

# Das integrierte COGITA CSR-Konzept

Ein Praxisleitfaden  
für regionale Akteure  
und Unternehmen

NÖ Landesregierung,  
Abteilung Wirtschaft, Tourismus  
und Technologie

---



**COGITA**  
Corporate Social Responsibility



COGITA – Corporate Social and Environmental Responsibility through Public Policy wird durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung über das INTERREG IVC-Programm für interregionale Zusammenarbeit mitfinanziert. Das Projekt bringt 13 Regionen in ganz Europa zusammen und verfügt über ein Budget von mehr als 2,5 Mio. €.

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	4
<b>1 Einleitung</b> .....	6
<b>2 Die Vorgehensweise von COGITA</b> .....	8
<b>3 Der regionale Kontext und der theoretische Rahmen für COGITA</b> .....	12
<b>4 Das integrierte COGITA-Konzept</b> .....	18
4.1 X-Achse – politische CSR-Themenfelder .....	21
4.2 Y-Achse – Unterstützungsinstrumente der öffentlichen CSR-Politik .....	24
4.3 Z-Achse – Handlungsfelder für CSR .....	25
<b>5 Herausforderungen der öffentlichen CSR-Politik</b> .....	28
5.1 Herausforderungen im Bereich „Bewusstseinsbildung für CSR/Kapazitätsaufbau innerhalb von KMU“ .....	28
5.2 Herausforderungen im Bereich „Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit/regionale Lieferketten“ .....	30
5.3 Herausforderungen im Bereich „Kommunikation/Branding“ .....	32
5.4 Herausforderungen im Bereich „CSR-Anreize bei der öffentlichen Auftragsvergabe schaffen“ .....	36
5.5 Herausforderungen im Bereich „CSR-Kriterien für die Vergabe von öffentlichen Mitteln an regionale KMU“ .....	39
<b>6 COGITA CSR Manual</b> .....	40
<b>7 Entwickelte Maßnahmen in Niederösterreich</b> .....	42
7.1 Stärkere Verankerung von CSR im öffentlichen Beschaffungswesen.....	42
7.2 Verbesserte Verknüpfung von CSR mit Förderungen in Wirtschaft und Innovation .....	44
7.3 Forcierung von CSR in KMU über regionale Lieferketten mit Großunternehmen .....	46
<b>8 Literaturhinweise</b> .....	48
<b>VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN UND TABELLEN</b>	
Abbildung 1: Einzelne COGITA-Projektaktivitäten .....	8
Abbildung 2: CSR im regionalen Kontext.....	13
Abbildung 3: Die COGITA-Matrix: Ein dreidimensionales Modell des integrierten COGITA CSR-Ansatzes.....	19
Abbildung 4: Politische CSR-Themenfelder.....	21
Abbildung 5: Handlungsfelder für CSR (respACT, 2010) .....	27

# Vorwort

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) steht bei vielen Unternehmen in Niederösterreich sowie in ganz Europa auf der Tagesordnung. Es gibt es eine steigende Zahl an Unternehmen, die sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sind und das Prinzip der Nachhaltigkeit in vorbildlicher Weise leben. Sie zeigen wie zukunftsweisendes Wirtschaften funktioniert und wie Unternehmen ihre Verantwortung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Umwelt und der Gesellschaft gegenüber in ihrer Strategie und in ihr tägliches Handeln eingebunden haben.

COGITA hat in den letzten drei Jahren ein CSR-Modell entwickelt, das auf soziale, Umwelt- und wirtschaftliche Belange mit integrierten Tools eingeht. Die COGITA-Ergebnisse füllen somit eine Lücke auf politischer Ebene in Europa, auf der es bisher kein integriertes CSR-Konzept gegeben hat.

Verschiedene Analysen, das Konzept und erste Ergebnisse von Pilotmaßnahmen im Rahmen von COGITA bestätigen, dass die öffentliche Hand Instrumente für einen integrierten CSR-Ansatz in Unternehmen entwickeln und anwenden kann. So kann die Wirtschaftspolitik in wirksamerer und effizienterer Weise zur Erzielung der Wirtschaftsziele beitragen sowie die Wettbewerbsfähigkeit ihrer regionalen Unternehmen und das regionale Wohlergehen fördern.

