

# Corporate Social Responsibility in Österreich

Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe)

erstellt von Dirk Raith, Bernhard Ungericht, Thomas Korenjak (Forschungsgruppe unternehmen & gesellschaft am Institut für Internationales Management der Universität Graz)



in Kooperation mit Georg Michenthaler (IFES – Institut für Empirische Sozialforschung GmbH)



mit finanzieller Unterstützung des BMASK, des BMWFJ und des Landes Steiermark.

Gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz,
des Bundesministeriums für Wirtschaft, Familie und Jugend und der Steiermärkischen Landesregierung.  Corporate Social Responsibility in Österreich  Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe)
Projektleitung: Paul Kolm ( <i>NeSoVe</i> ) Georg Michenthaler ( <i>IFES</i> ) Bernhard Ungericht ( <i>Universität Graz</i> )
Graz, März 2009

### Inhaltsverzeichnis

Executive Summary zum Endbericht der Studie "Corporate Social Responsibility (CSR) in Osterreich"	7
I ExpertInneninterviews. Institutionelle Landkarte der österreichischen CSR-Debatte	23
Einleitung. CSR in Österreich – zwischen Konflikt, Kompromiss und Krise	25
1 Institutionelles Grundverständnis von CSR	33
1.1 Zentrale Merkmale des CSR-Konzepts	33
1.2 Wahrgenommene Bereiche und Grenzen der Verantwortung	36
1.3 Exempla für CSR	39
1.4 Motivation und Begründung von CSR – zwischen "win-win" und moralischem Anspruch	40
2 Institutioneller Gestaltungsanspruch	42
2.1 Institutionelle Ziele	
2.2 Strategien zur Umsetzung der institutionellen Ziele	43
2.3 Institutioneller Handlungsspielraum bei der Mitgestaltung von CSR	44
2.4 Politischer Gestaltungsspielraum von CSR auf regionaler und nationaler Ebene	45
2.5 Verankerung und programmatischer Stellenwert von CSR innerhalb der Institution	
3 Umsetzung von CSR	48
3.1 Transparenz und Überprüfbarkeit von CSR-relevanten Aktivitäten	48
3.2 Stellenwert und Gestaltung des betrieblichen Stakeholderdialogs	50
3.3 Legitimität und Effektivität von Sanktionen und Anreizen zur CSR	51
3.4 Einschätzung einer stärkeren rechtlichen Regulation im Bereich CSR	<b></b> 53
4 Die Zukunft von CSR	<b></b> 55
4.1 Erwartete Entwicklung des Themas CSR	<b></b> 55
4.2 Problematische Entwicklungen	56
4.3 Wünschenswerte Entwicklungen	<b></b> 57
4.4 Bestimmende Faktoren der zukünftigen Entwicklung von CSR	58
II Bundesweite Umfrage. "CSR in Unternehmen"	61
ii dunidesweite onitrage. "Cok in onternenmen	,61
1 Methode. Auswahl, Durchführung und Datenanalyse	63
1.1 Definition der Grundgesamtheiten, Auswahl der Untersuchungseinheiten	63
1.2 Durchführung und Eckdaten der Befragung	65
1.3 Auswertung der Daten und Präsentation der Ergebnisse	65

2 Ergebnisse. Reputation und Praxis der CSR in Österreich	66
2.1 Strukturelle Merkmale der "CSR-Leader"	66
2.1.1 Unternehmensgröße	
2.1.2 Rechtsform	68
2.1.3 Familienbesitz	69
2.1.4 Unternehmenssitz	70
2.1.5 Entwicklung des Beschäftigtenstands	71
2.1.6 Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens	
2.1.7 Sparte	73
2.1.8 Kundenstruktur	74
2.1.9 Absatzmärkte	76
2.1.10 Beschaffungsmärkte	76
2.1.11 Wettbewerbssituation	78
2.1.12 Betriebsrat	79
2.2 Stellenwert, Aktivitäten und Rahmenbedingungen von CSR	80
2.2.1 Kenntnis, Verbreitung und Verständnis von CSR	81
2.2.2 Beratung zu CSR	
2.2.3 Stellenwert und Zugang zu CSR	
2.2.4 Maßnahmen im Bereich der CSR	99
2.2.5 Personelle Kapazitäten und Kompetenzen für CSR	
2.2.6 Instrumente der CSR	
2.2.7 Motive zur CSR	110
2.2.8 Hindernisse einer verstärkten Wahrnehmung von CSR	113
2.2.9 Sensibilisierungsmaßnahmen zur Förderung von CSR	115
2.2.10 Einstellung zu Formen der Regulation von Bereichen der CSR	117
Verbindliche und sanktionierbare Regeln	118
Regelwerk für Maßnahmen "beyond compliance"	119
Maßnahmen zur Förderung strikt freiwilliger Selbstverpflichtung	
2.2.11 CSR als Standortfaktor im internationalen Wettbewerb	125
Anhang: Auswahlkriterien der "CSR-Leader"	126
Literatur	128

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Begriffswolke der "Forderungen an die österreichische Politik" von NeSoVe (2008b)	26
Abbildung 2: Begriffswolke des "CSR-Leitbilds der österreichischen Wirtschaft" von respACT (2007)	27
Abbildung 3: Schematische Darstellung der Kontrahenten und Ansätze	30
Abbildung 4: Institutionelle Landkarte der österreichischen CSR-Debatte	30
Abbildung 5: Gruppen nach Betriebsgrößenklassen	67
Abbildung 6: Gruppen nach Rechtsformen	68
Abbildung 7: Gruppen nach Familienbesitz	
Abbildung 8: Gruppen nach Unternehmenszentrale	70
Abbildung 9: Gruppen nach Beschäftigungsentwicklung	71
Abbildung 10: Gruppen nach wirtschaftlicher Entwicklung	73
Abbildung 11: Gruppen nach Sparte	74
Abbildung 12: Gruppen nach Kundenstruktur	<b></b> 75
Abbildung 13: Gruppen nach Absatzmärkten	76
Abbildung 14: Gruppen nach Beschaffungsmärkten	77
Abbildung 15: Gruppen nach Wettbewerbsintensität	78
Abbildung 16: Gruppen nach Betriebsratsdichte	79
Abbildung 17: Gruppen nach CSR-Kenntnis	
Abbildung 18: Gruppen nach Quellen der CSR-Kenntnis	82
Abbildung 19: Gruppen nach Verständnissen von CSR	85
Abbildung 20: Gruppen nach erfolgter CSR-Beratung	<b></b> 87
Abbildung 21: Gruppen nach Beratern	88
Abbildung 22: Gruppen nach Bereichen der CSR-Beratung	89
Abbildung 23: Gruppen nach Bereitschaft zu erneuter CSR-Beratung	91
Abbildung 24: Gruppen nach Bereitschaft zu erstmaliger CSR-Beratung	91
Abbildung 25: Gruppen nach Einschätzung des Stellenwerts von CSR in der Gesellschaft	93
Abbildung 26: Gruppen nach Selbsteinschätzung des Zugangs zu CSR	97
Abbildung 27: Gruppen nach hoher dauerhafter Aktivität in verschiedenen CSR-Maßnahmenbereichen	100
Abbildung 28: Gruppen nach Inaktivität in verschiedenen CSR-Maßnahmenbereichen	102
Abbildung 29: Gruppen nach Gesamtindex der CSR-Aktivitäten, gewichtet nach Dauer	103
Abbildung 30: Gruppen nach Zuständigkeit für Konzeption und Umsetzung von CSR-Maßnahmen	104
Abbildung 31: Gruppen nach Instrumenten der Umsetzung von CSR im Unternehmen	107
Abbildung 32: Gruppen nach Anteilen jeweils "sehr wichtiger" Motive und Beweggründe	111
Abbildung 33: Gruppen nach Hindernissen vermehrter Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung.	113
Abbildung 34: Gruppen nach Einschätzung der Adressaten von Sensibilisierungsmaßnahmen	115
Abbildung 35: Gruppen nach Maßnahmen zur Regulierung von Bereichen der CSR	117
Abbildung 36: Gruppen nach Zustimmung für verschiedene Zugänge der Regulation von Bereichen der CS	SR122
Abbildung 37: Gruppen nach Einschätzung von CSR als Wettbewerbsvorteil für den Wirtschaftsstandort	125

# Executive Summary zum Endbericht der Studie "Corporate Social Responsibility (CSR) in Österreich"

Die vorliegende Studie hatte zum Ziel,

- I) die konzeptionellen Zugänge, Ziele und Strategien hinsichtlich CSR seitens wichtiger institutioneller Akteure zu skizzieren,
- II) Einstellungen und Aktivitäten zu CSR repräsentativ in österreichischen Unternehmen und in einer Vergleichsgruppe ausgewählter "CSR-Leader" zu erheben.

Dazu wurden im Frühling 2008 VertreterInnen von fünfzehn öffentlichen und privaten Institutionen interviewt, welche die CSR-Diskussion in Österreich prägen, und im Herbst 2008 wurden VertreterInnen von 600 österreichischen Unternehmen telefonisch befragt.

Die Ergebnisse dieser Studie werden im Folgenden zusammenfassend dargestellt. Eine umfassende und differenzierte Darstellung findet sich im Hauptteil des vorliegenden Berichts.

#### I) Institutionelle Landkarte der österreichischen CSR-Debatte

Die österreichische CSR-Debatte ist auf den ersten Blick in zwei Lager gespalten. Zu beiden Seiten finden sich traditionelle korporatistische und neue zivilgesellschaftliche Akteure, die jeweils entweder federführend an der Entwicklung des "CSR-Leitbildes der österreichischen Wirtschaft" beteiligt waren bzw. dessen dominante CSR-Konzeption zum Ausgangspunkt ihrer Arbeit nehmen (im Folgenden "Proponenten") oder aus einer Position spezifischer Ansprüche, moralischer Prinzipien oder nicht-ökonomischer Rationalitäten diese dominante CSR-Konzeption kritisch ansprechen (im Folgenden "Opponenten"). Die Bezeichnungen "Proponent" und "Opponent" sollen den Charakter von CSR als umstrittenes Konzept und als andauernde Debatte unterstreichen, nicht aber bestehende Gegensätze zwischen den repräsentativen Kontrahenten der österreichischen CSR-Debatte (respACT NeSoVe bzw. VS. ArbeitnehmerInnenorganisationen einschließlich nahestehender NGOs/NPOs) festschreiben. vielmehr, Gegensätze und Gemeinsamkeiten Positionen. Entwicklungstendenzen in der CSR-Debatte und nicht zuletzt auch konkrete Ansätze zum konstruktiven Kompromiss herauszuarbeiten. Gegenstand der Gespräche waren dabei die Auffassungen, Ziele, Strategien, Handlungsspielräume, Einschätzungen möglicher Regulative und schließlich die Zukunftserwartungen, welche die institutionellen Akteure mit CSR verbinden.

#### Hinsichtlich des Grundverständnisses von CSR zeigt sich,

- … dass die institutionellen Akteure zu beiden Seiten zwar die sogenannte "Grünbuchdefinition" der Europäischen Kommission als Ausgangspunkt der Diskussion anerkennen und damit CSR als "grundsätzlich freiwillige Selbstverpflichtung über gesetzliche Verpflichtungen hinaus" und als "Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung" verstehen.
- … dass sie zentrale Definitionsmerkmale der "Grünbuchdefinition" von CSR wie den Begriff der "Freiwilligkeit", die Einhaltung geltender Gesetze und den übergeordneten moralischen Bezugsrahmen allerdings unterschiedlich interpretieren.

- … dass Proponenten CSR somit eher als strategische Vermarktung von Moral im Einklang mit der ökonomischen Logik, Opponenten dagegen als ein mögliches Instrument zur Moralisierung der Märkte im Einklang mit ethischen Grundwerten auffassen.
- ... dass Proponenten dabei idealtypisch einem marktorientierten CSR-Ansatz, Opponenten einem regulatorischen Ansatz folgen.
- ... dass die mit CSR befassten Ministerien tendenziell mit unterschiedlichen Schwerpunkten eine Zwischenposition und häufig eine Mittlerfunktion einnehmen und einen "anreizbasierten" Ansatz vertreten.
- ... dass *Proponenten* den "Nutzenaspekt" von CSR hervorheben und den Marktmechanismus als am besten geeignet zur Innovation und Verbreitung von CSR ansehen, während *Opponenten* die Gefahr einer illegitimen "Privatisierung" gesellschaftlicher Verantwortung sehen, die aus ihrer Sicht demokratisch kontrolliert und legitimiert sowie allgemein verbindlich geregelt sein sollte.
- … dass *Proponenten* insgesamt CSR als inhaltlich unbestimmtes Instrument oder als Strategie in einem ökonomischen Zielsystem mit möglichen positiven ökologischen und sozialen Nebeneffekten ansehen, während *Opponenten* idealtypisch von einem inhaltlich bestimmbaren Konzept der CSR ausgehen, das sich nicht von einem umfassenden, moralischen Verständnis gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung ablösen lässt.

#### Hinsichtlich der wahrgenommenen Bereiche und Grenzen von CSR zeigt sich,

- ... dass ein breites Einverständnis darüber besteht, dass sich CSR auf den Bereich der Gewinnerzielung (also das Kerngeschäft und dessen gesellschaftliche Auswirkungen) und auf die gesamte Wertschöpfungskette bezieht.
- … dass Uneinigkeit hinsichtlich der konkreten Einflussmöglichkeiten von Unternehmen und der Verwendung dieses Einflusses besteht.

#### Hinsichtlich der Motivation und Begründung von CSR zeigt sich,

- ... dass Einigkeit darüber besteht, dass sich gesellschaftlich verantwortliches Handeln für Unternehmen zumindest langfristig auszahlen könne.
- ... dass allerdings unterschiedliche Auffassungen bestehen hinsichtlich der regulativen Voraussetzungen und Zielsetzungen, unter denen sich CSR für Unternehmen rechnet: Proponenten betrachten CSR idealtypisch als Instrument, das gesellschaftliche Verantwortung als Nebenfolge wirtschaftlichen Erfolgs produziert. Sie befürworten eher die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (z. B. durch eine Positionierung im internationalen Standortwettbewerb (vgl. das Außenwirtschaftsleitbild), staatliche Förderungen, Auszeichnungen). Opponenten fordern hingegen eher eine Absicherung gegen mögliche Wettbewerbsnachteile durch entsprechende verpflichtende Rahmenbedingungen (z. B. international verbindliche sozial-ökologische Standards, Transparenz- und Informationspflichten) ein. Sie gehen davon aus, dass verbindliche Mindeststandards den Unternehmen Planungssicherheit und Schutz vor Trittbrettfahrern bieten und damit "win-win-Situationen" erst ermöglichen.

#### Hinsichtlich der Ziele der Institutionen im Hinblick auf CSR zeigt sich,

… dass *Proponenten* CSR in Form freiwilliger Selbstverpflichtungen als unbedingt schützenswerten "Wert an sich" oder als direkten "Beitrag" zu einer umfassenderen Zielsetzung ("nachhaltige Entwicklung", "zukunftsfähiges Wirtschaften") propagieren.

... dass *Opponenten* sich am CSR-Diskurs beteiligen, um CSR inhaltlich verbindlich mit zu gestalten bzw. um CSR für institutionelle Ziele (z. B. ArbeitnehmerInnenrechte, ökologische oder entwicklungspolitische Ziele) zu instrumentalisieren.

#### Hinsichtlich der Strategien zur Umsetzung der institutionellen Ziele zeigt sich,

- ... dass *Proponenten* Unternehmen in Sachen CSR traditionell direkt ansprechen (und häufig auch *für sie* sprechen), während *Opponenten* stärker über Staat und Markt auf Unternehmen in indirekter Weise einzuwirken versuchen.
- ... dass entsprechend dem beiderseitigen Wunsch nach verstärkter Kooperation in Sachen CSR eine Annäherung dieser strategischen Zugänge zu erwarten ist.
- ... dass den betroffenen Ministerien dabei eine vermittelnde Rolle als "politische Intermediäre" zwischen den beiden Akteursgruppen zukommt und sie diese Rolle auch bereits wahrnehmen.
- ... dass der institutionelle Gestaltungsspielraum hinsichtlich CSR von *Proponenten* in Abhängigkeit vom wahrgenommenen Handlungsbedarf, den verfügbaren Strategien und Ressourcen allgemein größer eingeschätzt wird als von *Opponenten*.
- ... dass der politische Gestaltungsspielraum für CSR auf regionaler und nationaler Ebene generell als relativ gering angesehen wird, wobei vor diesem Hintergrund *Proponenten* eine Reform des öffentlichen Beschaffungs- und Förderwesens und die internationale Positionierung Österreichs als CSR-Vorreiter befürworten, während *Opponenten* zusätzlich verbindliche Regelwerke auf nationaler und v. a. europäischer Ebene als mittelfristige Maßnahmen einfordern.

### Hinsichtlich der Verankerung und des programmatischen Stellenwertes von CSR innerhalb der Institutionen zeigt sich,

- ... dass *Proponenten* allgemein das Thema CSR stärker formal durch Kompetenzen und verfügbare Ressourcen institutionell verankert haben.
- ... dass Opponenten jedoch weiter in der internen Umsetzung von CSR-Maßnahmen sind.
- ... dass in den Institutionen der Politik und Verwaltung das Thema zwar bereits häufig zentral bearbeitet wird, dass CSR hinsichtlich verfügbarer Mittel (und der Umsetzung im eigenen Umfeld) jedoch eher ein Randthema ist. Das Vorantreiben des Themas ist hier stark engagierten Einzelpersonen in den Ministerien zu verdanken.

#### Hinsichtlich der effektiven Umsetzung und Durchsetzung von CSR zeigt sich

#### ... in Fragen der Transparenz und Überprüfbarkeit von CSR-relevanten Aktivitäten,

- ... dass Transparenz von allen Akteuren als Kernelement betrachtet wird.
- ... dass *Proponenten* entsprechend ihrem Verständnis von CSR als freiwillige Selbstverpflichtung optionale Management- und Zertifizierungssysteme bevorzugen.
- ... dass *Opponenten* dagegen mehrheitlich rechtlich verbindliche Informations-, Prüf- und Berichtspflichten für notwendig erachten.

#### ... in der Frage der Bedeutung und Gestaltung des betrieblichen Stakeholderdialogs,

- ... dass beide Akteursgruppen gleichermaßen die Bedeutung eines Dialogs mit betrieblichen Anspruchsgruppen betonen.
- ... dass *Proponenten* dabei den "aufgeklärten business case" im Rahmen eines betrieblichen Risikomanagements betonen.
- ... dass *Opponenten* in ihrem Wunsch nach mehr Dialog und Kooperation von einer grundlegenden Rechenschaftspflicht (*accountability*) von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft ausgehen.

#### ... in der Frage der Legitimität und Effektivität von Sanktionen und Anreizen im Bereich der CSR,

- ... dass *Proponenten differenzierende* Maßnahmen wie Förderungen, Auszeichnungen und teils Zertifizierungen bevorzugen, die über den Markt Anreize zu *freiwilligem* Engagement schaffen sollen.
- ... dass *Opponenten* zwar die Bedeutung von Marktanreizen anerkennen, sich darüber hinaus aber dafür aussprechen, wesentliche Bereiche sozialer und ökologischer Unternehmensverantwortung nicht Marktkräften bzw. strategischen Erwägungen zu überlassen, sondern gesetzlich zu regeln und zu sanktionieren und damit *allgemein verbindlich* zu machen.

#### ... in der Frage der Zukunftserwartungen hinsichtlich CSR,

- ... dass die institutionellen Akteure einhellig davon ausgehen, dass das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen weiter an Bedeutung gewinnen wird.
- ... dass dabei ein allgemeiner Trend zur Entwicklung überprüfbarer Instrumente im Rahmen der freiwilligen Selbstverpflichtung wahrgenommen wird.
- … dass *Proponenten* eine "Überregulierung" des Themas, *Opponenten* dagegen eine unregulierte "Beliebigkeit" im CSR-Bereich als problematische Entwicklungen ansehen würden, während seitens der Ministerien v. a. festgefahrene interessenspolitische Frontstellungen als Hindernis für eine Weiterentwicklung im Bereich CSR gesehen werden.
- ... dass *Proponenten* KonsumentInnen und die Unternehmen selbst als die Hauptakteure hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des Themas betrachten, während *Opponenten* die weitere Entwicklung gleichermaßen von Politik, Wirtschaftslobbies, Zivilgesellschaft und KonsumentInnen sowie von der allgemeinen wirtschaftlichen Lage abhängig machen.

#### II) Corporate Social Responsibility - aus Sicht der österreichischen Unternehmen

Im Herbst 2008 – also noch vor Ausbruch der wirtschaftlichen Rezession im Gefolge der globalen Finanzkrise – wurde eine telefonische Umfrage unter 600 österreichischen Unternehmen zum Thema CSR durchgeführt. Auf Basis dieser Erhebung können erstmals repräsentative Aussagen über CSR in österreichischen Unternehmen getroffen werden. Darüber hinaus wurde untersucht, inwieweit sich Unternehmen, die gemeinhin als "Vorreiter" in Sachen CSR gelten (im Folgenden "CSR-Leader"), im Hinblick auf ihre "CSR-Performance" – v. a. ihre Aktivitäten, Kompetenzen und Instrumente – tatsächlich vom Rest der österreichischen Unternehmen unterscheiden.

Die Untersuchung zielte v. a. auf Konzeption und Umsetzung, Motivlagen, Unterstützungsbedarfe und Einstellungen zur Regulation von Bereichen der CSR. Die gewonnenen Antworten wurden im Hinblick auf zentrale strukturelle Merkmale der untersuchten Unternehmen ausgewertet.

### Die Gruppe der österreichischen "CSR-Leader" unterscheidet sich deutlich von der Grundgesamtheit der österreichischen Unternehmen

#### ... hinsichtlich ihrer strukturellen Merkmale:

#### Unternehmensgröße

Je größer ein Unternehmen, desto größer seine Chancen, als "CSR-Leader" wahrgenommen zu werden: 49% der Unternehmen in der Gruppe der "CSR-Leader" sind Großbetriebe (über 250 Beschäftigte), im Bundesschnitt zählen 98% zur Gruppe der Klein- und Kleinstbetriebe (bis 49 Beschäftigte). Mit zunehmender Größe steigen Anreiz und Mittel, als "CSR-Leader" in Erscheinung zu treten.

#### Rechtsform

Kapitalgesellschaften sind in der Gruppe der "CSR-Leader" deutlich überrepräsentiert (90% gegenüber 22% im Bundesschnitt), wobei ein starker Zusammenhang mit der *Unternehmensgröße* besteht. Große Kapitalgesellschaften, und dabei insbesondere Aktiengesellschaften treten demnach signifikant häufiger als "CSR-Leader" in Erscheinung als kleinere Unternehmen mit anderen Rechtsformen (insbesondere Einzelunternehmen). Sie haben aufgrund von Auflagen und gesellschaftlichen Erwartungen im Zusammenhang mit der Rechtsform mehr Anlass, und aufgrund ihrer Größe auch mehr Mittel, als "CSR-Leader" in Erscheinung zu treten.

#### Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Wirtschaftssparten

Industriebetriebe sind in der Gruppe der "CSR-Leader" deutlich überrepräsentiert (30% gegenüber 3% im Bundesschnitt). Keine andere Sparte sieht sich wohl – aufgrund ihres relativ hohen *Impacts* auf Mensch und Natur – so umfassend und dringend mit Forderungen nach verantwortlicher Unternehmensführung konfrontiert wie gerade die Industrie. Eine relativ hohe Regulationsdichte im Umwelt- und ArbeitnehmerInnenschutz zieht häufig entsprechende Managementsysteme im Umwelt- und Gesundheitsbereich, steigende Anforderungen im "business-to-business"-Bereich sowie wachsende Bemühungen um "gute Nachbarschaft" und eine "gesellschaftliche Betriebslizenz" am Standort nach sich.

#### Besitzverhältnisse

"CSR-Leader" sind deutlich seltener in Familienbesitz als der Bundesschnitt der Unternehmen (29% gegen 47%). "Klassische" Familienunternehmen (häufig kleingewerbliche Einzelunternehmen mit regionaler Ausrichtung und Sitz in Österreich) haben vergleichsweise

wenig Anreiz, Motivation und Mittel, sich als "CSR-Leader" zu positionieren. Der Anteil von Familienunternehmen an den Aktiengesellschaften ist unter "CSR-Leadern" indes fünf Mal höher: Die Kombination aus mehr Ressourcen und Anreizen bei gleichzeitig geringerer Abhängigkeit von InvestorInnen und eher "traditionellen" Verantwortungsbeziehungen dürfte sich hier positiv auswirken.

#### Unternehmenssitz

CSR-Leader haben deutlich häufiger ihren Unternehmenssitz im Ausland (21% gegenüber 2% im Bundesschnitt). Eine ausländische Zentrale erhöht also – vermittels höherer Sichtbarkeit und Reputationsrisiken, gleichzeitig mehr Ressourcen, Professionalisierung und konzernweiter Vorgaben – die Chancen, als "CSR-Leader" wahrgenommen zu werden.

#### • Absatz- und Beschaffungsmärkte

"CSR-Leader" sind insgesamt deutlich häufiger international ausgerichtet. 35% der "CSR-Leader" setzen ihre Produkte und Dienstleistungen über den regionalen und nationalen Wirtschaftsraum hinaus ab, im Bundesschnitt nur 16%. 53% der "CSR-Leader" beschaffen vorwiegend international, im Bundesdurchschnitt sind es nur 28%. Je internationaler ausgerichtet, desto mehr Anlass und – im Zusammenhang mit anderen strukturellen Merkmalen – auch Mittel haben Unternehmen, sich als "CSR-Leader" zu positionieren.

#### Kundenstruktur

56% der "CSR-Leader" setzen ihre Produkte vorwiegend an Großkunden bzw. andere Unternehmen ab, im Bundesdurchschnitt sind dies nur 24%. Entsprechende Auflagen im "business-to-business"-Bereich scheinen also – etwa in Form zertifizierter Managementsysteme im Zusammenhang mit Qualitäs- und Risikomanagement – mehr Anlass zu geben, als "CSR-Leader" in Erscheinung zu treten als die vielbeschworene "Macht der KonsumentInnen".

#### Wahrnehmung der Wettbewerbssituation

"CSR-Leader" schätzen den Wettbewerb in ihrer Branche deutlich häufiger als hoch ein (73% gegenüber 50%). Daraus lässt sich nicht schließen, dass "CSR-Leader" tatsächlich häufiger in wettbewerbsintensiven Branchen zu finden wären. "CSR-Leader" sind womöglich grundsätzlich "kompetitiver" ausgerichtet und setzen CSR allenfalls strategisch ein.

#### • Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung

Obwohl sie den Wettbewerbsdruck öfter als hoch einschätzen, haben sich "CSR-Leader" – bis zum Oktober 2008 – deutlich häufiger wirtschaftlich günstig entwickelt (82% gegenüber 67% im Bundesschnitt). Besonders gilt das für kleinere "CSR-Leader", wobei die Richtung des Zusammenhangs zwischen CSR und wirtschaftlichem Erfolg offen bleibt: Entweder macht "CSR" – durch Steigerung von Effizienz, Reputation und Effektivität bei der Zielerreichung – erfolgreich, oder aber erfolgreiche Unternehmen haben mehr Anlass und Möglichkeit, als "CSR-Leader" in Erscheinung zu treten.

#### • Entwicklung des Beschäftigtenstandes

CSR-Leader haben deutlich häufiger den Beschäftigtenstand erhöht als die Unternehmen im Bundesschnitt (60% gegen 23%). Ein starker Zusammenhang besteht mit ihrer häufiger günstigen wirtschaftlichen Entwicklung: Wie dort gilt die Beobachtung v. a. für kleinere "CSR-Leader" und es bleibt offen, ob CSR ein "Beschäftigungsmotor" ist oder umgekehrt wachsende Unternehmen mehr Anlass und Mittel haben, sich als "CSR-Leader" zu positionieren.

#### Hinsichtlich des Bekanntheitsgrades und des Verständnisses von CSR zeigt sich,

- ... dass im Bundesschnitt kaum ein Drittel der UnternehmensvertreterInnen schon einmal von CSR gehört haben (30% gegen 90% in der Gruppe der "CSR-Leader").
- ... dass mit zunehmender Größe eines Unternehmens die Wahrscheinlichkeit steigt, dass das Konzept "CSR" bekannt ist.
- ... dass "CSR-Leader" vor allem über CSR-Wettbewerbe und Veranstaltungen mit dem Thema in Kontakt gekommen sind.
- ... dass Unternehmen im Bundesschnitt von CSR allenfalls über Medienberichte erfahren haben, und dass insbesondere für kleinere Unternehmen, die über 90% der österreichischen Betriebe ausmachen, CSR-Wettbewerbe und Veranstaltungen wenig interessant zu sein scheinen.
- … dass Mitteilungen von Berufsverbänden in beiden Gruppen eine relativ geringe Bedeutung für die Verbreitung des CSR-Konzepts haben.
- ... dass andere Unternehmen bei jedem fünften "CSR-Leader" eine Auseinandersetzung mit CSR bewirkt haben.
- ... dass CSR insgesamt nur in jedem dritten österreichischen Unternehmen ein Begriff ist und dort noch häufig als Schlagwort mit unklarer Bedeutung kursiert, dass sich aber "CSR-Leader" im Schnitt durch eine deutlich differenziertere Auffassung von CSR abheben. Allgemein besteht in österreichischen Unternehmen ein eher vages oder punktuell auf einzelne Aspekte (z. B. Gesundheit am Arbeitsplatz) beschränktes Verständnis von CSR.

#### Hinsichtlich der Inanspruchnahme von CSR-Beratung zeigt sich,

- ... dass nur 8% der österreichischen Unternehmen (45% der CSR-Leader) einschlägige Beratung in Anspruch genommen haben.
- ... dass sich größere Unternehmen deutlich häufiger einschlägig beraten haben lassen, allerdings auch auch jeder dritte kleine "CSR-Leader" mit bis zu 50 Beschäftigten.
- ... dass sich "CSR-Leader" am weitaus häufigsten (73%) von privaten Anbietern beraten haben lassen, während sich Unternehmen im Bundesschnitt zu je einem Drittel von privaten und öffentlichen Einrichtungen (jeweils 35%) beraten haben lassen.
- ... dass die Beratung durch öffentliche Stellen den Beratungsbedarf insbesondere größerer und aktiverer Unternehmen nicht zu decken bzw. nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung zu stehen scheint.
- ... dass sich Unternehmen im Bundesschnitt am häufigsten zur Gestaltung der Arbeitsbeziehungen beraten haben lassen (56%), "CSR-Leader" dagegen insgesamt zu mehr unterschiedlichen operativen Bereichen und darüber hinaus am häufigsten bei der Erstellung von Nachhaltigkeits- und Umweltberichten.

... dass diejenigen Unternehmen, die bereits beraten wurden, sich überwiegend erneut beraten lassen würden (67% der "CSR-Leader" bzw. 57% im Bundeschnitt), die Bereitschaft zur erstmaligen CSR-Beratung allerdings relativ gering ist (20% der "CSR-Leader" bzw. 11% im Bundesschnitt): Daraus ergibt sich per Oktober 2008 ein artikulierter Beratungsbedarf von 41% in der Gruppe der "CSR-Leader" und 15% im Bundesschnitt.

#### Hinsichtlich der Einschätzung des Stellenwerts von CSR zeigt sich,

- ... dass das eigene Unternehmen im Vergleich zu Referenzgruppen generell deutlich am "verantwortlichsten" wahrgenommen wird: 74% der VertreterInnen von "CSR-Leadern" bzw. 46% im Bundesschnitt weisen dem Thema im eigenen Unternehmen jeweils "sehr hohe Bedeutung" zu dahinter folgen in absteigender Reihe die eigene Branche (37% bzw. 35%), die KonsumentInnen (26% bzw. 33%), die Wirtschaft allgemein (21% bzw. 29%) und die vermutete Bedeutung von CSR in der Politik (21% bzw. 27%).
- ... dass CSR in den "globaler" ausgerichteten Unternehmen im Bundesschnitt jeweils sowohl häufiger "sehr große" als auch "bestenfalls geringe Bedeutung" beigemessen wird mangels verbindlicher internationaler Standards besteht hier entweder geringer oder hoher strategischer Anreiz, sich durch eine CSR-Politik von der Konkurrenz abzuheben: CSR also als "Luxus" oder als wettbewerbsrelevantes Alleinstellungsmerkmal.
- ... dass Unternehmen die Bedeutung von CSR bei KonsumentInnen insgesamt recht bescheiden einschätzen ob sie an Endkunden absetzen oder nicht: Der positive Zusammenhang zwischen der Bedeutung von CSR im eigenen Unternehmen und bei den KonsumentInnen indiziert allerdings Handlungsbedarf für eine aktive CSR-KonsumentInnenpolitik, um einen stärkeren Nachfrageimpuls zu geben.
- ... dass bei insgesamt geringem Vertrauen in die Politik insbesondere kleinere Unternehmen mit regionaler Ausrichtung CSR in der Politik den geringsten Stellenwert beimessen: Möglicherweise ein Hinweis darauf, dass politische Maßnahmen zur Förderung von CSR und die Konzeption von CSR als strategischer "business case" bislang v. a. an den Bedürfnissen größerer, eher international ausgerichteter Unternehmen orientiert waren.

#### Hinsichtlich der Einschätzung des Zugangs des eigenen Unternehmens zu CSR zeigt sich,

- ... dass 94% der VertreterInnen von "CSR-Leadern" (und 43% im Bundesschnitt) ihr Unternehmen als Vorreiter bei der Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung bezeichnen (proaktive Haltung).
- ... dass 43% der österreichischen Unternehmen (und 6% der "CSR-Leader") CSR-Aktivitäten nur als Reaktion auf öffentlichen Druck setzen (*reaktive Haltung*).
- … dass für 9% der österreichischen Unternehmen CSR-Aktivitäten einen unzumutbaren Wettbewerbsnachteil darstellen (ablehnende Haltung).
- ... dass VertreterInnen größerer und international tätiger Unternehmen ihren Betrieb deutlich häufiger als CSR-Vorreiter wahrnehmen, während VertreterInnen kleinerer, regional tätiger Unternehmen, die generell eine deutlich ungünstigere wirtschaftliche Entwicklung berichten,

CSR häufiger als unzumutbaren Wettbewerbsnachteil ansehen: Die gängige Losung von CSR als "business case" und das Versprechen von "win-wins" zwischen Erfolg und Verantwortung erweisen sich demnach nur als sehr eingeschränkt tauglich, um die soziale und ökologische Verantwortung in den Unternehmen flächendeckend zu fördern.

#### Hinsichtlich der genannten CSR-Aktivitäten in den Unternehmen zeigt sich,

- ... dass mehr als zwei Drittel der österreichischen Unternehmen in den erhobenen CSRrelevanten Maßnahmenbereichen nicht (31%) bis kaum aktiv (38%) sind.
- ... dass kleinere Unternehmen deutlich weniger aktiv sind als größere, was aber nicht bedeutet, dass sie weniger "gesellschaftlich verantwortlich" wären sie verursachen möglicherweise schlichtweg weniger externe Kosten, die es zu internalisieren gilt, oder anders ausgedrückt: Sie müssen der Gesellschaft nicht so viel "zurückgeben" wie große Unternehmen.
- ... dass "CSR-Leader" aller Größen deutlich mehr und dauerhaftere CSR-relevante Maßnahmen setzen als andere österreichische Unternehmen.
- ... dass Unternehmen generell in solchen Bereichen am aktivsten sind, in denen es bereits verpflichtende Regeln gibt (z. B. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Reduktion von Schadstoffen, Vereinbarkeit von Beruf und Leben, Antidiskriminierung).
- ... dass Maßnahmen, die einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen versprechen, ebenfalls relativ häufig gesetzt werden (z. B. Einsparung von Energie und Ressourcen, Qualifizierung des Personals, Recyclingsysteme).
- ... dass Verantwortungsbereiche, welche die Außenbeziehungen des Unternehmens betreffen bzw. noch völlig ungeregelt sind, deutlich am seltensten wahrgenommen werden (soziale Beschaffungsrichtlinien, ökologische Beschaffungsrichtlinien, Bevorzugung regionaler Lieferanten, weitreichende Mitbestimmung).
- ... Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung insgesamt am ehesten dort wahrnehmen, wo es in dieser Reihenfolge durch geltende Regelungen (bereits in einem hohen Maße) erfordert, ökonomisch nützlich oder moralisch geboten ist. Wo Markt oder Moral jeweils nicht ausreichen, muss wohl durch sanktionierbare Gesetze versucht werden, diese beiden Regulative miteinander bestmöglich in Einklang zu bringen.

#### Hinsichtlich der innerbetrieblichen Zuständigkeit für CSR zeigt sich,

- ... dass in österreichischen Unternehmen fast ausschließlich die Geschäftsführung oder der Vorstand für CSR zuständig ist (85%).
- ... dass bei "CSR-Leadern" neben *Geschäftsführung oder Vorstand* im Schnitt mindestens eine weitere Stelle oder Organisationseinheit für CSR-Bereiche verantwortlich ist.
- ... dass neben Geschäftsführung oder Vorstand bei "CSR-Leadern" am häufigsten die PR- oder Kommunikationsabteilung für CSR-Bereiche verantwortlich ist (44%), gefolgt von speziell zuständigem Personal (35%), der Personalabteilung (32%) und abteilungsübergreifenden Gremien (28%).

- ... dass in Unternehmen, die einen Betriebsrat haben, dieser im Bundesschnitt nach Geschäftsführung oder Vorstand am häufigsten für CSR-Bereiche zuständig ist (28%).
- ... dass bei größeren "CSR-Leadern" Geschäftsführung oder Vorstand seltener, dafür die PR- oder Kommunikationsabteilung häufiger für CSR-Bereiche zuständig ist: Sie verstehen ihre im Schnitt bessere Performance auch besser zu kommunizieren und werden somit eher als "CSR-Leader" wahrgenommen als vergleichbar "verantwortliche" Unternehmen.
- ... dass größere Unternehmen generell über mehr Kapazitäten und Kompetenzen für CSR verfügen, dass aber "CSR-Leader" aller Größenklassen im Schnitt "besser aufgestellt" sind.
- ... dass Unternehmen mit höherer "Zuständigkeitsrate" für CSR auch deutlich aktiver bei der Umsetzung CSR-relevanter Maßnahmen sind.

#### Hinsichtlich der in den Unternehmen angewendeten CSR-Instrumente zeigt sich,

- ... dass Instrumente, welche nicht der Umsetzung, sondern in erster Linie der *Erhebung, Konzeption* und *Kommunikation* gesellschaftlicher Verantwortung dienen, generell häufiger sind (z. B. *Unternehmensleitbild, Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, Anspruchsgruppensdialog)*.
- ... dass Instrumente, welche einen unmittelbaren ökonomischen Nutzen versprechen und sich in bestehende Strukturen und Managementsysteme v. a. großer Unternehmen relativ leicht integrieren lassen, ebenfalls relativ häufig genannt werden (z. B. zertifizierte Managementsysteme, Risikomanagement, Vorschlagswesen, regelmäßige Treffen mit dem Betriebsrat).
- ... dass Instrumente, welche unmittelbar der Umsetzung von CSR-relevanten Maßnahmen dienen bzw. den Außenbereich des Unternehmens betreffen, relativ selten genannt werden (z. B. ökologische und soziale Beschaffungsrichtlinien).
- … dass in Unternehmen, die einen Betriebsrat haben, im Bundesschnitt auch häufiger ein entsprechendes Unternehmensleitbild oder einen Verhaltenskodex haben und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen und Dialoge mit Anspruchsgruppen durchführen.
- ... dass "CSR-Leader" insgesamt eine stärkere Professionalisierung und einen umfassenderen und systematischeren Zugang zu CSR aufweisen.
- … dass insgesamt Nachholbedarf v. a. bei jenen Instrumenten besteht, welche die *Umsetzung* gesellschaftlicher Verantwortung insbesondere *im vorgelagerten Bereich der Wertschöpfungskette* ohne unmittelbaren finanziellen Nutzen der Unternehmen betreffen.

#### Hinsichtlich der Motive für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung zeigt sich,

... dass wertorientierten Motiven (darunter Verantwortung für MitarbeiterInnen, persönliche Werthaltung der Unternehmensleitung, Verantwortung der Gesellschaft gegenüber, verantwortungsbewusste Unternehmenskultur) ebenso wichtig sind wie erfolgsorientierte Motive (darunter Standortsicherung, Innovation, MitarbeiterInnen-Motivation, Kundenbindung und Reputation).

- ... dass Verantwortung den MitarbeiterInnen gegenüber das häufigste Motiv für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung ist (61% im Bundesschnitt bzw. 75% der "CSR-Leader").
- ... dass insgesamt ein starker Zusammenhang zwischen hoher genereller Motivation und hohem und dauerhaftem Engagement in CSR-Bereichen besteht, gleichzeitig aber ein Fünftel der "hoch motivierten" österreichischen Unternehmen in CSR-Bereichen "nicht aktiv" ist.
- ... dass die große Bedeutung von wertorientierten oder moralischen Motiven für die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung die Bedeutung von Handlungsspielräumen aufzeigt, innerhalb derer gesellschaftliche Erwartungen und individuelle Werthaltungen auch allgemein realisiert werden können.

### Hinsichtlich der wahrgenommenen Hindernisse, die einem stärkeren CSR-Engagement entgegenstehen, zeigt sich,

- … dass externe wirtschaftliche Hindernisse (v. a. hoher Wettbewerbs- oder Kostendruck, fehlender Nutzen) generell schwerer wiegen als interne Hindernisse (fehlende personelle Kpazitäten, fehlendes CSR-Know-How, fehlende Unterstützung durch Eigentümer, fehlendes Bewusstsein innerhalb des Unternehmens).
- ... dass für die österreichischen Unternehmen generell der "fehlende Nutzen bei zu hohen Kosten" das größte Hindernis für eine verstärkte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung darstellt (48% bzw. auch für 33% der "CSR-Leader").
- ... dass für drei von vier Unternehmen, welche außerhalb der EU und damit häufig aus Ländern mit besonders niedrigen oder mangelhaft durchgesetzten sozialen und ökologischen Standards beschaffen, ein empfundener hoher Wettbewerbsdruck und fehlender Nutzen die verstärkte freiwillige Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung verhindern. Die großen Hoffnungen in eine "freiwillige" Schließung von "Regulierungslücken" über den Marktmechanismus scheinen sich also noch nicht annähernd zu erfüllen.
- ... dass überdurchschnittliche 33% der "CSR-Leader", die vorwiegend an Endverbraucher absetzen, "geringe Nachfrage bzw. mangelndes Kundenbewusstsein" als Hindernis nennen: Eine Reputation als "CSR-Leader" wird also nicht notwendigerweise auch nachfragewirksam.
- ... dass der "business case" von CSR demnach gegenwärtig noch wenig entwickelt ist und es *neben* Information, Ausbildung und Beratung zur unternehmensinternen Verankerung von CSR auch der Schaffung von Rahmenbedingungen bedarf, welche verantwortlich agierende Unternehmen jedenfalls nicht bestrafen.

