

Corporate Social Responsibility und KMU – Symbiose oder Widerspruch?

1. Ausgangslage	138
2. CSR – Begriff und theoretische Einordnung	139
3. Motivation für CSR	144
4. Methodisches Vorgehen	147
5. Ergebnisse	147
5.1 Gründe, CSR einzuführen	147
5.2 CSR-Maßnahmen und ihre Wirkung	149
5.3 Chancen und Risiken	151
6. Fazit	153

*Maria
Gumpinger*

*Masterstudentin am
Institut für Soziologie
der Johannes Kepler
Universität Linz*

Ursula Rami

*Universitäts-
assistentin am
Institut für Soziologie
der Johannes Kepler
Universität Linz*

1. Ausgangslage

Veränderung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse durch die industrielle Revolution

Mit der industriellen Revolution ist es dem Menschen gelungen, wirtschaftliche und soziale Verhältnisse nachhaltig zu verändern und damit auch die natürliche Umwelt zu beeinflussen. Ein rasant ansteigender Ressourcenverbrauch wirkt dabei stark auf bestehende Ökosysteme ein. Spätestens mit der Finanzkrise 2008 ist deutlich geworden, dass neben dem Ökosystem auch andere Systeme enorm betroffen sind: etwa das gesellschaftliche System, das politische System und das wirtschaftliche System selbst. Die starke globale Verflechtung dieser Systeme schafft Abhängigkeiten und Wechselwirkungen in einem Ausmaß, das das isolierte Denken einzelner Systeme zum Nachteil eben dieser macht. Zudem wird in Zeiten einer immer kritischer denkenden und besser informierten Öffentlichkeit einerseits und eines schleichenden Rückzuges des Staates andererseits von privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen immer mehr gemeinnütziges und ethisches Verhalten erwartet.

Corporate Social Responsibility (CSR): Unternehmen werden für ihre Handlungen zur Verantwortung gezogen

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept, welches in den letzten Jahren nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Politik oder andere Interessengruppen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Unternehmen werden für Effekte, die durch deren Betriebstätigkeit entstehen, zur Verantwortung gezogen. Neben ökonomischen Zielen und der Einhaltung von Gesetzen muss beispielsweise die moderne Unternehmensführung auch ethische und sogenannte philanthrope Verantwortung übernehmen. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, das Verhältnis von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft neu zu definieren und im Bewusstsein der gegenseitigen Abhängigkeit verantwortlich zu handeln (vgl. Schneider 2012 a: 34, Backhaus-Maul/Kunze 2012: 105). Einige internationale Konzerne arbeiten bereits an neuen Strategien, sie haben das Interesse ihrer Stakeholder¹ geortet und CSR in ihre strategischen Überlegungen und wirtschaftlichen Tätigkeiten integriert. „Corporate Social Responsibility, sofern nicht lediglich als defensiv ausgerichtetes Konzept zur Vermeidung negativer Aufmerksamkeit und Abwehr staatlicher Regulierung begriffen, birgt das Potenzial zur Gestaltung dieser Diskurse und kann dazu beitragen, Unternehmen als gute Bürger zu einem verantwortungsvollen, am Gemeinwohl ausgerichteten Selbstbild zu

verhelfen“ (Beschorner/Schank 2012: 163). Große Konzerne, die bereits über eigene CSR-Abteilungen verfügen, sind jedoch nicht prägend für die österreichische Unternehmenslandschaft. Vielmehr dominieren kleine und mittlere Unternehmen (KMU) die wirtschaftliche Struktur Österreichs: 99,6 % der Unternehmen sind KMU und beschäftigen höchstens 249 Personen (vgl. WKO 2015).

kleine und mittlere Unternehmen in Österreich ganz groß: 99,6 % der Betriebe sind KMUs

Vor diesem Hintergrund konzentrieren wir uns auf folgende Fragen: Inwiefern ist CSR für KMU von Bedeutung, was verstehen diese unter CSR und wie gehen sie mit systemisch gedachter gesellschaftlicher Verantwortung um?

2. CSR – Begriff und theoretische Einordnung

Auch wenn es aufgrund der unterschiedlichen Fachdisziplinen und der damit verbundenen unterschiedlichen Blickwinkel verschiedene Definitionen von CSR gibt, wird oft die Definition der Europäischen Kommission als Referenzdefinition herangezogen: "The Commission puts forward a new definition of CSR 'as the responsibility of enterprises for their impacts on society'. Respect for applicable legislation, and for collective agreements between social partners, is a **prerequisite** for meeting that responsibility. To fully meet their corporate social responsibility, enterprises should have in place a process to integrate **social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns in to their business operations and core strategy in close collaboration with their stakeholders ...**" (Europäische Kommission 2011: 6, Hervorhebung der Autorinnen) CSR meint somit, neben der Einhaltung gesetzlicher Regelungen, die Einführung zusätzlicher Maßnahmen: CSR soll in den strategischen Kern der Unternehmen aufgenommen werden, damit langfristige positive Wirkungen auf interne und externe Stakeholder erzielt werden können. Die jüngsten Wirtschaftskrisen haben das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten in Unternehmen gedämpft, was die Europäische Kommission mitunter veranlasste, den Aspekt der Freiwilligkeit, der in der ersten Definition noch betont wurde, durch den Aspekt der Notwendigkeit zu ersetzen. Zudem wurde der soziale, ökonomische und ökologische Aspekt um den Bereich der Menschenrechte und Ethik erweitert. Diese Investition in verantwortliches Handeln entlang der eigenen

Wirtschaftskrise hat Effekt auf Vertrauen in Unternehmen

Wertschöpfungskette soll also über die Einhaltung gesetzlicher Regeln hinausgehen (vgl. Jonker et al. 2011: 5).

