

# VERANTWORTUNGSVOLLE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN ÖSTERREICHISCHEN KMU

## **Ausgangssituation und Ziele**

Hervorgerufen durch die Diskussionen über Klimawandel und soziale Verantwortung, lassen sich in den letzten Jahren verstärkt gesellschaftliche Forderungen nach mehr sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit in Wirtschaftsunternehmen beobachten (vgl. u.a. Crane et al. 2014; de Bakker et al. 2017; Panwar, Hansen, & Kozak, 2014; Porter & Kramer, 2011; Scherer & Palazzo, 2011). Sich verändernde wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und steigender Druck wichtiger Stakeholder, wie etwa MitarbeiterInnen oder KundInnen, zwingen Unternehmen aller Branchen zunehmend dazu, Verantwortung für gesellschaftliche und ökologische Probleme zu übernehmen und geeignete Lösungen zu entwickeln. Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, bedarf es daher einer verantwortungsvollen Unternehmensführung (siehe z.B. die Diskussion, die von Porter & Kramer 2006/2011 ausgelöst wurde). Darunter versteht man die Berücksichtigung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten in der operativen und strategischen Führung des Unternehmens. Die Entwicklung und Implementierung dafür geeigneter Maßnahmen stellt jedoch sowohl kleine, mittlere wie auch große Unternehmen jedoch vor neue Herausforderungen, denn diese sind in der Regel mit einem hohen personellen und materiellen Ressourceneinsatz verbunden. Besonders KMU erkennen dennoch zunehmend auch die Vorteile, die sich aus der Einbeziehung von sozialen und umweltrelevanten Aspekten in den Geschäftsprozess ergeben. Dazu zählen etwa die Stärkung der Reputation, die Erhöhung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und die Steigerung der Effizienz, beispielsweise im Energiebereich (vgl. u.a. Avram et al., 2018; Ciliberti et al. 2011; Baldarelli & Gigli 2014; Li et al. 2016; Hammann et al. 2009; Hatak et al. 2015; Hoerisch et al. 2015; Jorgensen & Knudsen 2006; Moore et al. 2009).

Die geplante Studie analysiert anhand von quantitativen Daten für Österreich, wie verantwortungsvolle Unternehmensführung in KMU sowohl unternehmensintern wie auch –extern implementiert ist und welche konkreten Maßnahmen bereits umgesetzt wurden. In Folge werden betriebswirtschaftliche Chancen und mögliche Wettbewerbsvorteile herausgearbeitet. Die Ergebnisse sollen einen Überblick über die aktuelle Situation verantwortungsvoller Unternehmensführung in österreichischen KMU geben und Möglichkeiten zu deren Weiterentwicklung aufzeigen.

## **Methodik**

Als Grundlage für die Studie dient eine Fragebogenerhebung, bei welcher im Zeitraum von August bis September 2019 anonym und strukturiert 5.229 KMU aus ganz Österreich zum Thema „Herausforderungen verantwortungsvoller Unternehmensführung“ befragt wurden. Die Rücklaufquote lag bei etwa 6,5%, das heißt es gab 343 vollständig ausgefüllte Fragebögen, die analysiert werden

können. Die Auswahl der Unternehmen erfolgte nach der Definition der Europäischen Union für KMU, das heißt, untersucht wurden Unternehmen, deren MitarbeiterInnenzahl zwischen 10 und 249 und deren jährlicher Umsatz zwischen 2 und 50 Mio. Euro lag. Laut BMDW (2018) verfügt Österreich über rund 328.900 KMU. In Österreich bilden KMU mit einem Anteil von 99,6% die Mehrheit der Unternehmen, sie beschäftigen 68% der Erwerbstätigen und machen 62% der Wertschöpfung aus (BMDW, 2018). Diese Zahlen unterstreichen die Relevanz von KMU, um für Österreich zu verstehen, inwieweit Initiativen und Praktiken verantwortungsvoller Unternehmensführung aktuell verbreitet sind.

Um die Repräsentativität der Antworten zu überprüfen, wurde auch die Frage nach der Branchenzugehörigkeit gestellt. Das Sample enthält Unternehmen aller sieben von der Wirtschaftskammer Österreich definierten Sparten, nämlich Handwerk, Industrie, Handel, Banken und Versicherungen, Transport und Verkehr, Tourismus und Beratung. Die Anzahl der Unternehmen in den einzelnen Branchen spiegelt das Verhältnis der Branchen zueinander wieder (vgl. BMDW, 2018) und ist somit repräsentativ. Am häufigsten vertreten waren das verarbeitende Gewerbe und Handwerk, Handel, Industrie, Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Information und Bildung.

### **Vorläufige Ergebnisse der Befragung**

Die Ergebnisse der quantitativen Befragung zeigen, dass österreichische KMU aktuell sowohl unternehmensintern wie auch –extern Maßnahmen im Bereich der verantwortungsvollen Unternehmensführung umsetzen. Zu den häufigsten unternehmensinternen Maßnahmen gehören Programme zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Angebote zur Gesundheitsförderung. Die Mehrheit der Befragten (87%) gibt an, dass in jedem Fall die Haltung der Geschäftsführung von besonderer Bedeutung bei der Umsetzung von nachhaltigkeitsbezogenen Aktivitäten ist. Forderungen staatlicher Institutionen sowie Initiativen von gemeinnützigen Organisationen spielen hingegen eine untergeordnete Rolle beim Ergreifen von konkreten Maßnahmen. Außerdem wird verantwortungsvolle Unternehmensführung von über der Hälfte der Unternehmen als zentral für die Entwicklung von Innovationsprojekten gesehen. Etwa 56% der Unternehmen gibt an, sowohl sozial wie auch ökologisch innovative Herangehensweisen und Denkansätze zu fördern.