### Hinsichtlich der Beurteilung von CSR-fördernden Maßnahmen mit unterschiedlicher Regulationsschärfe zeigt sich,

- ... dass insgesamt verbindliche und sanktionierbare Regeln in sehr hohem Maße befürwortet werden.
- ... dass dem Prinzip der Freiwilligkeit von CSR bzw. einer unverbindlichen Förderung strikt freiwilliger Maßnahmen im Vergleich dazu eine recht deutliche Absage erteilt wird.

So befürworten hinsichtlich möglicher verbindlicher und sanktionierbarer Regeln

- ... 77% der österreichischen Unternehmen (85% der "CSR-Leader") die international verbindliche und sanktionierbare Einhaltung sozialer und ökologischer Mindeststandards.
- ... 77% der österreichischen Unternehmen (82% der "CSR-Leader") eine international einklagbare Verantwortung für Verletzungen grundlegender Menschen- und ArbeitnehmerInnenrechte und ökologischer Mindeststandards entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermutigend ist hier auch die besonders hohe Zustimmung seitens Unternehmen, die weltweit beschaffen.
- ... 80% der österreichischen Unternehmen (66% der "CSR-Leader") erweiterte (sozial-ökologische) Berichtspflichten für Großunternehmen.

### Hinsichtlich der verbindlichen Überprüfung und Förderung von Maßnahmen, die über geltende Bestimmungen hinausgehen ...

- .... befürworten 92% der Unternehmen (95% der "CSR-Leader") die verpflichtende Überprüfung von Angaben, die Unternehmen über ihre sozialen und ökologischen Leistungen machen.
- ... befürworten 81% der Unternehmen (89% der "CSR-Leader"), dass verantwortungsbewusste Unternehmen durch das öffentliche Beschaffungs-, Vergabe- und Förderwesen bevorzugt behandelt werden sollten.
- … wünschen sich 71% der Unternehmen (77% der "CSR-Leader") die Schaffung eines klaren und überprüfbaren CSR-Gütesiegels zur besseren Unterscheidbarkeit verantwortlicher Unternehmen.

### Dem Prinzip "Freiwilligkeit" bzw. der unverbindlichen Förderung strikt freiwilliger Maßnahmen wird im Vergleich dazu eine recht deutliche Absage erteilt, denn ...

- ... knapp 40% der österreichischen Unternehmen sind der Meinung, dass es den Unternehmen nicht selbst überlassen bleiben darf, "ob und wie sie über ihre sozial und ökologisch relevanten Aktivitäten berichten".
- … fast zwei Drittel der österreichischen Unternehmen (64%) halten die "Verbreitung von bestpractice und die öffentliche Auszeichnung durch CSR-Preise für nicht ausreichend, um gesellschaftliche Unternehmensverantwortung zu fördern".
- ... insgesamt nur 28% der österreichischen Unternehmen und 14% der "CSR-Leader" stimmen einer unverbindlichen Förderung strikt freiwilliger Selbstverpflichtung in jedem Fall zu.

### Fasst man die Zustimmungsraten für die unterschiedlichen Zugänge zusammen, so zeigt sich ...

- ... eine jeweils deutliche Präferenz für verbindliche sanktionierbare Regeln und für den Zwischenbereich "verbindlicher Unverbindlichkeit".
- ... eine relativ deutliche Absage an eine unverbindliche Förderung eines rein freiwilligen Engagements.

### ... im Zusammenhang mit Aktivitätsniveaus, der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen und mit dem Stellenwert und Zugang zu CSR,

- ... dass Unternehmen, die mehr CSR-relevante Maßnahmen setzen, auch häufiger für verbindliche und sanktionierbare Regeln sind als weniger aktive.
- ... dass Unternehmen in kompetitiverem Umfeld unabhängig von ihrer jüngsten wirtschaftlichen Entwicklung stärker für verbindliche und sanktionierbare Regeln votieren.
- … dass Unternehmen, in denen CSR einen höheren Stellenwert hat und die einen pro-aktiveren Zugang zu CSR angeben, der Schaffung verpflichtender und sanktionierbarer Regeln häufiger zustimmen.

Insgesamt lässt sich bezüglich der Einstellung zu unterschiedlich verbindlichen Formen der Regulation von Bereichen der CSR feststellen, dass Unternehmen eindringlich für klare Verbindlichkeiten im Bereich CSR votieren. Die Förderung rein freiwilliger Ansätze etwa durch Kommunikation von "best practice" oder die Vergabe von "CSR-Preisen" scheint nicht ausreichend, um gesellschaftliche Unternehmensverantwortung zu fördern. Die gewonnenen Ergebnisse weisen in eine Richtung: Notwendig wird die Schaffung eines verbindlichen Rahmenwerks towards und beyond compliance, um die systematische Bevorzugung und den Schutz der verantwortungsbewussten Unternehmen zu gewährleisten.

### Der Frage, ob CSR ein Standortvorteil für Österreich im internationalen Wettbewerb sein könnte,

- ... stimmen 71% der österreichischen Unternehmen (und 76% der "CSR-Leader") zu.
- ... können gerade Unternehmen, die eher international ausgerichtet sind (jeweils über 90%) Familienbetriebe (81%) und Handelsunternehmen (85%) in besonders hohem Maße zustimmen.

Dieses klare Ergebnis liefert entsprechenden Bestrebungen der österreichischen Bundesregierung, die bereits im Außenwirtschaftsleitbild 2008 festgehalten und in der aktuellen Regierungserklärung bestätigt wurden, zusätzlichen Rückenwind und kann als klares Votum gesehen werden, diese Politik verstärkt weiter zu führen.

#### Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der repräsentativen Erhebung in österreichischen Unternehmen und der Befragung von VertreterInnen institutioneller Akteure können die folgenden Schlussfolgerungen gezogen werden:

• Es zeigen sich die Grenzen eines "business-case"-Ansatzes, der mit "win-win"-Situationen verantwortlichen Wirtschaftens wirbt, ohne dass dafür geeignete Rahmenbedingungen vorhanden wären. Notwendig wären Rahmenbedingungen, die Handlungsspielräume schaffen, innerhalb derer gesellschaftliche Erwartungen und individuelle Werthaltungen allgemein realisiert werden können.

Wenn 48% der Unternehmen angeben, dass "fehlender Nutzen bei zu hohen Kosten" ein Hindernis für eine verstärkte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung darstellt, wenn 76% der Unternehmen mit weltweiten Lieferketten "fehlenden Nutzen aus CSR" und "hohen Wettbewerbs-/Kostendruck" als Haupthindernisse nennen und wenn überdurchschnittliche 33% der "CSR-Leader", welche vorwiegend an Endverbraucher absetzen, eine "geringe Nachfrage bzw. mangelndes Kundenbewusstsein" als Hindernis nennen,

so sind dies klare Indizien dafür, dass CSR als "business case" noch kaum entwickelt ist, und dass es unterstützender Rahmenbedingungen und entsprechender Politikansätze bedarf.

• VertreterInnen kleinerer Unternehmen berichten – noch vor Ausbruch der Rezession – deutlich häufiger eine ungünstige wirtschaftliche Entwicklung (36% im Gegensatz zu 10% bei den großen Unternehmen). Sie betrachten CSR deshalb vielfach als Wettbewerbsnachteil, weil sie sich nicht mehr in der Lage sehen, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung "freiwillig" nachzukommen. Auch hier zeigt sich: Der Hinweis auf mögliche Wettbewerbsvorteile durch freiwillige Selbstverpflichtungen taugt jedenfalls nur sehr eingeschränkt, um soziale und ökologische Verantwortung in den Unternehmen flächendeckend zu heben.

Neben Information, Ausbildung und Beratung zur unternehmensinternen Verankerung von CSR wäre also die Schaffung von Rahmenbedingungen erforderlich, welche Mindeststandards verantwortlicher Unternehmenstätigkeit vorschreiben bzw. darüber hinaus verantwortlich agierende Unternehmen begünstigen.

- Während Unternehmen v. a. jene CSR-Instrumente anwenden, welche stärker auf die Erhebung, Konzeption und v. a. die Kommunikation von CSR ausgerichtet sind, besteht ein Nachholbedarf bei der Umsetzung speziell im vorgelagerten Bereich der Wertschöpfungskette, welcher häufig ohne unmittelbaren ökonomischen Nutzen für das Unternehmen ist. Um diesen Bereich zu stärken, wären entsprechende Verpflichtungen, Anreize und gerade im Bereich der öffentlichen Beschaffung eine Vorbildrolle der Politik notwendig.
- Insbesondere international aktive Unternehmen sehen in einer klaren CSR-Positionierung des Wirtschaftsstandortes Österreich einen Wettbewerbsvorteil. Die bereits im Außenwirtschaftsleitbild 2008 festgehaltene und in der aktuellen Regierungserklärung bestätigte Positionierung als verantwortungsbewusster und vertrauenswürdiger Standort entspricht der Position der meisten Unternehmen, insbesondere der Unternehmen mit stärker internationaler Ausrichtung.

Sinnvoll erscheinen deshalb insbesondere die folgenden Maßnahmen:

- Aufbau und Ausbau von öffentlichen CSR-Beratungsangeboten insbesondere für Kleinund Mittelbetriebe, um dem von ihnen beklagten Know-How-Defizit zu begegnen.
- Eine stärkere Rolle der öffentlichen Hand insbesondere über KonsumentInnenpolitik und durch gezielte Informations- und Förderpolitik.
- Die Förderung von CSR-Instrumenten der 3. Generation: Transparenzfördernde, kooperationsorientierte bzw. anreizbasierte Instrumente wie z. B.
  - O die Entwicklung eines glaubwürdigen "CSR-Gütesiegels" und
  - O die Ausrichtung des öffentlichen Beschaffungs- und Vergabewesens nach CSR-Kriterien

werden sowohl von den institutionellen Akteuren als auch von der Gesamtheit der österreichischen Unternehmen gewünscht.

- Die eindeutige und glaubhafte Positionierung des österreichischen Wirtschaftsstandortes als CSR-Vorreiter.
- Eine pro-aktive Politik zur Schaffung eines EU-weiten (rechtlichen und institutionellen) Rahmens zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, welcher verpflichtende und einklagbare Mindeststandards, (Transparenz-) Regeln im Bereich der freiwilligen Selbstverpflichtung und anreizbasierte Instrumente umfasst.

In Krisenzeiten mögen andere Dinge zunächst dringender und wichtiger erscheinen. Was allerdings auf dem Spiel steht, ist nicht nur die Glaubwürdigkeit der gesamten CSR-Debatte, sondern auch die große politische Chance, gerade jetzt langfristig richtige Entscheidungen zu treffen und nicht lediglich "mehr desselben" zu verwalten.

### I ExpertInneninterviews.

Institutionelle Landkarte der österreichischen CSR-Debatte

## Einleitung. CSR in Österreich – zwischen Konflikt, Kompromiss und Krise

Die österreichische CSR-Debatte geht in ihr siebentes Jahr. Den Anstoß gab 2003 die Gründung der Initiative *CSR Austria*: Sie beauftragte die erste österreichweite CSR-Studie (CSR Austria 2003a), vergab erstmals den *TRIGOS* "für Unternehmen mit Verantwortung" und veröffentlichte noch vor Jahresende ihr programmatisches "CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft" (CSR Austria 2003b). Die kritische Stellungnahme von ArbeitnehmerInnen- und zivilgesellschaftlichen Organisationen – als Anspruchsgruppen im "Leitbild-Prozeß" lediglich angehört – folgte auf den Fuß (AGEZ 2003). Die erste Nummer der *Glocalist Review* widmete der Auseinandersetzung einen CSR-Schwerpunkt (Glocalist Review Nr. 1/2003), das *corporAID-Magazin* startete wenig später unter dem programmatischen Header "CSR Global" (corporAID-Magazin Nr. 1, Dez. 2003).

Die österreichische CSR-Debatte vereinte damit von Anbeginn alte und neue, korporatistische und zivilgesellschaftliche Akteure. Sie entzündete sich entlang der traditionellen sozialpartnerschaftlichen Konfliktlinien, zugleich erforderte sie zu beiden Seiten Dialog und Kooperation mit neuen zivilgesellschaftlichen "Stakeholdern". Diese Ausgangslage und die Tatsache, dass die Wirtschaft CSR initiiert hatte und damit die Agenda vorgab, prägen die österreichische CSR-Debatte strukturell und inhaltlich bis heute¹: Es geht um freiwillige Selbstverpflichtung über gesetzliche Bestimmungen hinaus – soweit ist man sich einig. Die Bedeutung dieser "Freiwilligkeit" – ob als "Freiheit" bestimmendes Prinzip von Verantwortung oder als "Beliebigkeit" ihr mögliches Gegenteil – bleibt indes umstritten.

Nicht die Akteure, nur ihre Namen haben sich inzwischen geändert: 2005 wurde CSR Austria zu respACT, und ArbeitnehmerInnen-, entwicklungspolitische, Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen schlossen sich zu NeSoVe, dem Netzwerk Soziale Verantwortung zusammen. In den Grundsätzen blieb man sich indes treu und widmete sich fortan v. a. der Ausdifferenzierung, Konkretisierung und Propagierung der jeweiligen Position: Das "CSR-Leitbild österreichischen Wirtschaft", mittlerweile in Umsetzungsund Branchenleitfäden operationalisiert und 2007 - bereits in Fusion mit dem 1997 gegründeten Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD) - in dritter, weitgehend unveränderter Auflage erschienen (respACT 2007), fußt nach wie vor auf dem Konzept einer unbedingten freiwilligen Selbstverpflichtung. NeSoVe auf der anderen Seite konkretisierte seine Forderung nach mehr Verbindlichkeit von CSR in einem Indikatorenkatalog (NeSoVe 2008) und zuletzt in einem

Diese Einschätzung einer "anfänglichen Dynamik" der österreichischen CSR-Debatte "entlang der Interessenslinien der Sozialpartner" teilt auch eine aktuelle Studie der Bertelsmann-Stiftung (2008, S. 32, 38f.).

Forderungspapier an die österreichische Politik (NeSoVe 2008b).

Der folgende Vergleich der "Begriffswolken", die auf Basis des "CSR-Leitbilds der österreichischen Wirtschaft" (respACT 2007) und der "Forderungen an die österreichische Politik" (NeSoVe 2008b) erstellt wurden,² zeigt schemenhaft die unterschiedlichen Diskurse der repräsentativen Kontrahenten der österreichischen CSR-Debatte. Je häufiger ein Wort in einem Text aufscheint, desto größer wird es in der Grafik dargestellt.³

Zunächst sticht dabei ins Auge, dass – wenig verwunderlich – "Unternehmen" und "Verantwortung" in beiden Texten groß geschrieben werden. In etwa gleich häufig werden im Zusammenhang mit CSR auch die "Interessensgruppen" genannt. Das Akronym "CSR" selbst findet sich im *NeSoVe-*Text vergleichsweise häufiger.



Abbildung 1: Begriffswolke der "Forderungen an die österreichische Politik" von NeSoVe (2008b)

Wie Abbildung 1 zeigt, folgen in der Häufigkeit der Nennungen im *NeSoVe*-Papier die Begriffe "Umwelt", "Soziales" und – für ein Forderungspapier wenig überraschend – "Forderungen", gefolgt von "Politik". Relativ häufig werden hier aber auch "KonsumentInnen", und damit im Zusammenhang "Produkte" genannt. "Rahmenbedingungen", "Regulierung", "Regelung" "verbindlich", "Einhaltung", "Kontrolle", "Anforderungen" – also sämtlich Begriffe, die eine politische Gestaltung von CSR anzeigen – werden ebenso relativ häufig genannt wie "Menschenrechte/Menschenrechtsstandards" und "Stakeholder".

In der Begriffswolke des *respACT*-Leitbilds (siehe Abbildung 2) sind diese letztgenannten Begriffe kaum zu finden. Zentrale Begriffe sind hier "Erfolg/erfolgreich", "handeln" und "wirtschaften", "Wirtschaft" und "Business". Näher erläutert wird diese erfolgreiche Wirtschaftsweise durch häufige Begriffe wie "verantwortungsvoll", "Grundsätze", "(Corporate)

<sup>2</sup> Die jeweils unterschiedliche Schwerpunktsetzung, die schon in den Titeln anklingt, bringt unserer Ansicht nach die gegensätzlichen Positionen pointiert zum Ausdruck. Wenn die Gegenüberstellung damit systematisch verzerrt wird, dann in Richtung einer Überzeichnung der Gegensätze, die damit aber deutlicher zutage treten.

<sup>3</sup> Die "Begriffswolken" wurden mit der Webanwendung "Wordle" (http://www.wordle.net/) auf Basis der jeweils 200 häufigsten Wörter in den Texten erstellt. Allgemein häufige Wörter (v. a. Artikel, bestimmte Verben) wurden dabei vorab automatisch ausgefiltert, die Auswahl wurde danach um wenig aussagekräftige Wörter bereinigt.

Governance" und "Herausforderungen". "Umwelt" und "Gesellschaft/Soziales" finden sich etwas seltener, der Begriff der "(nachhaltigen) Entwicklung" dafür häufiger als "Nachhaltigkeit" im NeSoVe-Papier, ebenso wie die Begriffe "Dialog" und "MitarbeiterInnen".



Abbildung 2: Begriffswolke des "CSR-Leitbilds der österreichischen Wirtschaft" von respACT (2007)

Bei aller gebotenen Vorsicht, und ohne hier noch auf die Bedeutung und die Zusammenhänge dieser Begriffe im Kontext einzugehen, wird aus diesen "Begriffswolken" doch die Gegensätzlichkeit der Standpunkte auf den ersten Blick deutlich. Dass am österreichischen CSR-Tag 2008, ausgerichtet von respACT, der NeSoVe-Indikatorenkatalog für "soziale Verantwortung aus zivilgesellschaftlicher Perspektive" und parallel der Workshop der wirtschaftlichen Stakeholder zum "internationale[n] business case österreichischer Unternehmen" präsentiert wurde,<sup>4</sup> kann insofern als bezeichnend für die österreichische CSR-Debatte gelten: Man lädt einander ein, spricht auch zunehmend dieselbe Sprache, aber häufig aneinander vorbei – gerade in der grundsätzlichen Frage der Freiwilligkeit oder Verbindlichkeit von CSR (vgl. auch Bertelsmann Stiftung 2008, S. 9). Das Scheitern der Initiative eines österreichischen "CSR-Gütesiegels" und die teils diametralen Ansichten der im nationalen Spiegelkomitee vertretenen Organisationen zu wesentlichen Punkten der Debatte um den kommenden "Guidance Standard on Social Responsibility" ISO 26000SR (etwa zu Kennzahlensystemen, Berichterstattungspflichten und zur Einhaltung internationaler Konventionen)<sup>5</sup> sind weitere Indizien dieser Einigkeit in der Uneinigkeit.

Die österreichische CSR-Debatte hat somit die Entwicklung auf europäischer Ebene gewissermaßen vorweggenommen. Dort wurde CSR 2001 als politische Initiative der Europäischen Kommission mit stärker regulativem Zugang gestartet (vgl. Europäische Kommission 2001) und erst nach und nach, auf offenen Druck wirtschaftlicher Stakeholder, zum business case radikalisiert. (vgl. Europäische Kommission 2006; de Schutter 2008; Ungericht/Raith/Korenjak 2008, S. 69ff.) In Österreich ging die Initiative dagegen von den wirtschaftlichen Stakeholdern aus und scheint seither, v. a. durch die unverrückbare Position der Initiatoren selbst, und gestärkt durch die europäische Entwicklung, in der beschriebenen Pattstellung festgefahren. Gleichzeitig

<sup>4</sup> http://www.respact.at/content/site/aktuelles/article/4014.html, zugegriffen am 10.06.09

<sup>5</sup> http://www.on-norm.at/publish/iso\_26000\_interviews.html, zugegriffen am 10.06.09

treten aber in Österreich gerade die befassten Ministerien – Sozial- und Lebensministerium, teilweise auch das Wirtschaftsministerium – zunehmend als Vermittler in Erscheinung, die sich an einem Kompromiss, d. h. an der Schaffung eines verbindenden "Zwischenbereichs" von Freiwilligkeit und Verbindlichkeit in Konzeption und Regulation von CSR interessiert zeigen.

Der vorliegende Bericht über die Positionen maßgeblicher institutioneller Akteure in der österreichischen CSR-Debatte legt diese Einschätzung nahe und führt sie näher aus. Wir stützen uns dabei auf Interviews, die wir mit VertreterInnen von 15 Institutionen im Frühling und Sommer 2008 geführt haben – sie sind in Tabelle 1 mit einer kurzen Beschreibung ihres Bezugs zum Thema CSR aufgelistet.

Institution (Stand 2008)	CSR-Bezug
Bundesarbeitskammer (AK)	Finanzielle Unterstützung für <i>NeSoVe</i> , Fokus auf Normungsinitiativen und "soziale Nachhaltigkeit"
Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW)	Koordinator der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, der Umsetzung des Kyoto-Protokolls und des Umweltaudits <i>EMAS</i> , Förderer von <i>respACT</i> (s. dort) & <i>TRIGOS</i>
Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (BMSK)	Initiativen zur beruflichen Integration von Menschen mit Behinderungen und älteren ArbeitnehmerInnen (NESTOR-Preis), KonsumentInnenschutz, Förderer von <i>respACT</i> (s. dort), <i>NeSoVe</i> (s. dort) & <i>TRIGOS</i>
Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA)	Mitbegründer & Förderer von <i>CSR-Austria/respACT</i> (s. dort) & <i>TRIGOS</i> , Förderer von <i>NeSoVe</i> , Fokus auf Exportförderung, nationale Kontaktstelle für <i>OECD</i> -Leitsätze
Evangelische Kirche A. B. (EK)	Stellungnahme & Kampagne zu "Wirtschaft(en) im Dienst des Lebens", thematische Projekte
Gemeinde Wien MA22 (MA22)	ÖkoBusinessPlan Wien, Nachhaltigkeitskoordination der Gemeinde
ICEP – Institut zur Cooperation bei Entwicklungs- Projekten / corporAID - Initiative für Wirtschaft, Entwicklung und globale Armutsbekämpfung (ICEP)	Partner von <i>respACT</i> , Herausgeber des <i>corporAID-Magazins</i> , Entwicklungshilfe, Bildungs- & Kampagnenarbeit mit Fokus "CSR global"
Industriellenvereinigung (IV)	Mitbegründer & Förderer von CSR Austria/respACT (s. dort) & TRIGOS
Katholische Kirche (KK)	Thematische Projekte
Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB)	Mitbegründer & Mitglied von <i>NeSoVe</i> , Fokus auf CSR-Normungsinitiativen und betriebliches "soziales Audit"
respACT - austrian business council for sustainable development (RESPACT) (vormals CSR Austria & austrian business council for sustainable development)	nationale Unternehmensplattform für CSR & nachhaltige Entwicklung, Ko- Initiator von CSR-Leitbild, -Studien & -Instrumenten, Koordinationsstelle für Global Compact, World Business Council for Sustainable Development & CSR Europe
Südwind Agentur (SW)	Mitbegründer & Mitglied von <i>NeSoVe</i> , Herausgeber des <i>Südwind Magazins</i> , Bildungs- & Kampagnenarbeit mit Fokus Entwicklungspolitik und Sozialnormen, Koordinator der nationalen <i>Clean Clothes Kampagne</i>
Verbraucherrat am Österreichischen Normungsinstitut (VR)	Mitglied von <i>NeSoVe</i> , Entwicklung von Indikatoren & Kampagnen zu Umwelt- & Sozialnormen ( <i>EMAS</i> , <i>ISO 26000SR</i> )
Verein für Konsumenteninformation (VKI)	Produkt- & Unternehmens-Ethiktests, Vergabe des Österr. Umweltzeichens
Wirtschaftskammer Österreich (WKO)	Mitbegründer, Förderer & Partner von CSR Austria/respACT (s. dort) & TRIGOS

Tabelle 1: Untersuchte institutionelle Akteure mit CSR-Bezug, im Bericht verwendete Abkürzungen in Klammern, alphabetisch

Gegenstand der Gespräche waren die Auffassungen, Ziele, Strategien, Handlungsspielräume, Einschätzungen möglicher Regulative und schließlich die Zukunftserwartungen, welche die institutionellen Akteure mit CSR verbinden. Ziel war es, Gegensätze und Gemeinsamkeiten in den Positionen sowie Entwicklungstendenzen in der CSR-Debatte herauszuarbeiten.

In der folgenden Darstellung der Ergebnisse der Befragung haben wir die institutionellen Akteure – im Licht der geschilderten Entwicklung der österreichischen CSR-Debatte und der in den Interviews vorgenommenen Positionierungen und Abgrenzungen – zwei Gruppen zugeordnet: In der Gruppe der sogenannten "Proponenten" werden jene Institutionen zusammengefasst, die an der Entwicklung des "CSR-Leitbilds der österreichischen Wirtschaft" federführend beteiligt waren oder dessen dominante CSR-Konzeption zum Ausgangspunkt ihrer Arbeit nehmen (BMLFUW, BMWA, ICEP, IV, MA22, RESPACT, WKO). In der Gruppe der sogenannten "Opponenten" werden jene Institutionen zusammengefasst, welche das Konzept der CSR nicht propagieren und jeweils aus einer Position spezifischer Ansprüche, moralischer Prinzipien oder nicht-ökonomischer "Rationalitäten" kritisch ansprechen (AK, BMSK, EK, KK, ÖGB, SW, VKI, VR). Die Bezeichnungen "Proponent" und "Opponent" sollen den Charakter von CSR als umstrittenes Konzept und als andauernde Debatte unterstreichen.<sup>6</sup>

Wir möchten mit dieser Unterscheidung nicht bestehende Gegensätze zwischen den zuvor identifizierten repräsentativen Kontrahenten in der österreichischen CSR-Debatte (respACT und NeSoVe) festschreiben. Damit soll vielmehr sichtbar werden, dass es *innerhalb* dieser Gruppen der *Proponenten* und *Opponenten* immer wieder Auffassungsunterschiede und *zwischen* den Gruppen Überschneidungen und – insbesondere seitens der Ministerien – durchaus Bemühungen gibt, zwischen den Standpunkten konstruktiv zu vermitteln. Die Unterscheidung der beiden Gruppen als Dialogpartner, die von unterschiedlichen konzeptuellen Ausgangspunkten her CSR zum Gegenstand einer öffentlichen Debatte machen, bleibt damit ein Charakteristikum und ein brauchbares Raster zur Beschreibung der österreichischen CSR-Debatte.

Die schematische Darstellung in Abbildung 3 soll zum Ausdruck bringen, dass diese Auseinandersetzung – ausgehend von zwei idealtypisch gegensätzlichen Auffassungen von CSR zu beiden Seiten – durchaus Raum für Entwicklung und für Übereinstimmung auf der Ebene der Instrumente lässt.<sup>7</sup> *Proponenten* vertreten demnach idealtypisch einen "Marktansatz", wonach CSR als Alternative zu politischer Steuerung und wesentlich formal (d. h. inhaltlich unbestimmt)

<sup>6</sup> Die Begriffe werden in Anlehnung an ihre Bedeutung in der dialogischen Logik verwendet. Da damit Institutionen bezeichnet werden, wird auf geschlechtsneutrale Schreibweise verzichtet.

<sup>7</sup> Die folgende Unterscheidung folgt begrifflich de Schutter 2008, S. 203ff., der analog "business case approach", "regulatory approach" und "incentives-based approach" unterscheidet.

als "business case", d. h. als Nebenprodukt einer erfolgreichen Marktstrategie aufgefasst wird. Der Ansatz der Gruppe der *Opponenten* kann demgegenüber idealtypisch als "regulativer Ansatz" bezeichnet werden: Er geht von einem inhaltlichen, durch materiale<sup>8</sup> Kriterien definierten Verständnis gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung aus, welche durch externe Zwänge und interne Eingriffe in ein Unternehmen seitens des politischen Gemeinwesens erwirkt werden soll. Der mittlere, "anreizbasierte Ansatz" vereint Elemente dieser beiden gegensätzlichen Positionen und versucht, durch staatliche Förderung, "soft-law"-Maßnahmen und freiwillige, aber verbindliche Initiativen "beyond compliance" (d. h. über geltende gesetzliche Bestimmungen hinausgehend, z. B. durch Zertifizierungen) positive und negative Auswirkungen der Geschäftstätigkeit über den Marktmechanismus zu steuern.

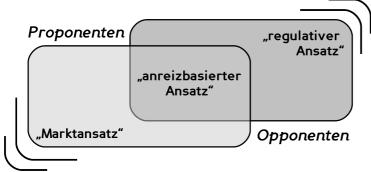


Abbildung 3: Schematische Darstellung der Kontrahenten und Ansätze

Abbildung In die Überlagerung der beiden Gliederungsebenen die Unterscheidung der zwei Gruppen sowie der von ihnen jeweils idealtypisch favorisierten Regulative Markt und Staat schematisch dargestellt. Die

Bewegungslinien an den gegenüberliegenden Enden symbolisieren, dass von beiden Seiten her einzelne Akteure zu einem "anreizbasierten Ansatz" bzw. zu regulativen "Zwischenformen" für CSR tendieren, in denen ihre unterschiedlichen Ausgangspunkte aufgehoben sind – während andere Akteure auf ihrer Position beharren. Der aktuelle *CSR-Navigator: Österreich* sieht indes zurzeit noch einen deutlichen Mangel solcher "kooperative[n] CSR-Ansätze und Instrumente der

3. Generation" (Bertelsmann Stiftung 2008, S. 39) und fordert dahingehend eine vermehrt vermittelnde und "pro-aktive Rolle der öffentlichen Hand in der Gestaltung der Rahmenbedingungen für CSR" (ebd., S. 3).

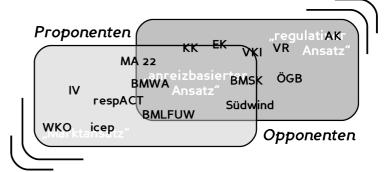


Abbildung 4: Institutionelle Landkarte der österreichischen CSR-Debatte

Wie in der Ethik werden auch in der Diskussion um soziale und ökologische Standards idealtypisch "materiale" und "formale" Normen oder Kriteriensysteme unterschieden (vgl. etwa Beschorner & Müller 2007). "Materiale" Standards konkretisieren allgemein verbindliche Ziele: Beispiele dafür sind die Menschenrechte, die ILO-Normen oder der Standard SA 8000. "Formale" Standards konkretisieren allgemeine Anforderungen an einen Prozess: Beispiele dafür sind die Standards ISO14001, EMAS oder AA1000.

Die in Abbildung 4 skizzierte institutionelle Landkarte der österreichischen CSR-Debatte, die schematisch die untersuchten Institutionen in dem oben entwickelten Schema verortet, lässt vermuten, dass diese Forderung bei den politischen Akteuren nicht ungehört verhallt ist. In den Interviews wurde auch wiederholt ein Selbstverständnis als "politische Intermediäre" in der Debatte betont. Gerade in der Frage der Umsetzung von CSR scheinen die starren Dualismen zwischen Proponenten und Opponenten, Freiwilligkeit und Verbindlichkeit, Markt und Staat durch die Notwendigkeit der Übernahme politischer Verantwortung zunehmend aufgehoben.

Den Kern der vorliegenden Analyse bilden Aussagen und schriftliche Dokumente, die unmittelbar vor den wirtschaftlichen und politischen Turbulenzen des Jahres 2008 erhoben wurden. Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich mittlerweile EU-weit und so auch in Österreich zu einer tiefen Rezession ausgewachsen, und sie lässt für die kommenden Jahre eine Zeit wirtschaftlicher Stagnation und wachsender Arbeitslosigkeit befürchten. Schon – wie exemplarisch am UN-Weltklimagipfel in Poznán oder am EU-Umweltministergipfel Anfang Dezember sichtbar wurde – werden in internationalen und nationalen Debatten Stimmen laut, die Umweltschutz und soziale Standards angesichts der Krise entweder als Kostenfaktor oder aber als wirtschaftliche und gesellschaftliche Chance begreifen wollen – die Auseinandersetzung um gesellschaftliche Unternehmensverantwortung dürfte sich also eher verschärfen als einfacher werden. Die nächsten Monate und Jahre werden zeigen, ob wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung tatsächlich kein Widerspruch sind.

Noch lässt sich nicht sagen, wie sich die globale Wirtschaftskrise und der Regierungswechsel in Österreich, der auch einen Wechsel einzelner Ministerien und die Verschiebung von Fachressorts mit sich gebracht hat, auf die österreichische CSR-Debatte auswirken werden. Nimmt man das Regierungsabkommen zwischen den neuerlichen Koalitionspartnern SPÖ und ÖVP vom 23. November 2008 als ersten Anhaltspunkt, so steht zu befürchten, dass das Thema CSR kaum größeren Stellenwert bekommen wird als im Kabinett Gusenbauer. Auf 287 Seiten findet sich im aktuellen Übereinkommen nur an zwei Stellen ein kurzer Hinweis, wie die Regierung in der 24. Legislaturperiode CSR fördern oder strategisch einsetzen möchte. Neben der alten und nach wie vor bedeutungsoffenen Forderung nach einer "Verknüpfung von wirtschaftlichem Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung (CSR)" im Ressort Finanzen zum Thema Kapitalmarkt<sup>9</sup> findet sich lediglich im Kapitel "Arbeitsplätze und Standortpolitik", Abschnitt "Wirtschaft und Außenwirtschaft" das vage Bekenntnis, mit dem Ziel internationaler

Der gesamte Abschnitt wurde aus dem Regierungsprogramm 2007 vollinhaltlich identisch übernommen – inklusive Fallfehlern (die in der Druckversion korrigiert wurden) und Stilblüten wie etwa in der Forderung nach einer "Verbesserung der stärkere [sic!] Verbindlichkeit der Corporate Governance" (vgl. Bundeskanzleramt 2007, S. 43 und im korrigierten Druckoriginal des Regierungsprogramms 2008-2013. Gemeinsam für Österreich, Bundeskanzleramt 2008, S. 281).

Wettbewerbsfähigkeit "auch das Konzept der Corporate Social Responsibility (CSR), das wesentlich zum Erfolg der Unternehmen und zum Vertrauen der Bevölkerung in die Wirtschaft beiträgt und [...] Unternehmen darin [zu unterstützen], eine pro-aktive CSR-Strategie fortzusetzen oder zu entwicklen [sic!]." (Bundeskanzleramt 2008, S. 7) Ein Bekenntnis, das die nennenswerten Änderungen im erneuerten Außenwirtschaftsleitbild (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit 2008) indes lediglich nachträglich bestätigt. Insgesamt scheinen durch die ökonomisch dringend notwendige Auseinandersetzung mit Finanzmarktregulativen, die auch im Regierungsprogramm nun mehr Raum einnimmt, die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Realwirtschaft etwas aus dem Fokus gerückt zu sein.

In den folgenden Kapiteln möchten wir nun im Detail, und doch so konzis wie möglich die zuvor schematisch vorgetragene und grafisch skizzierte Darstellung der österreichischen CSR-Debatte näher ausführen. Die Interviews mit institutionellen VertreterInnen konzentrierten sich auf die folgenden vier Aspekte der Auseinandersetzung mit CSR – sie liegen auch der Gliederung des vorliegenden Berichts zugrunde:

- 1. Das *institutionelle Grundverständnis von CSR* umfasst (1.1) die wesentlichen Merkmale des CSR-Konzepts, an denen sich die Institutionen in ihrer Arbeit orientieren, (1.2) die Grenzen und Objekte der Unternehmensverantwortung, (1.3) Exempla für CSR und schließlich (1.4) die Frage der Motivation und Begründung von CSR.
- 2. Der *institutionelle Gestaltungsanspruch* zu *CSR* umfasst (2.1) die institutionellen Ziele mit CSR, (2.2) die zu ihrer Erreichung gewählten Strategien, (2.3) den institutionellen und (2.4) allgemein regulativen Handlungsspielraum bezüglich CSR und (2.5) die Verankerung von CSR innerhalb der Institution.
- 3. Die *Umsetzung von CSR* umfasst (3.1) die Bedeutung von Transparenz und Überprüfbarkeit, (3.2) die Rolle und Gestaltung des Anspruchsgruppendialogs, (3.3) die Legitimität und Effektivität von Sanktionen und Anreizen zur CSR, (3.4) die Einschätzung einer stärkeren gesetzlichen Regulation im Bereich CSR.
- 4. Die *institutionellen Zukunftserwartungen zu CSR* umfassen (4.1) die erwartete Entwicklung des Themas in den nächsten Jahren, diesbezüglich (4.2) problematische und (4.3) wünschenswerte Entwicklungen und (4.4) bestimmende Faktoren.

#### 1 Institutionelles Grundverständnis von CSR

#### 1.1 Zentrale Merkmale des CSR-Konzepts

Die sogenannte "Grünbuchdefinition" von CSR (vgl. Europäische Kommission 2001) wird von beiden Seiten als kleinster gemeinsamer Nenner und Ausgangspunkt der Diskussion anerkannt: Demnach ist CSR grundsätzlich als freiwillige Selbstverpflichtung über gesetzliche Verpflichtungen hinaus und als Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu verstehen. Mit dieser engen Definition von CSR ist ein gemeinsamer Bezugsrahmen abgesteckt, dessen Definitionsmerkmale – die Freiwilligkeit, die Einhaltung geltender Gesetze und der übergeordnete, moralische Bezugsrahmen – genügend Raum für unterschiedliche Auffassungen lassen. Verkürzt gegenübergestellt, deuten *Proponenten* diese enge Definition eher in Richtung einer strategischen *Vermarktung von Moral* im Einklang mit der ökonomischen Logik, während *Opponenten* demgegenüber CSR als ein mögliches Instrument zur *Moralisierung der Märkte* im Einklang mit ethischen Grundwerten auffassen.

CSR wird dabei in dem engen Sinn der "Grünbuchdefinition" einhellig als "unternehmensgetriebene Initiative" (BMWA) bzw. als ein Ansatz "von Unternehmen für Unternehmen" (SW) betrachtet, der aus Sicht von *Opponenten* ggf. als "sinnvolle Ergänzung" (SW), Ausgangspunkt und Instrument für eine geregelte Weiterentwicklung verbindlicher oder verpflichtender Regulative dienen kann (BMSK, ÖGB, VKI).

Proponenten streichen an CSR besonders hervor, dass CSR "in der Logik der Unternehmen begründet" und diesen deshalb als ihr spezifischer Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung "verständlich" sei (IV, auch BMWA, WKO, RESPACT, ICEP). Diese Integration in die Unternehmensstrategie gilt nicht nur als Grundvoraussetzung von CSR, sondern erscheint als etwas spezifisch Neues: eine "zukünftige" (WKO), "neue Art des Wirtschaftens" (RESPACT), die es gegen "Überregulierung" zu "schützen" gelte (IV, WKO, BMWA). Auch Opponenten anerkennen den Ansatz, die "ökonomische Rationalität" zum Guten zu verwenden (EK), tatsächlich sei CSR "mitunter reine Ökonomie" (KK) – Zweifel werden aber v. a. an der Verallgemeinerbarkeit eines solchen Ansatzes auf alle Bereiche der gesellschaftlichen Verantwortung und auf alle Unternehmen angemeldet (siehe Abschnitt 1.4).

Zentrales Bestimmungsmerkmal von CSR ist damit seitens der *Proponenten* der "Nutzenaspekt" (WKO), d. h. die Orientierung am "beiderseitigen, gemeinsamen Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft" (IV): CSR wird als "Hybridmodell" (ICEP) konzipiert, das

gesellschaftliche Problemfelder als potentielle Geschäftsfelder sichtbar machen, zugleich wirtschaftlichen und "gesellschaftlichen Mehrwert" (ICEP, WKO, IV) schaffen und somit einen "Beitrag zum Guten" (BMWA), zur politischen Strategie nachhaltiger Entwicklung leisten soll. Dieser Nutzenaspekt dient *Proponenten* auch als zentrales Unterscheidungsmerkmal gegenüber einer traditionellen Unternehmensverantwortung aus "Werthaltung" (WKO), gegenüber "Corporate Citizenship" (IV), "Charity" (IV, RESPACT) oder "reiner PR" (WKO, RESPACT). *Opponenten* anerkennen den möglichen Nutzen, zweifeln aber an der Verallgemeinerbarkeit, Verhältnismäßigkeit, Effektivität und Glaubwürdigkeit einer rein marktgetriebenen CSR ohne angemessene Regulative.

Proponenten sehen CSR wesentlich als neutrales Instrument, ein "Management-Tool" (IV, WKO, ICEP) oder eine "Umsetzungsstrategie" und siedeln sie damit, innerhalb eines ökonomischen Zielsystems, auf der Mittelebene an. CSR wird damit mit doppeltem Grund inhaltlich unbestimmt belassen: Zum einen wird sie dem Bereich jenseits geltender gesetzlicher Bestimmungen ("beyond compliance") zugeordnet, der definitionsgemäß als unreguliert gilt, zum anderen wird CSR – als Managementstrategie oder Instrument – der betrieblichen Mittelebene zugeordnet und damit einer öffentlichen Zieldiskussion entzogen. Forderungen nach inhaltlicher Verbindlichkeit von CSR erscheinen damit als illegitim (WKO, ICEP, BMWA, RESPACT) oder sogar absurd (IV) und werden etwa in den Bereich der politischen Nachhaltigkeitsdebatte verwiesen (IV). Aus dieser Sicht werden auch die drastischen Warnungen verständlich, eine Regulierung von CSR würde das Thema "umbringen" (WKO, IV, BMWA), denn dann dürfe man es "nicht mehr CSR nennen" (WKO) und die marktgetriebene Innovations- und Motivationskraft durch die strategische Bedeutung von CSR für einzelne Unternehmen gingen verloren (IV, WKO).

Gegenüber einem solchen formalen Konzept, das CSR als inhaltlich unbestimmtes Mittel in einem ökonomischen Zielsystem mit möglichen positiven ökologischen und sozialen Nebeneffekten ansieht, gehen *Opponenten* idealtypisch von einem inhaltlich definierten Konzept der CSR aus, das sich nicht von einem umfassenden, moralischen Verständnis gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung ablösen lässt. Sie anerkennen zwar grundsätzlich die Bedeutung von CSR als Management-Instrument, das mitunter auch für die Verfolgung eigener Ziele "instrumentalisiert" (SW) und als mögliche Vorstufe für die Weiterentwicklung verpflichtender Standards gesehen (ÖGB, SW, VKI) wird. *Opponenten* sehen aber auch die Gefahr einer Aushöhlung gesetzlicher Bestimmungen (SW, AK) und befürchten eine illegitime "Privatisierung" oder "Ökonomisierung" gesellschaftlicher Verantwortung, die aus ihrer Sicht demokratisch kontrolliert und legitimiert sein sollte (AK, VR, EK).