*unterschiedliche
Definitionen
von CSR*

Wie bereits erwähnt, gibt es keine allgemein gültige Definition von CSR, vielmehr kreisen viele verschiedene Vorstellungen um die Thematik, was zum Teil die theoretische als auch praktische Entwicklung der Managementstrategie erschwert. Zählt etwa „social sponsoring“ bereits zu CSR, so muss CSR von Nachhaltigkeitsstrategien abgegrenzt werden. Kann beispielsweise die Chemiebranche oder die Autoindustrie überhaupt CSR betreiben? Hinzu kommen interkontinentale Differenzen, CSR in Europa sieht anders aus als CSR in den USA. Die unterschiedlichsten Interessenlagen spiegeln auch die vielfältigen Zugänge zu CSR wider (vgl. Schneider 2012 a: 17). Schneider (2012 a: 19) sieht CSR vor dem Hintergrund kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, d. h. CSR charakterisiert sich über bestimmte Grundpfeiler (wie z. B. Gesellschaft, Umwelt, Ökonomie), die detaillierte Ausgestaltung ist jedoch einem individuellen Entwicklungsprozess unterworfen. Ausgehend von diesen unterschiedlichen Auffassungen werden im Folgenden einerseits einschlägige Definitionen behandelt, andererseits wird das dem Projekt zugrunde gelegte Begriffsverständnis vorgestellt.

*zentraler Begriff:
Nachhaltigkeit*

Im Zuge des Projektes wurden fünf Definitionen² herangezogen. Diese stellen lediglich einen kleinen Ausschnitt der großen Bandbreite des CSR-Begriffsverständnisses dar, dennoch stehen sie stellvertretend für viele ähnliche Definitionen. CSR charakterisiert sich in fast allen Definitionen über die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Gesellschaft, Umwelt und Ökonomie) und den Bereich Menschenrechte/Ethik. Das generelle Verständnis von Nachhaltigkeit bezieht sich auf einen UN-Bericht aus dem Jahr 1987 (vgl. United Nations General Assembly 1987: 54ff.), in dem erstmals ein Leitbild zur nachhaltigen Entwicklung veröffentlicht wurde. Nachhaltigkeit beschreibt einen von der Gegenwart in die Zukunft gerichteten Blick, der die Bedürfnisse der heutigen Generation anerkennt, ohne die Bedürfnisse nachfolgender Generationen zu gefährden.

Auch der CSR-Begriff führt dieses systemische Denken fort und erkennt, dass Ökonomie unweigerlich mit Umwelt und Gesellschaft zusammenhängt. Im globalen Kontext wird auch die (in-)direkte Einhaltung der Menschenrechte als dringend notwendig erachtet.

CSR meint hierbei neben der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und internationaler Verhaltensstandards auch darüber hinausgehende Maßnahmen – Maßnahmen, die etwa Gesundheit und Gemeinwohl mitberücksichtigen, die den Erwartungen der Stakeholder gerecht werden und CSR in das gesamte Unternehmen integrieren. Der Bereich „Rechenschaftspflicht und Transparenz“ wird nur in zwei Definitionen explizit erwähnt. An dieser Stelle muss jedoch auf die genaueren Ausführungen der Europäischen Kommission hingewiesen werden, da auch hier Rechenschaftspflicht und Transparenz als wesentlich erachtet werden – in der Kurzdefinition finden sie jedoch keinen Platz. Weiters ist ersichtlich, dass das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) nur wenige Punkte explizit erwähnt und die Formulierung sehr allgemein hält. Diese Haltung spiegelt einerseits den kulturspezifischen Zugang wider, der individuelle, verhältnisanangepasste CSR-Konzeptionen ermöglicht, andererseits wird durch den großen Spielraum die Vergleichbarkeit und womöglich die Glaubwürdigkeit nach außen eingeschränkt. Abbildung 1 stellt die aktuell relevanten CSR-Grundpfeiler dar und kennzeichnet, welche Bereiche in den ausgewählten Definitionen aufgegriffen werden (jeweils mit einem X versehen). In fast allen Bereichen ist eine hohe Deckungsgleichheit beobachtbar, nur der Bereich der „Rechenschaftspflicht/Transparenz“ weicht von diesem Muster ab.

Abbildung 1: Deckungsgleichheit der CSR-Definitionen

3 Säulen der Nachhaltigkeit

	Soziales, Gesellschaft	Umwelt	Ökonomie	Menschenrechte, Ethik	Stakeholder intern/extern	Strategische Integration	Rechenschaftspflicht, Transparenz
EK	X	X	X	X	X	X	
ISO 26000	X	X	X	X	X	X	X
Johnson et al.	X	X	X	X	X	X	
Wirtschaftslexikon	X	X	X	X	X	X	X
WBCSD	X		X	X			

Quelle: eigene Darstellung

*theoretische
Zusammenführung
des CSR-
Begriffes*

Der CSR-Begriff erfährt im Analyseinstrument des „CSR-Reifegradmodells“ (Schneider 2012 a: 27-37) eine theoretische Zusammenführung – diese bietet gleichzeitig auch einen Orientierungsrahmen für die CSR-Praxis. Das CSR-Reifegradmodell hat die Form einer Pyramide: je höher ein Unternehmen eingestuft werden kann, desto größer ist der gesellschaftliche Mehrwert. Reiter (2011: 28f.) betont, dass dem Wort „Reifegrad“ ein prozesshafter Charakter innewohnt, welcher etwas völlig Durchdachtes hervorbringen sollte. Das Heranreifen einer CSR-Managementstrategie betont gleichzeitig den inklusiven Ansatz des Modells: Es soll zum Weiterentwickeln von bereits bestehenden einzelnen CSR-Maßnahmen motivieren (vgl. Schneider 2012 a: 28). Abbildung 2 zeigt die nach oben hin offene Pyramide, was den individuellen Entwicklungsprozess betonen soll, den Unternehmen bei der Einführung von CSR-Maßnahmen durchlaufen.