Auch wenn sich Niederösterreich bereits heute im Europäischen Vergleich zu den fortgeschrittenen Regionen hinsichtlich CSR-Politik zählen darf, hat sich der Austausch mit anderen EU-Regionen als außerordentlich fruchtbar erwiesen.

Niederösterreich unterstützt diesen integrierten CSR-Ansatz von COGITA uneingeschränkt: Es wurden wichtige Ansatzpunkte aufgezeigt, wie die niederösterreichische Wirtschaftspolitik das nachhaltige Wirtschaften regionaler Unternehmen zukünftig noch besser unterstützen und indirekt fördern kann. Dabei handelt es sich um Themen wie das nachhaltige öffentliche Beschaffungswesen, die verbesserte Integration von CSR in die regionale Wirtschafts- und Innovationspolitik sowie das Aufgreifen von CSR in regionalen Wertschöpfungsketten. Verschiedene Maßnahmen für Niederösterreich wurden hierzu im Rahmen von COGITA entwickelt und sollen zeitnah umgesetzt werden.



**Landesrätin Dr.<sup>in</sup> Petra Bohuslav**

Landesrätin für Wirtschaft, Tourismus und Sport



© Marschik

# 1

## Einleitung

Über drei Jahre – von Anfang 2012 bis Ende 2014 – nahm die Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie des Amtes der NÖ Landesregierung eine federführende Rolle im europäischen Projekt „COGITA – Corporate Social and Environmental Responsibility through Public Policy“ und bei der Entwicklung des integrierten COGITA CSR-Konzepts (Corporate Social Responsibility<sup>1</sup>) ein. Ziel dieses Projekts war es, die Entwicklung von Instrumenten und Maßnahmen um Klein- und Mittelunternehmen bei der Implementierung eines ganzheitlichen CSR-Ansatzes durch die öffentliche Hand zu unterstützen.

Bei einer fragmentierten oder monothematischen Sicht auf CSR werden vornehmlich einzelne Unterstützungsmaßnahmen durch die öffentliche Hand unkoordiniert durchgeführt, sodass sich eine gesamtheitliche Wirkungsweise von CSR nicht entfalten kann. Das COGITA-Konzept hingegen betont die Anwendung des integrierten ganzheitlichen CSR-Ansatzes, bei dem alle Dimensionen von CSR gleichzeitig reflektiert und gefördert werden – nämlich Handlungsfelder, politische Themen und Unterstützungsinstrumente.

Die Zielgruppe des integrierten CSR-Konzepts von COGITA sind in erster Linie Klein- und Mittelunternehmen (KMU), welche an Business-to-Consumer (B2C)- und Business-to-Business (B2B)-Lieferkettenaktivitäten beteiligt sind. Aber auch die verantwortlichen Ministerien und Intermediäre der regionalen CSR-Politik wie Wirtschaftskammern, Wirtschaftsförderung oder Nichtregierungsorganisationen zählen zu den wesentlichen Zielgruppen.

<sup>1</sup> Das moderne Verständnis definiert CSR (Corporate Social Responsibility) als Prozess der „Integration von gesellschaftlichen, ökologischen, ethischen und menschenrechtsspezifischen Interessen in die allgemeine Geschäftstätigkeit in enger Einbindung interner und externer Stakeholder“ (Quelle: <https://www.respect.at/csrleitbild> aus dem Jahr 2009).

Neben der konzeptionellen Entwicklung des integrierten COGITA CSR-Ansatzes lag ein weiterer Projektschwerpunkt auf der Entwicklung von Lösungsansätzen für regionale Herausforderungen bei der integrierten CSR-Umsetzung. Hierzu haben die COGITA-Partnerorganisationen erfolgreiche Unterstützungsinstrumente für integrierte CSR-Politik in den Partnerregionen identifiziert und Aktionspläne entwickelt, wie diese Erfolgsbeispiele in die eigene regionale Wirtschaftspolitik eingebettet werden können. Zum Wohle der Wirtschaft, der Arbeitnehmer, der Umwelt, der Gesellschaft und der gesamten Region wird mit dieser Politik der gesamtheitliche Ansatz von CSR betont und die Übernahme integrierter CSR-Lösungen durch KMU forciert.

In Einzelfällen haben die COGITA-Partnerorganisationen nicht nur einzelne Umsetzungsmaßnahmen, sondern auch umfassende regionale Strategien zur Förderung des integrierten CSR-Konzepts erarbeitet.