Idealtypisch verfechten *Opponenten* damit eine inhaltliche Konzeption von CSR, die an die unbedingte Erfüllung materialer ökologischer und sozialer Ziele geknüpft ist. Drastisch wird von dieser Seite darauf hingewiesen, dass gerade eine "rein freiwillige" und insofern "beliebige" CSR mangels Glaubwürdigkeit und Effektivität letztlich "tot" (VKI, SW), d. h. eine kurzlebige Modeerscheinung ohne nachhaltig positive Effektive für Gesellschaft und Unternehmen sei. Daraus wird die Forderung nach bestimmten Mindeststandards schon für die Bezeichnung "CSR" abgeleitet (BMSK, VKI). Grundlegend geht es aus dieser Position also nicht vorderhand um die "Marke" CSR oder um das "freie Spiel der [Markt-]Kräfte" (WKO), welche Innovation und individuellen Geschäftserfolg im Bereich CSR strategisch sicherstellen sollen (WKO, IV, ICEP), sondern um die generelle Verwirklichung konkreter sozialer und ökologischer Ziele. *Opponenten* stellen deshalb idealtypisch folgende Anforderungen an eine verbindliche und transparente, "umfassende und ganzheitliche Konzeption" (BMSK, SW) von CSR:

- Integration in die Unternehmensstrategie anstatt partikulärer, singulärer "CSR-Projekte"
- Integration ins Kerngeschäft bzw. die Wahrnehmung der Verantwortung für die gesellschaftlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit anstatt Privatisierung gesamtgesellschaftlicher Verantwortung
- die Ausdehnung des CSR-Engagements auf die gesamte Wertschöpfungskette und Einflussnahme auf die Zulieferbetriebe
- die unbedingte Berücksichtigung legitimer ökologischer und sozialer Ansprüche an das Unternehmen neben ökonomischen
- die angemessene Einbindung von Stakeholdern in einem transparenten Prozess
- Verbindlichkeit (Formulierung von Mindestanforderungen oder Informationspflichten) im Sinne der Glaubwürdigkeit, Effektivität und Verallgemeinerbarkeit von CSR-Maßnahmen
- eine unbedingte soziale Verpflichtung durch Vermögen und Kapital, was seine Erwirtschaftung und Verwendung betrifft

Wie ersichtlich, gelten die einzelnen Forderungen – wenigstens im Wortlaut – nicht exklusiv für *Opponenten*. In der Tat, das sollte durchgängig sichtbar werden, gibt es hier sehr wohl Bereiche und Tendenzen der Überschneidung der Standpunkte. *Proponenten* und *Opponenten* kennzeichnet allgemein eine umgekehrte, aber möglicherweise ergänzende Bestimmung von Zweck und Mittel in ihrem jeweiligen Verständnis von CSR: *Proponenten* begreifen CSR primär als ökonomische Kategorie im Sinne einer erfolgreichen Geschäftsstrategie, durch welche beliebige

Verantwortungsbereiche unter der Voraussetzung ihrer "Marktgängkeit" wahrgenommen werden – in der Konsequenz soll so dieser Bereich "subjektiver" oder strikt freiwilliger Verantwortung über den Markt individuell ausgeweitet werden. *Opponenten* begreifen CSR dagegen primär als moralische Kategorie im Sinne der unbedingten Wahrnehmung konkreter Verantwortungsbereiche – in der Konsequenz soll der Bereich dieser "objektiven", nach materialen Kriterien zu bestimmenden Verantwortung durch Etablierung allgemeiner Regeln ausgeweitet werden. Wie einleitend und näher noch in Kapitel 1.3 ausgeführt wird, besteht die politische Herausforderung darin, diese gegensätzlichen Auffassungen auf der Ebene der Umsetzung wenigstens teilweise – in jenem "Zwischenbereich" von CSR-Instrumenten der sogenannten "dritten Generation" – zusammen zu führen.

#### 1.2 Wahrgenommene Bereiche und Grenzen der Verantwortung

Hinsichtlich der Bereiche und Grenzen der CSR zeichnet sich entlang zweier Dimensionen ein grundlegendes Einverständnis zwischen *Proponenten* und *Opponenten* ab: Die gesellschaftliche Verantwortung wird grundsätzlich 1) im Bereich der Gewinnerzielung (im Kerngeschäft und dessen gesellschaftlichen Auswirkungen) und 2) entlang der gesamten Wertschöpfungskette gesehen. Uneinigkeit besteht indes hinsichtlich der konkreten Einflussmöglichkeit und der Verwendung dieses Einflusses.

Das "Kerngeschäft" (d. h. womit und wie Gewinne erwirtschaftet werden) mit seinen gesellschaftlichen Auswirkungen gilt *Proponenten* und *Opponenten* gleichermaßen als der eigentliche Bereich der CSR: "Gewinnverwendung rechtfertigt nicht die Art der Gewinnerzielung." (BMWA) *Proponenten* grenzen CSR zuweilen ausdrücklich von den Bereichen der *Charity* (RESPACT), der *Corporate Citizenship* (IV) oder der *PR* (WKO) ab (siehe 1.1). In diesem Zusammenhang wird auch bemerkt, dass sich das Interesse der eigenen Institution an CSR von ihrer Außenwirkung hin zur Frage der Effektivität verschoben habe (RESPACT). Das "Kerngeschäft" wird als jener Bereich gesehen, in dem Unternehmen die größte Kompetenz und auch Gestaltungsmöglichkeit zur Wahrnehmung von CSR haben (BMLFUW, IV). Eine besondere Position stellt dabei die Unterscheidung einer bloß "reaktiven", auf die gesellschaftlichen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit bezogenen CSR von einer "proaktiven" CSR dar, wonach Unternehmen ihre Ressourcen und Kompetenzen zur Lösung gesellschaftlicher Probleme in ihrem Standortumfeld nutzen – Bestimmungsmerkmal der CSR bzw. Unterscheidungsmerkmal

gegenüber philanthropischem Engagement ist auch hier der "Nutzenaspekt" für das Unternehmen (ICEP, IV).

Opponenten knüpfen CSR ausnahmslos an die operative Tätigkeit und deren gesellschaftliche Auswirkungen. Einerseits wird damit der Verantwortungsbereich ebenfalls gegenüber strikt "philanthropischen" Maßnahmen der Gewinnverwendung eingeschränkt. Gleichzeitig wird damit auch ein "Freikaufen" von Verantwortung etwa durch außenwirksames Sponsoring (VKI) sowie eine illegitime "Privatisierung gesellschaftlicher Verantwortung" kritisiert (AK, EK). Eine engere Position möchte CSR auf die Wahrnehmung der legalen Verantwortung (im wesentlichen auf die Steuerleistung) beschränken, womit Staaten ihrer demokratisch legitimierten Funktion nachkommen könnten und sich CSR, verstanden als illegitimes Substitut für politische Verantwortung, erübrigen würde (AK).

Proponenten und Opponenten sind sich einig über eine grundsätzliche (Mit-)Verantwortung eines Unternehmens für vor- und nachgelagerte Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette ("life cycle"), nach Maßgabe der realen Einflussmöglichkeiten ("sphere of influence"): "Die Grenze der Verantwortlichkeit ist die Grenze der Einflussmöglichkeit." (BMWA)

Proponenten sehen durchgehend eine passive Verantwortung, wenn etwa ein Zulieferbetrieb gegen Gesetz oder legitime moralische Ansprüche verstößt. Ein Teil sieht darüber hinaus auch eine aktive Verantwortung, bei Zulieferern auf die Einhaltung geltender oder höherer Standards hinzuwirken (IV, BMWA, BMFLUW), wenngleich eine solche Verantwortung nicht "mechanistisch" (BMLFUW) oder "legalistisch" (BMWA), sondern individuell "differenziert", "situativ" und "pragmatisch" (also letztlich freiwillig und unverbindlich) wahrzunehmen sei. Hier wird auch eine Verantwortung gegenüber den Zulieferern angesprochen, die in einem kooperativen Prozess zur Konformität hingeführt, und nicht im Sinne von "hire and fire" einfach ausgetauscht werden sollten (IV).

Auch für Opponenten fällt der Verantwortungsraum eines Unternehmens grundsätzlich mit seiner jeweiligen "sphere of influence" zusammen. Der Hinweis auf begrenzten Einfluss auf die Zulieferkette sei aber konkret zu prüfen und dürfe nicht pauschal als Entschuldigung herhalten (BMSK) – eine Auslagerung von Aktivitäten bedeute jedenfalls keine Auslagerung von Verantwortung (VKI). Daran wird einerseits die Forderung geknüpft, Unternehmen dürften nicht auslagern, was sie nicht kontrollieren können (VKI). Zudem wird gefordert, dass Unternehmen ihren faktischen Einfluss nicht nur auf individuelle Zulieferbetriebe, sondern auch – im Sinne einer ordnungspolitischen Mitverantwortung – für verbesserte Regulierung und Durchsetzung

von Gesetzen im Einklang mit internationalen Vereinbarungen oder eigenen Verhaltensstandards geltend machen sollten (BMSK, SW): Wenn etwa ein Unternehmen, das in China produziert, "Vereinigungsfreiheit" in seinem Verhaltenskodex garantiert, müsse es auch aktiv für die Zulassung freier Gewerkschaften eintreten (SW).

Die Grenze der gesellschaftlichen Verantwortung über den "objektiven" Bereich rechtlicher Verpflichtungen hinaus ist für *Proponenten* grundsätzlich durch die Marktgängigkeit des Engagements (Ethik sei "eine Angebot- und Nachfrage-Situation" (ICEP)) oder seine Funktion im betrieblichen Risikomanagement gesteckt – Definitionsmerkmal ist wiederum der Nutzenaspekt von CSR. *Opponenten* wollen dagegen die Frage, wofür Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich sind, nicht allein den Unternehmen selbst (im Sinne einer "freiwilligen Selbstverpflichtung") oder dem Markt (bzw. den InvestorInnen oder KonsumentInnen, im Sinne einer "Entscheidung mit der Geldbörse") überantworten, sondern einem gesamtgesellschaftlichen, demokratisch legitimierten Entscheidungsprozess unterstellen (VR, AK).

Hinsichtlich seiner Adressaten wird CSR von Proponenten und Opponenten allgemein als eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft betrachtet, die sich nicht auf die Wahrnehmung der ökonomischen Verantwortung gegenüber den EigentümerInnen reduzieren (oder damit indirekt mit erledigen) lasse (siehe auch 3.2). Für Proponenten bildet der Unternehmensnutzen zwar ein Definitionsmerkmal der CSR, allerdings wird die Berücksichtigung der Ansprüche einer breiteren Gruppe von Stakeholdern als notwendige Voraussetzung für die ökonomische ebenso wie die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens betrachtet. Im Sinne eines "stakeholdergetriebenen Konzepts" (IV) soll die konkrete Verantwortung des Unternehmens in Dialog und Kooperation mit relevanten Stakeholdern definiert und umgesetzt werden. (BMWA, BMLFUW, ICEP, WKO)

Opponenten sehen über die strategische Betrachtung hinaus eine unbedingte Verpflichtung gegenüber all jenen, die von Unternehmensaktivitäten betroffen sind (BMSK,VKI,VR,EVK,KK,SW): Gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen müsse ein Unternehmen zumindest Stellung nehmen, es dürfe nicht das Gespräch verweigern (VR). Über AktionärInnen, KundInnen und MitarbeiterInnen hinaus wird das Stakeholder-Konzept auf zukünftige Generationen (BMSK) und die Gesellschaft in ihrer Gesamtheit ausgeweitet: Anspruchsgruppen (ihrerseits häufig repräsentiert durch NGOs) repräsentieren einerseits als konkrete Adressaten eine abstrakte "Gesellschaft" (SW), auf der anderen Seite solle die Verantwortlichkeit von Unternehmen einem Entscheidungsprozess durch demokratisch legitimierte, politische Repräsentanten unterworfen sein.

1.3 Exempla für CSR 39

### 1.3 Exempla für CSR

Die Frage nach exemplarischen CSR-Aktivitäten sollte die Schwerpunktsetzungen in der Auffassung von CSR sichtbar machen. Die genannten Beispiele spiegeln insofern auch die grundlegenden Verständnisse auf beiden Seiten – CSR als erfolgreiche Managementstrategie mit gesellschaftlichem "Mehrwert" vs. erfolgsunabhängige Erfüllung ökologischer und sozialer Normen – recht deutlich wider.

Proponenten nennen v. a. Beispiele, in denen CSR als Managementstrategie oder "Hybridmodell" wechselseitigen Nutzen für Unternehmen und Gesellschaft stiftet. Der Schwerpunkt liegt auf formalen Aspekten (Freiwilligkeit, Effizienz, Erfolg), wobei kaum inhaltliche Kriterien für den gesellschaftlichen Nutzen angeführt werden. CSR wird mit "gutem Management" identifiziert, wo immer gesellschaftlicher "Mehrwert" mit Blick auf den Unternehmensnutzen geschaffen oder der unternehmerische "Einfluss zum Guten verwendet" (BMWA) werde. "Freiwilliges Wohlverhalten" gilt in diesem Sinn als "Wert an sich" (BMWA), der keine nähere Bestimmung erfordert.

Opponenten nennen dagegen v. a. inhaltliche Aspekte von CSR, die als eigenständige Ziele unabhängig vom betrieblichen Nutzen, wenn auch unter dafür notwendig veränderten Rahmenbedingungen (siehe Kap. 3), wahrgenommen werden sollten: Darunter fallen ethische Grundwerte wie Gerechtigkeit, die Bewahrung von Frieden und Natur (EK) ebenso wie konkrete ökologische und soziale Ziele (BMSK, VKI, KK) entsprechend einem umfassenden und nicht primär ökonomisch definierten Verständnis von CSR (siehe 1.1). Exemplarisch werden aber auch Unternehmen genannt, die mit offen, kooperativ und glaubwürdig aufgesetzten Prozessen und Strukturen "auf einem guten Weg" hin zu einer effektiven Hebung von sozialen und ökologischen Standards sein sollen (VKI, SW). Uneinigkeit besteht in der Einschätzung von "good practice"-Beispielen, die entweder wegen ihrer möglichen Vorbild- und Anreizwirkung positiv (ÖGB, SW), oder mangels inhaltlicher Kriterien der Bewertung und Vergleichbarkeit als "typische Propagandaaktion" kritisiert werden (VR).

# 1.4 Motivation und Begründung von CSR – zwischen "win-win" und moralischem Anspruch

Grundsätzliche Einigkeit besteht darüber, dass sich gesellschaftlich verantwortliches Handeln auch für Unternehmen zumindest langfristig auszahlen könne. Allerdings gibt es zwischen *Proponenten* und *Opponenten* unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich der Verallgemeinerbarkeit (ob auf alle Verantwortungsbereiche und alle Unternehmen) und der Effektivität dieses strategischen Ansatzes, aber auch hinsichtlich seiner regulativen Voraussetzungen und Zielsetzungen (Sicherung von Wettbewerbsvorteilen bzw. Verhinderung von Wettbewerbsnachteilen). Den wesentlichen Unterschied bildet dabei die Frage der Relation von Mittel und Zweck bzw. nach der Leitdimension in der Wechselwirkung von betrieblichem Erfolg und gesellschaftlicher Verantwortung: Während *Proponenten* CSR idealtypisch als Instrument ansehen, das gesellschaftliche Verantwortung als Nebenfolge wirtschaftlichen Erfolgs produziert, sehen *Opponenten* die Förderung von "win-win-Situationen" als ein mögliches Instrument zur Hebung sozialer und ökologischer Standards und gehen davon aus, dass verbindliche Mindeststandards ihrerseits – durch Planungssicherheit und Schutz vor Trittbrettfahrern – "win-wins" häufig erst möglich machen.

Auf Seiten der Proponenten herrschen vereinzelt Vorbehalte gegenüber der Messbarkeit und Berechenbarkeit von "win-wins" (RESPACT), allgemein aber gegenüber dem Ausdruck selbst. Am Konzept hält man indes fest, spricht aber von "gemeinsamem oder beiderseitigem Nutzen" (IV), von "Schnittmengen" (ICEP), langfristig profitablen "Investitionen" (RESPACT), von gesellschaftlichem "Mehrwert" mit unternehmerischem "Nutzenaspekt" (WKO) oder dem "business case" gesellschaftlicher Verantwortung (BMLFUW). Die Losung, "dass sich gesellschaftliches Engagement auszahlt" (WKO) und "freiwilliges Verhalten etwas Positives beitragen kann" (BMWA) gilt hier einhellig als "Kernkriterium von CSR" (IV). Auch wenn sich moralische Verantwortung erst in Dilemmasituationen zeige (BMWA), müsse für den Bereich "beyond compliance" das ökonomische Kalkül als effektivere Triebfeder gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung erkannt und gegebenenfalls unterstützt werden. Während dabei nur vereinzelt auf das "freie Spiel der [Markt-]Kräfte" (WKO) allein vertraut wird, bauen politische Vertreter zur Sicherstellung des "business case" v. a. auf differenzierende Regulative, die CSR als strategischen Wettbewerbsvorteil (BMWA, BMLFUW) - etwa durch Förderung, Positionierung, Schaffung von Märkten – wirksam machen sollen. Allgemein geht es nicht darum, gesellschaftliche Verantwortung allgemein verbindlich, sondern zum individuellen Wettbewerbsvorteil zu machen (explizit IV). In dem mit dem "win-win"-Konzept angesprochenen Wechselspiel bildet der betriebliche Erfolg demnach die Leitdimension, deren Optimierung gesellschaftliche Verantwortung sozusagen als Nebeneffekt sicherstellen soll.

Auch unter *Opponenten* herrscht die Meinung vor, gesellschaftliche Verantwortung würde sich zumindest langfristig rechnen, wenngleich diese Annahme theoretisch – mit dem Hinweis auf die Vernunft oder Nachhaltigkeit einer solchen Strategie – begründet wird (BMSK, VKI, EK, KK). Andererseits herrscht aber doch allgemein Skepsis gegenüber der praktischen Verallgemeinerbarkeit von "win-win-Situationen" 1) auf alle Unternehmen und 2) auf alle Bereiche der CSR – anders wären die geringe Verbreitung von CSR-Maßnahmen (EK) und Auslagerungen an relativ unregulierte kostengünstigere Standorte (VR) nicht zu erklären.

Ad 1) wird "win-win" vereinzelt sogar als "Schmäh" bezeichnet, weil etwa eine strategische Positionierung als "CSR-Unternehmen" nur für individuelle Unternehmen als Wettbewerbsvorteil funktioniere, die permanente Generierung von Nachfrage voraussetze und damit weder als Unternehmenspraxis verallgemeinerbar noch nachhaltig sei (SW). Ad 2) werden "win-win-Situationen" auch bezüglich möglicher Verantwortungsbereiche von Unternehmen lediglich als die "Ausnahme" (im Fall unmittelbar kosten- oder reputationswirksamer Maßnahmen) und insofern drastisch als eine "völlige Chuzpe" und "Propagandaaktion von BeraterInnen" (VR) angesehen, denn "durchgängig wird der Umweltschutz und der Verbraucherschutz und soziale Sicherheit nicht zum Nulltarif zu haben sein. Also auf die win-win-Situationen kann man auf keinen Fall bauen" (VR).

Während Opponenten in einzelnen Fällen ökonomisches Kalkül durchaus als ein effektives Instrument zur Hebung sozialer und ökologischer Standards anerkennen, machen sie die Effektivität eines solchen "Ethikwettbewerbs" abhängig von bestimmten Regulativen zum Schutz vor "Trittbrettfahrern" (BMSK, VKI) und zur Planungssicherheit für verantwortungsbewusste Unternehmen (VR). Allgemein gehen Opponenten also von einer umgekehrten Mittel-Zweck-Relation in dieser Wechselwirkung zwischen Erfolg und Verantwortung aus: Entscheidend ist demnach nicht der wirtschaftliche Erfolg durch eine Strategie der individuellen Differenzierung, sondern die generelle Verantwortung. Diese diametrale Sichtweise spiegelt sich auch in rahmenpolitischen Erwartungen wider: Während Proponenten durchaus die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen (etwa durch Positionierung im Außenwirtschaftsleitbild, staatliche Förderungen, Auszeichnungen) gutheißen, fordern Opponenten v. a. eine ordnungspolitische Absicherung verantwortlich agierender Unternehmen gegen mögliche Wettbewerbsnachteile (durch Mindeststandards, Transparenz- und Informationspflichten zur kontrollierten Vergleichbarkeit) (siehe Kap. 3).

## 2 Institutioneller Gestaltungsanspruch

### 2.1 Institutionelle Ziele

Die Ziele, welche die untersuchten Institutionen im Diskurs um CSR verfolgen, sind so vielfältig wie ihre diesbezüglichen Interessen, Agenden und Grundüberzeugungen. Grundlegend lassen sich indes zwei Zielsetzungen unterscheiden: Auf Seiten der *Proponenten* wird CSR – angepasst an die jeweilige Ausrichtung der Institution – vorrangig als schützenswerter "Wert an sich" (BMWA, IV) oder als direkter "Beitrag" zu einer umfassenderen Zielsetzung ("zukunftsfähiges Wirtschaften", "nachhaltige Entwicklung") propagiert. *Opponenten* beteiligen sich am Diskurs um CSR dagegen v. a. mit den Ansinnen, CSR inhaltlich verbindlich mit zu gestalten oder für eigene Ziele zu instrumentalisieren (siehe auch 2.2).

Proponenten zielen wesentlich darauf ab, CSR in seiner gegenwärtig dominanten Konzeption abzusichern, zu propagieren und ihre Institution in diesem Diskurs stärker zu positionieren. Insbesondere die Interessensvertretungen von Wirtschaft und Industrie sehen sich grundlegend dazu angehalten, CSR als "unternehmensgetriebenes Konzept" in seiner Kernbedeutung als freiwillige Selbstverpflichtung zu "schützen" und zu "verbreiten" (IV, WKO). Von Seiten der Ministerien besteht analog die Bestrebung, dieses "freiwillige Wohlverhalten" von Unternehmen als einen "Wert an sich" (BMWA) zu fördern (BMLFUW, zu Strategien zu diesem Ziel siehe 2.2). Konkret sollen Unternehmen und KonsumentInnen verstärkt für Problematik und Möglichkeiten der CSR "sensibilisiert" (BMWA, BMLFUW, RESPACT, WKO), die "Verzahnung" zwischen Wirtschaft und Gesellschaft aufgezeigt und somit auch vermehrt Kooperationen zwischen Unternehmen und Stakeholdern initiiert werden (WKO, IV, ICEP). Als übergreifende Zielsetzung wird auch geäußert, "Unternehmen eine zukünftige Form des Wirtschaftens aufzuzeigen" und sie dazu – ggf. im Tätigkeitsbereich der Institution (ICEP) – zu motivieren (WKO, RESPACT).

Opponenten beteiligen sich häufig am Diskurs um CSR, um sich "einzumischen" und damit der Wirtschaft "nicht die Themenführerschaft" in der Frage ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu überlassen (VR, ÖGB, EVK, KK, SW). Vereinzelt wird damit das Ziel verbunden, die "Propaganda, die dahinter steckt, offenzulegen" (VR) oder die Diskussion weg von der "Beliebigkeit", die mit dem dominanten Konzept einer "freiwilligen Selbstverpflichtung" verbunden wird, hin zu einer inhaltlichen Debatte über Ziele, Kriterien und notwendige Regulative gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung zu lenken (SW, VR, ÖGB, BMSK).

2.1 Institutionelle Ziele 43

Bestrebungen zu einer Normung von CSR (BMSK, AK) einerseits und zu einer kontrollierten Vergleichbarkeit von Unternehmen als Basis für einen "positiven Wettbewerb über soziale und ökologische Parameter" (VKI, VR) stehen unter dem geteilten Oberziel einer "Humanisierung des Wirtschaftslebens" (VKI, EK, KK). Die Etablierung von CSR als "langfristige Unternehmensstrategie" (BMSK) wird dabei nicht als Selbstzweck, sondern als Grundlage und innovativer Ideenpool (ÖGB) zur Weiterentwicklung sozialer und ökologischer Standards betrachtet (BMSK, ÖGB, SW, VR). CSR als neues, von den Unternehmen initiiertes Konzept soll demnach dazu genutzt werden, langjährige Forderungen der Zivilgesellschaft und der Gewerkschaften umzusetzen (SW).

### 2.2 Strategien zur Umsetzung der institutionellen Ziele

Die Strategien, mit welchen die Institutionen ihre Ziele hinsichtlich CSR zu erreichen versuchen, lassen sich hinsichtlich ihrer unmittelbaren Adressaten unterscheiden. *Proponenten* sprechen Unternehmen in Sachen CSR traditionell direkt an (und häufig auch *für* sie), *Opponenten* versuchen üblicherweise, über Markt und Staat indirekt auf Unternehmen einzuwirken. Zukünftig ist vermehrt ein Angleichen dieser Strategien mit dem Ergebnis einer beiderseits erwünschten verstärkten Kooperation in Sachen CSR zu erwarten – bei gleichbleibend unterschiedlichen Zielsetzungen.

Proponenten sprechen Unternehmen in Sachen CSR gewöhnlich direkt an und verfolgen ihnen gegenüber zielgruppenorientiert "Service"- oder "didaktische Strategien" (ICEP), die als zentrale Elemente eine "Sensibilisierung" für mögliche Problem- und Geschäftsfelder, die Bereitstellung von "CSR-Know-How", die Kommunikation von "best practice"-Beispielen sowie den Informationsaustausch und das "Voneinander-Lernen" der Unternehmen zum Inhalt haben (IV, WKO, RESPACT, ICEP). Opponenten (darunter besonders die zivilgesellschaftlichen Akteure) verfolgen dagegen gegenüber Unternehmen v. a. indirekte "kritische" Strategien: Sie kontrollieren, decken Missstände auf, skandalisieren notfalls auch, um über Markt oder Staat "Druck" auf Unternehmen zu machen und entsprechende Verhaltens- oder Regeländerungen zu bewirken (SW, VKI, VR, AK, ÖGB).

Proponenten wollen in Zukunft vermehrt andere Akteure (v. a. KonsumentInnen und die öffentliche Hand) für ihre Verantwortung sensibilisieren (BMWA, RESPACT) und suchen Dialog und Kooperation mit Stakeholdern in der Konzeption und Umsetzung von CSR (WKO, BMWA, RESPACT). Opponenten setzen vereinzelt auf eine kombinierte Strategie von "Zuckerbrot und

Peitsche" bzw. "Konflikt und Kooperation" (SW, VR, VKI), wobei Kampagnenarbeit zunehmend als "notwendiges Übel" erachtet und stattdessen "mehr und mehr systematische Kooperation" mit Unternehmen in Sachen CSR angestrebt wird (SW). Wenngleich die Zielsetzungen – hier eine *erfolgreichere*, dort ein *verantwortlichere* CSR – nicht notwendigerweise identisch sind, geht man also strategisch doch aufeinander zu. *Opponenten* versuchen darüber hinaus auch über "Gewissensbildung" (EK, KK), Vernetzung und damit die Bündelung von Ideen und Ressourcen (SW, VKI, VR, ÖGB), durch das Vorantreiben von Initiativen zur Normierung und Zertifizierung von CSR (SW, ÖGB, AK, BMSK), die Einbindung in betriebliche Entscheidungsprozesse (ÖGB) sowie – aus der Distanz – durch kritische Analyse und Bewertung von CSR-Initiativen (EK, AK) ihre Ziele hinsichtlich CSR zu erreichen.

Seitens der Ministerien, die besonders in der Frage der Umsetzung eine vermittelnde Rolle als "politische Intermediäre" zwischen den Diskussionsfronten einnehmen, soll über die Gestaltung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie (BMLFUW), durch das Eintreten für die Verankerung von Mindeststandards in bi- und multilateralen Handelsabkommen (BMWA), die Positionierung Österreichs als verantwortlicher und damit vertrauensvoller Wirtschaftsstandort (BMWA), durch eine staatlich getragene Vereinheitlichung und Fokussierung von Auszeichnungen (BMLFUW) oder einfach durch Vorbildwirkung "im eigenen Haus" (BMSK, BMLFUW) CSR in Österreich gefördert werden.

## 2.3 Institutioneller Handlungsspielraum bei der Mitgestaltung von CSR

Der institutionelle Gestaltungsraum in Sachen CSR wird von *Proponenten* – in Abhängigkeit vom wahrgenommenen Handlungsbedarf, den vorhandenen Strategien und Ressourcen – allgemein größer eingeschätzt als von *Opponenten*.

Proponenten zielen v. a. auf konzeptuelle Absicherung und praktische Verbreitung von CSR (siehe 2.1), können dabei strategisch direkt auf Diskurs und Unternehmen einwirken (siehe 2.2) und verfügen zudem über vergleichsweise mehr Ressourcen und klarere Kompetenzen für CSR-Politik (siehe 2.5). Die geäußerte Einschränkung etwa, seinen Mitgliedern als Interessensvertretung nichts vorschreiben oder verbieten zu können (WKO), wiegt also insofern nicht schwer, als solche Maßnahmen von Zielsetzung und Strategie her gar nicht vorgesehen sind. Allgemein sehen WKO, IV, RESPACT und ICEP ihren Gestaltungsraum v. a. durch die

momentan konkret verfügbaren Strategien (siehe 2.2) abgesteckt.

sehen demgegenüber konzeptuell und praktisch Opponenten weitaus Handlungsbedarf (siehe 2.1), sie sehen fast durchwegs nur die Möglichkeit eines indirekten Einwirkens auf die Gestaltung von CSR (siehe 2.2) und haben für diese Aufgaben auch vergleichsweise weniger Ressourcen und Kompetenzen verfügbar (siehe 2.5). Der institutionelle Gestaltungsraum wird somit stark vom Verhalten anderer Akteure abhängig gemacht, darunter v. a. von der Kooperationsbereitschaft von Unternehmen (VKI, SW, VR), von öffentlicher Resonanz (VKI, SW), politischen Subventionen (VR) und der Zusammenarbeit mit anderen zivilgesellschaftlichen Institutionen (SW, VKI, VR). Gestaltungsraum zu verbindlicheren Regulativen eröffne sich generell erst in Krisenzeiten, wenn bestehende Systeme nicht mehr funktionieren und ökonomische Interessen gefährdet seien (VR). Gestaltungsraum in Dialog und Kooperation mit Unternehmen wiederum sei durch mangelnde Ressourcen (VR, VKI) und die Gefahr, in die "participation trap" zu gehen und als "Feigenblatt" zu fungieren, begrenzt (SW, AK).

Auf Seiten der mit CSR befassten Ministerien sehen insbesondere BMSK und BMLFUW ihren Gestaltungsraum mehrfach begrenzt, etwa durch die Beschränkung ihres Agenden-/Kompetenzbereichs (BMSK) oder das Fehlen einer Stelle mit Koordinationsmandat für CSR (BMLFUW). Somit können jeweils nur in einem beschränkten Wirkungsbereich Tatsachen geschaffen werden, in Fragen der Beschaffung oder Finanzierung etwa bestenfalls im eigenen Haus (BMSK, BMLFUW). Der politische Gestaltungsraum bleibt damit in vielen Bereichen auf die Entfaltung einer "Vorbildwirkung" beschränkt und wird ggf. durch Unterstützung oder Mitwirken an zivilgesellschaftlichen Initiativen auszuweiten versucht (BMSK).

# 2.4 Politischer Gestaltungsspielraum von CSR auf regionaler und nationaler Ebene

Die Einschätzung politischer Gestaltungsmöglichkeiten auf regionaler und nationaler Ebene fällt einhellig eher bescheiden, die Begründung und Bewertung dieses Umstands bei *Proponenten* und *Opponenten* indes recht unterschiedlich aus (siehe auch Kap. 3).

Proponenten bezweifeln ausgehend von ihrer CSR-Konzeption als freiwillige Managementstrategie jenseits verpflichtender Bestimmungen (siehe 1.1) grundlegend die Notwendigkeit, Machbarkeit, Effektivität und Legitimität (mitunter sogar die Legalität)

weitergehender verpflichtender (nationaler) Regulative, insbesondere wenn sie mit Kosten und negativen Sanktionen verknüpft sein sollten (siehe dazu im Detail Kap. 3). Möglich und wünschbar seien dagegen eine Ausrichtung der öffentlichen Beschaffung nach sozialen und ökologischen Kriterien (WKO, RESPACT, eingeschränkt IV), eine offensive CSR-Förderpolitik (siehe Kap. 3) sowie die Positionierung des österreichischen Wirtschaftsstandorts als "Vorreiter" in Sachen CSR (BMWA, BMLFUW).

Opponenten sehen demgegenüber, ausgehend von ihrer umfassenderen, inhaltlich definierten CSR-Konzeption, die Notwendigkeit und Machbarkeit eines verbindlichen Rahmenwerks für CSR. Der Handlungsspielraum auf nationaler Ebene (in Österreich) wird dabei ebenfalls eingeschränkt gesehen, allerdings nicht als möglicherweise wettbewerbsbeschränkend innovationshemmend (wie seitens WKO, ICEP, IV), sondern im Gegenteil als legitimer Bereich politischer Verantwortung (ÖGB, BMSK, AK, VR, EVK, KK) auch im Sinne eines zukunftsfähigen "Qualitätswettbewerbs" (VKI). Die dazu erforderlichen und möglichen Maßnahmen umfassen die strengere Durchsetzung geltender Bestimmungen zur Behebung eines "chronischen Marktüberwachungsdefizits" (VR), die Normierung von CSR (ÖGB, BMSK, AK, VKI, VR), positive Anreize durch ein angepasstes Förder- und Vergabewesen und eine Exportmarkt-Positionierung durch klare CSR-Richtlinien, von welcher v. a. ein wichtiges Signal an verantwortungsbewusste Unternehmen erwartet wird (AK). Über diese v. a. auf die Durchsetzung geltender Bestimmungen und auf die Schaffung von Anreizen für Unternehmen beschränkten nationalen Maßnahmenbereiche hinaus werden weitere Handlungsspielräume auf EU-Ebene gesehen: Den politischen Willen vorausgesetzt, wäre etwa die Etablierung verbindlicher CSR-Mindeststandards, bei deren Verstoß ggf. auch Handelshemmnisse in Kraft treten sollten, durchaus realistisch (BMSK, VR).

# 2.5 Verankerung und programmatischer Stellenwert von CSR innerhalb der Institution

Als Programmatik oder Thema ist CSR bei *Proponenten* allgemein stärker formal durch Kompetenzen und verfügbare Ressourcen verankert. Die interne Umsetzung von Maßnahmen der CSR in der eigenen Institution ist auf allgemein niedrigem Niveau indes bei *Opponenten* weiter gediehen. Generell – und auch für die politischen Akteure – lässt sich sagen, dass CSR als Thema bereits häufig zentral bearbeitet, von den verfügbaren Mitteln (bzw. der tatsächlichen Umsetzung im eigenen Umfeld) her betrachtet dagegen noch ein Randthema ist.

Proponenten sind mit der Konzeption und Verbreitung von CSR als Institutionen formal befasst (WKO, IV, RESPACT, ICEP, BMLFUW, BMWA) und verfügen damit entweder über eigens für die Thematik abgestellte Verantwortliche (WKO, IV) und (im Fall der Interessenvertretungen) auch über entsprechende Ressourcen, oder die Institutionen haben sich schwerpunktmäßig (RESPACT) oder als "Querschnittsmaterie" (ICEP) mit dem Thema CSR positioniert. Die interne Umsetzung von CSR-Bereichen wird allgemein als nicht zentral erachtet, wobei mitunter "Nachholbedarf" konstatiert (RESPACT) oder aber die Anwendbarkeit des CSR-Konzepts auf NGOs/NPOs mangels Gewinnorientierung bezweifelt wird (IV).

In den betrauten Ministerien gibt es zwar Verantwortliche und Ressourcen für Maßnahmen innerhalb der jeweils beschränkten Ressortverantwortung (BMSK, BMLFUW), generell aber dominiere in den österreichischen Ministerien "ein bottom-up-Ansatz: Diejenigen, die Veränderung wollen, müssen sich so stark vernetzen und organisieren, dass sie gemeinsam eine Ressourcenoptimierung betreiben können bzw. um dafür zu sorgen, dass es auch zu einer politischen Positionierung kommt" (BMLFUW).

Opponenten arbeiten generell nicht direkt an der Konzeption und Verbreitung von CSR, sondern sind thematisch und strategisch eher indirekt, im Rahmen ihrer Kompetenz in einzelnen inhaltlichen Bereichen sozialer oder ökologischer Verantwortung damit befasst. Als zahlende Mitglieder, durch Beschickung des Vorstands und durch Expertise lagern Opponenten – allen voran der ÖGB und seine Teilgewerkschaften, aber auch NGOs – teils beträchtliche finanzielle und personelle Ressourcen an das Netzwerk Soziale Verantwortung (NeSoVe) aus, das ihre konzeptuelle und Kampagnenarbeit an CSR sozusagen bündelt. In der Frage der organisatorischen Reform und internen Umsetzung einzelner CSR-Maßnahmen sind unter Opponenten große Vielfalt, guter Wille, aber auch wenig Systematik erkennbar. Auch hier wird geltend gemacht, dass CSR auf NGOs/NPOs nicht umstandslos anwendbar ist – hier wird allerdings bezeichnenderweise nicht der fehlende "Nutzenaspekt", sondern die häufig ehrenamtliche Tätigkeit in NGOs ins Treffen geführt (SW).

48 3 Umsetzung von CSR

## 3 Umsetzung von CSR

### 3.1 Transparenz und Überprüfbarkeit von CSR-relevanten Aktivitäten

Transparenz hinsichtlich CSR-relevanter Aktivitäten erscheint *Proponenten* und *Opponenten* grundsätzlich gleichermaßen wichtig. Allein in der Frage, ob Transparenz- und Prüfpflichten notwendig sind und worauf sie sich allenfalls beziehen sollen, gehen die Meinungen auseinander: *Proponenten* bevorzugen dabei – entsprechend ihrem Verständnis von CSR als freiwillige Selbstverpflichtung – optionale Management- und Zertifizierungssysteme und Anspruchsgruppenmanagement, *Opponenten* dagegen fordern mehrheitlich rechtlich verbindliche Informations-, Berichts- und Prüfpflichten.

Proponenten bezeichnen "glaubhafte Transparenz" (ICEP) als "Schlüsselbegriff" (RESPACT) und "Grundprinzip" (BMWA) der CSR. Transparenz komme eine "zentrale Rolle" (BMLFUW) in der glaubwürdigen Umsetzung von CSR-Aktivitäten zu, sie sollte aber – im Sinne einer freiwilligen Selbstverpflichtung – nicht verordnet werden: Unternehmen sollten dazu motiviert werden, "so offen als möglich über die kritischen Bereiche zu berichten" (RESPACT) und ihre Stakeholder in die Umsetzung ihrer CSR-Strategie "einsehen" zu lassen (IV). Ein offener Umgang mit problematischen Aspekten des Geschäfts und Rechenschaft darüber, "was gelungen und was nicht gelungen ist", seien Voraussetzung für ein glaubwürdiges CSR-Engagement (IV). Eine verpflichtende Überprüfung der offen gelegten Informationen durch Dritte sei aber nicht zwingend notwendig (ICEP, IV) bzw. mit dem Konzept einer freiwilligen Selbstverpflichtung nicht vereinbar: "Wenn es freiwillig ist, dann ist es freiwillig." (WKO)

Opponenten gehen grundlegend davon aus, dass eine Gesellschaft (repräsentiert durch eine Vielzahl von Anspruchsgruppen) ein Recht auf Information über die Aktivitäten und Auswirkungen ihrer Institutionen hat, und sie leiten daraus entsprechende Transparenz-, Informations-, Berichts- und Prüfpflichten von Unternehmen ab (BMSK, AK, ÖGB, KK, EK, VK, SW). Im Sinne einer "Verbindlichkit in der Unverbindlichkeit" fordern sie für den Bereich der freiwilligen Selbstverpflichtung deshalb das Recht und die Pflicht, Transparenz durch externe und unabhängige Überprüfungen herzustellen. Damit CSR nicht weiterhin als "völlig beliebiger Begriff" (SW) wahrgenommen wird, wären zunächst klare Kriterien und Indikatoren zu benennen, die CSR inhaltlich bestimmbar (vgl. dazu 1.1) und damit auch erst "Vergleichbarkeit" zwischen Unternehmen möglich machen würden (VKI, BMSK, VR, SW) – ohne inhaltliche

Kriterien für CSR wäre die Forderung nach mehr Transparenz sinnlos (VR).

Von den mit CSR befassten Ministerien befürworten BMSK und BMFLUW die Entwicklung prüfbarer "Indikatoren" (BMSK) und noch zu leistende "Normierungsarbeit", um vergleichbare und verbindliche "Instrumente" (BMLFUW) zu schaffen. Das BMWA erwägt, dass die Politik "gestaltend eingreifen" könnte, um bspw. ein "österreichisches CSR-Gütezeichen" zu entwickeln – die rechtlichen Transparenz- und Prüfpflichten müssten aber mit "vertretbarem Aufwand" zu erfüllen sein. Das BMSK gibt dabei die unterschiedlichen Kapazitäten von Klein-, Mittel-, und Großbetrieben zu bedenken. Befürwortet wird seitens des BMLFUW – nach skandinavischem Vorbild – eine verpflichtende Berichterstattung für staatliche Akteure bzw. für Unternehmen, die im staatlichen Einflussbereich stehen. Darüber hinaus seien Mitbestimmungsrechte als Kernelemente einer glaubwürdigen Unternehmenspolitik zu betrachten und allenfalls – wie bereits bei der *EMAS*-Verordnung – eine öffentliche Förderung vom Nachweis betrieblicher Mitbestimmung abhängig zu machen. Generell sollten die vorgeschlagenen Maßnahmen eine externe und nachvollziehbare Überprüfung der sozial-ökologischen Leistungen der Unternehmen ermöglichen.

Proponenten sehen den "Marktdruck" in Richtung mehr Transparenz und umfassendes Qualitätsmanagement im Zunehmen und grundsätzlich als ausreichend an: nicht nur im Endkunden-, sondern zunehmend auch im "business-to-business"-Segment (RESPACT) und v. a. durch den ISO 26000SR-Prozess, der einen Markt von de facto-Zertifizierungen im CSR-Bereich erwarten lasse (IV, RESPACT, BMLFUW, BMWA). Opponenten möchten sich demgegenüber nicht allein auf den Markt bzw. privatwirtschaftliche Initiativen wie den ISO-Prozess und seine Derivate verlassen und fordern gesetzliche Regelungen etwa zur Erweiterung der Berichtspflichten auf soziale und ökologische Aspekte (VR, SW, ÖGB, SW, BMSK), zu Mindeststandards für Nachhaltigkeitsberichte (KK), zur externen Evaluierung und Kontrolle (VR, EK, ÖGB, AK, BMSK) und Mitsprache der Betriebsräte (ÖGB).

## 3.2 Stellenwert und Gestaltung des betrieblichen Stakeholderdialogs

Proponenten und Opponenten von CSR anerkennen gleichermaßen die Bedeutung eines Dialogs mit betrieblichen Anspruchsgruppen oder Stakeholdern (siehe auch 1.3). Proponenten betonen dabei v. a. den "aufgeklärten business case" eines solchen Dialogs im Rahmen des betrieblichen Risikomanagements, während Opponenten ihren Wunsch nach mehr Dialog und Kooperation an die Rechenschaftspflicht (accountability) von Unternehmen als grundlegenden Aspekt gesellschaftlicher Verantwortung knüpfen.