Abbildung 2: CSR-Reifegradmodell



Quelle: Schneider 2012 a: 29

CSR 0.0 steht für gesellschaftliches Engagement, das aus der wirtschaftlichen Tätigkeit per se hervorgeht, etwa weil man Arbeitsplätze schafft oder nützliche Produkte herstellt. Dahinter steht eine passive, unbewusste Haltung, die gesellschaftliche

Verantwortung über wirtschaftliche Prozesse innerhalb vorgegebener rechtlicher Rahmenbedingungen definiert.

CSR 1.0 bedeutet philanthropisches CSR. Hierunter fallen unkoordinierte CSR-Maßnahmen, wie etwa Spenden oder Sponsoring, die keinen Bezug zum unternehmensspezifischen Kerngeschäft aufweisen. Auch dieser Reifegrad ist von beliebig austauschbaren Maßnahmen geprägt, die jedoch meist dem Wunsch entsprechen, der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Aus diesem Grund könnte man hier das Sprungbrett zum nächsten Reifegrad identifizieren. CSR 2.0 steht für ein systematisch durchdachtes Managementkonzept, das durch einen Dialog mit den internen und externen Stakeholdern die gesellschaftliche Verantwortung herausarbeitet und so den ganzheitlichen Blick auf das Unternehmen stärkt. Diese aktive, reflektierte Rolle zeichnet sich beispielsweise durch eine vom Management gewollte verantwortungsvolle Unternehmenskultur, durch nachhaltige Liefer- und Wertschöpfungsketten oder durch integrative Mitarbeiterförderung aus. Der große Unterschied zu den vorhergehenden Reifegraden ist (a) die strategische Integration in das gesamte Unternehmen, (b) das Arbeiten mit allen drei Säulen der Nachhaltigkeit und (c) der Wandel vom CSR-Kostenfaktor zum CSR-Nutzenfaktor.

Klassifikation in unterschiedlichen CSR-Stufen

CSR 3.0 steht für Unternehmen als proaktive politische Gestalter. Unternehmen als „... **wirtschafts-, gesellschafts- und umweltpolitischer Gestalter gesellschaftlicher Herausforderungen im Rahmen der Einflussmöglichkeiten**, mit dem Anspruch einer nachhaltigen Veränderung der Rahmenbedingungen ... CSR 3.0 sieht Unternehmen als aktive Mitgestalter des Politischen“ (Schneider 2012 a: 34, Hervorhebungen wie im Original). Das CSR-Reifegradmodell ist nach oben hin offen und lässt somit individuelle Entwicklungsprozesse zu.

Das vorgestellte CSR-Begriffsverständnis zeigt durchaus eine positive Grundhaltung dem Thema gegenüber; auch das Reifegradmodell beschreibt einen idealen Entwicklungspfad, der zwar als Analyseinstrument dienen kann, aber erst eine Verknüpfung mit der Realität erfahren muss. Kritische Stimmen zweifeln gar am gesamten CSR-Konzept. Eine Extremposition vertritt etwa Milton Friedman (2004: 165): Die einzige gesellschaftliche Verantwortung, die Unternehmen hätten, sei jene, maximalen

Kritik am CSR-Konzept

*Grundsatzfrage:
Einfluss von Un-
ternehmen auf
das politische
System*

Gewinn für Aktionärinnen und Aktionäre zu erwirtschaften. Dem neoliberalen Verständnis nach ist so etwas wie CSR vollkommen absurd und gegen jegliche Wettbewerbslogik. Kritik kommt aber auch aus anderer Richtung, CSR sei eine bloße Imageaufbesserung ohne nachhaltigen Nutzen für die Gesellschaft. Vor allem im Zusammenhang mit umweltbezogenen CSR-Maßnahmen spricht man immer häufiger von „Greenwashing“ (vgl. RESET-Redaktion 2009); hierunter versteht man CSR-Werbemaßnahmen, die der Kundin/dem Kunden ein grünes Unternehmen verkaufen möchten. So wird das schlechte Gewissen der Kundschaft beruhigt, lassen sich höhere Preise rechtfertigen und im Extremfall kann, mit dem Verweis auf die quasiökologische Unternehmensführung, Einflussnahme von außen abgewehrt werden³ (vgl. Müller 2007: 24). Zu hinterfragen ist auch, ob es zielführend ist, wenn Unternehmen immer mehr das politische System beeinflussen und die öffentliche Hand den Rückzug antritt (vgl. Jonker et al. 2011: 24).

Das Für und Wider im CSR-Dschungel war auch Forschungsgegenstand des Projektes. Herauszufinden galt, wie KMU zu diesem Thema stehen, was sie von CSR halten und wie sie CSR in der Praxis umsetzen.

3. Motivation für CSR

*Verlangen der
Konsument/-
innen nach mehr
Transparenz*

Welche Aufgaben und welchen Zweck haben denn nun eigentlich Unternehmen zu erfüllen? Vor allem in wirtschaftlichen Phasen, in denen Krisen und Verunsicherung die alltägliche Grundstimmung prägen, spielt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen eine bedeutende Rolle. Auch die Sensibilität von Konsumentinnen und Konsumenten hat in den letzten Jahren zugenommen. Immer mehr Menschen verlangen nach mehr Transparenz, was die Herkunft von Produkten oder die Ethik von Dienstleistungen betrifft. Beinahe jedes unternehmerische Handeln zieht heute auch soziale Folgen mit sich. Die kritische Öffentlichkeit verliert auch keine Zeit, Betroffene über verschiedene Auswirkungen zu informieren (vgl. Teusch 2010: 4).

