlungsspielräumen. Die Freiheit, sich verantwortungsbewusst zu verhalten setzt Regeln voraus. Regeln, die ethische Handlungsspielräume eröffnen und nicht schließen. Die verantwortungsbewusstesten Unternehmen, die im Rahmen dieser Studie untersucht wurden, schreiben der Politik die Aufgabe zu, ihre Handlungsspielräume zu Lasten der verantwortungsfernen zu erweitern.