Dialog und Kooperation mit betrieblichen Anspruchsgruppen wird von *Proponenten* von CSR wiederholt als zentraler Bestandteil der Managementstrategie genannt: CSR sei etwa ohne Stakeholder "nicht vorstellbar" (IV), ihre Einbindung das "Um und Auf" für einen "vernünftigen Unternehmer" (WKO). Betriebliches Anspruchsgruppenmanagement mit dem Ziel, im Austausch Informationen zu beschaffen, Risiken zu kontrollieren oder auch gemeinsam mit KritikerInnen Probleme zu lösen, wird damit zum Gebot der "unternehmerischen Vernunft" und bedarf keiner verpflichtenden Regelungen. Im Hinblick auf die konkrete Ausgestaltung werden lediglich – aus wohlverstandenem Eigeninteresse – ein "gut strukturierter und ehrlicher Stakeholderdialog" (ICEP, IV, RESPACT) sowie die erhöhte Bereitschaft von Unternehmen zum "offenen Dialog" und lösungsorientierten Kooperationen mit NGOs (RESPACT) gefordert.

Opponenten fordern demgegenüber grundlegend mehr Verbindlichkeit in Beziehungen zu betrieblichen Stakeholdern. Anstelle eines freiwilligen "offenen Dialogs" Anspruchsgruppen verlangen sie ein Recht auf Information und auf Rechenschaft von den Unternehmen: Zur unternehmerischen Verantwortung gehöre es zumindest, zu öffentlicher Kritik Stellung zu nehmen und Fragen zu beantworten (VR, VKI). Darüber hinaus äußern auch Opponenten ausdrücklich den Wunsch nach "mehr und mehr systematischer Kooperation" zwischen Unternehmen und NGOs (SW), wobei die ArbeitnehmerInnenvertretungen naturgemäß stärkere Einbindung BetriebsrätInnen als zentrale AkteurInnen eine von Anspruchsgruppendialog fordern (ÖGB, AK). Mehr Kooperation berge aber auch die Gefahr, vereinnahmt zu werden: Anspruchsgruppen dürften etwa nicht im Kontext des betrieblichen Risikomanagements als mögliche Informationsquelle einseitig instrumentalisiert oder als "Feigenblatt" (SW, VR) in der Unternehmenskommunikation missbraucht werden. NGOs müssten deshalb auch unbedingt finanziell und personell unabhängig von den Unternehmen bleiben, mit denen sie kooperieren (VR, VKI, SW).

### 3.3 Legitimität und Effektivität von Sanktionen und Anreizen zur CSR

Proponenten halten generell differenzierende Maßnahmen wie Förderungen, Auszeichnungen und teils auch Zertifizierungen, die über den Markt Anreize zu freiwilligem Engagement schaffen sollen, für geeignet, verantwortliches unternehmerisches Handeln sicherzustellen. Opponenten anerkennen ebenfalls die Bedeutung von Marktanreizen wie v. a. durch Zertifizierungen und sozial-ökologische Beschaffungskriterien, sprechen sich aber im Einklang mit ihrem material definierten Verständnis von CSR (siehe 1.1) dafür aus, wesentliche Bereiche sozialer und ökologischer Unternehmensverantwortung nicht Marktkräften bzw. strategischen Erwägungen zu überlassen, sondern letztlich gesetzlich zu regeln und zu sanktionieren und damit allgemein verbindlich zu machen.

Proponenten sehen die Aufgabe der Politik im Bereich CSR v. a. darin, geeignete Anreize für freiwilliges Engagement zu schaffen: Der Gesetzgeber sollte durch "Bewussteinsbildung" und "Aufklärung" die "Eigenverantwortung" der Unternehmen erhöhen (IV) und verstärkt auch die breite Öffentlichkeit für die Thematik der CSR sensibilisieren (BMWA, IV, RESPACT), um damit günstige Marktbedingungen für verantwortliche Unternehmen zu schaffen. Durch "positive Belohnung" solle deren freiwilliges Engagement als vorbildlich und nachahmenswert gewürdigt werden (WKO). Negative Sanktionen werden dagegen lediglich in Ausnahmefällen – etwa wenn CSR als "reine PR-Masche" missbraucht würde (RESPACT) – und dann bevorzugt seitens nichtstaatlicher Akteure, etwa in Form von NGO-Kritik (RESPACT), "Abstrafung" über den Markt oder die öffentliche "Ächtung" verantwortungslos agierender Unternehmen (BMWA) als legitim erachtet.

Allgemein ziehen *Proponenten* aber eine "Anreiz-Politik" (v. a. durch Auszeichnungen, Preise oder die Veröffentlichung von "best practice"-Beispielen) Sanktionen, öffentlichen Negativ-Rankings oder auch privatwirtschaftlichen Zertifizierungsinitiativen vor. *Proponenten* äußern sich dabei grundsätzlich skeptisch gegenüber der "Messbarkeit" und Vergleichbarkeit von CSR (IV, WKO, ICEP) und machen den logischen Einwand geltend, freiwillige Maßnahmen wären definitionsgemäß nicht "reglementierbar" (WKO, ICEP). V. a. wird aber befürchtet, eine Standardisierung von CSR könnte eine Festschreibung auf kompromissbedingt niedrigem Niveau bedeuten (BMLFUW, BMWA) und die Innovation im CSR-Bereich zum Erliegen bringen (WKO, ICEP). Vereinzelt geäußert werden Zweifel am KonsumentInnennutzen und somit an der Zweckmäßigkeit von Produktlabels, an der Rechtmäßigkeit eines nationalen Vorstoßes in diese Richtung oder an der Belastbarkeit von KMUs durch den erwarteten Zertifizierungsaufwand (WKO, RESPACT).

Opponenten fordern dagegen grundlegend eine Ausschöpfung bestehender rechtlicher Möglichkeiten und ein verbindliches Regelwerk für den internationalen Geschäftsverkehr (BMSK, AK, SW). Strengere gesetzliche Bestimmungen in Österreich werden v. a. für den Bereich KonsumentInnenschutz gefordert. besonders bei der Produkthaftung Informationspflichten (VKI, SW). Während Proponenten Zweifel an der Vergleichbarkeit der "CSR-Gesamtperformance" von Unternehmen anmelden (siehe vorne), äußern sich Opponenten eher skeptisch gegenüber Auszeichnungen, welche Unternehmen für eingereichte "CSR-Projekte" mit teilweise fraglichem Bezug zum Kerngeschäft verliehen bekommen würden – sie fordern dagegen eine verstärkt "integrierte und ganzheitliche" Bewertung, welche die operative Tätigkeit und die Effekte sozialen und ökologischen eines Unternehmens entlang der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigen sollte (BMSK, VKI, ÖGB). Die Schwierigkeit, gültige und zuverlässige Prüfkriterien zu entwickeln, wird dabei nicht unterschätzt – Auszeichnungen ohne überprüfbare Kriterien seien indes "nichts anderes als Grünwäsche" (VR).

Marktbasierte, selbstverpflichtende Maßnahmen wie Gütesiegel und Zertifizierungen werden vor diesem Hintergrund von *Opponenten* grundsätzlich befürwortet (BMSK, KK, EK, SW, VKI): Sie würden KonsumentInnen erlauben, zu vergleichen und somit mündige und verantwortliche Kaufentscheidungen zu treffen (SW, EK). Gleichzeitig würde man jene Unternehmen "belohnen und sichtbar machen", die bestimmte gesellschaftliche Erwartungen erfüllen (EK). Voraussetzung für den Erfolg solcher Initiativen sei gerechtfertigtes Vertrauen in die Prüfinstanzen, denn Gütesiegel sollten verlässlich garantieren, "dass das drin ist, was drauf steht" (VKI, SW, EK).

Die befassten Ministerien sehen Zertifizierungen und Produktkennzeichnungen grundsätzlich als sinnvolle anreizgestaltende Instrumente – hinsichtlich der Entwicklung und möglichen Gestaltung dieses wachsenden Markts gehen die Meinungen indes auseinander. Das BMSK etwa sieht die Gefahr eines zunehmend undurchschaubaren "Gütesiegeldschungels", während das BMWA Wettbewerb unter den Zertifizierern und die Berücksichtigung "unterschiedlicher Präferenzen" seitens der KonsumentInnen (etwa für Umweltschutz, Handels- oder Arbeitsbedingungen) durchaus positiv sieht. Problematisch wäre dagegen eine monopolartige Situation im Bereich der Normierung, Prüfung und Zertifizierung (BMWA), während das BMSK bei privatwirtschaftlichen Initiativen eher die Effektivität des Kontrollsystems bezweifelt. Generell werden die hohen Kosten der Implementierung, aber auch des notwendigen Marketings für solche privatwirtschaftliche Initiativen angemerkt.

Eine Reform des öffentlichen Beschaffungs-, Förder- und Vergabewesens wird von allen Akteuren als grundsätzlich sinnvolle und notwendige Maßnahme angesehen. Differenzen gibt es

allenfalls in technischen und rechtlichen Fragen, wie entsprechende Richtlinien umgesetzt werden könnten. Besonders die Ministerien sehen neben "steuerlichen Anreizen" (BMSK) v. a. in der öffentlichen Beschaffung einen "Hebel" (BMLFUW, BMWA), um das Thema CSR voranzutreiben: Seitens des BMWA werden aber als Bedingung sehr konkrete, durch "extern objektivierbare Informationen" und "Zertifizierungsschemata" verifizierbare Ausschreibungen genannt, um nicht "dem Missbrauch Tür und Tor zu öffnen" (BMWA) – der ISO 26000SR-Prozess könne hier eine wichtige Rolle spielen, eventuell in Form einer entsprechenden Zertifizierung als Vergabevoraussetzung (BMWA, BMLFUW).

Auch seitens der *Proponenten* von CSR wird die öffentliche Hand aufgefordert, der sozial-ökologischen Beschaffung mehr "Wertigkeit" zu geben (RESPACT) und vom vorherrschenden "Billigstbieterprinzip" abzugehen (WKO), um ein Signal an die verantwortungsbewussten Unternehmen auszusenden. Von Seiten der *Opponenten* wird besonders die Einhaltung von "Mindeststandards" bei der öffentlichen Auftragsvergabe (VKI) sowie bei der Inanspruchnahme von öffentlichen Förderungen gefordert (AK).

### 3.4 Einschätzung einer stärkeren rechtlichen Regulation im Bereich CSR

Die Auseinandersetzung um eine verpflichtende Regulation von Bereichen gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung spiegelt recht deutlich die jeweiligen CSR-Verständnisse von *Proponenten* und *Opponenten* wider (siehe 1.1): *Proponenten* sehen im Einklang mit ihrem formalen und instrumentellen CSR-Verständnis ein wechselseitig exklusives und komplementäres Verhältnis zu Gesetzen bzw. zur politischen Verantwortung: "Wir wollen, dass CSR keine Gesetze abschafft, aber auch keine neuen Gesetze schafft" (IV, auch WKO, ICEP, RESPACT, BMLFUW). *Opponenten* hingegen unterstreichen entsprechend ihrem inhaltlichen und moralischen Verständnis (siehe 1.1) die politische Dimension von CSR und fordern allgemein verbindliche Regeln für grundlegende Bereiche des Umwelt-, Arbeits- und Menschenrechtsschutzes, die nicht dem Markt bzw. strategischen Selbstverpflichtungen von Unternehmen überlassen bleiben dürften.

Proponenten leugnen nicht die Notwendigkeit "guter" (WKO) oder "sinnvoller Gesetze" (RESPACT) zur Bewältigung ökologischer und sozialer Herausforderungen, sehen diese aber definitionsgemäß im Bereich der politischen Debatte um eine "nachhaltige Entwicklung" angesiedelt (IV, RESPACT, BMWA, BMLFUW). CSR wird demgegenüber – gemäß der "Grünbuchdefinition" der Europäischen Kommission (2001) – als freiwilliger und damit definitionsgemäß unregulierter "Beitrag der Unternehmen" zu einer solchen Entwicklung im Einklang mit der "ökonomischen Logik" aufgefasst. Grundsätzlich aber könne CSR nicht

"öffentliche Verantwortung für soziale und ökologische Themen substituieren" (IV), vielmehr wird ein komplementäres Verhältnis gezeichnet: Gesetze werden insgesamt dort als bedingt notwendig erachtet, wo der Markt als Regulativ nachweislich nicht ausreicht – grundsätzlich sieht man aber eher eine Entwicklung in Richtung mutmaßlich effizienterer bzw. auch effektiverer "Selbstzertifizierung und Audits" (RESPACT).

Auch BMWA und BMLFUW zerstreuen zu hohe Erwartungen in die Effektivität von Gesetzen und bürokratischen Maßnahmen. Gemäß der "Grünbuchdefinition" besteht etwa aus Sicht des BMWA grundsätzlich "kein Bedarf an Regelungen" im CSR-Bereich, was "pragmatisch" damit begründet wird, dass Gesetze zur Steuerung von Unternehmen häufig "suboptimal" wären: Gesetzliche Vorschriften, Marktanreize und Appelle an das Wohlverhalten von Unternehmen werden aus dieser pragmatischen Perspektive als gleichrangige Instrumente betrachtet, wobei der zentrale Ansatz im CSR-Bereich darin bestehe, Anreize zu setzen, also Rahmenbedingungen zu schaffen, die den "business case" vorantreiben (BMLFUW). Allgemein wird an der österreichischen Diskussion die starre Dichotomie zwischen den Forderungen nach "gesetzlicher Regelung" und "Freiwilligkeit" kritisiert. Insbesondere bedenklich wäre dabei die - mit der unflexiblen Position der ArbeitnehmerInnenvertretungen und einiger NGOs einhergehende -Diskreditierung freiwilliger Aktivitäten als "second-best choice": Eine solche Haltung wird vom betrachtet, **BMWA** kontraproduktiv weil sie eine defensive Reaktion Unternehmenssektors geradezu provoziere. Stattdessen sollte über "kritische Kooperationen" nachgedacht werden, in denen NGOs "best-practice"-Ansätze unterstützen und die Behauptungen der Unternehmen prüfen könnten (BMWA).

Für Opponenten darf CSR v. a. nicht dazu führen, die Weiterentwicklung nationaler und internationaler Regelungen oder auch kollektiver Vereinbarungen zu behindern, diese zu ersetzen oder auszuhöhlen (ÖGB, AK, SW). Grundlegend werden deshalb zunächst die Durchsetzung geltender nationaler Gesetze (AK, BMSK,VR) und eine einheitliche und verbindliche inhaltliche Definition von CSR gefordert, um dem Begriff seine "Beliebigkeit" zu nehmen und damit Missbrauch vorzubeugen (VKI, SW). Unter diesen Voraussetzungen wird CSR als mögliches Instrument zur Verbreitung und Hebung von ökologischen und sozialen Standards weltweit gesehen (siehe 1.1 und 1.3). Anders als Proponenten von CSR fordern Opponenten deshalb einhellig globale sozial-ökologische Mindeststandards (EK, KK, SW, VR), selbst wenn die effektive Etablierung und Durchsetzung eines solchen globalen Rahmenwerks zurzeit als unwahrscheinlich gilt (EK, SW). Sie sehen eher einen unregulierten Markt, nicht schwierige internationale Kompromissfindungen als Quelle einer Nivellierung von Standards nach unten (VR).

4 Die Zukunft von CSR 55

### 4 Die Zukunft von CSR

### 4.1 Erwartete Entwicklung des Themas CSR

Allgemein wird erwartet, dass das Thema CSR in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen wird, wobei insbesondere ein Trend zur Entwicklung überprüfbarer Instrumente im Rahmen der freiwilligen Selbstverpflichtung beobachtet wird. *Proponenten* sehen dabei eher wirtschaftliche Akteure und den Markt als Anstoßgeber für die weitere Entwicklung von CSR in die gewünschte Richtung, *Opponenten* politische Akteure und mehr und stärker verbindliche Regelungen.

Proponenten sehen in CSR - im Einklang mit der "Grünbuchdefinition" (Europäische Kommission 2001) – die Keimform eines "zukünftigen" (WKO) oder "zukunftsfähigen" (RESPACT) Wirtschaftens, das soziale und ökologische Problemfelder vermehrt als mögliche Geschäftsfelder im "beiderseitigen Nutzen" für Unternehmen und die Gesellschaft strategisch bearbeitbar machen soll (IV, auch WKO, RESPACT, ICEP, siehe dazu ausführlich 1.1). Ein wesentlicher Trend "Ausdifferenzierung" zwischen damit zunehmende einem traditionellen philanthropischen CSR-Verständnis und einer neuen Auffassung von CSR als "Hybridmodell" (ICEP) oder Managementinstrument (IV, WKO, RESPACT), dem - als integralem Bestandteil der Unternehmensstrategie - großes Potential für die Zukunft bescheinigt wird. Nicht nur der Marktdruck von Seiten zunehmend sensibilisierter InvestorInnen und KonsumentInnen (BMLFUW), sondern zusehends auch die unmittelbaren, wechselseitigen Erwartungen von Unternehmen im "busines-to-business"-Bereich (RESPACT) würden den Trend zu einer "Selbstverpflichtung nach gewissen Regeln" (RESPACT) in ökologischen und sozialen Bereichen weiter beschleunigen. Das Ergebnis des ISO-26000SR-Prozesses wird dabei von Proponenten als mögliche Basis zukünftiger Zertifizierungen im Bereich CSR angesehen (BMWA, IV).

Seitens des BMLFUW wird eine fortgesetzte, ergebnisoffene Auseinandersetzung um das Thema CSR erwartet, gleichzeitig aber auch eine stärkere Profilierung Österreichs als verantwortlicher und vertrauenswürdiger Wirtschaftsstandort (BMLFUW, BMWA). BMSK und BMLFUW erwarten ein europaweit koordiniertes und offensiveres Vorgehen, das auch den Forderungen des Europäischen Parlaments nach mehr Verbindlichkeit von CSR Rechnung trägt.

Opponenten sehen CSR als Reaktion auf soziale und ökologische Probleme globalen Ausmaßes, die sich zukünftig eher noch verschärfen werden. Insofern werde CSR ein Thema bleiben, an dem

man seitens der Zivilgesellschaft "dran bleiben" müsse (ÖGB, SW), um verbindliche inhaltliche Kriterien zu definieren. Diese sollten die Glaubwürdigkeit und Vergleichbarkeit des unternehmerischen Engagements sicherstellen, denn ansonsten hätte CSR keine Zukunft (SW, VKI, ÖGB, EK, KK). Wie das BMSK ortet auch der ÖGB bereits einen Trend in Richtung mehr Verbindlichkeit und Überprüfbarkeit, wobei die wesentlichen Veränderungen von politischen Akteuren auf Ebene der Europäischen Union ausgehen werden. Gleichzeitig beobachten Opponenten von CSR aber auch einen steigenden "Konkurrenzdruck für das Gute" (KK, SW) von Seiten einer couragierten Öffentlichkeit, der im Bereich marktbasierter Anreizmechanismen verantwortlichen Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen könnte (EK) – Voraussetzung dafür sei es aber auch, durch entsprechende Rahmenbedingungen diese Unternehmen vor "Trittbrettfahrern" zu schützen. (VR, ÖGB, AK, EVK, SW).

### 4.2 Problematische Entwicklungen

Proponenten und Opponenten hegen unterschiedliche Befürchtungen darüber, wie sich CSR in Zukunft entwickeln könnte – sowohl hinsichtlich der zukünftigen Gestaltung von CSR, als auch hinsichtlich der gestaltenden Akteure: Proponenten sehen eher die Gefahr einer Überregulierung und damit einer zu starken Rolle des Staates, während Opponenten befürchten, CSR könnte in ihrer unregulierten "Beliebigkeit" weiterhin den wirtschaftlichen Akteuren überlassen bleiben. Von Seiten der Ministerien werden festgefahrene interessenspolitische Frontstellungen als Hindernis für eine Weiterentwicklung im Bereich CSR gesehen.

Proponenten befürchten generell, dass CSR in die Domäne "staatlicher Kontrolle" (IV) übergehen und es dadurch zu einer Überregulierung kommen könnte. Die WKO sieht indes auch im wachsenden Markt an privatwirtschaftlichen Zertifizierungs- und Siegelungsinitiativen die Gefahr einer "Zertifizierungsmaschinerie", die u. a. "innovationshemmende" Auswirkungen haben und gerade für KMUs eine finanzielle Überforderung darstellen könnte (WKO, im letzten Punkt auch RESPACT).

Das BMWA sieht Wettbewerb zwischen Zertifizierern dagegen grundsätzlich positiv und würde umgekehrt eine "monopolartige Situation", wenn etwa eine Institution zugleich für Normierung und Überprüfung zuständig wäre, problematisch sehen (BMWA). Eine gesetzliche "Überregulierung" des CSR-Bereichs lasse befürchten, dass "softere", marktbasierte Überzeugungsvarianten als "second best choice" diskreditiert würden. (BMWA) Das BMLFUW

weist in diesem Zusammenhang auf die Gefahr des Scheiterns des *ISO-26000SR-*Prozesses hin und befürchtet, wie auch das BMSK, einen europäischen Stillstand der Debatte auf der einseitig wirtschaftsfreundlichen Position der gegenwärtigen *Europäischen Kommission*.

Opponenten würden es als problematische Entwicklung ansehen, wenn weiterhin die "Marschrichtung" (VR) im Bereich CSR von der Wirtschaft und ihren Interessenvertretungen vorgegeben würde (VKI, SW). Ein damit verbundenes Verharren in der "Beliebigkeit" (SW) würde das Risiko mit sich bringen, dass CSR nicht dem wachsenden Bedürfnis der KonsumentInnen nach Transparenz und Verantwortung der Unternehmen entsprechen (VKI), in der Öffentlichkeit damit vermehrt als "reines Marketinginstrument" (KK, ÖGB) oder als "Grünwäschestrategie" (VR) wahrgenommen und dadurch eventuell scheitern würde. Befürchtungen werden auch dahingehend geäußert, dass NGOs aufgrund knapper werdender finanzieller Ressourcen und fehlender verpflichtender Regulative ihre "watchdog-Funktion" immer weniger wahrnehmen könnten (AK, VR). Grundlegend wird befürchtet, dass CSR-Engagements als Ersatz für verbindliche Regelungen verstanden werden oder diese unterhöhlen könnten (ÖGB, VKI, SW). Ungünstig wäre auch, wenn es geschickten Selbstdarstellern bzw. Trittbrettfahrern gelingen könnte, sich – mangels schützender Rahmenbedingungen und transparenter Vergleichskriterien – auf Kosten integrer Unternehmen Vorteile zu verschaffen (VKI, EK).

## 4.3 Wünschenswerte Entwicklungen

Proponenten wünschen sich ein wachsendes Bewusstsein über den möglichen Nutzen und den Wert freiwilliger Selbstverpflichtungen, sowohl bei den Unternehmen als auch in der breiten Öffentlichkeit. Opponenten wünschen sich darüber hinaus verstärkte ordnungspolitische Maßnahmen sowie klare Kriterien, um Inhalte von CSR nicht nur als partikuläre, individuell erfolgreiche Geschäftsstrategie, sondern als allgemeine Regel nachhaltig erfolgreichen Wirtschaftens zu etablieren.

Proponenten hoffen, dass Unternehmen zunehmend den "business case" nachhaltigen bzw. sozial und ökologisch verantwortlichen Wirtschaftens erkennen (ICEP, IV, WKO, RESPACT). Die Wahrnehmung ökologischer und sozialer Verantwortung sollte entsprechend nicht über zusätzliche gesetzliche Regelungen verpflichtend vorgeschrieben, sondern in erster Linie über das Bewusstmachen von Wettbewerbsvorteilen für verantwortliches Wirtschaften vorangetrieben werden (RESPACT, IV, WKO). Das Oberziel ist damit nicht die generell verpflichtende Wahrnehmung einer inhaltlich definierten CSR, sondern die individuell freiwillige

Umsetzung einer erfolgreichen CSR-Strategie (siehe 1.1): "Ich bin nicht daran interessiert, dass das alle machen, (…) aber möglichst viele Unternehmen sich diesem Thema möglichst freiwillig anschließen und ihre Art des Wirtschaftens (…) sozial und ökologisch verträglich machen" (IV).

Auf Seiten der Ministerien wünscht sich das BMWA einen "gesellschaftlichen Diskurs über die positive Bedeutung und den Beitrag, den verantwortungsbewusste Unternehmen leisten können". Das BMLFUW erhofft sich, dass durch den *ISO-26000SR-*Prozess im europäischen und globalen Kontext eine "Dynamik" in Gang gesetzt wird, und wünscht sich eine stärkere Profilierung seitens der *Europäischen Union*.

Opponenten erwarten sich grundlegend einen konsequenteren Vollzug bestehender Gesetze (VR, SW) und darüber hinaus auch mehr zielgerichtete gesetzliche Regelungen, welche grundlegende Bereiche gesellschaftlicher Verantwortung verpflichtend sicherstellen (SW, ÖGB, VR, AK). Dadurch sollen im Bereich freiwilliger Selbstverpflichtung verantwortlich agierende Unternehmen einerseits - durch klare Unterscheidungskritierien - vor Trittbrettfahrern geschützt (VKI, SW, VR, AK) und andererseits – durch Förderungen, die öffentliche Beschaffung oder Steueranreize - auch "belohnt" werden (EK, BMSK). Konkret sollte dadurch der "Widerspruch zwischen Grünwäscheaktivitäten und den realen Aktivitäten deutlicher" (VR, auch SW, KK, VKI), mehr Kontinuität (KK) und allgemein mehr Verbindlichkeit und Anreiz zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung geschaffen werden. Um im Bereich freiwilliger Selbstverpflichtung die notwendige Transparenz und Kontrolle sicherzustellen, wäre es notwendig, zukünftig NGOs und Gewerkschaften in den Entstehungsprozess Zertifizierungssystemen stärker einzubinden (VR) und NGOs auch ausreichende finanzielle Mittel zur Verfügung zu stellen, damit diese ihrer "watchdog-Funktion" nachkommen könnten (VR).

## 4.4 Bestimmende Faktoren der zukünftigen Entwicklung von CSR

Proponenten sehen KonsumentInnen und Unternehmen selbst als die Hauptakteure in der zukünftigen Entwicklung von CSR. Opponenten machen das weitere Schicksal von CSR gleichermaßen von Politik, Wirtschaftslobbies, Zivilgesellschaft und KonsumentInnen sowie von der allgemeinen wirtschaftlichen Lage abhängig.

Für *Proponenten* wird es entscheidend sein, wie erfolgreich KonsumentInnen "mitziehen" (WKO) bzw. für das Thema "sensibilisiert" werden können (RESPACT, WKO, IV, ICEP). Als

"unternehmensgetriebene Initiative" sei CSR aber letztlich unmittelbar "von der Eigeninitiative der Unternehmen" (IV) und ihrer Fähigkeit abhängig, als "Botschafter" die Idee von CSR weiterzutragen und zu propagieren (RESPACT, WKO).

Seitens der Ministerien geht das BMLFUW davon aus, dass letztlich der "Druck von unten", also von den KonsumentInnen und InvestorInnen ausgehen und es deshalb für Unternehmen in Zukunft "sehr empfehlenswert und dann bitter notwendig" sein werde, sich in der "Frage besser, schneller glaubwürdiger zu positionieren". Auch die Politik müsste dann darauf reagieren und entsprechende Veränderungen einleiten (BMLFUW, BMWA). Das BMSK schreibt außerdem den Wirtschaftslobbies und dem Wirtschaftsministerium eine federführende Rolle bei der Entwicklung von CSR zu.

Wichtigster Faktor aus Sicht der Opponenten sind Einsicht und Mut der politischen Verantwortlichen, grundlegende Bereiche gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung gesetzlich zu regeln und darüber hinaus verantwortlich agierende Unternehmen ordnungspolitisch zu schützen, durch klare prüfbare Standards (ggf. durch die Zusammenarbeit mit privatwirtschaftlichen Initiativen wie ISO 26000SR) auszuzeichnen oder wettbewerbspolitisch zu fördern (VKI, VR AK, ÖGB, BMSK). Um international – und damit häufig in einem rechtsfreien Raum – agierende Unternehmen an ihre gesellschaftliche Verantwortung zu gemahnen, sei aber weiterhin stetiger Druck von Seiten einer kritischen Öffentlichkeit erforderlich, die sich letztlich auch über eine entsprechende Nachfrage ausdrücken müsse (SW, EK). Letztlich sei dieser Druck aber nicht nur von einem allgemeinen "Bewusstseinswandel" (KK), sondern grundlegender von der wirtschaftlichen Entwicklung selbst abhängig - gerade darin wird die Verantwortung der durch verbindliche Regelungen die Kontinuität Politik gesehen. gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten sicherzustellen.

# II Bundesweite Umfrage.

"CSR in Unternehmen"

Der vorliegende Berichtsteil präsentiert die zentralen Ergebnisse der Telefonbefragung "CSR in Unternehmen", die im Oktober 2008 – also noch bevor die Folgen der globalen Finanzmarktkrise auch für die heimische Wirtschaft absehbar waren – in 600 österreichischen Unternehmen durchgeführt wurde. Die Untersuchung zielte v. a. auf Konzeption und Umsetzung, Motivlagen, Unterstützungsbedarfe und Einstellungen zur Regulation von Bereichen der CSR. Die gewonnenen Antworten werden im Folgenden mit Bezug auf zentrale strukturelle Merkmale der untersuchten Unternehmen ausgewertet.

Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal bildet dabei die Zugehörigkeit zur Gruppe der sogenannten "CSR-Leader", die vorab inhaltlich bestimmt wurde (siehe 1.1¹º). Die leitende Frage dabei war, ob Unternehmen, die gemeinhin als "Vorreiter" in Sachen CSR gelten, sich im Hinblick auf ihre "CSR-Performance" – v. a. ihre Aktivitäten, Kompetenzen und Instrumente – tatsächlich vom Rest der österreichischen Unternehmen unterscheiden. Darüber hinaus können auf Basis dieser Erhebung erstmals repräsentative Aussagen über die Gesamtheit der rund 290.000 österreichischen Unternehmen zum Thema CSR getroffen werden.

## 1 Methode. Auswahl, Durchführung und Datenanalyse

### 1.1 Definition der Grundgesamtheiten, Auswahl der Untersuchungseinheiten

Zwei Gruppen von Unternehmen wurden befragt: a) die Gruppe der sogenannten "CSR-Leader" und b) eine repräsentative Stichprobe österreichischer Unternehmen. Die Definition der Grundgesamtheiten und die Stichprobenziehung wurden wie folgt vorgenommen:

- ad a) Als <u>österreichische</u> "CSR-Leader" werden in der vorliegenden Studie jene Unternehmen bezeichnet, die als solche *öffentlich bekannt sind, anerkannt oder ausgezeichnet wurden.* Diese drei Dimensionen der "CSR-Vorreiterschaft" werden durch folgende Attribute näher bestimmt:
  - Als "CSR-Leader" bekannte Unternehmen verfügen über einschlägige Selbstverpflichtungen im Sinne von Verhaltenskodizes, Signatar- oder Mitgliedschaften.
  - Als "CSR-Leader" anerkannte Unternehmen finden Aufnahme in einschlägigen Indizes, Fallsammlungen und Rankings, sie berichten öffentlich über ihre CSR-Performance oder verfügen über ein einschlägiges Managementsystem.

<sup>10</sup> Die Querverweise beziehen sich im Folgenden auf den vorliegenden zweiten Berichtsteil.

• Als "CSR-Leader" ausgezeichnete Unternehmen können einschlägige Gütesiegel (für ihre Produkte und Dienstleistungen oder Standorte) oder Preise vorweisen.

Für jeden der drei Bereiche wurden nach breiter Recherche über 50 konkrete Auswahlkriterien festgelegt (siehe Anhang). Auf Basis dieses Indikatoren-Sets für "CSR-Vorreiterschaft" wurden zunächst knapp 1500 Unternehmen in einer Datenbank erfasst. Diese Fälle wurden danach in einem dreistufigen Verfahren in eine Rangordnung gebracht: Dazu wurden zunächst die Indikatoren in Bezug auf die genannten drei Dimensionen ("bekannt", "anerkannt", "ausgezeichnet"), auf ihre geografische Reichweite ("regional", "national", "international") und auf ihren thematischen Umfang ("philanthropisch", "eindimensional", "mehrdimensional") jeweils mit Punktwerten von 1 bis 3 gewichtet. Die Summe der Punkte aus den einzelnen Indikatoren bestimmte schließlich den Rangplatz eines Unternehmens. Die 200 Bestplatzierten dieses "Meta-Rankings" wurden als Grundgesamtheit der österreichischen "CSR-Leader" definiert. Für die Befragung wurde daraus eine Zufallsstichprobe von 100 Unternehmen gezogen. Idealtypisch handelt es sich dabei um eine Totalerhebung in einem begrenzten Universum mit einer erreichten Ausschöpfung von 50 Prozent (abzüglich Verweigerungen, nicht erreichbarer Kontaktpersonen im Befragungszeitraum usw.), d. h. die Umfrageergebnisse können unmittelbar auf die von uns konstruierte Fraktion der "CSR-Leader" umgelegt werden.

ad b) Aus den "<u>österreichischen Unternehmen"</u> wurde eine nach Größenklassen disproportional geschichtete Zufallsstichprobe von 500 Unternehmen gezogen. Diese Stichprobe wurde für die Auswertung auf Basis der Leistungs- und Strukturstatistik 2006 der Statistik Austria nach der tatsächlichen Verteilung auf Beschäftigtengrößenklassen gewichtet.<sup>11</sup>

Auf Basis der Untersuchung dieser Stichprobe lassen sich somit 1) repräsentative Aussagen über alle österreichischen Unternehmen treffen – diese Ergebnisse repräsentieren damit, in der Diktion des vorliegenden Berichts, den "Bundesschnitt". Die Grundgesamtheit der "CSR-Leader" ist in dieser Hinsicht – mit einer Anzahl von 200, bezogen auf die Grundgesamtheit der 290.000 österreichischen Unternehmen – eine vernachlässigbare Größe.<sup>12</sup>

Daneben sind aber auch 2) Aussagen über Unterschiede zwischen "CSR-Leadern" und dem "Bundesschnitt" möglich und in zweierlei Hinsicht von Interesse: Zum einen wird untersucht, inwiefern sich "CSR-Leader" in Fragen gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung tatsächlich – d. h. im Hinblick auf ihre CSR-relevante Praxis – vom Durchschnitt der

<sup>11</sup> vgl. http://www.statistik.at/web\_de/statistiken/handel\_und\_dienstleistungen/leistungs\_und\_strukturdaten/index.html

<sup>12</sup> Grundsätzlich müssten dafür die Ergebnisse der "CSR-Leader" berücksichtigt werden. Wird diese in der Auswahl (im Verhältnis von 1:2,9 (100:290) für die Gewichtung nach Größenklassen) stark überrepräsentierte Gruppe auf das tatsächliche Verhältnis von etwa 1:1450 (200:290000 oder 0,00069) zurückgewichtet, so werden diese Fälle automatisch aus dem Sample ausgeschieden – es bleiben also als "gültige Fälle" nur die "übrigen" Unternehmen übrig.

österreichischen Unternehmen insgesamt unterscheiden. Zum anderen wird aufgrund der erhobenen strukturellen Merkmale sichtbar, welche Unternehmen – gemäß unserer Definition – eine größere "Chance" haben, als "CSR-Leader" zu gelten, sprich: sichtbare gesellschaftliche Anerkennung für einschlägige Aktivitäten oder Bekenntnisse zu erlangen. Die Untersuchung dieser Frage werden wir der Präsentation der inhaltlichen Ergebnisse der Studie voranstellen.

### 1.2 Durchführung und Eckdaten der Befragung

Die Telefonbefragung wurde im Oktober 2008 von *IFES-Institut für Empirische Sozialforschung* durchgeführt. In kleineren Betrieben wurden im Regelfall Personen der oberen Führungsebene wie Geschäftsführung, kaufmännische Leitung oder ähnliche Funktionsbereiche als GesprächspartnerInnen identifiziert und befragt. Wo vorhanden, wurde das Interview mit den CSR-Beauftragten durchgeführt.

Im Sinne einer hohen Ausschöpfung und guten Qualität der Teilstichprobe "österreichische Unternehmen" wurden bis zu 5 Wiederholungsanrufe zum Zwecke der Kontaktaufnahme bzw. Terminvereinbarung mit der identifizierten Zielperson getätigt.

## 1.3 Auswertung der Daten und Präsentation der Ergebnisse

Der vorliegende Berichtsteil stellt die beiden Gruppen von Unternehmen ("CSR-Leader" und den "Bundesschnitt" der Gesamtheit österreichischer Unternehmen) zunächst in ihren strukturellen Merkmalen gegenüber und präsentiert danach die wichtigsten und deutlichsten inhaltlichen Ergebnisse der Befragung. Dabei werden in der Reihenfolge des Fragebogens nach und nach einzelne Zusammenhänge untersucht und interpretiert. Wo sinnvoll, werden die Daten zu Indizes gebündelt (z. B. "Motivationsstruktur", "Aktivitätsniveau") und Zusammenhänge zwischen inhaltlichen Items – etwa zwischen Motivationsstruktur und Aktivitätsniveau – präsentiert. Die Ergebnisse werden jeweils auch grafisch – je nachdem durch prozentual gestapelte Säulendiagramme oder durch sogenannte "Tornadodiagramme" – dargestellt.

## 2 Ergebnisse. Reputation und Praxis der CSR in Österreich

Die Gruppe der "CSR-Leader" wurde vorab nach inhaltlichen Kriterien ausgewählt (siehe 1.1). Die Bezeichnung beruht auf Zuschreibungen durch Dritte (teils auch auf Selbstzuschreibungen), die anhand einer Reihe von Indikatoren (siehe Anhang) zu einer individuellen Maßzahl der Reputation als "CSR-Leader" verdichtet wurden. Damit sollte vorweg methodisch nachvollziehbar eine Unterscheidung getroffen werden, die in zweierlei Hinsicht interessant erscheint: Zentral untersuchen wir, ob und inwieweit sich die so definierten "CSR-Leader" in der Praxis ihrer gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung vom Rest der Unternehmen abheben. Vorweg möchten wir uns aber noch ansehen, inwiefern sich diese "CSR-Leader" strukturell unterscheiden lassen, welche Charakteristika eines Unternehmens also sozusagen seine Chancen heben, nach unserer Definition als "Vorreiter" wahrgenommen zu werden.

### 2.1 Strukturelle Merkmale der "CSR-Leader"

Im Vorspann der Telefonbefragung wurden 12 strukturelle Merkmale der Unternehmen erhoben. Im Folgenden gehen wir der Frage nach, wie sich die Gruppe der "CSR-Leader" in Bezug auf diese Strukturdaten von der Grundgesamtheit der österreichischen Unternehmen unterscheidet.

### 2.1.1 Unternehmensgröße

Die Betriebsgröße, üblicherweise gemessen an der Anzahl der Beschäftigten, gilt generell als zentrales strukturelles Bestimmungsmerkmal von Unternehmen, das mit weiteren wichtigen Merkmalen wie Sparte oder Rechtsform erfahrungsgemäß statistisch eng zusammenhängt. Deshalb werden Stichproben im Sinne möglichster "Repräsentativität" der Aussagen gewöhnlich nach der Größenstruktur der zugrundegelegten Grundgesamtheit gewichtet – im vorliegenden Bericht repräsentieren die aus der Untersuchung der "übrigen" Unternehmen gewonnenen und gewichteten Ergebnisse den "Bundesschnitt" (siehe dazu 1.1). Die Daten über die "CSR-Leader" basieren dagegen idealtypisch auf einer Vollerhebung, weshalb eine solche Gewichtung nicht nötig ist. Vergleicht man die beiden Gruppen nach der jeweiligen Verteilung auf Beschäftigtengrößenklassen, so zeigt sich folgendes Bild (siehe Abbildung 5).<sup>13</sup>

<sup>13</sup> In gängiger Weise wurden dabei vier Größenklassen unterschieden: "Kleinst-" oder "sehr kleine" Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten, "kleine" Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten, "mittlere" Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und "große" Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten.

2.1.1 Unternehmensgröße 67

Die Größenstrukturen der beiden Gruppen sind augenscheinlich diametral entgegengesetzt. Während nur 6% der "CSR-Leader" bis zu 9 Beschäftigte zählen, stellt diese Gruppe der Kleinstunternehmen mit 88% den weit überwiegenden Teil der österreichischen Unternehmen. Umgekehrt sind fast die Hälfte der "CSR-Leader" große Unternehmen – eine Größenklasse, die

nicht einmal 1% aller österreichischen Unternehmen ausmacht. Allein der Anteil der Kleinunternehmen von 10-49 Beschäftigten ist mit jeweils 21% bzw. 10% wenigstens annähernd vergleichbar.

Zwar wirkt sich diese gewissermaßen umgekehrte Größenverteilung erwartungsgemäß auch auf die Verteilung etwa nach Sparten aus (siehe dazu näher 2.1.7), aber "CSR-Leader" zählen auch in ihren Sparten durchweg ganz eindeutig überwiegend zu den Großen.<sup>14</sup> In Bezug auf Rechtsformen zeigt sich ein ganz ähnliches Bild: Während etwa der Anteil

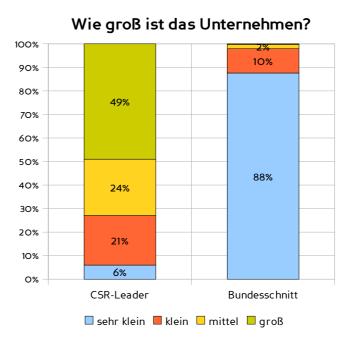


Abbildung 5: Gruppen nach Betriebsgrößenklassen

großer Unternehmen unter den Aktiengesellschaften generell am höchsten ist (21% im Bundesschnitt), ist er in der Gruppe der "CSR-Leader" sogar noch deutlich höher (85%). "CSR-Leader" zählen also generell – ungeachtet ihrer Sparte oder Rechtsform – wesentlich häufiger zu den großen Unternehmen.

Insgesamt lässt sich auf Basis dieser Daten vermuten, dass die Chancen, als "CSR-Leader" wahrgenommen zu werden, mit zunehmender Betriebsgröße aufgrund von mehr Anreizen und Möglichkeiten (wie höhere Sichtbarkeit, mehr Ressourcen, komplexere Strukturen) steigen – und zwar in hohem Maße. Die gängige Praxis von Initiativen wie dem TRIGOS¹⁵, Unternehmen in ihren jeweiligen "Größenklassen" auszuzeichnen, wirkt dieser strukturellen Bevorzugung großer Unternehmen in der Wahrnehmung als "CSR-Leader" sicherlich entgegen – ohne diese "Gewichtung" wäre der beobachtete Überhang wohl noch gewichtiger.