Wichtig ist gegenwärtig aber nicht nur, dass Unternehmen zu mehr sozialem Engagement motiviert werden, sondern, dass dieses auch zielgerichtet eingesetzt werden kann. Damit CSR

auch professionell eingesetzt werden kann, müssen die jeweiligen Unternehmensziele von der Projektplanung bis zur Projektumsetzung und Kommunikation berücksichtigt werden. Zudem muss das soziale Engagement glaubwürdig von oben vorgelebt werden. Die Führungskräfte bzw. die Unternehmensinhaberin/der Unternehmensinhaber muss hinter den ausgewählten Projekten stehen und diese auch lebendig gestalten. Herkömmliche Unternehmenshierarchien müssen überwunden werden, damit sich die unterschiedlichen Interessengruppen auf Augenhöhe begegnen können. Übernimmt man gemeinsam Verantwortung, so verbindet dies über Hierarchiegrenzen hinweg meist auch langfristig. Für das jeweilige Unternehmen muss nun aber auch noch die jeweils richtige Strategie entwickelt und umgesetzt werden. Für zahlreiche Unternehmen ist die einfachste und vielleicht auch erste CSR-Aktivität, Geld zu spenden, oder auch zu sponsern. Für andere Unternehmen ist die Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die wohl am besten gewählte Strategie. Schlussendlich müssen auch noch Entscheidungspersonen bestimmt werden und auch die finanziellen Mittel eingeplant werden. Damit das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb wahrgenommen wird, sollten die jeweiligen Projekte auch im Sinne der Nachhaltigkeit transparent vorgestellt und Erfolge dargestellt werden (vgl. Fuchs-Gamböck 2006: 20ff).

Umsetzung von CSR ist für Unternehmen eine Herausforderung

CSR-Aktivitäten fordern immer wieder hohen finanziellen und auch personellen Aufwand und Unternehmen setzen diese Maßnahmen nicht nur aus reiner Großzügigkeit um, sondern auch deshalb, weil sie damit ganz konkrete (wirtschaftliche) Unternehmensziele verfolgen. In folgenden Bereichen können Unternehmen aus ihrem sozialen Engagement einen Nutzen ziehen: a) Imagegewinn: Durch das soziale Engagement verbessert das Unternehmen sein Bild in der Öffentlichkeit, b) Kundenbindung: Kundenbeziehungen werden verbessert; c) Personalpolitik: CSR kann für betriebliche Weiterbildung bewusst genutzt werden. Beschäftigte sind motivierter; d) Standort und Region: Die Region gewinnt an Attraktivität (vgl. Fuchs-Gamböck 2006: 22f).

CSR fordert hohen finanziellen und personellen Aufwand

Unterschiedliche Studien bestätigen zwar den Zusammenhang zwischen Unternehmensgewinn und CSR-Engagement (vgl. Margolis/Walsh 2003: 277), insgesamt aber schlussfolgern die

positiver Zusammenhang zwischen CSR-Teilaspekt, Mitarbeiterengagement und Unternehmensgewinn

meisten Autorinnen und Autoren, dass keine fixe Korrelation zwischen den beiden Größen besteht (vgl. Devinney 2009: 51; Loew/Clausen 2010: 10). Dass jedoch CSR-Maßnahmen unter gewissen Umständen den Gewinn erhöhen können, scheint genauso gesichert zu sein, wie die Tatsache, dass sich die Maßnahmen nicht negativ auf den Gewinn auswirken (vgl. Loew/Clausen 2010: 13; Devinney 2009: 51; Margolis/Walsh 2003: 277). Obwohl es für die Forschung generell eine Herausforderung darstellt, die einzelnen CSR-Aspekte hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Unternehmenserfolg zu isolieren (vgl. Devinney 2009: 51), konnte ein positiver Zusammenhang zwischen dem CSR-Teilaspekt Mitarbeiterengagement und dem Unternehmensgewinn festgestellt werden (vgl. Loew/Clausen 2010: 11). Grundsätzlich gilt jedoch für diesen wie für jeden anderen CSR-Teilaspekt, dass die Auswirkung auf den Unternehmenserfolg von bestimmten Bedingungen, vor allem den Bedingungen des Marktes, abhängt. So kann z.B. die richtige Strategie für den Umweltschutz in bestimmten Branchen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil bedeuten, in anderen aber nutzlos sein. In diesem Fall kommt es darauf an, inwieweit die Kunden ethisches Verhalten wertschätzen.

CSR-bedingte Wettbewerbsvorteile

Neben den meist erwähnten allgemeinen wirtschaftlichen Gründen gibt es auch noch zahlreiche andere Gründe für Unternehmen, CSR zu betreiben, beispielsweise konkrete Wettbewerbsvorteile. Loew und Clausen (2010: 8f) haben neun Studien zum Thema analysiert⁴ und zusammenfassend folgende Wettbewerbsvorteile festgehalten:

- Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz)
- Risikoreduzierung, Verbesserung des Risikomanagements
- Aufbau und Schutz von Reputation und ggf. der Marke
- Motivation der Beschäftigten
- Anziehung und Halten von Talenten
- Förderung von Innovationen
- Festigung der Kundenbeziehungen
- Entwicklung von neuen Geschäften durch neue Produkte und/oder Erschließung neuer Märkte
- Verbesserung der Investor Relations

Loew & Clausen (2010) konnten bei ihren Untersuchungen auch feststellen, dass bei KMU anders als bei Großunternehmen die

Motivation und das Anziehen und Halten von Talenten wichtiger genommen werden als der Aufbau von Reputation oder das Risikomanagement. Weiters bezieht sich der Aufbau von Reputation in großen Unternehmen auf die Marke bzw. auf globale und nationale Öffentlichkeit, während KMU tendenziell eher an guten Beziehungen mit Nachbarn und Behörden auf lokaler Ebene interessiert sind.

