



André Martinuzzi ist Leiter des Research Institute for Managing Sustainability der Wirtschaftsuniversität Wien.

Christine Marek ist Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.

Christian Friesl ist Leiter des Bereichs Gesellschaftspolitik der österreichischen Industriellenvereinigung IV.

Wieviel Politik braucht Corporate Social Responsibility CSR?

corporAID: Im Regierungsprogramm findet sich erstmals ein Verweis auf CSR. Welchen Zugang hat die Bundesregierung zu diesem Thema?

Marek: Wir haben hier zwei Bereiche: einerseits den Kapitalmarkt, für börsennotierte Unternehmen; andererseits – wo ich mich gerne einbringen möchte – das Thema Maßnahmenkatalog. Denn das ist die große Herausforderung: dass man Kriterien auch wirklich definiert und sagt, was CSR ist. Reden wir von Mitarbeiterbeteiligung, von Sozialprojekten für Mitarbeiter? Reden wir von Nachhaltigkeit im Sinne von Umweltbewusstsein? CSR ist ja ein Riesenschlagwort, das überall herumgeistert. Für mich stellt sich auch die Frage, wie weit man CSR-Kriterien in Ausschreibungskriterien stärker verankern kann.

Friesl: Hier wäre ich extrem vorsichtig. Mich freut natürlich, dass CSR dreimal in diesem Regierungsprogramm vorkommt. Mich freut nicht, was dort im Zusammenhang mit der Reform des Wettbewerbsrechts steht, weil es hier um legislative Maßnahmen geht. Und da stehe ich auf dem Standpunkt, dass CSR das Programm ist, das wirklich den Unternehmen gehört. In Österreich ist es gelungen, nicht zuletzt durch das Engagement der IV, CSR auf die Unternehmerseite zu holen. Und dort gehört es auch hin.

CSR gehört auf die Unternehmerseite.

Es gibt für viele Anliegen gesetzliche Regelungen, und das macht auch Sinn: für Sicherheit, Mitarbeiterrechte, ökologische Fragen. Das ist die

eine Seite. Es gibt aber auf der anderen Seite – und das spricht für eine fortschrittliche Gesellschaft – auch Bereiche, die der Freiwilligkeit überlassen sein sollen. Und aus unserer Sicht ist CSR ein Programm, das von Seiten der Unternehmen getragen sein muss.

Marek: Selbstverständlich ist es sensibel, Ausschreibungskriterien mit Zwängen zu belasten. Aber wenn es uns gelingt, das attraktiv zu gestalten, die positiven Aspekte von verantwortungsvollem Wirtschaften aufzuzeigen und mehr Öffentlichkeit zu schaffen, wird ein positiver Boden geschaffen.

Martinuzzi: Der CSR-Kriterienkatalog ist vor allem ein Qualitätssicherungsthema. Es ist ja im Interesse der Unternehmen, Qualität zu sichern, so dass keine Freerider-Symptome auftreten: dass Unternehmen nur

behaupten, CSR zu machen, es aber in Wahrheit nicht tun. Wobei Qualitätssicherung und Maßnahmenkataloge mit Freiwilligkeit gut zusammenpassen. Das ist ja kein Gegensatz: etwas zu definieren und die Teilnahme dann freizustellen.

Es geht vor allem um Qualitätssicherung.

Ich möchte noch etwas Grundsätzliches anmerken: Ich freue mich nicht, dass CSR im Regierungsprogramm nur im Kontext von Kapitalmärkten vorkommt. Das klingt nach: KMUs geht das nichts an. Und so erscheint es im Grunde genommen als Absicherungsstrategie, also sehr defensiv.

Wenn man CSR aber aus dieser Kapitalmarktcke herausführen und ein Aktionsprogramm der Regierung

aufsetzen würde, wäre das wirkliche CSR-Politik. In anderen Ländern Europas gibt es das schon.

Marek: In Österreich haben wir relativ hohe Mindeststandards, mehr als andere Länder. Darum sehe ich das nicht so kritisch.

Friesl: Ich möchte noch einmal versuchen, die zwei Dinge auseinander zu halten. Es gibt nachhaltige Entwicklung, die eine Herausforderung für die gesamte Gesellschaft ist. Es geht uns wirklich alle gemeinsam an. Jeder hat seine Aufgaben, die die einen besser machen und die anderen weniger gut. Die Aufgabe auf Unternehmerseite ist für mich CSR; es heißt auch ‚corporate‘ und nicht ‚public‘. Natürlich kann der Staat die Unternehmen auffordern, im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie das eine oder andere mehr oder weniger zu tun – je nachdem, in welchem Entwicklungsstand sich eine Gesellschaft befindet. Aber als Staat CSR-Politik zu machen, kommt mir wie ein illegitimer Seitenwechsel vor. Lassen wir die Kirche im Dorf, und lassen wir CSR den Unternehmen.