<sup>14</sup> Zwei Eckdaten zur Verdeutlichung: Im Sektor mit den größten Unternehmen, der Industrie, fallen im Bundesschnitt 4% in die Klasse der Großunternehmen – bei den "CSR-Leadern" beläuft sich ihr Anteil auf 67%. In der Sparte mit den im Schnitt kleinsten Unternehmen, dem Gewerbe, finden sich unter den "CSR-Leadern", Mittel- und Großbetriebe zusammengerechnet, immerhin 54% größere Unternehmen – im Bundesschnitt liegt ihr Anteil bei gerade einmal 1%.

<sup>15</sup> Der TRIGOS, "die Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung", wird von Trägerorganisationen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft seit 2003 jährlich an Unternehmen "für ihre soziale und ökologische Verantwortung (Corporate Social Responsibility) in den Kategorien Arbeitsplatz, Markt, Gesellschaft und Ökologie" vergeben. (vgl. http://trigos.at/content/trigos/uebertrigos/index.html)

Aus dem eben Gesagten lässt sich jedenfalls nicht einfach ableiten, dass große Unternehmen – weil häufiger "CSR-Leader" – selbstredend "gesellschaftlich verantwortlicher" wären als kleine. Wie weit *Reputation* und *Performance* als "CSR-Leader" übereinstimmen, ist ja gerade eine der zentralen Fragen dieser Untersuchung. *Dass* sie nicht in jedem Fall übereinstimmen, zeigt aber auch, dass einschlägige Auszeichnungen nur bedingt als Indikatoren für "CSR-Vorreiterschaft" gelten können.

### 2.1.2 Rechtsform

Die Verteilung der beiden Gruppen von Unternehmen nach Rechtsformen ergibt wenig überraschend ein in der Tendenz ganz ähnliches Bild wie ihre Größenstruktur – die beiden Merkmale hängen, wie in 2.1.1 bereits angemerkt, eng zusammen.



Abbildung 6: Gruppen nach Rechtsformen

"CSR-Leader" Während wie in Abbildung ersichtlich 6 weit überwiegend zu den Kapitalgesellschaften zählen (90% gegen 22% im Bundesschnitt), gehören im Bundesschnitt mehr als zwei Unternehmen Drittel der 7.11 den Einzelunternehmen – deren Anteil beläuft sich bei den "CSR-Leadern" auf lediglich 7%. Gleich groß (bzw. gering) ist allein der Anteil der Genossenschaften (jeweils 3%).

Während die Größenstruktur der beiden Gruppen auf diese Verteilung sichtlich durchschlägt (große Unternehmen sind generell häufiger

Kapitalgesellschaften, kleine eher Einzelunternehmen), ist der Anteil der Kapitalgesellschaften unter "CSR-Leadern" unabhängig von der Betriebsgröße immer noch um ein Drittel höher als im österreichischen Durchschnitt.

Insgesamt ist also der Zusammenhang zwischen Rechtsform und Größe bei den "CSR-Leadern" nicht so ausgeprägt wie im Bundesschnitt – sie zählen in sämtlichen Rechtsformen eher zu den Großen. Die Rechtsform spielt also für sich genommen auch eine gewisse Rolle dabei, ob ein Unternehmen sich als "CSR-Leader" qualifizieren konnte oder nicht. Die Verteilung nach

2.1.2 Rechtsform 69

Rechtsformen stützt und spezifiziert damit die unter 2.1.1 zur Größenstruktur der Gruppen gemachte Beobachtung: Große Kapitalgesellschaften, und dabei insbesondere Aktiengesellschaften treten signifikant häufiger als "CSR-Leader" in Erscheinung als kleinere Unternehmen mit anderen Rechtsformen (insbesondere Einzelunternehmen). Die Interpretation dieser Beobachtung lässt sich ggf. dahin erweitern, dass Aktiengesellschaften aufgrund strengerer bestehender Rechenschaftspflichten, aber auch vor dem Hintergrund der Kritik an Aktionärswert und Managergehältern und in der laufenden Diskussion um ethische Veranlagung und entsprechende Rankings börsennotierter Unternehmen mehr Anlass, und aufgrund ihrer Größe auch mehr Mittel finden könnten, als "CSR-Leader" in Erscheinung zu treten.

#### 2.1.3 Familienbesitz

Nach den eben diskutierten Verteilungen nach Betriebsgrößen und Rechtsformen verwundert es nicht, dass "CSR-Leader" deutlich seltener in Familienbesitz sind als der Bundesschnitt (siehe Abbildung 7). Selbst bei Kontrolle des Einflusses der unterschiedlichen Größenstrukturen der beiden Gruppen weisen "CSR-Leader" immer noch einen niedrigeren Anteil an Familienbetrieben auf. Familienbetriebe scheinen demnach – anders als man erwarten möchte – geringere Chancen zu haben, als "Vorreiter" in Sachen CSR in Erscheinung zu treten.

Dabei fällt aber auf, dass bei den *Mittelbetrieben* – sie stellen immerhin 24% der "CSR-Leader" – der Anteil der Familienunternehmen mit 42% deutlich höher ist als im Bundesschnitt (33%). Auch

Hinblick auf die geografische im Ausrichtung der Familienbetriebe zeigt sich ein interessantes Muster: Während Familienbetriebe in beiden Gruppen deutlich häufiger weltweit absetzen als andere, beschaffen überdurchschnittlich viele Familienbetriebe unter den "CSR-Leadern" auch häufiger weltweit (siehe zu Absatz- und Beschaffungsmärkten die Abschnitte 2.1.9 und 2.1.10). Besonders hervor sticht aber in der Gruppe der "CSR-Leader" der fünf Mal höhere Anteil Familienunternehmen den von an Aktiengesellschaften. Möglich, dass hier

#### Handelt es sich um einen Familienbetrieb?

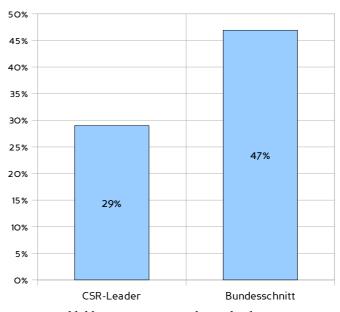


Abbildung 7: Gruppen nach Familienbesitz

die jeweiligen Vorteile von großen Unternehmen und Familienunternehmen in Bezug auf CSR – wie vergleichsweise mehr Ressourcen und Anreize bei gleichzeitig geringerer Abhängigkeit von InvestorInnen und eher "traditionellen" Verantwortungsbeziehungen zu anderen Anspruchsgruppen – zum Tragen kommen.

Für jene Familienbetriebe, die sich als "CSR-Leader" qualifizieren konnten, lässt sich also zeigen, dass sie v. a. größer und auch insgesamt überregionaler ausgerichtet sind als "durchschnittliche Familienbetriebe". Diese scheinen – das legen unsere Daten nahe – aufgrund ihrer Struktur (häufig kleingewerbliche Einzelunternehmen mit regionaler Ausrichtung und Sitz in Österreich) vergleichsweise wenig Anreiz, Motivation und Mittel zu haben, ihr gesellschaftliches Engagement in die Öffentlichkeit zu tragen. Dass Familienunternehmen allgemein – weil sie Familienunternehmen sind – weniger gesellschaftlich verantwortlich wären, lässt sich daraus aber nicht ableiten.

#### 2.1.4 Unternehmenssitz

Obwohl ebenfalls vorwiegend in österreichischer Hand, weist die Gruppe der "CSR-Leader" mit 21% (gegen 2%) einen weitaus höheren Prozentsatz von Unternehmenssitzen im Ausland auf (siehe Abbildung 8). Deutlich spiegelt sich darin wiederum die unterschiedliche Größenstruktur der beiden Gruppen wider: Während jeweils Kleinst- und Kleinunternehmen fast vollständig in heimischem Besitz stehen, ist dieser Prozentsatz bei Mittel- und Großunternehmen in beiden Gruppen deutlich geringer. Hier zeigt sich aber auch, dass mittlere "CSR-Leader" mit einem

### Wo liegt die Unternehmenszentrale?

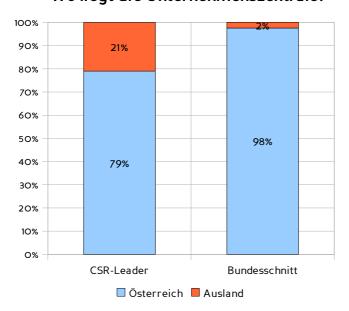


Abbildung 8: Gruppen nach Unternehmenszentrale

Anteil ausländischer Unternehmenssitze von 21% (gegen 9% im Bundesschnitt) und v. a. große "CSR-Leader" mit einem Anteil von 31% (gegen 14%) signifikant häufiger ausländischem Besitz sind Unternehmen gleicher Größe, die sich nicht als "CSR-Leader" positionieren konnten. Nach Rechtsformen zeigt sich, dass innerhalb der Klasse der GmbHs ein Unterschied von 21% (72% der "CSR-Leader" mit österreichischem Unternehmenssitz gegen 93%) und bei Aktiengesellschaften immerhin noch ein

2.1.4 Unternehmenssitz 71

Unterschied von 9% (85% gegen 94%) besteht. Deutliche Zusammenhänge zeigen sich auch mit Fragen der geografischen Ausrichtung in Absatz (siehe 2.1.9) und Beschaffung (siehe 2.1.10).

Wenngleich die unterschiedlichen Größenverteilungen wiederum das Ergebnis verdeutlichen, sind "CSR-Leader" unabhängig davon häufiger in ausländischem Besitz als andere Unternehmen. Der Umstand einer ausländischen Konzernzentrale erhöht also offenbar die Chance, als "CSR-Leader" wahrgenommen zu werden. Als Standorte häufig größerer und international agierender Unternehmen profitieren diese Unternehmen offenbar von den Anreizen und Möglichkeiten der Zentralen – wie höhere Sichtbarkeit, entsprechende Reputationsrisiken, gleichzeitig mehr Ressourcen, Professionalisierung und konzernweite Vorgaben – in Sachen CSR.

### 2.1.5 Entwicklung des Beschäftigtenstands

Hinsichtlich der Entwicklung des Beschäftigtenstands zeigt Abbildung 9 eine deutlich positivere Einschätzung seitens der "CSR-Leader":¹6 60% verzeichneten nach eigenen Angaben – per Oktober 2008 - zuletzt einen Zuwachs an Beschäftigten. In der Vergleichsgruppe beläuft sich der Prozentsatz der Unternehmen mit einem Plus an Arbeitsplätzen auf lediglich 23%.

Dieser deutliche Unterschied erklärt sich zum Teil wiederum durch die diametrale Größenstruktur der beiden Gruppen (vgl. 1.1): Je größer ein Unternehmen, desto häufiger werden

generell Veränderungen - bzw. bei positiver wirtschaftlicher Entwicklung Zuwächse (siehe 2.1.6) im Beschäftigtenstand zu beobachten sein. Allerdings zeigt sich innerhalb der Größenklassen, dass gerade unter den Kleinst-(50% 20%) gegen und Kleinunternehmen (62% gegen 43%) "CSR-Leader" signifikant häufiger Arbeitsplätze schaffen konnten. Mittel- und Großbetrieben sind die Zahlen hingegen fast identisch. Speziell bei kleineren Unternehmen geht "CSR-Leadership" demnach häufiger mit einem

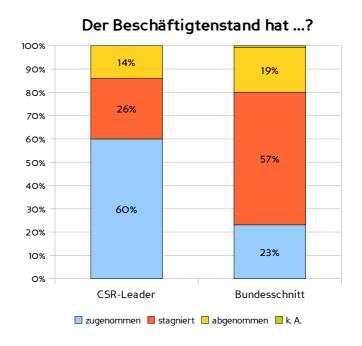


Abbildung 9: Gruppen nach Beschäftigungsentwicklung

<sup>16</sup> Die Befragung fand im Oktober 2008 statt, also noch vor einer Welle von Entlassungen und Kurzarbeit als Folge der globalen Finanzkrise und des Konjunktureinbruchs im letzten Quartal 2008.

Plus an Arbeitsplätzen einher – wie auch mit einer signifikant häufiger günstigen wirtschaftlichen Entwicklung (siehe 2.1.6).

Allgemein variiert die Entwicklung des Beschäftigtenstands v. a. im Zusammenhang mit den Sparten und der geografischen Ausrichtung der Unternehmen: Industriebetriebe und Unternehmen mit weitreichenden Absatz- und Beschaffungsmärkten verzeichneten in beiden Gruppen, auf jeweils unterschiedlichen Niveaus, deutlich am häufigsten Beschäftigtenzuwächse. Besonders eng ist aber, wie bereits angesprochen, der Zusammenhang mit der Frage der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens (siehe 2.1.6): Unter den Unternehmen mit günstiger wirtschaftlicher Entwicklung vergrößert sich der Abstand noch weiter zugunsten der "CSR-Leader" (70% gegen 30% mit Beschäftigungszuwachs) – d. h. gute Zahlen erweisen sich insbesondere bei kleineren "CSR-Leadern" eher als "beschäftigungswirksam" als bei vergleichbaren Unternehmen im Bundesschnitt. Bei "eher ungünstiger" wirtschaftlicher Entwicklung ist in dieser Frage indes kein signifikanter Unterschied festzumachen.

Bis zu welchem Grad CSR damit ein "Beschäftigungsmotor" ist, darüber geben die Daten keinen Aufschluss. Es lässt sich lediglich – bis zum Herbst 2008 – eine insgesamt, und speziell unter kleineren "CSR-Leadern" deutlich positivere Beschäftigungsentwicklung konstatieren. Es bleibt aber offen, ob diese Entwicklung Folge oder Ursache der zugeschriebenen "Vorreiterschaft" gewesen ist.

### 2.1.6 Wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens

Abbildung 10 zeigt, dass die wirtschaftliche Entwicklung im Rückblick – per Oktober 2008 – von beiden Gruppen insgesamt günstiger und auch einhelliger eingeschätzt wird als die Beschäftigungsentwicklung (siehe 2.1.5). Der Unterschied in der Einschätzung ist dabei aber immer noch – mit 82% der "CSR-Leader" mit günstiger wirtschaftlicher Entwicklung gegen 67% im Bundesschnitt – recht deutlich.

Innerhalb der Größenklassen zeigt sich wiederum insbesondere bei kleinen (81% gegen 57%) und sehr kleinen Betrieben (83% gegen 67%) ein hoch signifikanter Unterschied. An der Gruppe der "CSR-Leader" fällt dabei auf, dass sich der hohe Anteil an "Zufriedenen" recht gleichmäßig auf sämtliche Unternehmensstrukturen verteilt – mit Ausnahme lediglich der Gewerbebetriebe, deren VertreterInnen aber immer noch zu 71% (gegen 55% in der Vergleichsgruppe) von einer "eher günstigen" wirtschaftlichen Entwicklung berichten. Im Bundesschnitt zeigt sich dagegen

<sup>17</sup> Allerdings war bei den Industriebetrieben im Bundesschnitt nach eigener Angabe auch die Fluktuation am höchsten: Einem Beschäftigungszuwachs in 45% der Fälle steht dort ein Beschäftigungsabbau bei 51% gegenüber – gegen jeweils 63% und 17% bei den Industrieunternehmen unter den "CSR-Leadern".

allgemein eine größere Streuung hinsichtlich dieser Einschätzung: Insbesondere kleinere, regional aktive Unternehmen in Handel und Gewerbe zeichnen ein weniger rosiges Bild.

der bereits in Frage der Beschäftigungsentwicklung (siehe 2.1.5) ist auch hier darauf hinzuweisen, dass sich auf Basis unserer Erhebung kein kausaler Zusammenhang zwischen "CSR-Leadership" einer günstigeren wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens behaupten lässt. Festzuhalten ist aber, dass "CSR-Leader" bis zum Herbst 2008 insgesamt eine "eher günstige" wirtschaftliche Entwicklung verzeichnen konnten als vergleichbare Unternehmen im Bundesschnitt.

## Wie hat sich das Unternehmen entwickelt?

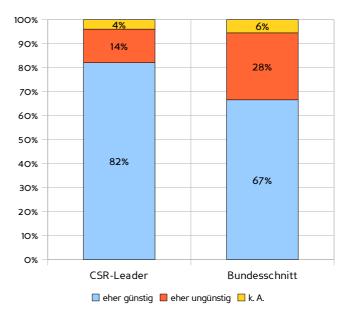


Abbildung 10: Gruppen nach wirtschaftlicher Entwicklung

# **2.1.7** Sparte

In Bezug auf die Sparte der hauptsächlichen wirtschaftlichen Tätigkeit zeigt sich ebenfalls ein signifikant unterschiedliches Profil der beiden Gruppen. Der überaus hohe Anteil an Industriebetrieben unter den "CSR-Leadern" (30% gegen 3% im Bundesschnitt) spiegelt wiederum die charakteristische Größenstruktur dieser Gruppe wider. Aber nicht nur die Größe scheint Anlass und Möglichkeit zur "CSR-Leadership" zu geben – keine andere Sparte sieht sich wohl so umfassend und dringend mit Forderungen nach verantwortlicher Unternehmensführung konfrontiert wie gerade die Industrie. Ihr häufig hoher *Impact* auf Mensch und Natur schlägt sich einerseits in einer relativ hohen Regulationsdichte im Umwelt- und Arbeitsschutz, darauf aufbauend in Managementsystemen im Umwelt- und Gesundheitsbereich, in steigenden, häufig standardisierten wechselseitigen Anforderungen im "business-to-business" sowie in wachsenden Bemühungen um "gute Nachbarschaft" und eine "gesellschaftliche Betriebslizenz" am Standort nieder – eine solche Strategie "nachhaltiger Standortsicherung" jedenfalls unterscheidet verantwortliche Industriebetriebe von solchen, die allein nach Maßgabe der Faktorkosten und des Aktionärswerts des Unternehmens abwandern oder auch einzelne Aktivitäten auslagern.

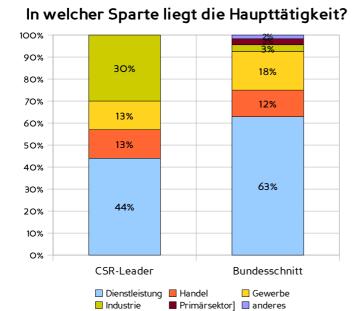


Abbildung 11: Gruppen nach Sparte

Dass selbst unter industriellen "CSR-Leadern" der Bereich des "ethical supply management" noch relativ chain unterentwickelt ist. wird den in Abschnitten 2.2.4. und 2.2.6 diskutiert. Strukturell betrachtet sind Industriebetriebe unter "CSR-Leadern" jedenfalls stark überrepräsentiert, während alle anderen Sparten - bis auf den Handel - im allgemeinen geringer vertreten sind als im Bundesschnitt.<sup>18</sup> Der relativ Anteil geringe an Dienstleistungsunternehmen unter den "CSR-Leadern" (44% gegen 63%) zeigt sich

insbesondere bei den mittleren Betrieben (29% gegen 50%), die dafür deutlich mehr Gewerbebetriebe stellen (25% gegen 14%).

Der geringe Anteil an Dienstleistungsunternehmen unter den "CSR-Leadern" könnte damit zu tun haben, dass die gesellschaftlichen Auswirkungen von Dienstleistern – worunter hier allerdings so unterschiedliche Branchen wie das Bankenwesen, das Gesundheitswesen oder die Seelsorge fallen – möglicherweise geringer, in jedem Fall aber weniger sichtbar sind als etwa im Fall von Industrieunternehmen. Darüber hinaus ist allgemein der Anteil kleinerer Unternehmen unter Dienstleistern deutlich am größten. Das "mittlere Dienstleistungsunternehmen" hat damit – unter den genannten Einschränkungen – vergleichsweise wenig Anreiz und Möglichkeit, als "CSR-Leader" in Erscheinung zu treten.

## 2.1.8 Kundenstruktur

Auch bezüglich der unmittelbaren Abnehmer ihrer Produkte und Leistungen unterscheiden sich "CSR-Leader" signifikant von der Grundgesamtheit der österreichischen Unternehmen. Mehr als die Hälfte der "CSR-Leader" (56%) setzen ihre Leistungen und Produkte vorwiegend an Großkunden bzw. andere Unternehmen ab, während das Gros der österreichischen Unternehmen (71%) vorwiegend an Endkunden liefert. Andere Faktoren – im konkreten Fall womöglich

<sup>18</sup> Dass der Primärsektor unter den "CSR-Leadern" leer steht, ist teilweise auf das Auswahlprozedere zurückzuführen, das etwa anerkannt nach ökologischen Kriterien arbeitende land- und forstwirtschaftliche Betriebe systematisch unterbewertet. Es liegt aber auch daran, dass jeweils nur die Sparte der hauptsächlichen – d. h. der umsatzstärksten – Tätigkeit berücksichtigt wurde: Unternehmen, die etwa extraktiv und verarbeitend tätig sind, werden damit z. B. als Industriebetriebe erfasst.

2.1.8 Kundenstruktur 75

bestimmte Auflagen im *business-to-business-*Bereich (wie etwa zertifizierte Managementsysteme im Zusammenhang mit Qualitäs- und Risikomanagement) – scheinen also jedenfalls eine anerkannte "CSR-Vorreiterschaft" eher zu befördern als die viel beschworene Macht der KonsumentInnen (siehe dazu auch 2.2.3, 2.2.8 und 2.2.9).

Der Unterschied in Kundenstrukturen hängt indes wiederum eng mit den diametral gelagerten Größenverteilungen der beiden Gruppen zusammen: Kleinere Unternehmen beliefern generell häufiger Endkunden, allerdings heben sich "CSR-Leader" diesbezüglich gerade unter den Kleinst- und Kleinunternehmen auffällig ab: Nur rund die Hälfte dieser kleineren (d. i. 50% der kleinsten, 52% der kleiner) "CSR-Leader" setzen an Endkunden ab, etwas mehr als zwei Drittel der Kleinst-(72%) und Kleinunternehmen (66%) sind es im Bundesschnitt. Hinzu kommt, dass

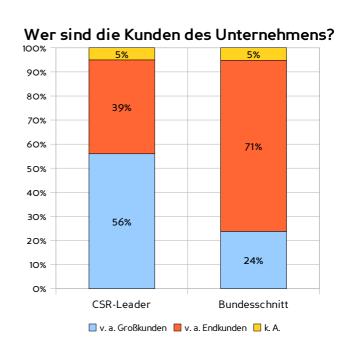


Abbildung 12: Gruppen nach Kundenstruktur

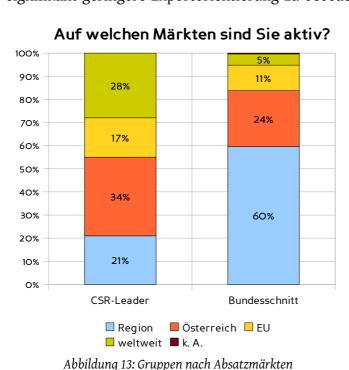
"CSR-Leader" mit Großkunden auch signifikant häufiger exportorientiert sind (59% gegen 24%), während für die Gesamtheit der österreichischen Unternehmen diesbezüglich kein Zusammenhang auszumachen ist.

"CSR-Leader" liefern demnach im Schnitt, über alle Größenklassen hinweg, häufiger an Großkunden und sind dabei wiederum deutlich häufiger exportorientiert. Dieser Umstand könnte erklären, warum immerhin 27% kleinste und kleine Unternehmen Anreiz und Möglichkeit gehabt haben, sich als "CSR-Leader" zu qualifizieren. Gerade diese Unternehmen sind deutlich häufiger im business-to-business-Bereich und international aktiv als vergleichbare Unternehmen im Bundesschnitt. Der Anreiz, als "CSR-Leader" in Erscheinung zu treten, entspricht hier wohl häufig dem Druck, bestimmte, selten auch CSR-relevante Auflagen seitens international tätiger Großkunden zu erfüllen. Dieser Druck scheint insgesamt – mit Ausnahme vereinzelter, besonders heikler Branchen – noch größer zu sein als der direkte Druck der KonsumentInnen (siehe auch 2.2.3, 2.2.8 und 2.2.9).

# 2.1.9 Absatzmärkte

Wie bereits angeschnitten, sind "CSR-Leader" insgesamt signifikant "exportorientierter" als der Bundesschnitt (siehe Abbildung 13). Zwar zeigt sich auch in dieser Frage – bei insgesamt höherem Gesamtniveau der "CSR-Leader" – ein deutlicher positiver Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Je größer, desto häufiger sind Unternehmen in beiden Gruppen exportorientiert. Allerdings ist dieser Zusammenhang unter den "CSR-Leadern" weit weniger deutlich, d. h. Größe spielt hier keine so große Rolle für die Frage der Exportorientierung wie im Bundesschnitt.

Ein interessanter Zusammenhang besteht in dieser Frage mit dem Sitz der Unternehmenszentrale. Bei Unternehmen mit Sitz in Österreich ist im Bundesschnitt eine signifikant geringere Exportorientierung zu beobachten: Lediglich 15% von ihnen exportieren –



im Vergleich zu immerhin 43% unter den ..CSR-Leadern" mit inländischem Firmensitz. Unter den "CSR-Leadern" spielt der Sitz der Unternehmenszentrale insgesamt eine geringere Rolle für die Frage der Exportorientierung: "CSR-Leader" mit Sitz in Österreich setzen zwar signifikant häufiger regional ab (25% gegen 5% von jenen mit Sitz im Ausland), der Unterschied in der Exportorientierung ist mit 10% (43% gegen 53% jener mit Sitz im Ausland) allerdings überraschend gering.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass "CSR-Leader" nicht nur signifikant häufiger ihren Unternehmenssitz im Ausland haben (siehe 2.1.4), sondern – unabhängig davon – auch signifikant häufiger exportorientiert sind als vergleichbare Unternehmen im Bundesschnitt. Ähnlich verhält es sich auch in der Frage der Beschaffung.

# 2.1.10 Beschaffungsmärkte

Mit Blick auf die geografische Verteilung ihrer Beschaffungsmärkte unterscheiden sich die beiden Gruppen (jeweils ohne Dienstleistungsbetriebe) ebenfalls hoch signifikant. Abbildung 14 2.1.10 Beschaffungsmärkte 77

veranschaulicht, dass "CSR-Leader" insgesamt zu mehr als der Hälfte im Ausland (und davon mehrheitlich außerhalb der EU) beschaffen, während die Vergleichsgruppe ihre Vorleistungen überwiegend aus dem Inland bezieht. Größe spielt zwar auch in dieser Frage eine gewisse Rolle, allerdings beschaffen "CSR-Leader" aller Größenklassen deutlich internationaler, insbesondere aus Ländern außerhalb der EU.

Interessant ist auch der über alle Sparten hinweg ungleich höhere Anteil an "Importeuren" unter den "CSR-Leadern". Handels- und Industriebetriebe in dieser Gruppe beziehen demnach

sogar fast zur Hälfte (46% bzw. 47%) ihre Vorleistungen überwiegend aus Ländern außerhalb des **EU-Raums** Bundesschnitt tun das im Handel gerade einmal 11%, in der Industrie 24% der Unternehmen. Gewerbebetriebe importieren zwar insgesamt weniger häufig, dennoch geben in der Gruppe der "CSR-Leader" sogar 23% (gegen nur 1% im Bundesschnitt) an, Vorleistungen "weltweit" zu beschaffen.

Selbst "CSR-Leader" mit Firmensitz in Österreich beziehen zu mehr als der Hälfte Vorleistungen aus dem Ausland

#### Woher beziehen Sie Ihre Vorleistungen? 100% 6% 90% 80% 25% 41% 70% 60% 50% 16% 37% 40% 30% 20% 20% 26% 10% 18% Ο% CSR-Leader Bundesschnitt Region ■ Österreich □ EU

Abbildung 14: Gruppen nach Beschaffungsmärkten

leistungen

■ weltweit ■ keine Vor-

(52%) und sogar zu einem Drittel aus Ländern außerhalb der EU (34%) – im Bundesschnitt belaufen sich diese Anteile auf 30% und gerade einmal 3%. Bei Unternehmen mit ausländischer Zentrale, deren Anteil unter "CSR-Leadern" ja deutlich höher ist (siehe 2.1.4), sind die Unterschiede zwar bei Importen insgesamt (75% gegen 56% im Bundesschnitt) und speziell aus Nicht-EU-Ländern (67% gegen 52%) weniger drastisch, aber immer noch hoch signifikant.

Insgesamt zeigt sich also – mit Blick auf den Sitz der Unternehmenszentralen (siehe 2.1.4), die geografische Verteilung der Absatzmärkte (siehe 2.1.9) und eben auch der Beschaffungsmärkte – eine ganz deutlich "internationalere" Ausrichtung der "CSR-Leader", und zwar quer durch alle Unternehmensgrößen und Sparten. Ob sich der signifikante Überhang an "weltweiter" Beschaffung in dieser Gruppe auch in entsprechenden Maßnahmen (wie sozialen oder ökologischen Beschaffungsrichtlinien) niederschlägt, wird in den Abschnitten 2.2.4 und 2.2.6 untersucht.

#### 2.1.11 Wettbewerbssituation

In der Einschätzung der Wettbewerbsintensität in der Branche zeigt sich ebenfalls ein signifikanter Unterschied zwischen "CSR-Leadern" und der Grundgesamtheit der österreichischen Unternehmen (siehe Abbildung 15): Fast drei Viertel der VertreterInnen von "CSR-Leadern" bezeichnen demnach den Wettbewerbsdruck als "hoch" – im Bundesschnitt nur

## Wie ist der Wettbewerb in Ihrer Branche?

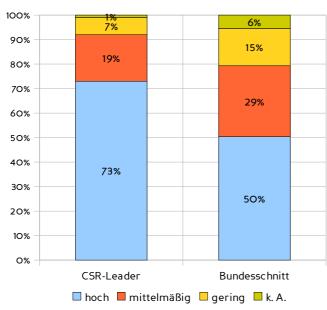


Abbildung 15: Gruppen nach Wettbewerbsintensität

jedeR zweite Befragte. Ausdrücklich "eher gering" schätzen dagegen ganze 15% der österreichischen Unternehmen den Wettbewerb ein – bei den "CSR-Leadern" sind es gerade einmal 7%. Das ist insofern interessant, als "CSR-Leader" gleichzeitig die Entwicklung des Beschäftigtenstands (siehe 2.1.5) und der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens (siehe 2.1.6) deutlich günstiger einschätzen.

Dass "CSR-Leader" tatsächlich häufiger in wettbewerbsintensiven Branchen zu finden wären, wäre indes eine etwas vorschnelle Schlussfolgerung.

Fest steht, dass VertreterInnen von "CSR-Leadern" ihr Branchenumfeld signifikant kompetitiver wahrnehmen – möglicherweise handelt es sich bei den "CSR-Leadern" also schlichtweg um grundsätzlich eher wettbewerbsorientierte Unternehmen, welche "CSR" nicht nur seltener als "Wettbewerbshemmnis" sehen, sondern allenfalls sogar als strategischen Vorteil (siehe dazu 2.2.3 und 2.2.7). Und offenbar fördert eine solche Einschätzung des kompetitiven Umfeldes nicht nur den wirtschaftlichen Erfolg (siehe 2.1.6), sondern auch – über entsprechende strategische Maßnahmen – die Chancen, selbst als "CSR-Leader" wahrgenommen zu werden.

Der deutliche Unterschied in dieser Frage ist allerdings wiederum zu einem großen Teil auf die diametral gelagerten Größenstrukturen der beiden Gruppen (siehe 1.1) zurückzuführen: Je größer das Unternehmen, desto häufiger wird in beiden Gruppen jeweils auch die Wettbewerbsintensität in der Branche beurteilt. Der Blick in die Größenklassen zeigt allerdings, dass größere Betriebe (d. h. mittlere und große Betriebe zusammengenommen) in der Gruppe der "CSR-Leader" sich noch einmal deutlich häufiger einem hohen Wettbewerbsdruck ausgesetzt sehen (81%) als die Vergleichsgruppe im Bundesschnitt (63%).

2.1.11 Wettbewerbssituation 79

Der scheinbare Widerspruch zwischen deutlich höherer Wettbewerbsintensität und besserer wirtschaftlicher Entwicklung (siehe 2.1.6) auf Seiten der "CSR-Leader" legt also zwei Interpretationen nahe: Entweder macht "CSR" – durch Steigerung von Effizienz, Reputation und Effektivität bei der Zielerreichung – erfolgreich, oder aber erfolgreiche Unternehmen haben mehr Anlass und Möglichkeit, als "CSR-Leader" in Erscheinung zu treten.

### 2.1.12 Betriebsrat

Die geradezu beeindruckende Betriebsratsdichte unter "CSR-Leadern" im Vergleich zum Bundesschnitt (siehe Abbildung 16) erscheint auf den ersten Blick einleuchtend: Gesellschaftliche Verantwortung und gewerkschaftliche Vertretung, das passt in jedem Fall zusammen.

Allerdings wirken sich gerade in dieser Frage die unterschiedlichen Größenstrukturen der beiden Gruppen entscheidend aus. Allgemein gilt, dass die Betriebsratsdichte mit der

Betriebsgröße ansteigt: Sie liegt bei den kleinsten Unternehmen jeweils unter 5%, in der Gruppe der Großunternehmen beobachtete ieweils bei 88%. Der Unterschied ist also allein darauf zurückzuführen, dass unter den "CSR-Leadern" die Großbetriebe – als Gruppe mit der höchsten Betriebsratsdichte – fast die Hälfte der Fälle ausmachen, während sie im Bundesschnitt gerade einmal auf 1% kommen. Dort drückt die niedrige Betriebsratsdichte der Kleinstbetriebe immerhin sind das fast 90% aller Betriebe - den Wert auf die beobachteten 7%.

#### Hat das Unternehmen einen Betriebsrat?

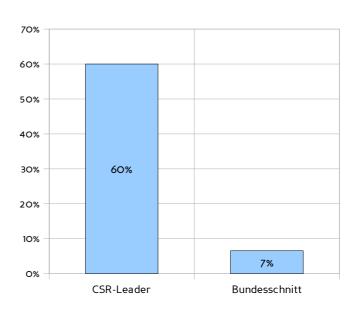


Abbildung 16: Gruppen nach Betriebsratsdichte

Ein unmittelbarer kausaler Zusammenhang zwischen dem bloßen *Vorhandensein* eines Betriebsrates und "CSR-Leadership" lässt sich demnach nicht herstellen. Selbst wenn die Betriebsratsdichten in den Größenklassen fast identisch sind, ist damit aber nicht ausgeschlossen, dass konkrete Betriebsräte im Einzelfall eine entscheidende Rolle dabei spielen können, dass ihr Unternehmen – über das Setzen entsprechender Maßnahmen – zum "CSR-Leader" wird (siehe dazu auch 2.2.5)

# 2.2 Stellenwert, Aktivitäten und Rahmenbedingungen von CSR

Im vorangegangenen Abschnitt 2.1 wurde versucht, die Gruppe der "CSR-Leader" im Vergleich zur Gesamtheit der österreichischen Unternehmen strukturell zu charakterisieren. Dabei stand die Frage im Vordergrund, welche Unternehmen typischerweise größere Chancen haben, in der Öffentlichkeit als "CSR-Leader" wahrgenommen zu werden. Nun wenden wir uns den Fragen zu, inwieweit sich Unternehmen mit einer solchen Reputation als "Vorreiter" auch in ihrer "CSR-Performance" abheben¹9 und, vor allem, wie es damit in österreichischen Unternehmen (im Folgenden der "Bundesschnitt") bestellt ist – folgende inhaltliche Bezüge werden dabei analysiert:

- Kenntnis, Verbreitung und Verständnis von CSR (2.2.1)
- Beratung zu CSR (2.2.2)
- Stellenwert und Zugang zu CSR (2.2.3)
- Maßnahmen im Bereich der CSR (2.2.4)
- Personelle Kapazitäten und Kompetenzen für CSR (2.2.5)
- Instrumente der CSR (2.2.6)
- Motive zur CSR (2.2.7)
- Hindernisse einer verstärkten Wahrnehmung von CSR (2.2.8)
- Sensibilisierungsmaßnahmen zur Förderung von CSR (2.2.9)
- Einstellung zu Formen der Regulation von Bereichen der CSR (2.2.10)
- CSR als Standortfaktor im internationalen Wettbewerb (2.2.11)

Die Ergebnisse der Befragung der beiden Gruppen der "CSR-Leader" und der Gesamtheit der österreichischen Unternehmen werden dabei – wenn möglich – grafisch in Form eines sogenannten "Tornado-Diagramms" dargestellt, d. h. die Gruppenwerte werden jeweils links ("Bundesschnitt") und rechts ("CSR-Leader") vom Nullpunkt in absteigender Reihe (geordnet nach den Werten der "CSR-Leader") aufgetragen. Im Idealfall ergibt sich das Bild einer gleichseitigen, kontinuierlich nach unten verjüngten "Windhose". Je weiter das Diagramm von diesem Idealbild abweicht, desto deutlicher unterscheiden sich die Gruppen hinsichtlich des untersuchten Merkmals. Interpretiert und erklärt werden diese Abweichungen v. a. anhand struktureller Merkmale der Gruppen (siehe 2.1), aber auch mit anderen Ergebnissen der inhaltlichen Befragung, die in diesem Abschnitt präsentiert werden.

<sup>19</sup> Die Messung dieser "Performance" stützt sich selbstredend auf Aussagen der befragten UnternehmensvertreterInnen – diese Einschränkung teilt die vorliegende Untersuchung mit allen Befragungen.

# 2.2.1 Kenntnis, Verbreitung und Verständnis von CSR

Eine Umfrage zum Thema CSR kommt nicht umhin, die Gretchenfrage zu stellen: Ist der Begriff oder ist zumindest das Wort "CSR" überhaupt bekannt? Darüber hinaus interessierte, woher die Befragten CSR kennen und was sie – in eigenen Worten – darunter verstehen.

Die Frage "Ist Ihnen der Begriff CSR / Corporate Social Responsibility schon einmal untergekommen?" bejahen 90% der UnternehmensvertreterInnen von "CSR-Leadern". Im Bundesschnitt stimmt immerhin noch knapp jedeR dritte Befragte dieser Frage zu (siehe Abbildung 17). Der Unterschied dürfte indes selbst in diesem Ausmaß kaum überraschen, handelt es sich doch um einen Vergleich von Unternehmen, denen in Bezug auf CSR eine Vorreiterrolle zugeschrieben wird (siehe zur Auswahl der "CSR-Leader" 1.1), mit dem Rest der österreichischen Unternehmen. Zumindest was die Kenntnis von CSR angeht, sollte sich dieser Umstand in der beobachteten Deutlichkeit auswirken.

# CSR-Leader 90% Bundesschnitt 30% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80%

Ist Ihnen CSR schon einmal untergekommen?

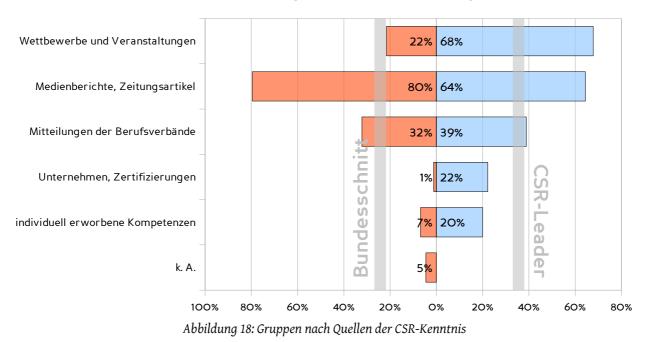
Abbildung 17: Gruppen nach CSR-Kenntnis

Darüber hinaus wirkt sich erneut die gegensätzliche Größenstruktur der beiden Gruppen auf das Ergebnis aus (siehe 2.1.1). Zumindest für die Gesamtheit der österreichischen Unternehmen zeigt sich hier ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang: Je größer ein Unternehmen, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass der/die Befragte von CSR bereits gehört hat. In der Gruppe der "CSR-Leader", ohnehin fast zur Hälfte große Unternehmen, lässt sich ein solcher Zusammenhang mit der Betriebsgröße nicht beobachten. Der Bekanntheitsgrad von CSR ist dort quer durch alle Größenklassen gleich hoch.

Abgesehen von der Betriebsgröße im Bundesschnitt variiert die Geläufigkeit von CSR mit keinem der erhobenen strukturellen Merkmale signifikant. Bemerkenswert ist aber im Bundesschnitt der deutlich höhere "Bekanntheitsgrad" von CSR, wenn "CSR-Verantwortliche" (38%) statt GeschäftsführerInnen (29%) befragt wurden – bei "CSR-Leadern" besteht auch diesbezüglich kein Unterschied.

Auch die Frage "In welchen Zusammenhängen ist Ihnen CSR schon untergekommen?" wird von VertreterInnen der beiden Gruppen recht unterschiedlich beantwortet (siehe Abbildung 18).

# In welchen Zusammenhängen ist Ihnen CSR untergekommen?



Angesichts der Auswahlstrategie der Untersuchung (siehe 1.1) wenig überraschend, nennen VertreterInnen von "CSR-Leadern" hier an vorderster Stelle einschlägige Wettbewerbe und Veranstaltungen – konkret wurde dabei von den InterviewerInnen auf die Trigos-Auszeichnung und Aktivitäten des Unternehmensnetzwerks respACT hingewiesen (siehe dazu auch Teil I des vorliegenden Berichts). Während demnach mehr als zwei Drittel der "CSR-Leader" auf diesem Weg mit CSR in Kontakt gekommen sind, trifft das im Bundesschnitt nur auf jedes fünfte Unternehmen zu (68% gegen 22%) – ein dreifach geringerer Wert. In der Gruppe der "CSR-Leader" zeigt sich hier auch ein signifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße, d. h. der Anteil steigt kontinuierlich von exakt einem Drittel bei den kleinsten Unternehmen bis auf 72% bei den großen Unternehmen an. Diese Tendenz lässt sich im Bundesschnitt nicht nachweisen, allerdings zeigt sich hier ganz deutlich, dass Wettbewerbe und Veranstaltungen speziell für Kleinstbetriebe nur eine untergeordnete Rolle spielen – der Anteil von knapp 20% in

dieser gewichtigsten Größenklasse drückt den Bundesschnitt in dieser Frage ganz massiv. Insgesamt könnte man dieses Ergebnis dahingehend interpretieren, dass einschlägige Wettbewerbe und Veranstaltungen jedenfalls nur eingeschränkt breitenwirksam sind – insbesondere wenn man sich vor Augen führt, dass Kleinstunternehmen knapp 90% der österreichischen Unternehmen ausmachen. Bei größeren Unternehmen scheint hingegen die Aufmerksamkeit für die öffentliche Kommunikation von CSR, nach dem Motto "Tue Gutes und rede darüber", insgesamt deutlich größer. In diesem Zusammenhang ist zu bemerken, dass außer in Kleinstbetrieben durchgängig jeweils rund ein Drittel der befragten "CSR-Verantwortlichen" in den Bereichen Marketing oder Unternehmenskommunikation tätig ist.