4. Methodisches Vorgehen

Die eingangs erwähnten Forschungsfragen legten ein qualitatives Forschungsdesign nahe. Zur Erhebung der empirischen Daten wurde ein Leitfaden für qualitative Interviews erstellt, der in einem persönlichen Interview (face-to-face) zur Anwendung kam. Um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erhalten, wurden drei Personengruppen befragt: (a) Geschäftsführung, (b) Betriebsräte oder (bei Bedarf) Personalverantwortliche und (c) sonstiges Personal. Räumlich beschränkte sich das Forschungsfeld auf Oberösterreich und fokussierte auf Unternehmen, die dem Umwelttechnik-Cluster zuzuordnen sind. Insgesamt wurden in 13 verschiedenen Unternehmen 19 qualitative Leitfadeninterviews durchgeführt, unter den Befragten waren sieben Frauen und zwölf Männer. Die Betriebsgröße erstreckte sich von 16 bis hin zu 220 Beschäftigten. Die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring (2012) diente zur Auswertung der gewonnenen Daten.

*qualitatives
Forschungs-
design*

5. Ergebnisse

KMU haben ein großes Interesse an einzelnen CSR-Maßnahmen, sie sehen die große Bedeutung der Thematik und reagieren innerhalb ihrer teils eingeschränkten Möglichkeiten. CSR wird jedoch nicht als strategisches Management erkannt und ist daher auch nicht strategisch verankert, sondern wird vielmehr im taktischen und operativen Geschäftsfeld gesehen. Dies kann auf personelle und/oder finanzielle Rahmenbedingungen zurückgeführt werden, aber auch auf Wissenslücken bezüglich CSR als strategischem Management.

*KMUs haben In-
teresse an CSR-
Maßnahmen*

5.1 Gründe, CSR einzuführen

Die Gründe, CSR einzuführen, sind vielschichtig (siehe Abbildung 3, linke Säule). Sie lassen sich jedoch auf die folgenden drei

Dimensionen reduzieren: die soziale, die ökonomische und die ökologische Dimension. Tabelle 1 führt die drei Dimensionen an und fasst die Ergebnisse zum Themenbereich „Begriffsverständnis und Bedeutung von CSR“ zusammen.

Tabelle 1: Gründe kleiner und mittlerer Unternehmen, CSR einzuführen

Soziale Dimension	Ökonomische Dimension	Ökologische Dimension
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter		Übererfüllung geltenden Rechts
Druck von außen		
externe soziale Projekte, Gesellschaft	Wettbewerbsfähigkeit, Erfolg	
	Kundenorientierung	
	Marketing	
		Qualität, Professionalität

Quelle: eigene Darstellung

Innerhalb der sozialen Dimension sind vor allem Maßnahmen genannt worden, die mit den **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern** in Zusammenhang stehen. Darunter fallen Gesundheitsvorsorge, Sicherheitsmaßnahmen, Weiterbildungsmöglichkeiten oder auch ein gutes Betriebsklima. Der Bereich der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen überschneidet sich zudem mit der ökonomischen Dimension: Zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verweilen länger in einem Unternehmen und tragen so langfristig zum Unternehmenserfolg bei. Eine weitere Überschneidung der sozialen und ökonomischen Dimension wird im Bereich „**Druck von außen**“ identifiziert. Auf den ersten Blick mag diese Verquickung unlogisch erscheinen, bei näherer Betrachtung ist jedoch der Zusammenhang feststellbar: Die ökonomische Dimension ist klar, KMU müssen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen gerecht werden, nur so können sie ihre Aufträge sichern und Kundinnen und Kunden an sich binden. Die gesetzten Maßnahmen sind daher oftmals eine Reaktion auf äußeren Druck (ausgelöst etwa durch Anrainer, Kundinnen und Kunden oder Geschäftspartner). An dieser Stelle lässt sich auch

KMUs müssen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Anforderungen gerecht werden

die soziale Dimension ausmachen: Unternehmen sind Teil des gesellschaftlichen Gefüges und können nicht isoliert betrachtet werden. Das Wechselspiel zwischen Unternehmen und deren Stakeholdern darf im Zusammenhang mit CSR nicht unterschätzt werden. **Externe soziale Projekte** und **gesellschaftliches Engagement** zählen ebenfalls zur sozialen Dimension. Hierunter fallen professionell aufgebaute Projekte, aber etwa auch die schlichte Förderung von Vereinen.

Viele der genannten CSR-Maßnahmen lassen sich in der ökonomischen Dimension verankern und haben im weitesten Sinne mit **Wettbewerbsfähigkeit, Erfolg, Kundenorientierung und Marketing zu tun. Qualität bzw. Professionalität** der Arbeit und der Produkte sind der ökonomischen und der ökologischen Dimension zuzuordnen. Qualitativ hochwertige Produkte und professionelle Arbeit ergänzen einander und tragen vielfach zum ökonomischen Erfolg bei. Gleichzeitig sind qualitative Produkte oftmals ökologischer als manche vergleichbaren Produkte im Billigsegment – hier wurden vor allem Materialersparnis und Energieeffizienz genannt.

qualitativ hochwertige Produkte und professionelle Arbeit ergänzen einander

Auffällig ist, dass die ökologische Dimension in den Interviews kaum erwähnt und diskutiert wird; diesbezüglich könnte mehr Bewusstsein geschaffen werden, unternehmensintern und innerhalb der Gesellschaft. Weiters geht aus den Interviews nicht eindeutig hervor, inwiefern die gesetzten ökologischen Maßnahmen die gesetzlichen Anforderungen übererfüllen. Einige der genannten Maßnahmen bewegen sich jedoch innerhalb **gesetzlicher Regelungen** und zählen daher nicht zu CSR.

ökologische Dimension kaum erwähnt

5.2 CSR-Maßnahmen und ihre Wirkung

Die sieben genannten Gründe, CSR einzuführen, wurden entlang dreier Dimensionen aufgearbeitet; Tabelle 2 zeigt, dass die beobachteten konkreten Maßnahmen entsprechend eingeteilt werden können (vgl. auch Abbildung 3).