Marek: Natürlich geht es bei CSR stark um Eigeninitiative von Unternehmen. Gleichzeitig sollte der Staat Anreize und Initiativen für erwünschtes Verhalten setzen. Und man kann als Staat hier gewisse Lenkungseffekte erzeugen. Man kann Initiativen wie den CSR-Preis Trigos weiter ausbauen, genauso Labels wie

CSR muss in die Köpfe der Menschen gehen.

etwa Fairtrade. Vieles ist in Österreich nicht bekannt, und all das kann man in die Köpfe der Menschen, der Konsumenten, hineinbringen und CSR selbstverständlicher machen, als es

heute ist. Das ist eine Idee, an der ich seit Jahren laboriere: die Konsumenten ansprechen. Es gibt so viele Labels, die kaum jemand kennt, z. B. das Label Step für fair produzierte Teppiche. Meine Idee ist, einen einheitlichen Standard zu schaffen, ein Dach für die unterschiedlichen Labels. Und hier kann die öffentliche Hand Initiativen setzen und damit einen gewissen positiven Druck geben – und nicht alles den einzelnen Gruppen ganz allein überlassen. Das heißt aber auch, dass wir Anreize setzen.

Friesl: Das ist ein sehr feiner Unterschied, wenn es ein Anreiz ist. Ich finde es auch sehr positiv, das öffentliche Bewusstsein für CSR zu stärken, auch auf Konsumentenseite.

Ich möchte noch einmal sagen: Die Stärke von CSR ist, dass es einer qualifizierten Minderheit von Unternehmen nahe geht, und sie aus ethischen aber auch Marktgründen CSR leben. Unternehmen dringen so in eine soziale und ökologische Dimension ein, und zwar mit ihrer eigenen Logik.

Der Strategiepapst Michael Porter hat im letzten Harvard Business Manager einen Artikel über CSR publiziert: Da sagt er, Aufgabe oder Zweck von CSR sei es, Gesellschaft und Unternehmen zu integrieren. Unternehmen sollen Schnittstellen suchen, wo sie gesellschaftliche Probleme erkennen und wo sie mit ihrer unternehmerischen Logik Lösungsansätze finden. Und in diese Richtung sollte es gehen.

corporAID: *Wie positioniert sich in der CSR-Diskussion die Politik in Europa?*

Martinuzzi: Das hängt stark von der nationalen Situation ab und von den Hausaufgaben, die das jeweilige Land schon hinter sich gebracht hat. Es gibt hier ein enormes Spektrum.

Die skandinavischen Länder und Großbritannien sind, was institutionelle Kapazitäten und die Positionierung des Themas betrifft, führend.

Die CSR-Diskussion findet meiner Meinung nach auf drei Ebenen statt: auf Projektebene; rund um Qualitätskriterien; und auf der Ebene von Dialogprozessen. Bei letzterem geht es darum, wie sehr sich ein Unternehmen nach innen und außen öffnet und sich die grundsätzliche Frage stellt, was seine Aufgabe in der Gesellschaft ist. Und da kann die Politik schon etwas machen, indem sie derartige Dialogplattformen promotet, etabliert, weiterführt.

Das sieht man etwa bei der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie und beim Wald-dialog. Genau so könnte man im CSR-Bereich zu einzelnen Themenbereichen, die gesellschaftlich durchaus konfliktär sind, sicherlich solche Dialoge initiieren. Das kann jetzt von der Frage Zulieferer bis zur Frage des Stellenwerts von Frauenarbeit oder Kindererziehungszeiten reichen. Ich habe im Moment den Eindruck, dass die Unternehmen ein bisschen verunsichert sind, wie sie sich diesen Dialogprozessen stellen können. Es ist auch schwierig, wenn Stakeholder unrealistische Erwartungen haben. Man sollte diese Erwartungen auf eine solide Basis stellen; zu sagen: „Das kann ich von einem Unternehmen erwarten“, „Das ist eine Verantwortung, die es wahrnehmen sollte“ und „Das kann ich von dem Unternehmen einfach nicht erwarten“.

Marek: Das machen wir etwa beim Work-Life Projekt in Österreich: Den Dialog und Austausch fördern und sowohl auf nationaler als auch europäischer Ebene voneinander lernen. Man sollte Plattformen einrichten, wo Praktiker auf einer ganz pragmatischen



Ebene voneinander lernen und sich austauschen. Und dazu werden wir sicher auf österreichischer Ebene und dann auch auf EU-Ebene entsprechende Initiativen setzen. Denn wenn Praktiker miteinander reden und sagen: „Das hat bei uns funktioniert“, oder: „Da sollte man vorsichtig sein“, kann das sehr hilfreich sein.

Friesl: Das Initiieren des gesellschaftlichen Dialogs gefällt mir sehr gut. Ich glaube, dass an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft die Rolle des Staates die eines Moderators ist. Das hört sich vielleicht nach zu wenig an für jene, die dem Regulierungsmotiv sehr stark anhängen. Aber aus der Sicht des Unternehmens ist der Staat ein Stakeholder, ein Stakeholder wie viele



Fotos: ICEP

CSR aus Sicht der Politik, der Wirtschaft und der Wissenschaft.

andere auch. Große internationale Unternehmen haben auch verschiedene Staaten als Stakeholder. Da hat der Staat natürlich ein gutes Recht, angehört zu werden.