Ganz anders sind indes die Antworten auf die nächste Frage verteilt: 80% der UnternehmensvertreterInnen geben im Bundesschnitt an, durch Medienberichte Zeitungsartikel mit dem Thema CSR in Berührung gekommen zu sein. Auf Seiten der "CSR-Leader" sind es lediglich knappe zwei Drittel der Befragten (64%) – anders ausgedrückt: Ein vergleichsweise geringer Prozentsatz der "CSR-Leader" hat von CSR sozusagen "erst über die Medien erfahren". Diese Quelle erscheint also möglicherweise allein deshalb weniger bedeutsam, weil der Anteil *nicht* medial vermittelter Information in dieser Gruppe wesentlich höher ist – man ist schlichtweg unmittelbarer und aktiver involviert.<sup>20</sup> Auch in dieser Frage besteht, wenngleich in umgekehrter Richtung als vorhin, wieder ein signifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Der Anteil der Unternehmen, deren VertreterInnen ihre CSR-Kenntnis aus den Medien beziehen, ist im Bundesschnitt unter den Kleinstunternehmen am höchsten (81%) und sinkt dann kontinuierlich bis auf 61% in der Klasse der Großbetriebe. In der Gruppe der "CSR-Leader" ist diesbezüglich kein Zusammenhang nachweisbar. Insgesamt möchten wir diese Zahlen mit Vorsicht (siehe Fußnote 20) so interpretieren, dass jedenfalls für das Gros der österreichischen Unternehmen immer noch die Medien die wichtigste Quelle für die Verbreitung von Kenntnis und Information zu CSR sein dürften.

Mitteilungen der Berufsverbände – konkret genannt wurden von den InterviewerInnen die Wirtschaftskammern und die Industriellenvereinigung – werden allgemein deutlich seltener als Quelle genannt (39% bei den "CSR-Leadern" gegen 32% im Bundesschnitt). In der Gruppe der "CSR-Leader" zeigt sich indes ein deutlich steigender Anteil mit zunehmender Betriebsgröße (17% bei Kleinst-, 49% bei Großunternehmen). Im Bundesschnitt weist lediglich die Klasse der Kleinstunternehmen mit knapp 35% einen geringfügig überdurchschnittlichen Wert in dieser

<sup>20</sup> Medien kommt – als Übermittler von Information aus dritten Quellen – in dieser Frage natürlich eine besondere Rolle zu, d. h.:
Auch der Kontakt mit CSR durch Wettbewerbe und Veranstaltungen z. B. wird in vielen Fällen erst über Medienberichte und
Zeitungsartikel vermittelt worden sein – diesen Umstand sollte man bei der Interpretation dieser Daten nicht übersehen.

Frage auf. Ob einschlägige Kampagnen zur Verbreitung von CSR durch die Berufsverbände speziell bei KMUs Wirkung gezeigt haben, lässt sich also auf Basis dieser Daten nicht mit Sicherheit sagen. Insgesamt erweisen sich speziell für die Gruppe der kleinen und kleinsten Unternehmen Medien jedenfalls als die bedeutendere Quelle.

Auffallend große Unterschiede zeigen sich wiederum in den letzten beiden Antwortklassen.<sup>21</sup> Zwar sind die Anteile insgesamt deutlich geringer – konkrete Hinweise darauf, dass sie CSR durch den Kontakt mit anderen *Unternehmen*, durch erforderte *Zertifizierungen* oder aber im Unternehmen selbst kennengelernt hätten, geben aber immerhin noch 22% der befragten VertreterInnen von "CSR-Leadern". Im Bundesschnitt ist dieser Anteil mit 1% vernachlässigbar. Die Zahlen für kleine und große Unternehmen weichen hier nur geringfügig voneinander ab, sie lassen aber vermuten, dass auf Seiten der "CSR-Leader" Zertifizierungen insgesamt eine deutlich größere Rolle spielen – sei es, weil sie einem höheren Druck zur Zertifizierung ausgesetzt sind, oder weil sie sich davon Wettbewerbsvorteile versprechen.

Der Prozentsatz individuell erworbener Kompetenzen im CSR-Bereich, sei es durch Studium, einschlägige Vorträge oder Fortbildungen, wächst indes im Bundesschnitt mit der Betriebsgröße: Der Anteil steigt von 5% in Kleinstbetrieben bis auf 20% bei VertreterInnen von großen Betrieben, während auf Seiten der "CSR-Leader" kein solcher Zusammenhang festzustellen ist. Möglicherweise liefern diese Zahlen einen Hinweis darauf, dass im Allgemeinen entsprechend qualifiziertes Personal eher bei großen Unternehmen nachgefragt wird, während "CSR-Leader" aller Größen häufiger über entsprechend ausgebildetes und sensibilisiertes Personal verfügen.

Die klassierten Antworten auf die offen gestellte Frage "Was verbinden Sie mit dem Begriff CSR / Corporate Social Responsibility?" ergeben die folgenden, recht gegensätzlichen Profile für die beiden Gruppen (siehe Abbildung 19). Ein allgemeines, im praxisnahen ExpertInnen-Diskurs gängiges Verständnis von CSR als umfassende, mehrdimensionale (d. h. ökonomische, ökologische und soziale) Verantwortung oder – wie teilweise ausdrücklich genannt – "betriebliche Nachhaltigkeit" artikuliert immerhin fast jede/r zweite VertreterIn eines "CSR-Leaders" – im Bundesschnitt ist es dagegen nicht einmal jede/r Fünfte. Nur in dieser Gruppe zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang mit der Betriebsgröße, d. h. je größer das Unternehmen, desto häufiger äußern die Befragten ein umfassendes Verständnis von CSR. Allgemein überwiegen im Bundesschnitt aber eher jene Antworten, die CSR als nicht näher spezifizierte "soziale" oder

<sup>21</sup> Die beiden folgend genannten Antwortklassen wurden auf Basis der Antworten, welche von den InterviewerInnen unter "Sonstiges" notiert worden waren, neu kodiert.

"gesellschaftliche Verantwortung" identifizieren oder übersetzen (22% gegen 13% bei den "CSR-Leadern")<sup>22</sup>. Ebenfalls jede/r Fünfte hat demnach im Bundesschnitt zwar bereits von CSR gehört, dazu aber keine genauere Vorstellung – selbst in der Gruppe der "CSR-Leader" wollen oder können 6% dazu keine Angaben machen. Im Bundesschnitt machen signifikant am häufigsten VertreterInnen der kleinsten Betriebe keine Angabe.

#### mehrdimens. Verantwortung, Nachhaltigkeit 18% 49% abstrakte gesellsch. Verantwortung 22% | 13% regionale Verantwortung & Philanthropie 4% 10% konkretes spezielles Verständnis 10% 8% Bundesschnitt ökologische Verantwortung 2% 7% SR-Leade 21% 6% Verantwortung gü. Beschäftigten 13% 4% Selbstverständnis & Darstellung 6% 2% unklares Verständnis 2% 1%

# Was verbinden Sie mit dem Begriff CSR?

Abbildung 19: Gruppen nach Verständnissen von CSR

10%

20%

30%

0%

10%

20%

30%

40%

50%

In der Gruppe der "CSR-Leader" wiederum benennen VertreterInnen kleinerer Unternehmen auf die Frage nach ihrem CSR-Verständnis deutlich häufiger konkrete Verantwortungsbereiche: Am häufigsten wird CSR in dieser Gruppe konkret mit regionaler Verantwortung und Philanthropie (10%), gefolgt von speziellen Verantwortlichkeiten – etwa gegenüber Lieferanten, Menschen mit Behinderung oder Kindern (8%) – und ökologischer Verantwortung (7%) genannt. Ganz am Ende erst kommt hier die Verantwortung gegenüber den Beschäftigten (4%). Der überraschend geringe Prozentsatz der beiden letztgenannten Kategorien relativiert sich insofern, als damit nur jene Angaben erfasst sind, die CSR ausschließlich mit Verantwortung für Umwelt oder MitarbeiterInnen assoziieren. Als Teilaspekte sind diese beiden Bereiche im umfassenden Verständnis von CSR jeweils – häufig auch ausdrücklich – schon enthalten.

Im Bundesschnitt steht bei der Nennung konkreter Verantwortungsbereiche die Verantwortung gegenüber den MitarbeiterInnen (13%) deutlich im Vordergrund, gefolgt von speziellen Verantwortlichkeiten (10%) und Hinweisen, dass CSR wesentlicher Bestandteil der

<sup>22</sup> Dazu ist anzumerken, dass nicht ausdrücklich eine Definition, sondern lediglich eine Assoziation mit dem Begriff gefragt war.

Kultur und des Selbstverständnisses des Unternehmens sei (6%). In dieser Gruppe verteilen sich die Nennungen konkreter Verantwortungsbereiche – anders als bei den "CSR-Leadern", wo die kleineren Unternehmen jeweils deutlich hervorstechen (s. o.) – relativ gleichmäßig auf die Betriebsgrößenklassen.

Zusammenfassend lässt sich auf Basis der genannten Zahlen und Tendenzen sagen, dass CSR in den österreichischen Unternehmen insgesamt noch häufig als Schlagwort mit unklarer Bedeutung kursiert, und dass sich "CSR-Leader" im Schnitt durch eine deutlich differenziertere Auffassung von CSR abheben. Insbesondere VertreterInnen größerer Unternehmen in dieser Gruppe artikulieren besonders häufig und recht einhellig ein umfassendes, gängiges Verständnis von CSR. Im Bundesschnitt besteht dagegen – neben einer deutlich höheren Unklarheit über den Begriff – eine größere Vielfalt oder Uneinheitlichkeit der Verständnisse: einerseits ein im Gruppenvergleich häufiger abstraktes, vages Verständnis "gesellschaftlicher Verantwortung", andererseits wiederum häufiger – und quer durch alle Größenklassen – sehr konkrete, eher punktuelle und traditionelle Verständnisse, wobei v. a. die Verantwortung gegenüber den Beschäftigten im Vordergrund steht.

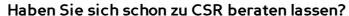
## 2.2.1 Beratung zu CSR

Ein weiterer Fragenblock war der "CSR-Beratung" gewidmet. Mit der Etablierung von CSR und "betrieblicher Nachhaltigkeit" im Management-Diskurs hat sich auch in Österreich recht schnell ein spezialisierter Beratungsmarkt entwickelt. CSR-BeraterInnen sind seit 2006 auch in einer CSR-Consultants Experts-Group im Rahmen des Fachverbands Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer Österreich organisiert. Nach verschiedenen Initiativen zur Schärfung des Berufsbildes gibt es seit kurzem auch die ersten "akkreditierten CSR-Consultants" in Österreich (vgl. http://www.csr-consultants.at, Stand 10.06.09).

Mit der vorliegenden Studie sollte erstmals repräsentativ erhoben werden, wie viele und welche Unternehmen sich in Fragen der sozialen und ökologischen Verantwortung bereits beraten haben lassen, von welchen Körperschaften sie beraten wurden, auf welche Bereiche sich die Beratung konzentriert hat und wie sich – *per Oktober 2008* – der weitere Beratungsbedarf in Fragen der sozialen und ökologischen Unternehmensverantwortung beziffern lässt.

In der Zustimmung zur Frage "Haben Sie oder Ihr Unternehmen schon einmal externe Beratung zum Thema CSR bzw. zu sozial oder ökologisch verantwortlicher Unternehmensführung in Anspruch genommen?" heben sich "CSR-Leader" erneut deutlich vom Bundesschnitt ab (siehe Abbildung 20).

2.2.1 Beratung zu CSR 87



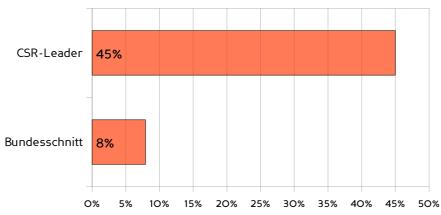


Abbildung 20: Gruppen nach erfolgter CSR-Beratung

Fast jedes zweite Unternehmen (45%) in der Gruppe der "CSR-Leader" hat demnach bereits CSR-Beratung in Anspruch genommen – dagegen im Bundesschnitt nicht einmal jedes zehnte Unternehmen (8%). Der Unterschied mag selbst in dieser Deutlichkeit wenig überraschen, er wird aber sicherlich auch in dieser Frage durch die unterschiedliche Größenstruktur der beiden Gruppen überlagert. Insgesamt zeigt sich nämlich ein signifikanter Zuwachs an Beratungsdichte mit der Unternehmensgröße, wobei der Vorsprung der "CSR-Leader" jeweils bei kleinen (33% gegen 9%) und mittleren Betrieben (46% gegen 12%) am deutlichsten ausfällt. Im Bundesschnitt drückt der niedrige Anteil bei den Kleinstunternehmen (7% gegen immerhin 17% Beratene unter den "CSR-Leadern") den Gesamtwert. In der Klasse der Großbetriebe sind die Werte jeweils deutlich am höchsten.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass – bei generell höherer CSR-Beratungsdichte in größeren Unternehmen – "CSR-Leader" in allen Größenklassen jeweils mehrfach häufiger CSR-Beratung beansprucht haben als andere Unternehmen. Am höchsten sind die Unterschiede dabei in den Klassen der Klein- und Mittelunternehmen. Insgesamt sticht aber der relativ hohe Anteil an CSR-Beratung bei Großbetrieben ins Auge: Diese Beobachtung entspricht der allgemein höheren Beratungsdichte in größeren Unternehmen und lässt sich wie diese allgemein durch höhere organsationsinterne und -externe Komplexität und einen vergleichsweise hohen Orientierungs- und Legitimationsbedarf in Verbindung mit einer entsprechend höheren Ressourcenausstattung erklären. Was im Fall der CSR-Beratung hinzukommt ist die Bedeutung einerseits einer nachhaltigen Umgestaltung betrieblicher Strukturen und Prozesse und andererseits eines betrieblichen Reputationsmanagements rund um das Thema CSR – in beiden Fragen ist interne Expertise offenbar noch nicht in ausreichendem Maße vorhanden (siehe dazu auch 2.2.5 und 2.2.8).

Auf die Frage "Von wem wurden Sie da beraten?" werden private Beratungsfirmen insgesamt am weitaus häufigsten genannt (siehe Abbildung 21). In der Gruppe der beratenen "CSR-Leader" liegt der Anteil bei knapp drei Vierteln (73%), im Bundesschnitt immerhin bei rund einem Drittel (35%). Bei mittleren und großen Unternehmen liegt der Anteil im Bundesschnitt sogar doppelt so hoch und nur mehr geringfügig unter den Werten der "CSR-Leader" derselben Größenklassen. Umgekehrt sinkt der Anteil der Beratungen durch öffentliche Einrichtungen – darunter u. a. durch Ministerien – im Bundesschnitt (35% gegen 4% bei den "CSR-Leadern") mit wachsender Unternehmensgröße ganz deutlich: von einem Drittelanteil bei den Kleinstunternehmen bis zu einem Prozentsatz von lediglich 12% bei den größten Unternehmen. Bei "CSR-Leadern" ist der Anteil "öffentlicher CSR-Beratung" dagegen vergleichsweise vernachlässigbar.

#### Von wem wurden Sie beraten? private Beratungsfirma 35% 73% NGO, NPO 13% 16% Berufsverband 16% 9% Forschungseinrichtung 11% 17% SR-Leader öffentliche Einrichtung, Ministerium 35% intern Arbeitnehmerorganisation 60% 40% 20% Ο% 20% 40% 60% 80% Abbildung 21: Gruppen nach Beratern

Die übrigen genannten beratenden Körperschaften sind insgesamt eher als Spezialfälle anzusehen, die häufig mit besonderen Beratungsbedarfen in Zusammenhang stehen (siehe dazu im Folgenden zu Bereichen der Beratung). Hinzuweisen ist hier noch auf die ausdrücklichen Nennungen "interner" Beratung<sup>23</sup>: Hier liegen "CSR-Leader" mit einem Wert von 4% geringfügig unter dem Bundesschnitt von 9%.

Insgesamt zeigt sich mit Blick auf die beratenden Körperschaften, dass sich "CSR-Leader" deutlich häufiger in Sachen CSR extern beraten lassen, und dabei in drei von vier Fällen von privaten Beratungsunternehmen. Im Bundesschnitt verteilt sich – bei insgesamt signifikant

<sup>23</sup> Die Kategorie wurde auf Basis entsprechender Antworten, die von den InterviewerInnen unter "Sonstiges" notiert wurden, neu kodiert.

2.2.1 Beratung zu CSR 89

niedrigerer Beratungsdichte (s. o.) – das *Gros* der CSR-Beratungsleistungen auf private und öffentliche Anbieter. Beratung durch öffentliche Stellen scheint jedenfalls den Beratungsbedarf insbesondere größerer und aktiverer Unternehmen nicht decken zu können, oder sie steht nicht in ausreichendem Maße zur Verfügung. ArbeitnehmerInnenorganisationen haben sichtlich keine Bedeutung in der CSR-Beratung.

Abbildung 22 zeigt, dass auf die Frage "Zu welchen der folgenden Bereiche haben Sie sich beraten lassen?" Mehrfachnennungen auf Seiten der "CSR-Leader" deutlich überwiegen. Das heisst, "CSR-Leader" lassen sich – wie die senkrechten grauen Balken veranschaulichen – im Schnitt jeweils zu fast doppelt so vielen CSR-Bereichen beraten als andere Unternehmen.

## Zu welchen Bereichen haben Sie sich beraten lassen?

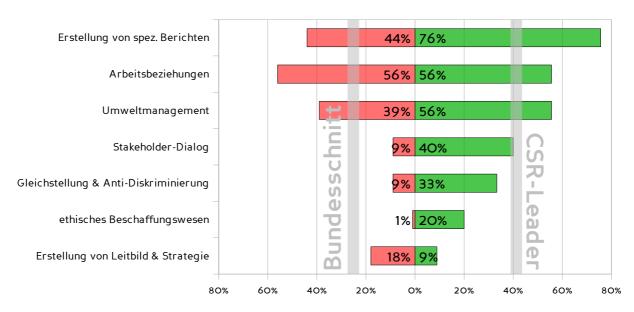


Abbildung 22: Gruppen nach Bereichen der CSR-Beratung

Abgesehen von dieser unterschiedlichen thematischen Breite der Beratungen zeigt sich auch, dass "CSR-Leader" – bei insgesamt hohem Anteil dieses Bereichs – signifikant häufiger bei der Erstellung von Nachhaltigkeits- oder Umweltberichten Beratung beanspruchen. Drei von vier Befragten auf Seiten der "CSR-Leader" (76%) führen diesen Bereich an, im Bundesschnitt dagegen nicht einmal die Hälfte (44%). Beide Gruppen haben sich in diesem Bereich am häufigsten durch die Berufsverbände beraten lassen. Beratung im Bereich Arbeitsbeziehungen – hier werden u. a. ausdrücklich Umgestaltungen des Arbeitsumfelds oder MitarbeiterInnenbefragungen genannt – haben jeweils etwas mehr als die Hälfte der beratenen Unternehmen bereits in Anspruch

genommen (je 56%). Hier zeigt sich im Bundesschnitt eine signifikant höhere Beratungshäufigkeit durch private Anbieter, während für die Gruppe der "CSR-Leader" kein Zusammenhang mit den beratenden Körperschaften festzustellen ist. Im Bereich *Umweltmanagement* haben sich ebenfalls mehr als die Hälfte der beratenen "CSR-Leader" beraten lassen, im Bundesschnitt liegt der Anteil um fast 20 Prozentpunkte darunter (39%) und diese Beratungen werden v. a. durch NGOs wahrgenommen. Noch größer ist der Gruppenabstand in den insgesamt weitaus seltener genannten Bereichen *Stakeholder-Dialog* (40% gegen 9%) – hier zeigt sich jeweils ein deutlicher Überhang der Beratung durch private Anbieter – und *Gleichstellung und Anti-Diskriminierung* (33% und 9%). Statistisch ließ sich im Bundesschnitt kaum ein Unternehmen in Fragen eines *ethischen Beschaffungswesens* beraten, während jede/r fünfte Befragte (20%) auf Seiten der "CSR-Leader" diesbezüglich Angaben macht. Diese Beratungen werden demnach überdurchschnittlich häufig "intern" abgewickelt. Beratung bei der *Erstellung von Leitbild und Strategie* – wiederum eine Kategorie, die auf Basis "sonstiger" Nennungen kodiert wurde – spielt demgegenüber bei "CSR-Leadern" eine deutlich geringere Rolle als im Bundesschnitt (nur 9% gegen 18%).

Nimmt man die Verteilung auf Bereiche der Beratung als näherungsweisen Indikator für den Entwicklungsgrad einer CSR-Strategie<sup>24</sup>, so sind "CSR-Leader" demnach bereits häufiger einen Schritt weiter und fokussieren vermehrt auf Umsetzung und Kommunikation ihrer Aktivitäten. Sicherlich spiegelt dieser Umstand die Auswahlstrategie der vorliegenden Untersuchung wider: Als "CSR-Leader" konnten sich u. a. Unternehmen qualifizieren, die über ihre sozialen und ökologischen Leistungen öffentlich Bericht legen. Es wäre aber falsch, das Ergebnis in dieser Frage – angesichts fehlender verpflichtender Standards der nicht-finanziellen Berichterstattung - so zu interpretieren, dass "CSR-Leader" sich in erster Linie dahingehend beraten ließen, wie sie ihr vermeintliches Engagement am besten öffentlichkeitswirksam verkaufen können. Die Herstellung von Transparenz und Öffentlichkeit ist eben vom Ansatz her niemals allein Mittel zum Zweck (wie z. B. verbesserte Reputation oder geringeres Imagerisiko) – sie bewirkt zugleich immer eine, wenn auch langsame, Veränderung betrieblicher Strukturen und Zielsysteme. In diesem Sinn kann auch der deutlich höhere Anteil an Beratung zum betrieblichen Stakeholder-Dialog (sieh auch 2.2.6) nicht vorschnell als Anleitung zum effizienten, instrumentellen "Stakeholder-Management" interpretiert werden – das Ergebnis weist vielmehr zugleich darauf hin, dass die Öffnung für außerökonomische Ansprüche auch organisationale Öffnungsprozesse erfordert, welche das Management häufig nicht ohne externe Beratung bewerkstelligen kann.

<sup>24</sup> Diese Interpretation stützt sich auf die Annahme, dass eine CSR-Strategie mit Veränderungen und Öffnungsprozessen auf mehreren Ebenen (strukturell, kognitiv, normativ) einhergeht, bei denen Unternehmen häufig auf externe Expertise angewiesen sind.

2.2.1 Beratung zu CSR 91

Hinsichtlich der Frage "Könnten Sie sich vorstellen, sich in näherer Zukunft zu diesen Bereichen beraten zu lassen?" zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen "CSR-Leadern" und anderen Unternehmen (siehe Abbildung 23). In beiden Fällen liegt die Bereitschaft zur neuerlichen CSR-Beratung deutlich über 50%, im Fall der "CSR-Leader" – die insgesamt eine wesentlich höhere Beratungsdichte aufweisen (s. o.) – sind es sogar zwei Drittel der Unternehmen. Jeweils deutlich über dem Schnitt liegen dabei die Zustimmungswerte der Befragten jener Unternehmen, die sich von den Berufsverbänden, von NGOs/NPOs und "intern" beraten haben lassen.

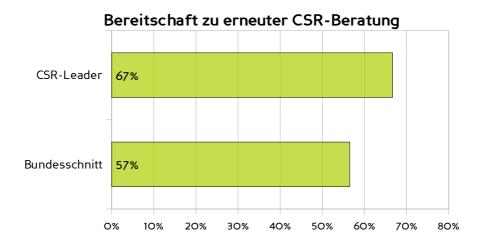


Abbildung 23: Gruppen nach Bereitschaft zu erneuter CSR-Beratung

Die Bereitschaft zu einer erstmaligen CSR-Beratung ist demgegenüber auf beiden Seiten deutlich geringer, wenn auch auf Seiten der "CSR-Leader" wiederum signifikant ausgeprägter (siehe Abbildung 24).

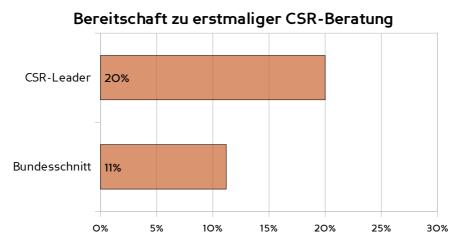


Abbildung 24: Gruppen nach Bereitschaft zu erstmaliger CSR-Beratung

Von den "CSR-Leadern", die noch nie zu CSR-Themen beraten wurden, hat jedes fünfte Unternehmen Beratungsbedarf (20%), im Bundesschnitt ist der Anteil nur halb so groß (11%).

Dabei zeigt sich im Bundesschnitt – analog zur Frage nach erfolgter CSR-Beratung (s. o.) – ein signifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Je größer ein Unternehmen, desto größer ist die Bereitschaft, "sich in näherer Zukunft zum Thema CSR beraten zu lassen".

Fügt man die Werte der beiden letztgenannten Fragen zusammen und legt sie auf die jeweiligen Grundgesamtheiten um, so errechnet sich ein zukünftiger Beratungsbedarf auf Seiten der "CSR-Leader" von etwas mehr als 41% – etwas geringer als der Prozentsatz der Unternehmen, die sich in dieser Gruppe bisher schon einer CSR-Beratung unterzogen haben. Im Bundesschnitt liegt der Beratungsbedarf in Fragen der CSR – per Oktober 2008 – bei knapp 15% und damit doch deutlich über dem Wert der Unternehmen, die sich österreichweit bislang beraten haben lassen. Im Umkehrschluss zeigt sich aber auch, dass immerhin deutlich mehr als die Hälfte der "CSR-Leader" keinen solchen Beratungsbedarf anmeldeten, während bundesweit 85% als beratungsresistent in Fragen der CSR gelten dürfen.

Aus diesen Zahlen lassen sich unmittelbar keine Rückschlüsse auf das Ausmaß oder die Ernsthaftigkeit von CSR-Engagements ziehen. Sicherlich mag die Bereitschaft zur CSR-Beratung ein Gradmesser für betriebliche Veränderungsprozesse in diese Richtung sein. Die fehlende Bereitschaft, sich externe Expertise einzukaufen, muss aber keine fehlende Bereitschaft zu einer solchen Veränderung bedeuten, sondern sie kann auch ein Hinweis darauf sein, dass entsprechende Kompetenzen im Unternehmen selbst vorhanden sind oder entwickelt werden sollen (siehe 2.2.5).

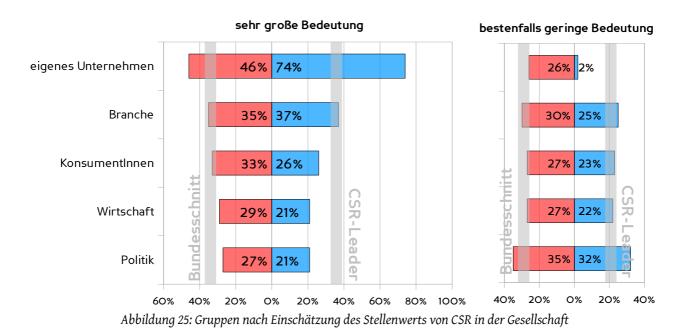
## 2.2.3 Stellenwert und Zugang zu CSR

In zwei weiteren Fragen sollten die Bedeutung von CSR im Unternehmen im Vergleich zu relevanten Bezugsgruppen und eine grobe Selbsteinschätzung hinsichtlich der Unternehmenspolitik zu CSR ermittelt werden.

Die Befragten wurden dazu zunächst um ihre Einschätzung darüber gebeten, welche Bedeutung die Wahrnehmung sozialer und ökologischer Verantwortung von Unternehmen jeweils in verschiedenen Bezugsgruppen und im eigenen Unternehmen hat. Abbildung 25 zeigt die Häufigkeit, mit der CSR in diesen Einheiten demnach jeweils "sehr große Bedeutung" beigemessen wurde.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Die Beschränkung auf die jeweils höchsten Werte erfolgt im Sinne der Übersichtlichkeit und der Deutlichkeit der Darstellung. Die Anteile der anderen Antwortklassen werden nach Bedarf im Text angegeben.

## Welche Bedeutung hat CSR im Unternehmen und in Vergleichsgruppen?



Auf den ersten Blick wird deutlich, dass das eigene Unternehmen zu beiden Seiten deutlich als "am verantwortlichsten" wahrgenommen wird. In der Gruppe der "CSR-Leader" geben drei von vier Befragten (74%) CSR eine "sehr große Bedeutung" in ihrem Unternehmen, im Bundesschnitt immerhin fast jede/r Zweite (46%). Die hohen Zustimmungswerte unter "CSR-Leadern" sind auf unterschiedlich strukturierte Unternehmen recht gleich verteilt – allerdings heben sich hier interessanterweise gerade Gewerbebetriebe (85%) und Unternehmen mit regionaler Beschaffung (83%) deutlich ab. Im Bundesschnitt weisen dagegen besonders Unternehmen mit einer Zentrale im Ausland (87%) bzw. mit weltweiten Hauptabsatzgebieten (68%) signifikant höhere Prozentsätze auf. "Geringe Bedeutung" hat CSR im eigenen Unternehmen dagegen nur bei 2% der "CSR-Leader". Im Bundesschnitt misst dagegen fast jede/r fünfte Befragte CSR nur "geringe Bedeutung" im eigenen Unternehmen bei. "Gar keine Bedeutung" hat CSR im eigenen Unternehmen immerhin laut 8% der Befragten im Bundesschnitt.

Es fällt auf, dass CSR in den "globaler" ausgerichteten Unternehmen also jeweils häufiger "sehr große" als auch "bestenfalls geringe Bedeutung" beigemessen wird. Möglicherweise lässt sich die deutlich breitere Streuung der Werte so interpretieren, dass diese Unternehmen mangels verbindlicher internationaler CSR-Standards – in Abhängigkeit von den Branchen und Märkten, in denen sie aktiv sind (siehe dazu im Folgenden) – entweder geringen oder hohen strategischen Anreiz haben, sich durch eine CSR-Politik von der Konkurrenz abzuheben: CSR also als "Luxus" oder als Alleinstellungsmerkmal.

<sup>26</sup> In dieser Kategorie wurden die Angaben "geringe Bedeutung" und "gar keine Bedeutung" zusammengefasst.

Wie in Abbildung 25 weiter ersichtlich, wird CSR in der *Branche* insgesamt deutlich seltener "sehr große Bedeutung" beigemessen. Zu beiden Seiten liegen die Werte eng am Gesamtdurchschnitt – repräsentiert durch die grauen Balken – bei jeweils 37% und 35% der Befragten. Interessanterweise zeigt sich auch in dieser Frage ein deutlich höherer Wert bei Unternehmen mit einer Unternehmenszentrale im Ausland: Unter "CSR-Leadern" liegt er bei 52%, im Bundesschnitt gar bei 77%. Auch "CSR-Leader" mit weltweitem Hauptabsatzgebiet geben CSR in ihrer Branche überdurchschnittlich häufig eine "sehr große Bedeutung" (50%), im Bundesschnitt sind es v. a. Unternehmen mit einer weltweiten Lieferkette, die diese Einschätzung teilen (45%). Mit stärker internationaler Ausrichtung wird also die Bedeutung von CSR in der Branche deutlich höher eingeschätzt.

In der Gruppe der "CSR-Leader" zeigt sich hier auch ein signifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Je größer ein Unternehmen, desto häufiger wird CSR eine "sehr große Bedeutung" in der Branche beigemessen. Auf der anderen Seite messen vergleichbare Anteile in beiden Gruppen CSR in ihrer Branche nur "geringe Bedeutung" (24% im Bundesschnitt gegen 20%) bzw. "gar keine Bedeutung" bei (je 5%). Im Bundesschnitt stechen in der letzten Kategorie wiederum Industriebetriebe (29%) und solche mit EU-Exportmärkten (11%) hervor. In der Gruppe der "CSR-Leader" sind es dagegen insbesondere Gewerbebetriebe (23%) und solche mit vorwiegend regionalen Absatz- (14%) und Beschaffungsmärkten (13%) – gerade jene Fraktionen also, die CSR im eigenen Unternehmen auffallend häufiger "sehr große Bedeutung" beimessen (siehe oben): Der Schluss liegt nahe, dass es sich dabei um "CSR-Leader" handelt, die sich insbesondere durch eine ausgeprägte regionale Verantwortung vom Branchenschnitt unterscheiden oder unterscheiden möchten.<sup>27</sup>

Mit Blick auf den Bundesschnitt lässt sich die oben – in Bezug auf die Bedeutung von CSR im eigenen Unternehmen – vorgeschlagene Interpretation hier dahingehend stützen und spezifizieren, dass tatsächlich ein hoch signifikanter Zusammenhang mit dem Stellenwert von CSR in der Branche besteht: Besonders deutlich wird daraus auch, dass "CSR-Leader" sich wesentlich häufiger vom Branchenschnitt abheben: Z. B. messen immerhin noch 60% der "CSR-Leader" in Branchen, in denen CSR "gar keine Bedeutung" haben soll, CSR im eigenen Unternehmen "sehr große Bedeutung" bei – im Bundesschnitt beläuft sich dieser Anteil lediglich auf ein Drittel der Unternehmen. Auf Seiten der "CSR-Leader" zeigt sich damit bereits ein deutlich ausgeprägtes Selbstbild als "Vorreiter" (siehe dazu noch im Folgenden) – anders ausgedrückt: Während sich "CSR-Leader" vom jeweils wahrgenommenen Branchenschnitt

<sup>27</sup> Dabei ist grundsätzlich zu berücksichtigen, dass "geringe Bedeutung" von CSR jeweils als geringer *Stellenwert* oder als geringe *Relevanz* des Themas aufgefasst werden kann.

abzuheben versuchen, passt sich das *Gros* der Unternehmen im Bundesschnitt eher ihrer Einschätzung der Branche an.<sup>28</sup> Für die Frage der Regulation von CSR erscheint dieser Befund insofern relevant, als eine *verbreitete* Hebung des Stellenwerts von CSR kaum durch individuelle "Vorreiterschaft" als vielmehr durch ein kollektives Heben von Branchen- oder allgemein verbindlichen Standards zu erreichen sein wird.

Im Bundesschnitt wird CSR *in der Bevölkerung bzw. bei den KonsumentInnen* überraschend deutlich häufiger "sehr große Bedeutung" beigemessen als seitens der "CSR-Leader" (33% gegen 26%). VertreterInnen von Unternehmen, die tatsächlich an Endverbraucher absetzen, teilen diese Einschätzung nur im Bundesschnitt deutlich häufiger (37% gegen 22% mit Großkunden). Den größten Anteil weisen im Bundesschnitt Unternehmen mit Sitz im Ausland auf (61%), während Industriebetriebe (4%) und solche mit EU-weitem Absatz (8%) und Einkauf (12%) in dieser Gruppe deutlich die geringsten Werte aufweisen. Unter "CSR-Leadern" zeigen sich wiederum Gewerbebetriebe (18%) und Unternehmen, die großteils innerhalb Österreichs absetzen (18%) und beschaffen (21%) in dieser Einschätzung zurückhaltender. Überraschend ist indes v. a. der besonders hohe Prozentsatz an Handelsunternehmen, die CSR im Bundesschnitt "gar keine Bedeutung" bei den KonsumentInnen beimessen (20%). Auch Unternehmen mit EU-weiten Absatz- (10%) und Beschaffungsmärkten (12%) zweifeln im Bundesschnitt überdurchschnittlich häufig an der Bedeutung von CSR bei KonsumentInnen.

Wenngleich die Werte auf unterschiedlich strukturierte Unternehmen recht diffus verteilt scheinen, besteht in beiden Gruppen ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Bedeutung von CSR im Unternehmen und bei KonsumentInnen. Allerdings schätzen Unternehmen die Bedeutung von CSR bei KonsumentInnen doch im Vergleich deutlich bescheidener ein. Das gilt insbesondere für "CSR-Leader" und dabei v. a. für solche, die innerhalb Österreichs absetzen – ob an Endkunden oder nicht: Zum einen wird daraus ersichtlich, dass "CSR-Leader" dessen ungeachtet eine Vorreiterrolle wahrnehmen. Zum anderen indizieren die Zahlen Handlungsbedarf auf Seiten der KonsumentInnenpolitik: Ein positiver Zusammenhang zwischen der Bedeutung von CSR im Unternehmen und bei KonsumentInnen lässt sich eindeutig nachweisen, allerdings scheint der Nachfrageimpuls insgesamt noch zu wenig ausgeprägt.

In der Wirtschaft und in Unternehmen generell sehen im Bundesschnitt 28% und unter "CSR-Leadern" 21% eine "sehr hohe Bedeutung" von CSR. VertreterInnen von Unternehmen mit Sitz im Ausland äußern diese Einschätzung jeweils deutlich häufiger (71% im Bundesschnitt gegen

<sup>28</sup> Die fast durchgängige "Überbewertung" des eigenen Unternehmens liegt dabei im Rahmen des bei solchen Befragungen beobachteten "Normalfalls": Branchenwerte auf Basis dieser Selbstbewertungen würden jedenfalls deutlich höher ausfallen.

48%), in der Gruppe der "CSR-Leader" heben sich v. a. Industriebetriebe (30%) und Unternehmen mit weltweiten Absatz- (39%) und Beschaffungsmärkten (28%) ab. Je internationaler die Ausrichtung, desto höher offenbar die Einschätzung der Bedeutung von CSR im Wirtschaftsleben generell. Diese durchaus überraschende Beobachtung könnte mit einer höheren Sensibilität für soziale und ökologische Problematiken im internationalen Geschäft zusammenhängen: Ob diese "Sensibilität" im Einzelnen die Wahrnehmung einer aktiven Lösung dieser Probleme ausdrückt oder aber eher eine "Empfindlichkeit" gegenüber möglicher Kritik darstellt, muss dahingestellt bleiben. Dass CSR in der Wirtschaft "gar keine Bedeutung" hat, bejahen jedenfalls nur 4% (Bundesschnitt) bzw. 3% der befragten UnternehmensvertreterInnen. Unternehmen in Handel und Gewerbe sowie mit eher regionaler Ausrichtung äußern diese Einschätzung jeweils etwas häufiger als der Durchschnitt – diese Beobachtung erhärtet sich, wenn die Zuschreibungen "gewisser" und "geringer Bedeutung" von CSR ebenfalls berücksichtigt werden.

Handels- und Gewerbebetriebe mit regionaler Ausrichtung weisen damit auffällig häufiger gesellschaftlicher Verantwortung geringe bis keine Bedeutung im Wirtschaftsleben zu. Wenn man davon absieht, dass die Auseinandersetzung mit CSR bzw. sozialer und ökologischer Verantwortung in diesen Unternehmen im Schnitt geringer ist, sind diese Einschätzungen womöglich auch Ausdruck von Interessenskonflikten und nicht selten auch von Kritik von VertreterInnen kleinerer, regional agierender Unternehmen an großen, häufig einem verschärften internationalen Wettbewerb ausgesetzten Unternehmen und ihren Interessensvertretungen.

Noch skeptischer fällt lediglich die Einschätzung des Stellenwerts von CSR *in der Politik* aus. "Sehr große Bedeutung" messen zwar immer noch 27% der Befragten im Bundesschnitt und 21% in der Gruppe der "CSR-Leader" bei. In größeren Unternehmen sind die Zustimmungswerte in dieser Frage jeweils deutlich höher, ebenso in Unternehmen mit Sitz im Ausland (37% im Bundesschnitt gegen 43%). Auffallend häufig wird CSR in der Politik demgegenüber eher wenig Bedeutung beigemessen: In beiden Gruppen sehen ein Drittel der Befragten bestenfalls eine "geringe Bedeutung" von CSR in der Politik. Im Bundesschnitt ist jede/r zehnte Befragte der Ansicht, gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen habe in der Politik "gar keine Bedeutung" – darunter sogar ein Drittel der Handelsbetriebe (34%) und der Unternehmen mit EUweiten Beschaffungsmärkten (33%). In der Einschätzung bestenfalls "geringer Bedeutung" stechen jeweils v. a. wiederum insbesondere Handels- und Gewerbebetriebe (jeweils über 50%) und in der Gruppe der "CSR-Leader" auch Familienbetriebe (51%), Unternehmen mit regionaler Ausrichtung in Absatz (52%) und Beschaffung (42%) sowie Kleinstunternehmen (67%) hervor.

Diese Antworten machen deutlich, dass insbesondere kleinere Unternehmen mit regionaler Ausrichtung CSR in der Politik weitaus geringeren Stellenwert beimessen. Das mag zum einen an einem Mangel an Information liegen. Andererseits könnte gerade ein solcher Informationsmangel selbst Hinweis darauf sein, dass politische Maßnahmen zur Förderung von CSR v. a. an den Bedürfnissen größerer, eher international ausgerichteter Unternehmen orientiert waren. Kleinere Unternehmen standen bislang, als "traditionell gesellschaftlich verantwortlich", etwas außerhalb des Fokus politischer CSR-Initiativen und selbst die Frage, wie weit ein solcher "traditioneller" Zugang heutigen Erwartungen an die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung gerecht wird, wurde hierzulande noch wenig diskutiert – forciert wurde in erster Linie ein strategischer *business case*-Ansatz der CSR (siehe dazu auch Teil I des vorliegenden Berichts).

Die vorliegenden Einschätzungen können also durchaus als Appell an die Politik gelesen werden, über KonsumentInnenpolitik sowie durch gezielte Informations- und Förderpolitik in die erwünschte Richtung lenkend und unterstützend einzugreifen. Möglicherweise sollte sich die "CSR-Politik" wieder etwas mehr an der breiten Basis der österreichischen Unternehmen orientieren und dort Anreize und v. a. *Freiräume* schaffen, der gesellschaftlichen Verantwortung wirtschaftlich erfolgreich nachzukommen.

UnternehmensvertreterInnen wurden darüber hinaus auch direkt danach befragt, wie sie die CSR-Politik ihres Unternehmens einschätzen. Abbildung 26 gibt die Antworten auf die Frage "Welche der drei folgenden Aussagen trifft nun am ehesten auf Ihre Unternehmenspolitik bezüglich der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung zu?" im Gruppenvergleich wieder.

# Welcher Zugang beschreibt Ihre Unternehmenspolitik zu CSR?

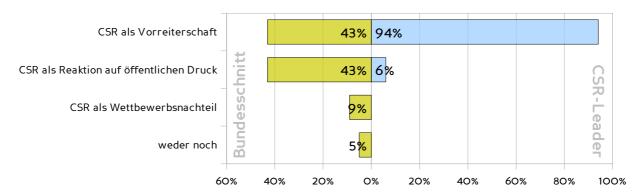


Abbildung 26: Gruppen nach Selbsteinschätzung des Zugangs zu CSR

Dabei zeigt sich wenig überraschend ein deutlich ausgeprägtes Bewusstsein der "Vorreiterschaft" auf Seiten der "CSR-Leader": Sie sehen ihre Unternehmenspolitik fast durchweg (zu 94%) durch folgende Aussage charakterisiert: "Wir setzen uns aktiv mit sozialen und ökologischen Aspekten unserer Aktivitäten auseinander und versuchen, als Vorreiter hohe Standards zu setzen". Eine solche Unternehmenspolitik der "CSR als Vorreiterschaft" reklamieren aber immerhin auch 43% der Befragten im Bundesschnitt für ihr Unternehmen. Auf Seiten der "CSR-Leader" zieht sich diese hohe Selbsteinschätzung quer durch alle Unternehmensklassen. Im Bundesschnitt besteht in dieser Frage indes ein statistisch signifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Je größer das Unternehmen, desto häufiger "proaktiv" fällt demnach die Selbsteinschätzung der Befragten aus. VertreterInnen von Aktiengesellschaften (64%), Unternehmen mit einem Sitz im Ausland (61%) und weltweiten Absatz- (56%) und Beschaffungsmärkten (68%) sehen ihr Unternehmen ebenfalls signifikant häufiger als "CSR-Vorreiter". Bis zu welchem Grad diese Selbsteinschätzung einer "Vorreiterschaft" auch durch entsprechende Aktivitäten und organisatorischen Maßnahmen gedeckt ist, wird in den folgenden Kapiteln noch eingehend untersucht (siehe v. a. 2.2.4, 2.2.5, 2.2.6).