Tabelle 2: Beobachtete, konkrete CSR-Maßnahmen

Soziale Dimension	Ökonomische Dimension	Ökologische Dimension
- Flexible Arbeitszeitgestaltung	- Unternehmensreputation	- Umweltschonende Verkehrsmittel
- Faire Entlohnung	- Nachhaltige Produktionsweise	
- Betriebliche Fortbildung	- Produktreputation	- Ökologische Betriebsmittelverwendung
- Gesundheitsvorsorge	- Nachhaltiges Produktdesign	- Abfallmanagement
- Förderung externer sozialer Projekte		

Quelle: eigene Darstellung

Bezugnehmend auf das im dritten Abschnitt herausgearbeitete CSR-Begriffsverständnis und das angeführte CSR-Reifegradmodell sind die beobachteten konkreten CSR-Maßnahmen nur eingeschränkt zu CSR zu zählen. Im Reifegradmodell würden sie unter CSR 0.0 „gesellschaftliches Engagement“ und/oder unter CSR 1.0 „philanthropische CSR, social sponsoring sowie CSR-Bausteine ohne Systematik“ fallen (Schneider 2012 a: 29). CSR 0.0 beschreibt die positive Wirkung von Unternehmen, die durch ihre Tätigkeit an sich erwächst und u. a. auch eine gesellschaftliche Wirkung entfaltet, etwa durch die Schaffung von Ausbildungsplätzen. CSR 1.0 fasst alle Spenden- und Sponsoringaktivitäten zusammen, die mit der eigentlichen Tätigkeit des Unternehmens nichts zu tun haben. „Philanthropische CSR ohne Kerngeschäft ist streng genommen ein Kostenfaktor – mit beschränktem Nutzen für die Gesellschaft und sehr geringem Nutzen für das Unternehmen“ (Schneider 2012 a: 30). CSR 1,0 kann jedoch als erste Orientierung in Richtung CSR betrachtet werden und ermöglicht eventuell einen späteren strategischen Zugang.

Synergien zwischen CSR und Gesellschaftsfeld nutzen

Besonders unsystematische CSR-Maßnahmen, die sich beispielsweise nur auf eine der oben genannten Dimensionen stützen (siehe Tabelle 1 und 2), könnten hier einen Anknüpfungspunkt schaffen: KMU etwa, die stark auf Energieeffizienz setzen, haben bereits die ökologische Dimension im Fokus und verbinden diese sogar mit ihrem Kerngeschäft – hier könnte man ansetzen und weitere Dimensionen hinzunehmen. Aus den Interviews geht hervor, dass für viele KMU die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine wichtige Rolle einnehmen; auch hier bietet sich eine gute

Möglichkeit, CSR strategisch in das Unternehmen einzuführen: Die Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein gutes Arbeitsklima oder auch die Gesundheitsvorsorge bedeuten gleichzeitig auch, die Interessen der Belegschaft ernst zu nehmen, ihnen Verantwortung zu übertragen und sie in strategische Prozesse einzugliedern – CSR fruchtet schließlich nur dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den ganzheitlichen Prozess mittragen. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass KMU oft intuitiv und unbewusst einzelne CSR-Maßnahmen setzen. Diese mehr oder weniger bewussten Maßnahmen haben einen hohen Stellenwert in KMU und könnten daher als erster Ansatzpunkt dienen, CSR systematischer einzuführen. Die geringe strategische Verankerung liegt wohl an personeller und/oder finanzieller Überforderung. KMU haben von vornherein eine enge Verbindung zu ihrer Umgebung, und das Denken in Generationen sichert oftmals die langfristige Orientierung – möglicherweise haben KMU mit dem Begriff CSR wenig zu tun, obwohl ihre Tätigkeiten intuitiv in diese Richtung gehen.

KMUs setzen oft intuitiv und unbewusst einzelne CSR-Maßnahmen

5.3 Chancen und Risiken

Wenn KMU die Chancen und Risiken bezüglich CSR abwägen (vgl. auch Abbildung 3), erkennen sie in erster Linie die positive Wirkung auf ihre Stakeholder. Die Zufriedenheit der Stakeholder ist für KMU von großer Bedeutung; CSR bietet eine Möglichkeit, diese Zufriedenheit aufrechtzuerhalten. Zudem wird die große gesellschaftliche Bedeutung von CSR erkannt und als Chance für das Unternehmen genützt. Als Risiko werden die Kosten bzw. der hohe Aufwand bei der Einführung von CSR-Maßnahmen gesehen. Hierzu ist anzumerken, dass vereinzelte Maßnahmen oftmals eine begrenzte Wirkung aufweisen und so lediglich als Kostenfaktor erscheinen. Dieses Risiko könnte mit einer strategischen Verankerung minimiert werden. Weiters könnte das Risiko durch eine Schließung der Wissenslücken minimiert werden. Gelbmann/Baumgartner (2012: 287) sprechen auch von einer dynamischeren Herangehensweise, CSR für KMU könne nicht gleich CSR für große Konzerne sein. „Denn speziell KMU benötigen einfache CSR-Instrumente, die wenig bürokratischen Aufwand verursachen, aber doch CSR effektiv zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen nutzen“ (Gelbmann/Baumgartner 2012: 288). Auch Schneider (2012 b: 586) argumentiert in diese Richtung: KMU würden einfache, unbürokratische CSR-Instrumente benö-