Ich möchte noch zwei andere Dinge sagen: Im CSR-Bereich geht die Entwicklung weg von den Projekten. Das Motto heißt ‚Prozesse‘ statt ‚Projekte‘. Bei allem Tollen, was etwa der TrigOS initiiert – Projekte sind der Einstieg, ein erstes Herantasten. Aber die Unternehmer, die es wirklich gut machen, kommen sehr schnell darauf, dass sich aus diesen Projekten jene Inhalte entwickeln sollten, wo die Schnittstellen und Berührungsfelder mit der Gesellschaft am intensivsten sind. Und dort sollten sie weiter tun. Da lassen sich enorme

Paradigmenwechsel herbeiführen. Mein momentanes Lieblingsbeispiel ist Chiquita. Ein Unternehmen, das von einem massiv kritisierten Südfrüchteproduzenten zu einem Vorzeigeunternehmen wurde.

corporAID: Frau Staatssekretärin, welche Zuckerln hat der Moderator Staat für brave CSR-Unternehmen bei der Hand?

Marek: Ich denke hier vor allem an eine Art Gütesiegel, ähnlich der ISO-Zertifizierung, zum Beispiel zum Thema Work-Life oder auch Nachhaltigkeit. Oder man kann Förderungen und Veränderungsprozesse vergeben. Ein Vorzeigetool für die nachhaltige Umsetzung von Veränderungsprozessen im Unternehmen ist für mich das Audit ‚Familie und Beruf‘.

Da kann ich mir vorstellen, dass von der öffentlichen Hand je nach Firmengröße Kosten ersetzt werden. Das sind die Punkte, wo man die Unternehmen packen und konkrete Vorteile, auch Wettbewerbsvorteile, aufzeigen kann.

Friesl: Ich glaube gar nicht so sehr, dass es um Förderungen geht. Eher um Bewusstseinsbildung. Ich würde mich freuen, wenn die öffentliche Hand eine Werbekampagne für gesellschaftliche Verantwortung macht und die österreichischen Vorzeigeunternehmen präsentiert. Wichtig wäre aber auch, in der Gesetzgebung einige notwendige Schritte zu setzen. Etwa bei der Kinderbetreuung gibt es nach wie vor Unausgewogenheiten. Und dann gibt es natürlich das Thema der steuerlichen Absetzbarkeit von Spenden, wo wir einfach Nachholbedarf haben.

Martinuzzi: Wir sollten nicht auf das eine oder das andere Instrument fokussieren, sondern einen Mix von Instrumenten einsetzen: CSR-Politik als integriertes Instrument! Wir sehen auf regionaler Ebene, wie gut solche Mixinstrumente zum Beispiel bei regionalen Beratungsprogrammen der Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit und dem ÖkoBusiness-Plan Wien, funktionieren.

corporAID: Wer hat diese Prozesse initiiert?

Martinuzzi: Im Regelfall Verwaltung und Wirtschaft. Das Interessante ist, dass die beiden hier Partner sind. In seltenen Fällen ist sogar eine Arbeitnehmervertretung dabei. Das sind Akteursnetzwerke, die mehr tun als zu sagen: „Da hast du ein Gütesiegel, den Rest macht der Markt.“

Marek: Ich finde es sehr schade, dass sich die Arbeitnehmer-Organisationen nicht stärker in die Diskussion involvieren. Die nehmen sich

hier sehr stark heraus.

corporAID: Welche konkreten Schritte werden Sie in nächster Zeit setzen?

Marek: Konkret in meinem Zuständigkeitsbereich wird es die Einladung zu einer Plattform für Work-Life-Austausch sein – nach Vorbild der European Work-Life Conference. Hier wird es sicher im heurigen Jahr noch die erste Veranstaltung geben. Wir werden auch zum Thema betriebliche Kinderbetreuung eine Plattform einrichten. Auch werden wir überlegen, wie weit die Label-Idee funktionieren kann. Und ich denke, wir müssen CSR herunterbrechen, damit der einzelne weiß, was CSR konkret für ihn bedeutet. Da sind wir dann beim Kriterienkatalog.

Friesl: Die IV wird sicher weiterhin versuchen, so viele Unternehmen wie möglich zum Thema CSR zu motivieren. Ich möchte aber darum ersuchen, das CSR-Modell nicht überzustrapazieren. CSR wird uns ja keine verteilungs- oder steuerpolitische Diskussionen ersparen. Wenn man es zu sehr mit verschiedensten Wünschen aus allen Ecken belastet, dann tut man ihm auch nichts Gutes.

Martinuzzi: Der Forschungsbereich kann zwei Sachen anbieten: Dialogprozesse unterstützen und konkrete Forschung. Mir scheint, dass in Österreich die CSR-Forschung stark dokumentarischen Charakter hat und sich zu sehr auf Meinungsforschung, Einzelfälle und Win-win-Situationen konzentriert. Dabei stehen hinter CSR gesellschaftliche Konfliktlinien, da geht es um Interessen und durchaus auch um Verteilungsfragen. Daher brauchen wir nicht nur Success-Stories, sondern auch wissenschaftliche Analysen der Probleme und Konflikte rund um CSR.

corporAID: Vielen Dank!