Mit der Aussage "Wir reagieren nach Möglichkeit auf die an uns herangetragenen Forderungen von außen" möchten dagegen lediglich 6% der Befragten auf Seiten der "CSR-Leader" ihre CSR-Politik identifiziert wissen. Im Bundesschnitt ordnen wiederum 43% der Befragten ihre Unternehmenspolitik dieser CSR als Reaktion auf öffentlichen Druck zu. Hier lässt sich lediglich eine leichte Tendenz hin zu kleineren und regionaler aktiven Unternehmen erahnen.

Deutlicher ist dieser Zusammenhang hingegen bei der Zustimmung zur Aussage "Freiwillige soziale oder ökologische Maßnahmen stellen einen unzumutbaren Wettbewerbsnachteil für uns dar". Während insgesamt nur 9% der Befragten im Bundesschnitt CSR als unzumutbaren Wettbewerbsnachteil ansehen, ist dieser Anteil unter kleineren Unternehmen (11% gegen 6% bei mittleren und 1% bei großen Unternehmen), Familienbetrieben (14%) und Unternehmen mit eher ungünstiger wirtschaftlicher Entwicklung (12%) und mit regionaler Lieferkette (18%) signifikant höher. Es mag sein, dass gerade zu diesen Unternehmen die gängige Losung von CSR als "business case" und das Versprechen von "win-wins" zwischen Erfolg und Verantwortung noch nicht so recht durchgedrungen sind. Gleichzeitig wird man sich aber fragen müssen, ob man mit einem Konzept von CSR als strategischer "business case", das besonders auf große, international und in teils heiklen und hoch kompetitiven Branchen agierende Kapitalgesellschaften zugeschnitten ist, dem Gros an regional tätigen kleineren Unternehmen ein brauchbares Tool in die Hand gibt, das sie auch verstehen und sinnvoll umsetzen können.

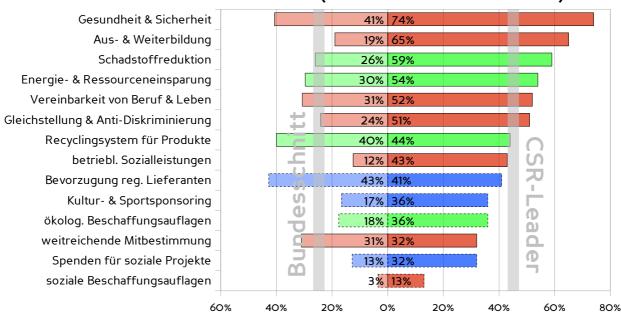
Die genannten Zahlen lassen aber auch den Schluss zu, dass gerade kleinere und regional ansässige Unternehmen sich ganz einfach häufiger nicht (mehr) in der Lage sehen, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung "freiwillig" nachzukommen. Die vorliegende Erhebung hat ja auch ergeben, dass im Bundesschnitt gerade die kleinsten (27%) und kleinen (36%) Unternehmen – per Oktober 2008 – signifikant häufiger eine ungünstige wirtschaftliche Entwicklung verzeichneten als mittlere (16%) und große (10%) Unternehmen. Auch mit Blick auf diese Zahlen zeigt sich, dass der Hinweis auf mögliche Wettbewerbsvorteile durch freiwillige Selbstverpflichtungen jedenfalls nur sehr eingeschränkt taugt, um soziale und ökologische Verantwortung in den Unternehmen flächendeckend zu heben. Der Ansatz, gesellschaftliche Ziele (und darunter moralische Präferenzen) über Marktmechanismen effizient bereitzustellen, mag zwar theoretisch ansprechen – ohne entsprechende marktgestaltende Rahmenbedingungen erweist sich diese These indes eher als wirklichkeitsfremde Defensivrhetorik denn als zielführender Politikansatz.

## 2.2.4 Maßnahmen im Bereich der CSR

Eine zentrale Aufgabe der vorliegenden Untersuchung war es, Ausmaß und Dauerhaftigkeit von CSR-relevanten Unternehmensaktivitäten zu erheben. Dazu wurden die Befragten gebeten, zunächst für jeden von 14 genannten Maßnahmenbereichen das Engagement des Unternehmens auf einer vierstufigen Skala von "sehr aktiv" bis "gar nicht aktiv" einzuordnen.<sup>29</sup> Bei wenigstens "aktiven" Unternehmen wurde zusätzlich erhoben, ob dieses Engagement jeweils "dauerhaft" oder "einmalig bzw. befristet" ist. Berücksichtigt man lediglich jene Nennungen, die eine zugleich "sehr hohe" und "dauerhafte" Aktivität in den jeweiligen Maßnahmenbereichen anzeigen, so ergeben sich die in Abbildung 27 auf der nächsten Seite dargestellten Profile der beiden Gruppen.

Soziale, d. h. die Arbeitsbedingungen betreffende Maßnahmen werden dabei farblich durch rote Balken gekennzeichnet, ökologische Maßnahmen durch grüne Balken, und Maßnahmen, welche die wirtschaftliche Unterstützung von Dritten zum Ziel haben, durch blaue Balken. Balken mit gestrichelter Umrandung bezeichnen Maßnahmenbereiche, die außerhalb des eigenen Unternehmens wirksam werden. Die senkrechten grauen Balken zu beiden Seiten kennzeichnen jeweils das Gesamtniveau "sehr hoher dauerhafter Aktivität" der beiden Gruppen quer durch alle genannten Maßnahmenbereiche.

<sup>29</sup> Nach einem "Recyclingsystem für Produkte" und "freiwilliger Reduktion des Schadstoffausstoßes" wurden jeweils nur Unternehmen der Sparten Industrie und Gewerbe gefragt.



# Maßnahmenbereiche der CSR (sehr hohe dauerhafte Aktivität)

Abbildung 27: Gruppen nach hoher dauerhafter Aktivität in verschiedenen CSR-Maßnahmenbereichen

Auf den ersten Blick sticht ins Auge, dass "CSR-Leader" – mit Ausnahme nur der Bereiche regionaler Beschaffung und betrieblicher Mitbestimmung – jeweils deutlich aktiver sind als der Bundesschnitt.³0 Ihre Aktivitäten konzentrieren sich demnach vor allem auf zentrale Bereiche sozialer Verantwortung wie die Sicherung von Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (74%) und die Qualifizierung des Personals (65%), gefolgt von ökologischen Maßnahmen zur Reduktion von Schadstoffen (59%) und zur Einsparung von Energie und Ressourcen (54%). Danach folgen – mit Anteilen jeweils um die 50% – eher "weichere" und freiwillige Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Vereinbarkeit, Gleichstellung und betriebliche Sozialleistungen) sowie zum Recycling von Produkten (44%). Deutlich seltener und deshalb am unteren Ende der Darstellung finden sich – mit Ausnahme weitreichender Mitbestimmung der MitarbeiterInnen (32%) – jeweils Maßnahmen, die außerhalb des Unternehmens gesetzt werden: darunter philanthropische Maßnahmen (Sponsoring und Spenden) genauso wie Auflagen zur Beschaffung von Rohstoffen und Vorprodukten – deutlich abgeschlagen finden sich etwa "Auflagen für Arbeitsbedingungen bei Lieferanten im Ausland" (13%)³¹.

Im Bundesschnitt zeigt Abbildung 27 – bei deutlich niedrigeren Einzelwerten – im Großen und Ganzen eine ähnliche Reihung der Maßnahmenbereiche wie auf Seiten der "CSR-Leader". Bemerkenswerte Ausnahmen bilden hier indes die *Bevorzugung regionaler Lieferanten* (43%) und die

<sup>30</sup> Ob und wie exakt solche "Aktivitätsniveaus" auf Basis von Aussagen von UnternehmensvertreterInnen erhoben werden können, tangiert unsere Fragestellung nur am Rande. Wir gehen davon aus, dass die Befragten im Durchschnitt recht uniform verzerrte Angaben über ihr Unternehmen machen. Relativ verlässlich und für die Interpretation von Interesse sind deshalb die relativen Unterschiede, nicht die Niveaus der einzelnen Aktivitäten.

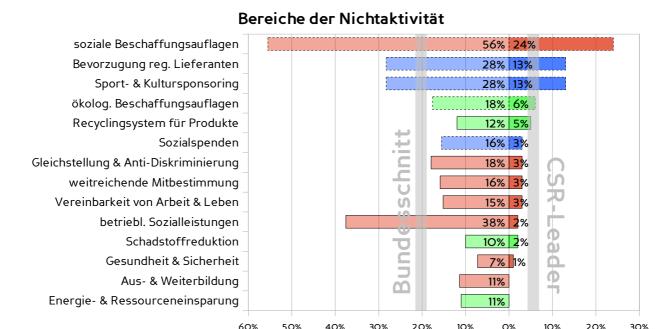
<sup>31</sup> Der Anteil der Befragten, die hierzu "keine Angabe" machten, ist mit jeweils knapp 25% erwartungsgemäß hoch.

weit reichende Mitbestimmung durch die MitarbeiterInnen (31%), die aus dem Profil jeweils deutlich ausscheren. In beiden Bereichen wirkt sich die unterschiedliche Größenstruktur der beiden Gruppen signifikant aus, insofern als kleinere Unternehmen jeweils deutlich höhere Werte aufweisen: Zwar sind Kleinstbetriebe etwa in Fragen betrieblicher Mitbestimmung im Bundesschnitt nicht annähernd so aktiv wie die kleinsten "CSR-Leader" (38% gegen 55%), allerdings hebt der deutliche Überhang dieser Größenklasse im Bundesschnitt den Gesamtwert deutlich an.

Signifikante Zusammenhänge mit der Unternehmensgröße zeigen sich auch im Hinblick auf andere Maßnahmenbereiche: Im Bundesschnitt zeigen etwa größere Unternehmen deutlich häufiger ein hohes und dauerhaftes Engagement im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Für beide untersuchten Gruppen lässt sich ein solcher Zusammenhang auch in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, bei betrieblichen Sozialleistungen sowie bei Spenden und Sponsoring nachweisen. Die unter "CSR-Leadern" gemachte Beobachtung, dass außerbetriebliche Maßnahmen (Philanthropie und Beschaffung) deutlich am seltensten mit hoher und dauerhafter Aktivität betrieben werden, lässt sich auch für die Unternehmen im Bundesschnitt festhalten: Ganze drei Prozent der Befragten berichten hier etwa eine hohe und dauerhafte Aktivität ihres Unternehmens in Bezug auf "Auflagen für Arbeitsbedingungen bei Lieferanten im Ausland".

Insgesamt lässt sich diese Erhebung "sehr hoher und dauerhafter Aktivität" in verschiedenen CSR-Maßnahmenbereichen wie folgt zusammenfassen: Die am häufigsten genannten Bereiche sind durch eine vergleichsweise hohe Regulationsdichte bzw. durch einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen gekennzeichnet. Im unteren Teil der Rangfolge finden sich demgegenüber Aktivitäten, die nicht verbindlich geregelt, nicht von unmittelbarem Nutzen für das Unternehmen und grundsätzlich auch als *außerhalb* und deshalb nicht zum unmittelbaren Verantwortungsbereich des Unternehmens gehörig wahrgenommen werden.

Ein Blick auf jene Bereiche, in denen die Unternehmen nach Auskunft der Befragten "nicht aktiv" sind (siehe Abbildung 28 auf der nächsten Seite), bestätigt die eben gemachten Beobachtungen. Die Rangfolge führen hier jene Bereiche an, die weder verbindlich geregelt, noch von unmittelbarem Nutzen oder dem unmittelbaren Verantwortungsbereich des Unternehmens zugehörig befunden werden. Am unteren Ende dieser Darstellung finden sich dagegen jene Bereiche, die bereits weitgehend verbindlich geregelt oder von unmittelbarem Nutzen für die Unternehmen sind. In der Mitte finden sich wiederum Maßnahmen zur Verbesserung von Arbeitsbedingungen und ökologische Maßnahmen, die jeweils teilweise gesetzlich geregelt und auch von mittelbarem Nutzen für die Unternehmen sind.



### Abbildung 28: Gruppen nach Inaktivität in verschiedenen CSR-Maßnahmenbereichen

Auf den Punkt gebracht zeigen die Daten damit recht eindrucksvoll, dass Unternehmen – und darin unterscheiden sich selbst "CSR-Leader" nicht wesentlich – ihre gesellschaftliche Verantwortung am ehesten dort wahrnehmen, wo es – in dieser Reihenfolge – durch geltende Regelungen (bereits in einem hohen Maße) *erfordert*, ökonomisch nützlich oder moralisch *geboten* ist. Wo Markt oder Moral jeweils nicht ausreichen, muss wohl durch sanktionierbare Regeln versucht werden, diese beiden Regulative miteinander bestmöglich in Einklang zu bringen.

Fokussiert man wiederum auf den Vergleich der beiden Gruppen, so zeigt Abbildung 29 auf der nächsten Seite die geradezu diametrale Verteilung der Gesamtaktivitätsniveaus.<sup>32</sup> Während in der Gruppe der Unternehmen mit einer Reputation als "CSR-Leader" lediglich – aber immerhin – ein Anteil von 5% insgesamt überwiegend "nicht aktiv" ist, beläuft sich dieser Anteil im Bundesschnitt auf fast ein Drittel der Unternehmen. Im Bundesschnitt zeigt sich hier ein hoch signifikanter Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Je größer ein Unternehmen, desto aktiver ist es in den verschiedenen CSR-Maßnahmenbereichen.

<sup>32</sup> Diese wurden als – ggf. mit der Dauerhaftigkeit des Engagements gewichtete – Durchschnittswerte der Aktivitätsniveaus in allen CSR-Maßnahmenbereichen berechnet.

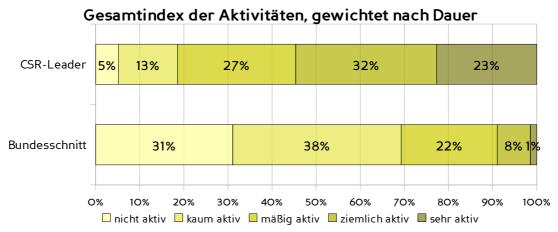


Abbildung 29: Gruppen nach Gesamtindex der CSR-Aktivitäten, gewichtet nach Dauer

Abbildung 29 erinnert also nicht zufällig an die grafische Darstellung der diametralen Größenstrukturen der beiden Gruppen (siehe 2.1.1): Die unterschiedlichen Verteilungen nach Größenklassen schlagen ganz deutlich auf das Ergebnis in dieser Frage durch – wenn auch auf Seiten der "CSR-Leader" nicht so eindeutig wie im Bundesschnitt. Darüber hinaus sind "CSR-Leader" allerdings innerhalb aller Größenklassen jeweils signifikant aktiver als andere Unternehmen – die unterschiedliche Größenstruktur der Gruppen allein bewirkt also nicht den deutlichen Unterschied in dieser Frage. Große Unternehmen – so könnte man die Bemerkung zum Einfluss der Unternehmensgröße auf "CSR-Leadership" ergänzen (siehe 2.1.1) – haben offenbar nicht nur mehr Anreiz und Möglichkeit, eine Reputation als "CSR-Leader" zu erwerben. Sie haben auch mehr Anreiz und Möglichkeit, tatsächlich Maßnahmen zur Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu setzen. Kurzum: Große Unternehmen heben sich nicht nur hinsichtlich ihrer Reputation, sondern auch hinsichtlich ihrer Performance als "CSR-Leader" ab. Kleinere Unternehmen sind deshalb nicht pauschal weniger "gesellschaftlich verantwortlich": Sie verursachen möglicherweise schlichtweg weniger Externalitäten, die es zu internalisieren gilt. Oder anders ausgedrückt: Sie müssen der Gesellschaft nicht so viel "zurückgeben".

Im Bundesschnitt zeigt sich abgesehen von der Unternehmensgröße auch ein hoch signifikanter Zusammenhang mit dem Hauptabsatzgebiet: Je regionaler der Absatz eines Unternehmens, desto geringer sein Aktivitätsniveau. Unternehmen mit einer günstigen wirtschaftlichen Entwicklung, solche mit Unternehmenssitz im Ausland und Unternehmen, die keine Familienbetriebe sind, sind dagegen in signifikantem Ausmaß aktiver als andere. Neben diesen Strukturmerkmalen zeigen die Daten auch noch folgende hoch signifikante Zusammenhänge mit anderen "inhaltlichen" Fragen der Erhebung: Je umfassender ein Unternehmen "CSR-Beratung" in Anspruch genommen hat (siehe 2.2.2), je zahlreicher die

personalen Kapazitäten und Kompetenzen (siehe 2.2.5) und die verfügbaren Instrumente (siehe 2.2.6) und je größer die Motivation zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung (siehe 2.2.7), desto aktiver wird dieses Unternehmen sein. Darüber hinaus zeigt sich auch, dass insgesamt *aktivere* Unternehmen deutlich häufiger an der Schaffung verbindlicher Regelungen im CSR-Bereich interessiert sind (siehe 2.2.10).

Wenngleich diese Ergebnisse im Einzelnen wenig überraschen, belegen sie doch ganz deutlich, dass hohe "CSR-Performance" neben der Überzeugung von Verantwortung und Nutzen und entsprechendem *Know-How* auch personelle und organisatorische Ressourcen voraussetzt – diesen wenden wir uns nun im Einzelnen zu.

# 2.2.5 Personelle Kapazitäten und Kompetenzen für CSR

Die Antworten auf die Frage "Bei wem ist das Thema gesellschaftliche Verantwortung in Ihrem Betrieb angesiedelt – wer ist dafür zuständig?" ergeben die in Abbildung 30 dargestellten Profile der beiden Gruppen. Auf den ersten Blick wird deutlich, dass sich die Zuständigkeit für die Thematik im Bundesschnitt fast ausschließlich auf die Geschäftsführung konzentriert (85%) und dass hier auch praktisch keine geteilten Zuständigkeiten vorhanden sind – dadurch ergibt sich auch im Vergleich zur Gruppe der "CSR-Leader" ein deutlich geringeres Gesamtniveau der Zuständigkeit für CSR, welches durch die senkrechten grauen Balken repräsentiert wird.<sup>33</sup>

#### Geschäftsführung, Vorstand 85% 82% PR-/Kommunikationsabteilung 3% 44% speziell zuständiges Personal 2% 35% Personalabteilung 4% 32% abteilungsübergreifende Gremien 1% 28% **Betriebsrat** 2% 17% andere niemand 20% 0% 40% 100% 80% 60% 40% 20% 60% 80% 100%

Wer ist für das Thema CSR im Unternehmen zuständig?

Abbildung 30: Gruppen nach Zuständigkeit für Konzeption und Umsetzung von CSR-Maßnahmen

<sup>33</sup> Genau genommen handelt es sich dabei um *Mittelwertbalken*: Die angezeigten Werte berechnen sich aus der Summe der Einzelprozentwerte dividiert durch die Anzahl der Antwortkategorien.

Auf Seiten der "CSR-Leader" sind die personellen Kapazitäten und Kompetenzen für CSR wenig überraschend insgesamt deutlich höher und auch gleichmäßiger auf unterschiedliche Einheiten verteilt. Zwar nimmt auch hier die Geschäftsführung deutlich den ersten Rang ein neben diesem häufig beschworenen "Commitment von oben" werden allerdings mehr als doppelt so häufig auch andere zuständige Stellen und Abteilungen genannt. Auffällig häufig, nämlich annähernd von jeder/m zweiten Befragten wird dabei die PR- bzw. Kommunikationsabteilung genannt (44%), gefolgt von speziell zuständigem Personal wie z. B. Umwelt-/Abfallbeauftragter, Ethics Officer (35%), der Personalabteilung (32%) und abteilungsübergreifenden Gremien (z. B. Umweltteams, Gesundheitsteams) (28%). Im Vergleich dazu nennt nicht einmal jede/r fünfte Befragte auf Seiten der "CSR-Leader" eine entsprechende Zuständigkeit des Betriebsrats im Unternehmen (17%) – legt man dieses Ergebnis auf den Anteil der "CSR-Leader" um, die überhaupt über einen Betriebsrat verfügen (60%, siehe 2.1.12), so erhöht sich die Zuständigkeitsrate der Betriebsräte immerhin auf 28%. Sie liegen damit gleichauf mit abteilungsübergreifenden Gremien. Führt man dieselbe Berechnung für den Bundesschnitt durch, so ergibt sich auch hier - bei einer erhobenen Betriebsratsdichte von 7% - statt der bescheidenen 2% der deutlich höhere Wert von ebenfalls 28%: Das bedeutet also, dass der Betriebsrat - so vorhanden - im Bundesschnitt nach der Geschäftsführung mit Abstand am häufigsten als zuständig für das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung im Unternehmen angesehen wird. 34 Die Zuständigkeitsrate des Betriebsrats steigt demnach auch wenig überraschend signifikant mit zunehmender Unternehmensgröße. Innerhalb der Größenklassen besteht in dieser Frage keinerlei Unterschied zwischen "CSR-Leadern" und anderen Unternehmen, d. h. aber auch: "CSR-Leader" weisen ihren Betriebsräten keine höhere Zuständigkeit für CSR zu. Sie unterscheiden sich vielmehr durch die Verteilung dieser Zuständigkeiten auf andere - teilweise bestehende, teilweise neu geschaffene - Stellen und Abteilungen.

Wenig verwunderlich unterscheiden sich generell große und kleine Unternehmen ganz deutlich hinsichtlich der Verteilung dieser Zuständigkeiten. So nimmt etwa der Zuständigkeitsgrad der *Geschäftsführung* auf Seiten der "CSR-Leader" mit der Betriebsgröße deutlich ab – das kann ein erster Hinweis darauf sein, dass ab einer bestimmten Betriebsgröße bereits zuständige Stellen und Abteilungen im Unternehmen geschaffen sein müssen, an welche die Geschäftsführung operative Zuständigkeit für das Thema delegieren kann.

Befragte größerer Unternehmen weisen auch insgesamt signifikant häufiger der PR- oder

<sup>34</sup> Korrekterweise müsste diese Umgewichtung auch für die anderen Einheiten durchgeführt werden. Allerdings wurde lediglich das Vorhandensein eines Betriebsrats erhoben bzw. können die Prozensätze für speziell zuständiges Personal und abteilungsübergreifende Gremien in dieser Frage wohl als Indikatoren dafür gelten, dass es solche Stellen und Abteilungen im Unternehmen überhaupt gibt.

Kommunikationsabteilung das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung zu – relevant ist hier also wiederum der Vergleich zwischen den größeren Unternehmen: Dabei zeigt sich, dass "CSR-Leader" in mittleren Unternehmen (mit 50% gegen 18% im Bundesschnitt) und weniger deutlich in großen Unternehmen (mit 53% gegen 30%) die PR-Abteilung häufiger als zuständig für CSR-Agenden erachten. Das könnte ein Hinweis darauf sein, dass sie ihre im Schnitt deutlich bessere Performance auch besser zu kommunizieren verstehen. Und es könnte ein Teil der Antwort darauf sein, warum sie sich – gegenüber anderen Unternehmen mit vergleichbarer Performance – als "CSR-Leader" qualifizieren konnten.

Mit Blick auf die Zuständigkeit der *Personalabteilung* zeichnet sich ein ganz ähnliches Bild. Wiederum verweisen Befragte größerer Unternehmen deutlich häufiger auf die PersonalerInnen – diese sind aber bei "CSR-Leadern" auch in mittleren (42% gegen 21%) und großen Unternehmen (40% gegen 23%) wiederum deutlich häufiger zuständig für CSR als in anderen Unternehmen.

Im Bundesschnitt zeigt sich auch ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein zuständiger abteilungsübergreifender Gremien und der Betriebsgröße. Auf Seiten der "CSR-Leader" ist dieser Zusammenhang nicht signifikant ausgeprägt, allerdings zeigt ein Vergleich innerhalb der Größenklassen, dass "CSR-Leader" wiederum jeweils deutlich häufiger über derlei zuständige "Querschnittsabteilungen" verfügen: Bei Kleinunternehmen nennen bereits 19% der Befragten auf Seiten der "CSR-Leader" solche Gremien (gegen 4% im Bundesschnitt), bei mittleren (33% gegen 12%) und bei großen Unternehmen (33% gegen 14%) liegen die Werte insgesamt höher und enger beieinander.

"CSR-Leader" und größere Unternehmen in beiden Gruppen verfügen auch signifikant häufiger über *speziell zuständiges Personal.* Bei mittleren Betrieben verfügen demnach 38% der "CSR-Leader" (gegen 14% im Bundesschnitt) über solche zuständigen Stellen, bei großen Unternehmen ist es fast jedes zweite Unternehmen (45% gegen 15%).

Die diametralen Größenstrukturen der beiden Gruppen (siehe 2.1.1) schlagen also insgesamt wieder ganz deutlich auf die Verteilung der Zuständigkeit für CSR im Unternehmen durch. Unabhängig von der Betriebsgröße sind allerdings "CSR-Leader" im Allgemeinen signifikant "besser aufgestellt" was die personellen Kompetenzen und Kapazitäten in Sachen CSR betrifft. Und wie bereits vorhin gezeigt werden konnte (siehe 2.2.4), sind Unternehmen mit höherer "Zuständigkeitsrate" für CSR auch deutlich aktiver bei der Umsetzung CSR-relevanter Maßnahmen.

2.2.6 Instrumente der CSR 107

#### 2.2.6 Instrumente der CSR

Wie Abbildung 31 zeigt, hebt sich die Gruppe der "CSR-Leader" auch hinsichtlich der verfügbaren Instrumente der Umsetzung von CSR deutlich vom Bundesschnitt ab. "CSR-Leader" setzen demnach jeweils signifikant mehr solcher Instrumente ein als andere Unternehmen (graue Balken in der Abbildung), und bei deutlich anderer Schwerpunktsetzung kommt im Schnitt auch jedes einzelne dieser Instrumente wesentlich häufiger zum Einsatz.<sup>35</sup>

#### Unternehmensleitbild / Verhaltenskodex 21% 84% regelmäßige Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen 83% regelmäßiger Dialog mit Anspruchsgruppen 42% 72% zertifiziertes Managementsystem 11% 64% Risikomanagement 22% 63% systematisches Vorschlagswesen 14% 57% regelmäßige Treffen mit dem Betriebsrat 7% 53% Bestandteil von Zielvereinbarungsgesprächen 11% 50% schriftliche ökologische Beschaffungsrichtlinien 10% 47% schriftliche soziale Beschaffungsrichtlinien 12% 34% 0 sonstige Methoden 6<mark>% 11%</mark> nichts davon 15% 2% k. A 60% 40% 20% 0% 20% 80% 100%

# Instrumente der Umsetzung von CSR im Unternehmen

Abbildung 31: Gruppen nach Instrumenten der Umsetzung von CSR im Unternehmen

Die gegensätzliche Verteilung der Größenklassen in den beiden Gruppen (siehe 1.1) wirkt sich wiederum ganz deutlich auf das Ergebnis aus. Bei fast allen Instrumenten – mit Ausnahme von CSR als Bestandteil von Zielvereinbarungsgesprächen und sonstigen Methoden – zeigt sich in mindestens einer der beiden Gruppen ein signifikant positiver Zusammenhang mit der Unternehmensgröße: Je größer ein Unternehmen, desto größer auch die Wahrscheinlichkeit, dass eines oder mehrere dieser Instrumente angegeben werden. Darüber hinaus zeigt sich aber auch, dass "CSR-Leader" in allen Größenklassen jeweils deutlich "besser aufgestellt" sind als der Bundesschnitt. Dieser Unterschied scheint damit der Wesentliche – der Unterschied zwischen großen und kleinen Unternehmen spiegelt dagegen nicht notwendig "bessere" oder effektivere Umsetzung wider, sondern womöglich lediglich unterschiedliche organisatorische Erfordernisse,

<sup>35</sup> Wie bereits zur Analyse der Maßnahmenbereiche (2.2.4) unter Hinweis auf die damit verbundenen methodischen Probleme angemerkt (Fußnote 30), sind für die Auswertung nicht in erster Linie die Niveaus, sondern die relativen Unterschiede zwischen den erhobenen Bereichen relevant.

<sup>36</sup> Dagegen wurde im Bundesschnitt signifikant häufiger von VertreterInnen kleinerer Unternehmen "nichts davon" angegeben oder "keine Angabe" gemacht – unter "CSR-Leadern" lässt sich dieser Zusammenhang nicht nachweisen.

die mit der Betriebsgröße einhergehen.<sup>37</sup>

Ein Blick auf die einzelnen Instrumente zeigt, dass auf Seiten der "CSR-Leader" die Konzeption eines Unternehmensleitbilds/Verhaltenskodex (84%), die Erhebung der MitarbeiterInnenzufriedenheit (83%) sowie der regelmäßige Dialog mit den betrieblichen Anspruchsgruppen (72%) am häufigsten genannt werden. Im letztgenannten Punkt heben sich Gewerbe- (77%) und v. a. Industriebetriebe (87%) deutlich von den anderen Sparten ab, ebenso Unternehmen, die regional beschaffen (92%) gegenüber solchen mit weltweiter Lieferkette (68%). Regionale Verankerung und ein vergleichsweise hoher Impact auf die unmittelbare Umgebung (z. B. durch Emissionen) scheinen also die Pflege einer "guten Nachbarschaft" besonders bei größeren produzierenden Unternehmen nahe zu legen, wenn sie sich eine "gesellschaftliche Betriebslizenz" sichern möchten.

Im Bundesschnitt sticht der *regelmäßige Dialog mit Anspruchsgruppen* als am häufigsten genanntes Instrument hervor (42%). Dabei zeigt sich – abgesehen von der Betriebsgröße – lediglich ein signifikanter Zusammenhang mit dem Vorhandensein eines Betriebsrats (56%). In solchen Unternehmen gibt es im Bundesschnitt auch wesentlich häufiger ein *Unternehmensleitbild* (57%) und *Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen* (74%).<sup>38</sup> Insgesamt bemerkenswert ist, dass die drei genannten Instrumente von beiden Gruppen am häufigsten genannt werden und dass es sich dabei um Instrumente handelt, die nicht unmittelbar der Umsetzung, sondern in erster Linie der Konzeption, Erhebung und Kommunikation im Zusammenhang mit CSR dienen.

Vergleichsweise eher umsetzungsorientierte Instrumente wie zertifizierte Managementsysteme (64% gegen 11%), insbesondere aber ökologische (47% gegen 10%) und soziale Beschaffungsrichtlinien (34% gegen 12%), die den Außenbereich des Unternehmens betreffen, werden in beiden Gruppen deutlich seltener genannt.<sup>39</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Instrumente für bestimmte Klassen von Unternehmen relevanter sind als für andere: Beispielweise verfügen sogar 87% der Industriebetriebe unter den "CSR-Leadern" über ein zertifiziertes Managementsystem, während der Anteil im Bundesschnitt lediglich 16% beträgt.<sup>40</sup> Ökologische und soziale Beschaffungsrichtlinien weisen Industriebetriebe im Bundesschnitt sogar deutlich seltener auf, nämlich zu jeweils nur 5%

<sup>37</sup> Wie bereits angemerkt (siehe 2.2.4), geben selbst die unterschiedlichen Aktivitätsniveaus der Unternehmen nicht gültig und verlässlich Auskunft über das jeweilige Ausmaß ihrer "gesellschaftlichen Verantwortung": Die Erhebung dieser sozialen und ökologischen "Leistungen" müsste erst mit den externen "Kosten" saldiert werden, welche diese Unternehmen jeweils verursachen – das kann mit dieser Erhebung aber nicht geleistet werden.

<sup>38</sup> Das Vorhandensein eines Betriebsrats hängt indes seinerseits sehr stark von der Unternehmensgröße ab.

<sup>39</sup> Der augenscheinlich hohe Unterschied zu den Nennungen im Bereich der Maßnahmen (siehe 2.2.4) erklärt sich v. a. dadurch, dass – abgesehen von der etwas anderen Fragestellung – dort nur die Bereiche "hoher dauerhafter Aktivität" erfasst wurden. Zählt man die in diesen Bereichen "dauerhaft aktiven" Unternehmen hinzu, so sind die Anteile jeweils annähernd gleich hoch.

<sup>40</sup> Bei der Befragung wurden als Beispiele *EMAS, ISO14000, EFQM, SA 8000* und *OHSAS* genannt. Da diese Managementsysteme auch ein Kriterium bei der Auswahl der "CSR-Leader" waren, ist der große Unterschied hier wenig verwunderlich.

2.2.6 Instrumente der CSR 109

und 3% – in der Gruppe der "CSR-Leader" liegen Industriebetriebe hier jeweils im Durchschnitt. Unternehmen, die weltweit beschaffen, verfügen dagegen jeweils etwas häufiger über soziale Beschaffungsauflagen: Unter den "CSR-Leadern" sind es nach Angaben der Befragten 40%, im Bundesschnitt 23% der Unternehmen – bei ökologischen Beschaffungsauflagen ist kein solcher Zusammenhang festzustellen. Im Bundesschnitt verfügen auch wiederum Unternehmen mit Betriebsrat jeweils deutlich häufiger über ökologische (32%) und soziale Beschaffungsauflagen (24%), allerdings spielt hier der Faktor der Betriebsgröße wohl die entscheidendere Rolle. Berücksichtigt man wiederum nur jene Unternehmen, die über einen Betriebsrat verfügen, so zählen jedenfalls regelmäßige Treffen mit dem Betriebsrat sowohl bei CSR-Leadern (87%) als auch im Bundesschnitt (73%) zu den am häufigsten genannten Instrumenten.<sup>41</sup>

Im Mittelfeld der Nennungen finden sich daneben insbesondere solche Instrumente, die in bestehende Strukturen und Managementsysteme vor allem großer Unternehmen relativ leicht integrierbar sind und auch einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen versprechen. Besonders Aktiengesellschaften zeigen sich etwa bei einem auf soziale und ökologische Auswirkungen zugeschnittenen *Risikomanagement* (85% im Bundesschnitt gegen 82% bei "CSR-Leadern") und im Bereich des betrieblichen *Vorschlagswesens* (80% gegen 64%) als besonders aktiv. Sie verfügen im Bundesschnitt aber auch wesentlich häufiger über ein entsprechendes *Leitbild* (78%) als andere Unternehmen. Demgegenüber zeigt sich, dass Familienbetriebe im Bundesschnitt in dieser Frage (15%) ebenso wie in den meisten anderen Instrumenten durchwegs unterdurchschnittliche Werte aufweisen – zu einem Teil hat das sicherlich damit zu tun, dass es sich bei Familienbetrieben häufiger um kleinere Unternehmen handelt. Ein anderer Teil der Erklärung – bzw. eine Interpretation der vorliegenden Daten – könnte sein, dass Familienbetriebe häufiger eher traditionell strukturiert sind als andere Unternehmen.

In Summe lassen sich für die Gruppe der "CSR-Leader" damit eine stärkere Professionalisierung und ein umfassenderer und systematischerer Zugang zu CSR nachweisen – diese gehen zwar Hand in Hand mit zunehmender Unternehmensgröße, sind jedoch nicht allein darauf zurückzuführen. Insgesamt zeigt sich an diesen Daten allerdings auch, dass Instrumente, die mit der Konzeption, Erhebung und Kommunikation von CSR befasst sind, jeweils deutlich am häufigsten genannt werden. Umsetzungsorientierte Instrumente – darunter v. a. entsprechende Beschaffungsrichtlinien, die den Außenbereich des Unternehmens betreffen – sind dagegen vergleichsweise am seltensten vorzufinden. Dazwischen finden sich v. a. solche Instrumente, die

<sup>41</sup> Wie bereits bei der Analyse der Zuständigkeiten für CSR im Unternehmen bemerkt (siehe 2.2.5), müsste eine solche Korrektur ggf. auch bei anderen Instrumenten durchgeführt werden – deshalb bleibt die Darstellung der Gesamtwerte in Abbildung 31 davon unberührt.

v. a. für größere Unternehmen relativ leicht aufzusetzen und wirtschaftlich sind. Nachholbedarf besteht also v. a. bei Instrumenten, welche die *Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung insbesondere im vorgelagerten Bereich der Wertschöpfungskette ohne unmittelbaren finanziellen Nutzen* der Unternehmen betreffen. Um diesen Bereich zu stärken, ohne verantwortliche Unternehmen gegenüber der Konkurrenz zu benachteiligen, wären entsprechende Verpflichtungen, Anreize und – gerade im Bereich der öffentlichen Beschaffung – eine gewisse Vorbildrolle der Politik sicherlich wünschenswert und notwendig.

#### 2.2.7 Motive zur CSR

Im Zusammenhang mit CSR wird häufig ein traditioneller wertorientierter Zugang von einer neuen strategischen Konzeption unterschieden, welche die Wirtschaftlichkeit von CSR ins Zentrum der Betrachtung rückt (siehe auch Teil I 1.1 und 1.4). Die Frage, warum – aus welchen Motiven und mit welchen Zielen – Unternehmen freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, ist damit nicht nur für sich genommen interessant. Einerseits machen die Antworten sichtbar, welche – eher wertorientiert-moralische oder erfolgsorientiert-wirtschaftliche – Beweggründe tatsächlich für welche Unternehmen eher vorherrschen. Zum anderen dienen diese Antworten – im Zusammenhang mit den Einschätzungen bestehender Hindernisse (siehe 2.2.8) – auch zur Bestimmung geeigneter Rahmenbedingungen für ein verstärktes CSR-Engagement.

Berücksichtigt man nur jene Motive und Beweggründe für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, welche nach Angabe der Befragten für das Unternehmen jeweils "sehr wichtig" sein sollen, so ergeben sich die in Abbildung 32 illustrierten "Motivationsprofile" der beiden Gruppen. Diese sind – bei insgesamt etwas höherer durchschnittlicher Motivation der "CSR-Leader" (angedeutet durch die grauen Balken) – insgesamt recht ähnlich.

Auf beiden Seiten kann die Verantwortung gegenüber den MitarbeiterInnen (75% bei den "CSR-Leadern" gegen 61%) als Hauptmotiv gelten – und zwar quer durch alle Unternehmensklassen. VertreterInnen von "CSR-Leadern" nennen – neben anderen ähnlich häufig genannten Bereichen (siehe Abbildung 32) – als zweit-wichtigstes Motiv die langfristige Absicherung des Standorts (67%). Im Bundesschnitt wird an dieser Stelle und häufiger als bei "CSR-Leadern" die Berücksichtigung von Kundenwünschen bzw. die Kundenbindung (58%) genannt: Bedeutsam ist hier v. a. die Beobachtung, dass Unternehmen mit Sitz im Ausland (98%) und hauptsächlich weltweitem Absatz (81%) jeweils signifikant höhere Werte aufweisen.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Diese Unternehmen heben sich allerdings im Bundesschnitt auch in der Bewertung der meisten anderen Motive deutlich von anderen Unternehmen ab.

2.2.7 Motive zur CSR 111

# "Sehr wichtige" Motive der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung

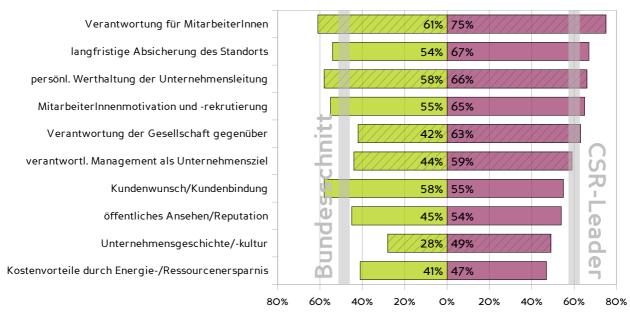


Abbildung 32: Gruppen nach Anteilen jeweils "sehr wichtiger" Motive und Beweggründe

Diese Beobachtung unterstreicht die Bedeutung von Initiativen, die österreichische Wirtschaft nach außen als verantwortlich und vertrauenswürdig zu positionieren – dass die Mehrheit der österreichischen Unternehmen dieses politische Bestreben befürwortet, wird in 2.2.11 noch näher ausgeführt. Die persönliche Werthaltung der Unternehmensführung wird von VertreterInnen beider Gruppen jeweils an dritter Stelle (66% gegen 58%) als "sehr wichtiger" Beweggrund für die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung genannt. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang der besonders deutliche Unterschied in der Einschätzung von Unternehmenskultur und Unternehmensgeschichte als Motiv zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung. Im Bundesschnitt deutlich am seltensten genannt, sieht immerhin jede/r zweite Befragte auf Seiten der "CSR-Leader" darin ein "sehr wichtiges" Motiv: "CSR-Leader" scheinen demnach im Allgemeinen tiefer in einer historisch gewachsenen Organisationskultur zu wurzeln.

Insgesamt wird deutlich, dass wertorientierte Motive (schraffierte Balken) in beiden Gruppen eine überraschend große Bedeutung spielen. "CSR-Leader" nennen sie im Schnitt (62%) sogar häufiger als "sehr wichtige" erfolgsorientierte Motive (58%) – im Bundesschnitt ist das Verhältnis auf niedrigerem Niveau umgekehrt: Hier überwiegen unter den "sehr wichtigen" Motiven im Schnitt deutlich erfolgsorientierte (58%) vor wertorientierten (51%). Bemerkenswert ist dabei allerdings, dass verbesserte Reputation und Kostensenkung – im ExpertInnendiskurs häufig als strategische Hauptgründe für CSR gehandelt – nach Meinung der Befragten in beiden Gruppen eine deutlich untergeordnete Rolle spielen. Der Zusammenhang von wertorientierten und

erfolgsorientierten Motiven mit den Aktivitätsniveaus der Gruppen (siehe 2.2.4) ist im übrigen jeweils hoch signifikant und annähernd gleich stark. Das heißt, es zeigt sich insgesamt ein erwartungsgemäß starker positiver Zusammenhang zwischen dem geäußerten Ausmaß der Motivation und der CSR-Aktivitäten eines Unternehmens. Zugleich zeigt sich aber auch, dass im Bundesschnitt rund jedes fünfte jeweils hoch wert- oder erfolgsorientiert motivierte Unternehmen in die Kategorie "nicht aktiv" fällt.<sup>43</sup> Im Gegensatz zu diesen Motivationsniveaus macht die jeweilige Motivationsstruktur, ob es sich dabei also um eher wert- oder erfolgsorientierte Motive handelt, keinen nachweisbaren Unterschied für das jeweilige Aktivitätsniveau.