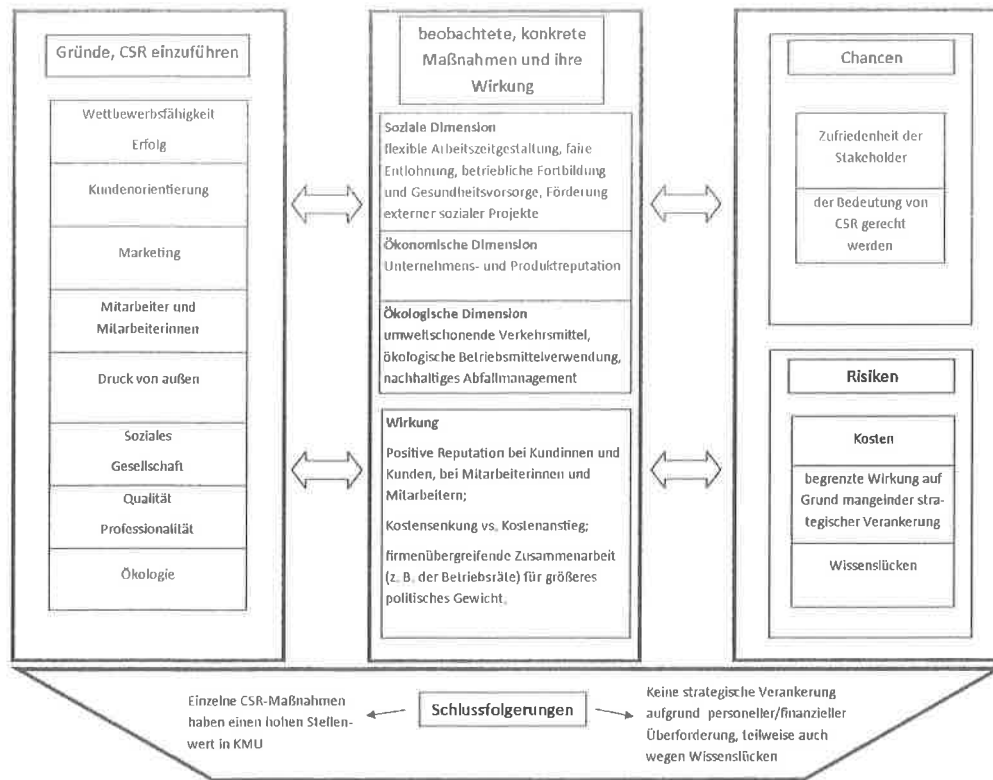
Zufriedenheit der Stakeholder für KMU essentiell

tigen, die einerseits die strategische Verankerung herbeiführten und andererseits auf das Kerngeschäft des KMU fokussierten. Die vorhin angesprochenen Wissenslücken fallen in diesen Bereich: KMU haben keine einfachen, unbürokratischen CSR-Instrumente zur Hand. CSR erscheint als unüberschaubare Managementstrategie, die bloß Kosten und Mühen verursacht. In der Fachliteratur gibt es dazu bereits neue Ansätze, die auch KMU in ihrem Bestreben, CSR ein- und umzusetzen, unterstützen sollten⁵.

*Nutzung von
CSR-Maßnahmen subtil*

Der Einsatz von CSR ruft keine in Zahlen ausdrückbare Wirkung hervor, die Wirkung der Maßnahmen ist eher subtiler Natur und oft erst mittelfristig beobachtbar. KMU erleben jedoch durchaus eine positive Wirkung von CSR auf Kundinnen und Kunden. Gewisse CSR-Maßnahmen sind sogar obligatorisch, um mit bestimmten anderen Unternehmen ins Geschäft zu kommen. Die positive Reputation wirkt natürlich auch auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter; diese sind mitunter stolz, eine bestimmte Arbeitgeberin, einen bestimmten Arbeitgeber zu haben. Manche CSR-Maßnahmen helfen sogar, Kosten zu reduzieren, etwa durch Materialersparnis oder Energieeffizienz. Dem steht CSR als Kostenfaktor gegenüber. Die Kosten müssen entweder vom Unternehmen selbst getragen werden, oder die Kundschaft ist bereit, dafür zu zahlen. Manche CSR-Maßnahmen haben sogar eine firmenübergreifende Wirkung, wenn sich etwa Betriebsräte zusammenschließen und so ein größeres politisches Gewicht erzielen. Abbildung 3 stellt eine Zusammenfassung der eben erläuterten Forschungsfragen dar. Gründe, Maßnahmen und ihre Wirkung sowie Chancen und Risiken stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander, was durch die Doppelpfeile ausgedrückt wird. Die drei großen Rechtecke zusammen lassen schließlich die im Trapez angeführten Schlussfolgerungen zu.

Abbildung 3: Zusammenfassung der Forschungsergebnisse



Quelle: eigene Darstellung

6. Fazit

CSR ist auch Thema für KMU in Oberösterreich, einzelne CSR-Maßnahmen haben bereits einen sehr hohen Stellenwert innerhalb der Unternehmen. Dennoch sind KMU selten bereit, CSR als Managementstrategie einzuführen – sie vermuten finanzielle oder personelle Überforderung. Diese Zurückhaltung ist durchaus berechtigt, vor allem wenn CSR-Maßnahmen vorwiegend mit Sponsoring oder Spenden in Verbindung gebracht werden. In solchen Fällen steht tatsächlich der Kostenfaktor im Vordergrund. Systemisches Denken ganzer Unternehmensprozesse ist jedoch viel mehr und vor allem für große Konzerne konkret greifbar. KMU können nur innerhalb kleiner Strukturen aktiv werden. Die kumulierte Wirkung vieler kleiner, jedoch bewusst gesetz-

einzelne CSR-Maßnahmen auch in Oberösterreich für KMU von hoher Bedeutung

*großes Interesse
an unbürokrati-
schen, einfachen
Lösungen*

ter Schritte darf jedoch nicht unterschätzt werden – vor allem dann nicht, wenn man die Unternehmensstruktur Österreichs mitberücksichtigt. Diesbezüglich gibt es durchaus Informationsbedarf: KMU wollen unbürokratische, einfache Lösungen, die weder finanziell noch personell eine Überforderung darstellen. Viele der intuitiv gesetzten Maßnahmen sind ohnehin nahe an CSR, etwa das Denken in Generationen. Bewusstseinsbildung und an KMU angepasste Wissensvermittlung stehen daher an erster Stelle.