Betrachtet man die externen Maßnahmen unternehmerischer Verantwortung, wie etwa die branchenweite Kooperation zur Verbesserung von Umwelt- und Sozialstandards oder das Engagement in themenspezifischen Netzwerken, kann man beobachten, dass vielen Unternehmen die Vernetzung zur Erreichung von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit wichtig ist. So geben etwa 70% der befragten Unternehmen an, regionale Unternehmen, insbesondere kleine und mittlere Betriebe, als Geschäftspartner in gemeinsame Maßnahmen einzubeziehen. Allerdings engagieren sich nur etwa 14% der befragten Unternehmen gemeinsam mit anderen Organisationen der Branche für bessere Arbeitsbedingungen und nur etwa 20% für bessere Umweltstandards in den Zulieferbetrieben.

Nach außen informieren etwa 64% der Befragten auf der Unternehmenswebsite über Themen der verantwortungsvollen Unternehmensführung, mehr als die Hälfte nutzt zudem Social-Media-Kanäle. Dennoch verwenden nur wenige Unternehmen extern vorgegebene Standards und Richtlinien zur Zertifizierung und Kommunikation von Praktiken zur Förderung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Nachhaltigkeit (wie bspw. die ISO-Norm 26000 oder die GRI-Richtlinie für nachhaltige Berichterstattung). Etwa 40% der befragten Unternehmen gaben an, diese Rahmensetzungen nicht zu kennen.

Die überwiegende Mehrheit der KMU sieht durch Maßnahmen verantwortungsvoller Unternehmensführung Wettbewerbsvorteile für das eigene Unternehmen, insbesondere in Bezug auf Arbeitgeberattraktivität, Produkt- und Dienstleistungsqualität sowie Image des Unternehmens. Kosteneffizienz wird hingegen in diesem Zusammenhang nur von etwa 35% der Befragten als Wettbewerbsvorteil gesehen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass österreichische KMU bereits Maßnahmen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung durchführen, hierbei jedoch Chancen ungenutzt bleiben. So reichen einzelne Maßnahmen oft nicht aus, um unternehmensintern wie –extern verantwortungsvoll die drei Dimensionen der unternehmerischen Nachhaltigkeit - Umwelt, Gesellschaft und Ökonomie - abzudecken. Die geplante Studie wird Handlungsempfehlungen für Unternehmen aufzeigen, Nachhaltigkeit ganzheitlich umzusetzen und dies als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Aus den Ergebnissen wie auch aus den Implikationen für Unternehmen werden zudem Vorschläge für die Entwicklung von wirtschaftspolitischen Maßnahmen zur Förderung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit in österreichischen KMU generiert.

## Literatur

- Avram, D. O., Domnanovich, J., Kronenberg, C., & Scholz, M. (2018). Exploring the integration of corporate social responsibility into the strategies of small-and medium-sized enterprises: A systematic literature review. In: *Journal of Cleaner Production*, 201, 254-271.
- Baldarelli, M.-G.; Gigli, S. (2014): Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: Some reflections in theory and in praxis. In: *Journal of Management and Governance*, 18(2), 589–613.
- BMWD (2018): *Mittelstandsbericht 2018*, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW), abrufbar unter <https://www.bmdw.gv.at/Themen/>
- Ciliberti, F.; Haan, J. de; Groot, G. de; Pontrandolfo, P. (2011): CSR codes and the principal-agent problem in supply chains: Four case studies. In: *Journal of Cleaner Production*, 19(8), 885–894.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of "creating shared value". In: *California Management Review*, 56(2), 130–153.
- de Bakker, F. G. A., Matten, D., Spence, L. J., & Wickert, C. (2017). Call for Papers—Special Issue of *Business & Society: Corporations, capitalism and society—Systemic constraints in the business and society relationship*. Retrieved from [http://journals.sagepub.com/pb-assets/cmscontent/BAS/BAS\\_CFPcapitalism.pdf](http://journals.sagepub.com/pb-assets/cmscontent/BAS/BAS_CFPcapitalism.pdf)
- Hammann, E.-M.; Habisch, A.; Pechlaner, H. (2009): Values that create value: socially responsible business practices in SMEs - empirical evidence from German companies. In: *Business Ethics-a European Review*, 18(1), 37–51.
- Hatak, I.; Floh, A.; Zauner, A. (2015): Working on a dream: sustainable organisational change in SMEs using the example of the Austrian wine industry. In: *Review of Managerial Science*, 9(2), 285–315.
- Hoerisch, J.; Johnson, M. P.; Schaltegger, S. (2015): Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View. In: *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765–779.
- Jorgensen, A. L.; Knudsen, J. S. (2006): Sustainable competitiveness in global value chains: How do small Danish firms behave? In: *Corporate Governance*, 6(4), 449–462.
- Li, N.; Toppinen, A.; Lantta, M. (2016): Managerial Perceptions of SMEs in the Wood Industry Supply Chain on Corporate Responsibility and Competitive Advantage: Evidence from China and Finland. In: *Journal of Small Business Management*, 54(1), 162–186.
- Moore, G.; Slack, R.; Gibbon, J. (2009): Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of UK Fair Trade Organisations. In: *Journal of Business Ethics*, 89(2), 173–188.
- Panwar, R., Hansen, E., & Kozak, R. (2014). Evaluating social and environmental issues by integrating the legitimacy gap with expectational gaps: An empirical assessment of the forest industry. In: *Business & Society*, 53(6), 853–875.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2006): Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: *Harvard Business Review* 84 (12), S. 78–92.
- Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2011): Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth. In: *Harvard Business Review* 89 (1), S. 62–77.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. In: *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.