Wenngleich die Angaben der Befragten nicht ohne weiteres als Maß für den absoluten Stellenwert verschiedener Motivlagen gelten können, und auch wenn die häufige Nennung wertorientierter Motive mit ihrer vergleichsweise hohen "sozialen Erwünschtheit" zusammenhängen mag, zeigt sich doch, dass der "business case" von CSR jedenfalls noch überraschend wenig ausgeprägt ist - oder zumindest als gängiges Argument noch nicht die Verbreitung gefunden hat wie in ExpertInnenkreisen. Gleichzeitig wird konkreten moralischen Verantwortlichkeiten und Zielen offenbar doch eine überraschend hohe Bedeutung beigemessen. 44 Vielleicht kann die Erhebung dieser Motivlagen einen Beitrag dazu leisten, die Beziehung zwischen unternehmerischem Erfolg und gesellschaftlicher Verantwortung im betrieblichen Alltag wieder etwas realistischer einzuschätzen, als es der dominante CSR-Diskurs tut. Der Beitrag, den dieser Diskurs dazu geleistet hat, mögliche "win-wins", also Synergien zwischen Erfolg und Verantwortung herauszustellen, ist unbestritten. Allerdings ist fraglich, ob ein strategischer Ansatz, dessen Fokus auf Effizienz- und Positionierungsgewinne, und damit auf wirtschaftlichen Motiven v. a. auf die Bedarfe großer Unternehmen zugeschnitten ist, bei der großen Masse der Unternehmen überhaupt auf fruchtbaren Boden fällt – und ob er überhaupt geeignet ist, gesellschaftlich erwünschte Ziele allgemein durchzusetzen: Strategische Vorteile sind ja stets nur auf Zeit und für einzelne Unternehmen erreichbar. Auf die "Innovation" und allgemeine Verbreitung von CSR-Maßnahmen durch die "Antriebsfeder" des Marktes allein insbesondere bei fehlender Information über die jeweilige "CSR-Performance" – wird man sich indes nicht verlassen können. Wenn man die Bedeutung von moralischen Motiven, die in dieser

<sup>43</sup> Dazu wurden zunächst die Durchschnittswerte der Motivation für jedes Unternehmen berechnet und klassiert. Als "hoch" motiviert gelten demnach Unternehmen, deren VertreterInnen die genannten Motive im Schnitt mindestens als "wichtig" einstuften.

<sup>44</sup> Die Unterscheidung zwischen wert- bzw. erfolgsorientierter Motivation ist dabei "idealtypisch" zu verstehen, d. h. in Wirklichkeit sind die Grenzen zwischen diesen Klassen von Motiven häufig fließend, die konkreten Items sind auch nicht in jedem Fall eindeutig der einen oder anderen Seite zuzurechnen, vor allem aber – und das ist der ambivalente Beitrag, den die Verschränkung mit dem Diskurs der "Nachhaltigkeit" in die CSR-Debatte gebracht hat: Die Unterscheidung zwischen wert- und erfolgsorientierten Motiven soll sich demnach in langfristiger Perspektive idealerweise aufheben. Zum bestehenden Widerspruch zwischen Anspruch und Realität siehe weiter im Text.

2.2.7 Motive zur CSR 113

Erhebung ansatzweise zum Ausdruck kommt, ernst nimmt und gleichzeitig die Grenzen eines strategischen Ansatzes anerkennt, rückt womöglich wieder die Bedeutung der Schaffung von Handlungsspielräumen in den Vordergrund, innerhalb derer gesellschaftliche Erwartungen und individuelle Werthaltungen auch allgemein realisiert werden können.

# 2.2.8 Hindernisse einer verstärkten Wahrnehmung von CSR

Zusätzlich zu den Motiven, die für die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung sprechen (2.2.7) wurden auch mögliche Hindernisse erhoben, die einem verstärkten freiwilligen CSR-Engagement jeweils entgegenstehen. Die Reihung der Antworten auf die Frage "Was alles spricht in Ihrem Fall dagegen, der freiwilligen gesellschaftlichen Verantwortung noch stärker nachzukommen?" ist in Abbildung 33 illustriert. Dabei zeigt sich wenig überraschend, dass VertreterInnen von "CSR-Leadern" im Schnitt deutlich weniger Hindernisse wahrnehmen (senkrechte graue Balken).

# Was spricht dagegen, gesellschaftliche Verantwortung verstärkt wahrzunehmen?

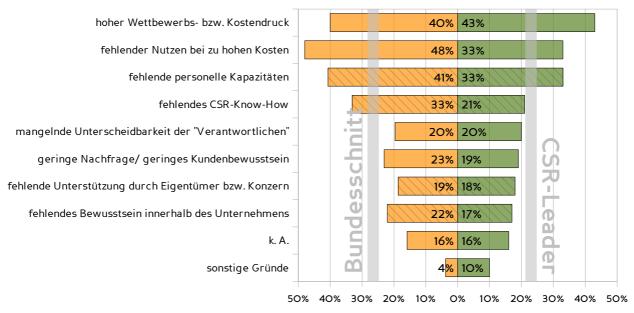


Abbildung 33: Gruppen nach Hindernissen vermehrter Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung

Bemerkenswert ist dabei, dass – analog zu den Angaben zu den Motivlagen (siehe 2.2.7) – selbst auf Seiten der "CSR-Leader" hoher Wettbewerbs- bzw. Kostendruck (43% bei "CSR-Leadern" gegen 40%) bzw. fehlender Nutzen bei zu hohen Kosten (33% gegen 48%) zu den am häufigsten genannten Hindernissen zählen. Im Bundesschnitt wird der letztgenannte Aspekt der fehlenden Wirtschaftlichkeit freiwilliger CSR-Maßnahmen von den Befragten sogar deutlich am häufigsten als Hindernis genannt. Neben diesen externen ökonomischen Hindernissen werden

unternehmensintern v. a. fehlende personelle Kapazitäten (33% gegen 41% im Bundesschnitt) und etwas seltener fehlendes CSR-Know-How (21% gegen 33%) angegeben.

Besonders in Gewerbebetrieben wird jeweils ein überdurchschnittlicher Wettbewerbs- bzw. Kostendruck in der Branche als Hindernis wahrgenommen (69% gegen 52%) – im Bundesschnitt auch der fehlende oder unklare Nutzen bei zu hohem finanziellen Aufwand von CSR-Maßnahmen (68%). Bemerkenswert ist aber v. a., dass für Unternehmen mit weltweiten Lieferketten fehlender Nutzen und hoher Wettbewerbsdruck (jeweils 76%) noch deutlich häufiger externe Hindernisse darstellen. Das bedeutet, dass für drei von vier Unternehmen, die außerhalb der EU – und damit häufig aus Ländern mit besonders niedrigen oder mangelhaft durchgesetzten sozialen und ökologischen Standards – beschaffen, zugleich besonders hoher Wettbewerbsdruck und fehlender Nutzen die verstärkte freiwillige Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung verhindern. Die ohnehin niedrige Rate an sozialen und ökologischen Beschaffungsauflagen selbst bei solchen Unternehmen (siehe 2.2.4 und 2.2.6) dürfte unter gegebenen Voraussetzungen und auf freiwilliger Basis also in nächster Zukunft nicht nennenswert ansteigen. Allgemeiner ausgedrückt scheint also CSR die großen Hoffnungen in die "freiwillige" Schließung von "Regulierungslücken" über den Marktmechanismus noch nicht annähernd zu erfüllen – zumindest legen die Aussagen von UnternehmensvertreterInnen diese Vermutung nahe.

Während externe wirtschaftliche Hindernisse allgemein etwas häufiger genannt werden, fällt unternehmensintern neben fehlenden personellen Kapazitäten insbesondere fehlendes CSR-Know-How (21% gegen 33%) als Haupthinderungsgrund ins Auge. Allgemein könnte das ein Hinweis darauf sein, dass Bildungs- und Beratungsangebote noch sehr vereinzelt und wenig systematisch vorhanden sind bzw. nicht ausreichend wahrgenommen werden.

Erwägt man die geringe Bedeutung, die CSR bei KonsumentInnen beigemessen wurde (siehe 2.2.3), überrascht es etwas, dass *geringe Nachfrage bzw. geringes Kundenbewusstsein* nur vergleichsweise selten als Hindernis angesehen wird. Allerdings ist der Prozentsatz gerade unter den "CSR-Leadern", die vorwiegend an Endverbraucher absetzen, mit 33% deutlich höher (gegen 7% bei Absatz an Großkunden). Anders ausgedrückt: Eine Reputation als "CSR-Leader" wird nicht notwendigerweise auch nachfragewirksam – das sagen jene Unternehmen, die es am besten wissen sollten.

Unter sonstigen Gründen wird in beiden Gruppen vor allem fehlende Unterstützung seitens der Politik beklagt, bspw. fehlende Förderung für umweltfreundliche Produktinnovationen. Wenn man damit als Fazit dieses Abschnitts festhält, dass in erster Linie externe wirtschaftliche Argumente gegen ein verstärktes CSR-Engagement sprechen, so bedeutet das in anderen Worten, dass der "business case" von CSR gegenwärtig noch wenig entwickelt ist. Es bedarf also wohl – *neben* Information, Ausbildung und Beratung zur unternehmensinternen Verankerung von CSR – auch der Schaffung von Rahmenbedingungen, welche verantwortlich agierende Unternehmen jedenfalls nicht bestrafen.

# 2.2.9 Sensibilisierungsmaßnahmen zur Förderung von CSR

Sensibilisierungsmaßnahmen schaffen – häufig niederschwellig und breitenwirksam – Problembewusstein für ein Thema und vermitteln grundlegende Information und Orientierung. Sie eignen sich damit besonders dazu, Akteuren einen ersten Zugang zu einer Thematik zu legen. Abbildung 34 zeigt, wen die Befragten als "sehr" bzw. "gar nicht geeignete Adressaten" für solche Sensibilisierungskampagnen zum Thema CSR ansehen.

"gar nicht geeignet" "sehr geignet" Unternehmen 31% 45% 7% Sundesschni KonsumentInnen 26% 30% SR-Leade private AnlegerInnen 19% 40% 30% 20% 10% 0% 10% 20% 30% 40%

"sehr" bzw. "gar nicht geeignete" Adressaten von Sensibilisierungsmaßnahmen

Abbildung 34: Gruppen nach Einschätzung "sehr" bzw. "gar nicht geeigneter" Adressaten von Sensibilisierungsmaßnahmen

Die Sensibilisierung für CSR in den Unternehmen selbst wird dabei jeweils am häufigsten als "sehr geeignet" betrachtet (45% gegen 31%) – lediglich ein sehr geringer Prozentsatz der Befragten hält solche Maßnahmen für gar keine gute Idee. Dass "CSR-Leader" insgesamt (siehe graue Balken) und speziell der Sensibilisierung in den Unternehmen eine größere Bedeutung beimessen, könnte schlichtweg damit zusammenhängen, dass sie Vorreiter sind – was u. a. bedeutet, dass sie insgesamt weniger Hindernisse (siehe 2.2.8) und dabei ihr Unternehmen als deutlich kompetitiver (siehe 2.1.11), im Vergleich zu ihrer Branche verantwortlicher (siehe 2.2.3) und insgesamt überwiegend als proaktiv bei der Umsetzung von CSR wahrnehmen (siehe 2.2.3). Anders ausgedrückt: "CSR-Leader" sehen mehr Handlungsspielraum für Unternehmen, gerade

weil sie selbst CSR häufig strategisch einsetzen oder in Nischenmärkten aktiv sind. Nichtsdestotrotz treten sie – wie in Abschnitt 2.2.10 noch zu zeigen sein wird – für die Schaffung und Hebung international verbindlicher ökologischer und sozialer Mindeststandards ein, die gleichzeitig einen Schutz vor unverantwortlichen Mitbewerbern und Grundlage für erweitertes freiwilliges Engagement sein könnten.

KonsumentInnen werden auf Seiten der "CSR-Leader" bereits deutlich seltener als "sehr geeignete" Adressaten von Sensibilisierungsmaßnahmen angesehen (30% gegen 26% im Bundesschnitt). Dabei überrascht es nach Analyse der Hindernisse für ein stärkeres CSR-Engagement (siehe 2.2.8) nicht weiter, dass sich VertreterInnen jener Unternehmen, die in erster Linie an Endkunden absetzen, in dieser Frage noch deutlich skeptischer äußern (26% gegen 36% mit Großkunden) – der Wert scheint die Erfahrung widerzuspiegeln, dass KonsumentInnen häufig noch wenig Wert auf die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen legen (siehe 2.2.3, 2.2.8). Gleichzeitig kommt damit aber zum Ausdruck, dass gerade VertreterInnen dieser Unternehmen auch keine große Hoffnung in entsprechende Sensibilisierungskampagnen setzen.

Private AnlegerInnen werden jeweils deutlich von den wenigsten Befragten als "sehr geeignete" Adressaten für CSR-Sensibilisierungskampagnen angesehen (19% gegen 17%) – ebenso viele halten diese Gruppe im Bundesschnitt für "gar nicht geeignet". Dabei zeigt sich wenig überraschend, dass größere Unternehmen solchen Sensibilisierungsmaßnahmen – und damit wohl auch der Rolle "sozial verantwortlicher InvestorInnen" – wenigstens im Bundesschnitt deutlich mehr Gewicht geben. Gerade VertreterInnen von Aktiengesellschaften geben sich in dieser Einschätzung im Bundesschnitt allerdings auffällig zurückhaltend (6%) – in der Gruppe der "CSR-Leader" äußern sich VertreterInnen von Aktiengesellschaften auch nur durchschnittlich befürwortend (18%).

Insgesamt legen diese Befunde also nahe, nicht allzu große Erwartungen in die Sensibilisierung von KonsumentInnen und privaten AnlegerInnen zu setzen. Unternehmen werden allgemein als zentrale Akteure der CSR und damit auch als die geeignetsten Adressaten von Sensibilisierungsmaßnahmen angesehen. Allerdings ist die Zustimmung dazu gerade bei den Unternehmen besonders hoch, die ohnedies bereits als "CSR-Leader" gelten.

# 2.2.10 Einstellung zu Formen der Regulation von Bereichen der CSR

Nach Motiven (siehe 2.2.7), Hindernissen (siehe 2.2.8) und Sensibilisierungsmaßnahmen (siehe 2.2.9) verstärkten Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung wurden UnternehmensvertreterInnen auch nach ihrer Einschätzung befragt, welche Formen der Regulation von verschiedenen Bereichen gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung sie jeweils befürworten oder ablehnen würden. In Abbildung 35 werden die Zustimmungswerte zu den Aussagen zusammenfassend dargestellt. Unschraffierte Balken kennzeichnen dabei jeweils verbindliche und sanktionierbare Regeln, senkrecht schraffierte Balken bezeichnen Maßnahmen zur Förderung strikt freiwilliger Selbstverpflichtung, diagonal schraffierte Balken bezeichnen den Zwischenbereich verbindlicher Unverbindlichkeit, der ein Regelwerk für Maßnahmen über gesetzliche Verpflichtungen hinaus ("beyond compliance") vorsieht (siehe dazu auch Teil I Einleitung).

# Zustimmung zu versch. Formen der Regulierung von Bereichen der CSR

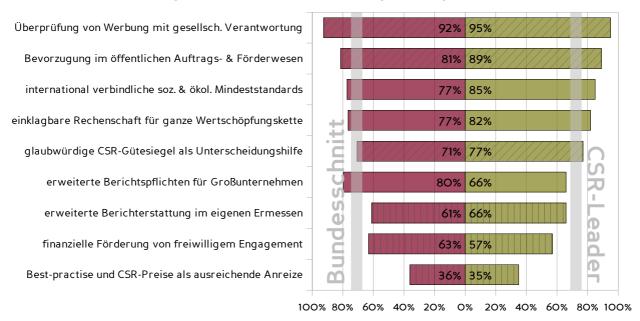


Abbildung 35: Gruppen nach Wünschbarkeit bestimmter Maßnahmen zur Regulierung von Bereichen der CSR

Auf den ersten Blick überraschen die geringfügigen Unterschiede zwischen den beiden Gruppen, v. a. aber die fast durchgängig hohen Zustimmungswerte zu den eher verpflichtenden Regulativen, während Maßnahmen zur Förderung strikt freiwilliger Selbstverpflichtung deutlich weniger Anhänger finden. Im Folgenden werden die einzelnen Ergebnisse diskutiert. Die Darstellung folgt dabei den oben unterschiedenen drei Zugängen zur Regulation von Bereichen der CSR, die abschließend noch einmal zusammengefasst und einander gegenübergestellt werden.

## Verbindliche und sanktionierbare Regeln

Der Aussage "Alle Unternehmen müssen verbindliche internationale Mindeststandards im Menschenrechts-, Arbeitnehmer- und Umweltbereich einhalten – Fehlverhalten sollte bestraft werden." stimmen 85% der Befragten auf Seiten der "CSR-Leader" und 77 % im Bundesschnitt zu (vgl. "international verbindliche soz. & ökol. Mindeststandards" in Abbildung 35). Auch wenn grundsätzlich eine hundertprozentige Zustimmung zum Schutz der Menschenrechte wünschenswert wäre, liegen die Werte doch unerwartet hoch – und zwar quer durch alle Unternehmensklassen. Die größte Zustimmungsrate findet sich indes bei industriellen "CSR-Leadern" (97%). Insgesamt kann dieses Ergebnis als deutliches Votum seitens der österreichischen Unternehmen dafür angesehen werden, dass die österreichische Politik auf allen Ebenen für die Schaffung und Einhaltung grundlegender internationaler sozialer und ökologischer Standards eintritt.

Ähnlich hoch – zu 82% auf Seiten der "CSR-Leader" und 77% im Bundesschnitt – fällt auch die Zustimmung zur Aussage aus, "Unternehmen sollen für die Verletzung grundlegender Menschenrechte, Arbeitnehmerrechte und ökologischer Mindeststandards entlang der gesamten Wertschöpfungskette zur Rechenschaft gezogen werden können." (vgl. "einklagbare Rechenschaft für ganze Wertschöpfungskette" in Abbildung 35) Wiederum liegt die Zustimmungsrate unter industriellen "CSR-Leadern" mit 97% deutlich über dem Durchschnitt der übrigen Sparten, während VertreterInnen von Industriebetrieben im Bundesschnitt mit 60% deutlich unterdurchschnittlich zustimmen. Die allgemein hohe Zustimmung zu dieser Aussage kann indes als starker Rückenwind aus der Wirtschaft für derzeitige Initiativen für ein internationales Unternehmensstrafrecht gesehen werden. Dieses eindeutige Votum wäre jedenfalls ein starkes Argument, sich seitens der österreichischen Politik für eine solche Initiative stark zu machen, die es erstmals rechtlich verhindern könnte, dass Unternehmen neben der moralischen auch ihre rechtliche Verantwortung an periphere Zulieferbetriebe auslagern. Insbesondere ermutigend ist in diesem Zusammenhang die jeweils sogar überdurchschnittlich hohe Zustimmung zu dieser Aussage von Unternehmen, die weltweit beschaffen.

Hinsichtlich der Aussage "Große Unternehmen haben eine besondere Verantwortung: Für sie sollten deshalb die Berichterstattungspflichten auf soziale und ökologische Aspekte ausgeweitet werden." (vgl. "erweiterte Berichtspflichten für Großunternehmen" in Abbildung 35) ergibt sich auf den ersten Blick ein überraschendes Bild. So sind im Bundesschnitt mit 80% deutlich mehr Befragte für eine solche Ausweitung der Berichterstattungspflichten als auf Seiten der "CSR-Leader" (66%). Der Unterschied erklärt sich v. a. durch die höheren Zustimmungsraten bei kleineren Unternehmen, die den Bundesschnitt heben – unter "CSR-Leadern" äußern sich bemerkenswerterweise

Kleinstunternehmen (50%) und Großunternehmen (59%) jeweils deutlich zurückhaltender als der Durchschnitt. Auch der Umstand, dass 83 % der Industriebetriebe im Bundesschnitt, aber nur 50% auf Seiten der "CSR-Leader" dieser Aussage zustimmen, hängt wesentlich mit den unterschiedlichen Größenstrukturen dieser Gruppen zusammen. Dass Großunternehmen von erweiterten Berichtspflichten für Großunternehmen vergleichsweise wenig halten, verwundert wenig, sind solche Maßnahmen doch in jedem Fall mit zusätzlichem Aufwand verbunden – der gegenwärtige Nutzen für das Unternehmen, aber auch, was solche Berichte konkret umfassen sollen, dürfte dagegen weit weniger klar sein. Angesichts solcher Bedenken erscheinen die Zustimmungsraten unter den Großbetrieben dennoch durchaus ermutigend.

## Regelwerk für Maßnahmen "beyond compliance"

Die Instrumente dieser Regulationsebene nehmen eine Zwischenstellung ein zwischen dem Bereich allgemein verbindlicher und sanktionierbarer Regeln und dem Bereich der Förderung strikt freiwilliger Selbstverpflichtung. Hier geht es darum, im Bereich freiwilliger Maßnahmen (darunter v. a. CSR-relevante Unternehmenskommunikation und Produktmarketing sowie die Erfüllung übergesetzlicher sozialer und ökologischer Kriterien) durch Prüfpflichten sowie durch entsprechende öffentliche Beschaffungsauflagen wettbewerbspolitisch für Markttransparenz, Unterscheidbarkeit und eine Bevorzugung verantwortlich agierender Unternehmen zu sorgen.

Der Aussage: "Wenn Unternehmen mit ihrem sozialen und ökologischen Engagement werben, sollen diese Angaben überprüft werden können" stimmen mit 95% auf Seiten der "CSR-Leader" und 92% im Bundesschnitt jeweils die häufigsten Befragten zu. Es zeigt sich also, dass VertreterInnen beider Gruppen fast durchgängig Maßnahmen befürworten, die "Green Wash" und andere Versuche, sich zu unrecht eine "Reputation der Verantwortlichkeit" zu verleihen, verhindern können.

Die Zustimmungsraten zur Aussage "Das öffentliche Beschaffungs-, Vergabe- und Förderwesen sollte verantwortungsbewusstere Unternehmen bevorzugen" liegen bei 89% auf Seiten der "CSR-Leader" und 81% im Bundesschnitt. Unternehmen mit weltweiter Lieferkette (70%) oder weltweitem Absatz (58%), Industriebetriebe (56%) und Aktiengesellschaften (40%) weisen hier im Bundesschnitt teils unterdurchschnittliche Zustimmungsraten auf. geringeren weit Die Werte dieser Unternehmensklassen lassen keine einfachen Schlüsse zu. Möglicherweise sehen große, international agierende Unternehmen eher die Problematik, Garantien für komplexe internationationale Beschaffungsketten abgeben zu müssen, die sie selbst (im Hinblick auf soziale und ökologische Effekte) nur unzureichend durchschauen. Die Diskrepanz zwischen den höheren Standards eines reformierten öffentlichen Auftragswesens und dem "freien Markt" erscheint damit als Problem. Allerdings wäre von einer dementsprechenden politischen Rahmensetzung eine Anpassung des Verhaltens zu erwarten. Der Zustimmungsgrad ist – vor diesem Hintergrund – insgesamt wiederum ermutigend und sollte entsprechende Initiativen der einzelnen Ministerien und der Bundesbeschaffungsbehörde, die durchaus im Einklang mit geltendem EU-Vergaberecht stehen würden, aber derzeit noch auf der Stelle treten, befeuern.

Der Aussage "Die Schaffung von klaren und überprüfbaren CSR-Gütesiegeln ist ein brauchbares Instrument, um verantwortungsbewusste Unternehmen von weniger verantwortungsbewussten unterscheiden zu können" stimmen 77% der Befragten auf Seiten der "CSR-Leader" und 71% im Bundesschnitt zu. Wiederum Industriebetriebe, aber auch Handelsunternehmen (je 47%) weisen hier im Bundesschnitt deutlich geringere Zustimmungsraten auf. Insgesamt ist das wiederum ein deutliches Votum dafür, dem Vertrauen in den Markt als Regulativ und den Forderungen nach verantwortungsbewußtem oder nachhaltigem Konsum auch Taten folgen zu lassen, d. h. entsprechende Bedingungen dafür zu schaffen, dass KonsumentInnen tatsächlich informierte, verantwortliche Kaufentscheidungen treffen können. Häufig geäußerte technische Schwierigkeiten, die solche Bewertungen immer mit sich bringen, sollten bei einem so deutlichen Votum und dem grundsätzlichen Befund, dass es wünschenswert und notwendig ist, verantwortungslose von verantwortlichen Unternehmen unterscheiden zu können, eigentlich auszuräumen sein. Das Ergebnis in dieser Frage ist indes womöglich etwas getrübt durch das eher geringe Vertrauen in den Stellenwert gesellschaftlicher Verantwortung bei KonsumentInnen (siehe 2.2.3, 2.2.8 und 2.2.9). Nichtdestotrotz kann eine Zustimmungsrate von knapp drei Vierteln der österreichischen Unternehmen durchaus als Votum dafür gesehen werden, entsprechende Maßnahmen zu setzen.

# Maßnahmen zur Förderung strikt freiwilliger Selbstverpflichtung

Der Aussage: "Es muss Unternehmen selbst überlassen bleiben, ob und wie sie über ihre sozial und ökologisch relevanten Aktivitäten berichten" stimmen 66% der Befragten auf Seiten der "CSR-Leader" und 61% im Bundesschnitt zu. Hier zeigt sich offenbar ein Widerspruch zur noch deutlicheren Befürwortung erweiterter Berichtspflichten für große Unternehmen. Offensichtlich wurde diese Frage stärker auf das eigene Unternehmen bezogen. Immerhin sind immer noch über ein Drittel der Befragten nicht dieser Meinung.

Die Zustimmungsraten zur Aussage "Eine über gesetzliche Regeln hinausgehende freiwillige Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung muss entsprechend finanziell gefördert werden" liegen bei 57% auf Seiten der "CSR-Leader" und 63% im Bundesschnitt. Industrielle "CSR-Leader" (70%)

und insbesondere Unternehmen mit vorwiegend regionaler Beschaffung (76%) oder regionalem Absatz (83%) weisen hier jeweils deutlich überdurchschnittliche Zustimmungsraten auf. Im Bundesschnitt treten Unternehmen mit weltweiter Lieferkette (89%) auffallend häufig für eine finanzielle Förderung freiwilliger Selbstverpflichtung ein. Möglicherweise wird in diesen Untergruppen der (internationale) Wettbewerbsdruck als besonders hoch wahrgenommen und gleichzeitig die Schaffung eines globalen "level playing field" in absehbarer Zeit eher bezweifelt: "Ausgleichszahlungen" erscheinen Befragten dieser Unternehmen damit zumindest kurzfristig und unter den geltenden Voraussetzungen eher als geeignetes Instrument als in anderen Gruppen. Obwohl allgemein deutlich seltener befürwortet als verbindlichere Maßnahmen, sind finanzielle Förderungen für verantwortliche Unternehmen aber insgesamt für mehr als die Hälfte der österreichischen Unternehmen eine gute Idee.

Der Aussage: "Die Verbreitung von Best-practice und die öffentliche Auszeichnung durch CSR-Preise sind ausreichend, um gesellschaftliche Unternehmensverantwortung zu fördern" stimmen 35% der VertreterInnen von "CSR-Leadern" und 36 % im Bundesschnitt zu. Es handelt sich damit um die einzige Kategorie, in der die Ablehnung überwiegt. Daraus wird deutlich, dass UnternehmensvertreterInnen allgemein von "Best practice" und öffentlichen Auszeichnungen keine ausreichende Vorbild- und Anreizwirkung für freiwilliges CSR-Engagement erwarten. Besonders hoch ist dabei jeweils die Ablehnungsrate unter Kleinbetrieben (81% unter "CSR-Leadern" gegen 60%). Womöglich kommt darin auch – wie ähnlich bereits im Zusammenhang mit der Einschätzung der Bedeutung von CSR in der Wirtschaft geäußert (siehe 2.2.3) – eine kritische Haltung gegenüber großen Unternehmen zum Ausdruck, die vergleichsweise wesentlich häufiger für ihr wohlkommuniziertes CSR-Engagement vor den Vorhang geholt werden. VertreterInnen kleinerer Unternehmen dürften häufiger von einem Nachteil gegenüber großen Unternehmen im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit ausgehen, weshalb sie CSR-Preise als deutlich weniger attraktiv und effektiv betrachten. VertreterInnen industrieller "CSR-Leader", häufig selbst als Vorbilder und Preisträger in der Öffentlichkeit, weisen demgegenüber wenig überraschend die höchste Zustimmungsrate zu dieser Frage auf (53%).

Fasst man nun die Zustimmungsraten für die unterschiedlichen Zugänge jeweils zusammen,<sup>45</sup> so zeigt sich – wie in Abbildung 36 ersichtlich – eine jeweils deutliche Präferenz für den Zwischenbereich "verbindlicher Unverbindlichkeit", d. h. für die Regelung des Bereichs über geltende Bestimmungen hinaus ("beyond compliance"). Konkret genannt wurden hier die Kontrolle der Unternehmenskommunikation über soziale und ökologische Leistungen, eine Änderung des öffentlichen Auftrags- und Förderwesens sowie die Schaffung von entsprechenden Gütesiegeln.

Verbindliche sanktionierbare Regeln werden insgesamt etwas seltener sehr befürwortet, wobei auf Seiten der "CSR-Leader" insbesondere erweiterte Berichtspflichten für Großunternehmen – angesichts des hohen Anteils von Großbetrieben in dieser Gruppe – auf vergleichsweise wenig Gegenliebe stoßen. Geradezu beeindruckend sind allerdings besonders die Zustimmungsraten für verbindliche internationale soziale und ökologische Mindeststandards und für eine Rechenschaftspflicht entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Gegenüber diesen beiden Bereichen mit zumindest teilweise verbindlichen Regelungen fallen Maßnahmen zur Förderung eines rein freiwilligen Engagements in der Gunst der Unternehmen deutlich ab. Neben einer erweiterten Berichterstattung nach eigenem Ermessen und finanzieller Förderung für verantwortliche Unternehmen erweisen sich insbesondere "Best Practice"-Initiativen und Auszeichnungen nach Meinung jeweils eines Großteils der Befragten nicht als hinreichende Maßnahmen zur Förderung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.

# Anteile hoher Zustimmung für verschiedene Zugänge der Regulation von CSR

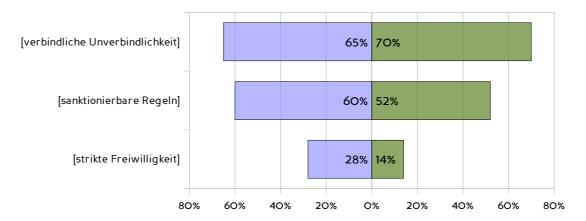


Abbildung 36: Gruppen nach Anteilen hoher Zustimmung für verschiedene Zugänge der Regulation von Bereichen der CSR

<sup>45</sup> Die Prozentwerte in Abbildung und Text geben jeweils den Anteil jener Unternehmen wieder, deren VertreterInnen *jeder* der drei Aussagen eines Bereichs zugestimmt haben – das wird als "hohe Zustimmung" für den jeweiligen Bereich interpretiert.

Zwischen diesen Zustimmungsraten zu verschiedenen Zugängen der Regulation von Bereichen der CSR und a) den Aktivitätsniveaus (siehe 2.2.4), b) der jeweiligen Wettbewerbsintensität (siehe 2.1.11) und der wirtschaftlichen Situation (2.1.6) des Unternehmens sowie c) der Darstellung der Bedeutung von CSR und des Zugangs zur Problematik (siehe 2.2.3) im eigenen Unternehmen lassen sich folgende statistische Zusammenhänge erkennen:

ad a) Aktivere Unternehmen (siehe dazu 2.2.4) stimmen in beiden Gruppen sowohl der Schaffung von international verbindlichen sanktionierbaren Regeln als auch der Schaffung von Regulativen im Zwischenbereich "verbindlicher Unverbindlichkeit" deutlich häufiger zu. Im Bundesschnitt besteht hier jeweils ein hoch signifikanter Zusammenhang zwischen Aktivitätsniveau und Zustimmung zur verbindlichen Regelung sowohl "towards" als auch "beyond compliance". In der Zustimmung zu Maßnahmen der Förderung strikt freiwilliger Selbstverpflichtung lässt sich dagegen kein statistischer Zusammenhang mit dem Aktivitätsniveau feststellen. Insgesamt zeigt sich also, dass aktivere Unternehmen deutlich häufiger an der Schaffung verbindlicher Regelungen im CSR-Bereich interessiert sind.

Ad b) In der Frage der wahrgenommenen Wettbewerbsintensität (siehe 2.1.11) und der wirtschaftlichen Entwicklung (siehe 2.1.6) des Unternehmens zeigen sich für Unternehmen unter hohem Wettbewerbsdruck im Bundesschnitt signifikant höhere Zustimmungsraten sowohl zu verbindlichen und sanktionierbaren Regeln als auch zu Maßnahmen der Förderung strikter Freiwilligkeit. Dieser scheinbare Widerspruch lässt sich womöglich durch die Beobachtung auflösen, dass auch Unternehmen mit negativer wirtschaftlicher Entwicklung Maßnahmen zur Förderung strikter Freiwilligkeit im Bundesschnitt signifikant häufiger zugestimmt haben. Fasst diese beiden Beobachtungen zusammen, so lässt sich vermuten, dass sich UnternehmensvertreterInnen von verpflichtenden Regeln im CSR-Bereich zwar grundsätzlich und langfristig ein "ebenes Spielfeld" ("level playing field") erwarten, das den Wettbewerb auf Kosten sozialer und ökologischer Ressourcen, aber auch auf Kosten verantwortlich agierender Unternehmen, reduzieren könnte. Unternehmen in schwierigen wirtschaftlichen Situationen scheinen CSR – unter gegebenen Voraussetzungen eines "unebenen Spielfelds" – dagegen in erster Linie als Kostenfaktor und Wettbewerbsnachteil wahrzunehmen (siehe 2.2.8), weshalb sie kurzund mittelfristig eher Maßnahmen zur Förderung strikt freiwilliger Selbstverpflichtung befürworten. In der Gruppe der "CSR-Leader" zeigt sich hier bemerkenswerterweise ein umgekehrter Zusammenhang: Hier stimmen VertreterInnen von Unternehmen mit positiver wirtschaftlicher Entwicklung Maßnahmen zur Förderung strikter Freiwilligkeit deutlich häufiger zu. Eine mögliche Interpretation für diesen Umstand könnte sein, dass "CSR-Leader" die Bereiche

verpflichtender Regelung und Förderung nicht als Gegensätze, sondern als "Sowohl-Als-Auch" betrachten und sich in ihrem Selbstverständnis als "Vorreiter" weiterhin eine entsprechende Anerkennung und Förderung ihres freiwilligen Engagements – auf Basis höherer allgemein verbindlicher Standards – erwarten dürfen.

Ad c) Diese Interpretation bestätigt sich, wenn man den Zusammenhang der jeweiligen Zustimmungsraten in dieser Frage mit der Selbstwahrnehmung hinsichtlich der Bedeutung von CSR und des Zugangs zur Problematik (siehe jeweils 2.2.3) im Unternehmen untersucht. Es zeigt sich nämlich, dass ein hoher Stellenwert von CSR im Unternehmen im Bundesschnitt und ein proaktiver Zugang zur Problematik in beiden Gruppen jeweils mit einer deutlich höheren Zustimmung zu *allen* Bereichen der Regulation einhergehen. Je höher der Stellenwert von CSR im eigenen Unternehmen, und je offensiver der Zugang zur Problematik, desto größer sind demnach insgesamt die Erwartungen an die Politik, dafür auch – durch ein ganzes Bündel von Maßnahmen – entsprechende Voraussetzungen zu schaffen.

Allgemein lässt sich bezüglich der Einstellung zu unterschiedlich verbindlichen Formen der Regulation von Bereichen der CSR feststellen, dass Unternehmen für klare Verbindlichkeiten im Bereich CSR votieren. Die Förderung rein freiwilliger Ansätze etwa durch Kommunikation von "Best Practice" oder die Vergabe von "CSR-Preisen" scheint nicht ausreichend, um gesellschaftliche Unternehmensverantwortung zu fördern. Die gegebenen Antworten lassen damit die bisherigen Bemühungen um das Thema CSR als ungenügend erscheinen. Die gewonnenen Ergebnisse weisen in eine Richtung: Notwendig wird die Schaffung eines verbindlichen Rahmenwerks towards und beyond compliance, um die systematische Bevorzugung der verantwortungsbewussten Unternehmen zu gewährleisten. Diese Beobachtung stützt einerseits die beobachtete Tendenz im ExpertInnendiskurs hin zu einem Zwischenbereich der Einschätzung von VertreterInnen der mit CSR befassten Institutionen.

## 2.2.11 CSR als Standortfaktor im internationalen Wettbewerb

Der Aussage: "Sehen Sie für den Wirtschaftsstandort Österreich einen möglichen Wettbewerbsvorteil, wenn er sich international als verantwortungsbewusst und vertrauenswürdig positionieren kann?" stimmen überzeugende 76 % der "CSR-Leader" und 71 % der Grundgesamtheit der österreichischen Unternehmen zu (siehe Abbildung 37).

#### CSR als Wettbewerbsvorteil für den Wirtschaftsstandort Österreich

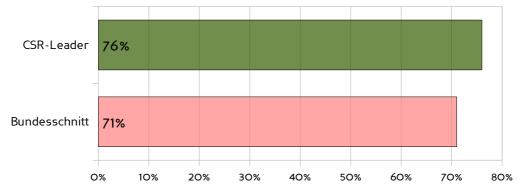


Abbildung 37: Gruppen nach Einschätzung von CSR als Wettbewerbsvorteil für den Wirtschaftsstandort

Besonders Handelsunternehmen (85%), Familienbetriebe (81%), und bemerkenswerterweise auch Unternehmen, die hauptsächlich EU-weit beschaffen (90%) oder absetzen (88%) sehen darin einen Wettbewerbsvorteil für den österreichischen Wirtschaftsstandort. Im Bundesschnitt sehen VertreterInnen von Unternehmen mit weltweitem Hauptabsatzgebiet (98%) fast vollständig einen Wettbewerbsvorteil durch eine entsprechende Positionierung.

Dieses klare Ergebnis liefert entsprechenden Bestrebungen der österreichischen Bundesregierung, die bereits im Außenwirtschaftsleitbild 2008 festgehalten und in der aktuellen Regierungserklärung bestätigt wurden (siehe Teil I), zusätzlichen Rückenwind. In Krisenzeiten mögen andere Dinge zunächst dringender und wichtiger erscheinen. Was indes auf dem Spiel steht, ist nicht nur die Glaubwürdigkeit der gesamten CSR-Debatte, sondern auch die große politische Chance, gerade jetzt langfristig richtige Entscheidungen zu treffen und nicht lediglich "mehr desselben" zu verwalten.

# Anhang: Auswahlkriterien der "CSR-Leader"

# 1. international/allgemein

- AA1000AS-Register
- EMAS Awards
- ESRA European Sustainability Reporting Award
- Europas beste Arbeitgeber (Great Place to Work Award)
- Fairtrade (Lizenznehmer)
- FORTUNE "100 Best Companies to work for"
- Global Compact (Signatar)
- Nachhaltigkeitsfonds-Listung
- SA 8000-Register
- Sozial-/Umwelt-/Nachhaltigkeitsbericht (nach GRI bzw. anderweitig zertifiziert)
- World Energy Globe Award

#### 2. national

- Audit Familie & Beruf / Gütesiegel "berufundfamilie"
- ASRA Austrian Sustainability Reports Award
- Betriebliche Gesundheitsförderung, Gütesiegel & "Oskar"
- CCC-CSR-Ranking
- Frauen- und familienfreundlichste Betriebe Österreich
- JobOskar (national)
- Klimabündnisbetrieb
- Maecenas-Preis
- Nestor-Preis
- Österreichs beste Arbeitgeber (Great Place to Work)
- Österreichisches Umweltzeichen
- respACT/ABCSD (CSR-Ranking, Business Cases, Mitglieder)
- Responsible Manager of the Year
- Staatspreis für Arbeitssicherheit
- Trigos Award (Nominierungen, Preisträger)
- WOMAN Award

## 3. regional

# Burgenland:

• Equal-Projekt plan:b, CSR-Prämierung

#### Kärnten:

- "Verantwortung zeigen"
- Trigos Kärnten

## Niederösterreich:

Vorsorgepreis

#### Oberösterreich:

- Oö. Landespreis für Umwelt und Natur
- Business Agenda 21
- Familienoskar

# Salzburg:

- Sozialoskar
- CSR Initiative Salzburg

#### Steiermark:

- Business Agenda 21
- Frauen- und familienfreundlichster Betrieb ("Taten statt Worte")
- JobOskar (Landessieger)
- Ökoprofit-Unternehmen
- Steirischer Gesundheitspreis
- Trigos Steiermark
- WIN Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit (Mitgliedschaft, CSR-Auszeichnung, Nachhaltigkeitscheck)

# Tirol:

Trigos Tirol

#### Wien:

- Umweltpreis
- Gesundheitspreis

128 Literatur

# Literatur

AGEZ (2003): Corporate Social Responsibility (CSR) - Positionspapier der AGEZ. September 2003. (http://www.globaleverantwortung.at/images/doku/csr2003.pdf)

- Bertelsmann-Stiftung (2008): CSR-Navigator: Österreich. Die Rolle der österreichischen Politik bei der Förderung von CSR.
- Beschorner, T./ Müller, M. (2007): Social Standards: Toward an Active Ethical Involvement of Businesses in Developing Countries, in: Journal of Business Ethics, Vol. 73, pp. 11-20.
- Bundeskanzleramt (2007): Regierungsprogramm für die XXIII. Gesetzgebungsperionde. (http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=19542)
- Bundeskanzleramt (2008): Regierungsprogramm für die XXIV. Gesetzgebungsperiode. (http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=32965)
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2008): Das österreichische Außenwirtschaftsleitbild. (http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/D68BBA27-3A3A-4E75-9337-F3B91C88C26E/0/AWL\_Vollversion.pdf)
- CSR Austria (2003a): Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen. Eine Studie im Auftrag der Initiative CSR Austria, Wien.
- CSR Austria (2003b): Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft, Wien.
- De Schutter, O. (2008): Corporate Social Responsibility European Style, in: European Law Journal, Vol. 14(2), March 2008, pp. 203-236.
- Europäische Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Grünbuch. Amt für amtliche Veröffentlichung der EG. [KOM(2001) 366].
- Europäische Kommission (2006): Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden [KOM(2006)136], Brüssel.
- NeSoVe (2008a): CSR-Indikatoren Stakeholderbefragung (internes Dokument).
- NeSoVe (2008b): Forderungen an die österreichische Politik: Wirksame Rahmenbedingungen für die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen Wien, November 2008.
- respACT (2007): Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft (3. Auflage), Wien.
- Ungericht, B./ Raith, D./Korenjak, T. (2008): Corporate Social Responsibility oder gesellschaftliche Unternehmensverantwortung? Kritische Reflexionen, empirische Befunde und politische Empfehlungen. Wien.