CSR, also die gesellschaftliche soziale Verantwortung von Unternehmen, bedeutet, das freiwillige Handeln sozialer und ökologischer Belange in das wirtschaftliche Handeln von Unternehmen zu integrieren. Somit bekommen Organisationen ein Instrument zur Hand, um nachhaltig innerhalb einer ständig kritischer werdenden Gesellschaft erfolgreich arbeiten und wachsen zu können.

Anmerkungen

1. Der Begriff der Stakeholder wird hier sehr weit gefasst und meint „alle internen und externen Personengruppen, die von den unternehmerischen Tätigkeiten gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2014).
2. Die ausgewählten Definitionen stammen aus nachstehenden Quellen: Europäische Kommission (2011), ISO 26000 (2010), Johnson/Whittington/Scholes (2008), Gabler Wirtschaftslexikon (2014) und World Business Council for Sustainable Development (2014).
3. Was dem CSR-Grundgedanken, im ständigen Dialog mit den Stakeholdern zu sein, vollkommen widerspräche.
4. Die Studien sind aus den Jahren 2003 bis 2009. Die Forschungsvorgehen reichen von ManagerInnenbefragungen über Fallstudien bis zu Expertenberichten.
5. Die Unternehmensplattform respACT stellt kostenlos einen CSR-Ratgeber zur Verfügung. Mit Hilfe dieses Ratgebers kann es KMU gelingen, in sieben Schritten zu einer individuellen CSR-Strategie zu gelangen (siehe <https://www.respect.at/site/angebote/toolsinstrumente/csrumsetzung/article/5504.html>).

Literatur

- Backhaus-Maul, H. / Kunze, M. (2012): Unternehmen in Gesellschaft. Soziologische Zugänge. In: Schneider Andreas / Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, S. 99-112.
- Beschoner, T. / Schank Ch. (2012): CSR – Zur Bürgerrolle und Verantwortung von Unternehmen. In: Schneider, Andreas / Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, S. 155-164.
- Devinney, T. M. (2009): Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility, Devinney, Academy of Management Perspectives, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1369709 (download 9.03.2015).
- Europäische Kommission (2011): A renewed EU strategy 2011-14 for Cor-

- porate Social Responsibility. Online verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF> (16.05.2014).
- Friedman, M. (2004): Kapitalismus und Freiheit. Piper Verlag: München.
 - Fuchs-Gamböck, K. (2006): Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt. Heidelberg.
 - Gabler Wirtschaftslexikon (2014): Corporate Social Responsibility. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5128/corporate-social-responsibility-v12.html> (18.05.2014).
 - Gabler Wirtschaftslexikon (2014): Stakeholder. Online verfügbar unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/anspruchgruppen.html?referenceKeywordName=Stakeholder> (28.03.2015).
 - Gelbmann, U. / Baumgartner, R. J. (2012): Strategische Implementierung von CSR in KMU. In: Gelbmann, U. / Baumgartner, R. J. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, S. 285-298.
 - Goldschmidt, N. / Homann, K. (2011): Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption. Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. München: Roman Herzog Institut. Online verfügbar unter http://ordosocialis.de/pdf/Goldschmidt/RHI_Position_10.pdf (04.06.2014).
 - ISO 26000 (2010): Guidance on social responsibility. Online verfügbar unter http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546
 - Johnson, G. / Whittington, R. / Scholes, K. (2008): Exploring Corporate Strategy. Harlow: Pearson Education.
 - Jonker, J. / Stark, W. / Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, Strategie und Glossar. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.
 - Loew, Th. / Clausen, J. (2010): Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen. <http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew-Clausen-2010-Wettbewerbsvorteile-durch-CSR-Gutachten-fuerBMAS.pdf>. download 9.03.2015.
 - Margolis, J. D. / Walsh, J. P. (2003): Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. Administrative Science Quarterly Vol. 48, No. 2. S. 268-305.
 - Mayring, P. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Unterkapitel 5.12. In: Flick, Uwe / Kardorff, Ernst von / Steinke, Ines (Hrsg.) (2012): Qualitative Forschung. Ein Handbuch.
 - Müller, U. (2007): Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben. Online verfügbar unter <https://www.lobbycontrol.de/download/greenwashstudie.pdf> (16.05.2014).
 - Reiter, H. G. (2011): Human Resource Management und Führungskultur in Mittel- und Osteuropa. Eine kritische Standortbestimmung nach gut 20 Jahren Transformation. Brühl/Rheinland: Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung. Online verfügbar unter http://edoc.vifapol.de/opus/volltexte/2012/3805/pdf/band_38.pdf (26.05.2014).
 - RESET-Redaktion (Hrsg.) (2009): Greenwashing – Die dunkle Seite der CSR. Online verfügbar unter <http://reset.org/knowledge/greenwashing-%E2%80%93-die-dunkle-seite-der-csr> (16.05.2014).
 - Schneider, A. (2012 a): Reifegradmodell CSR – eine Begriffsklärung und -abgrenzung. In: Schneider, Andreas / Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, S. 17-38.
 - Schneider, A. (2012 b): CSR aus der KMU-Perspektive: die etwas andere Annäherung. In: Schneider, A. / Schmidpeter, R. (Hrsg.): 2012: Corporate Social Responsibility. Berlin: Springer, S. 583-598.
 - Teusch, C. (2010): Die Umsetzung der europäischen Corporate Social Responsibility-Strategie im Ländervergleich. Norderstedt.

- United Nations General Assembly (Hrsg.) (1987): Report of the World Commission on Environment and Development "Our Common Future" (document online verfügbar unter <http://www.un.org/en/documents/> oder <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N87/184/67/IMG/N8718467.pdf> (31.03.2015).
- WKO (2015): Leistungen unserer KMU. Online verfügbar unter https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/KMU/Klein-_und_Mittelbetriebe_in_Oesterreich.html (04.04.2015).
- World Business Council for Sustainable Development (2014): Corporate Social Responsibility. Online verfügbar unter <http://www.wbcsd.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx> (18.05.2014).