Die wichtige Rolle der öffentlichen Hand in Sachen CSR-Politik zeigt eine europaweite Befragung im Zuge des COGITA-Projekts: 4 von 5 Unternehmen befürworten eine öffentliche Unterstützung von Unternehmen bei ihren CSR-Aktivitäten. Ein Praxisleitfaden soll KMU, Regierungsorganisationen und Intermediären wertvolle Anstöße und Ideen zur Weiterentwicklung der eigenen CSR-Politik geben. Er beschreibt das konzeptionelle und theoretische Gerüst für das COGITA-Konzept mit dem methodischen Rahmen der COGITA-Matrix, dem integrierten CSR-Ansatz. Ergebnisse zahlreicher Projekt-Workshops, welche in das Gesamtkonzept eingebettet sind, sowie Referenzen zum offiziellen englischsprachigen COGITA-„CSR Handbuch“ und zu zahlreichen CSR-Instrumenten, die bereits erfolgreich in Europa eingesetzt werden, komplettieren diesen Praxisleitfaden.

# 2

## Die Vorgehensweise von COGITA

Die Entwicklung des integrierten CSR-Ansatzes mit anschließender Erarbeitung von Aktionsplänen zur Verbesserung der nachhaltigen Wirtschaftspolitik in allen Partnerregionen prägte die COGITA-Projektaktivitäten. Die einzelnen Projektschritte sind in der nachfolgenden Abbildung 1 dargestellt.

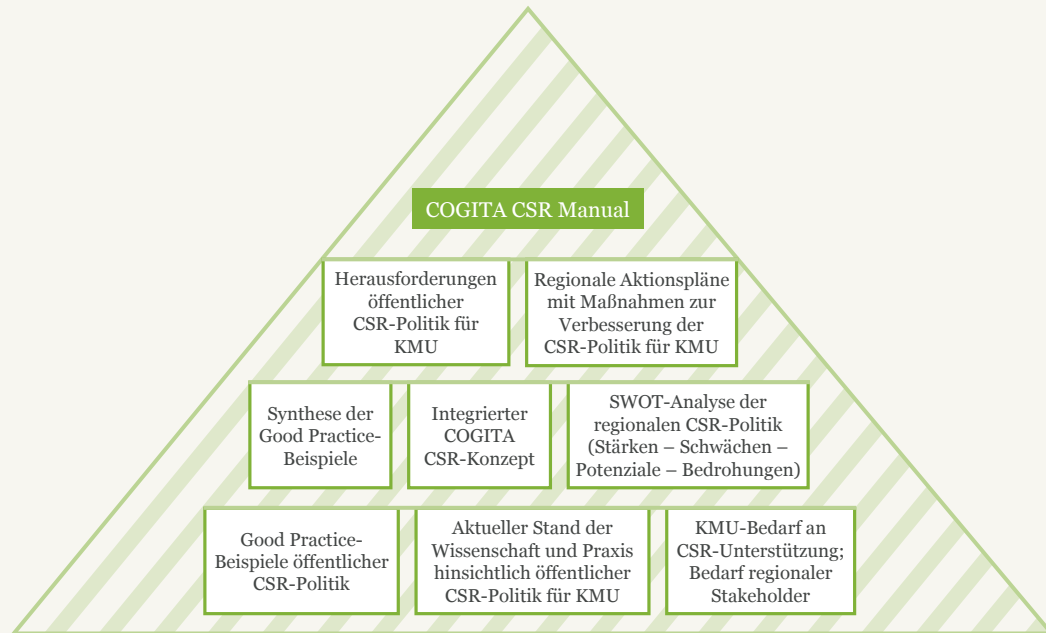


Abbildung 1:  
Einzelne  
COGITA-  
Projektaktivitäten



Zu Projektbeginn wurden die Anforderungen und die Bedarfe der regionalen Unternehmen, insbesondere der KMU, und der Stakeholder der regionalen CSR-Politik ermittelt. Ergänzend wurde der aktuelle Stand der Wissenschaft und Praxis hinsichtlich öffentlicher CSR-Politik für Unternehmen als Basis für die Erarbeitung des integrierten CSR-Ansatzes von COGITA aufgenommen.<sup>2</sup>

Der nächste Meilenstein waren die Identifikation, Zusammenstellung und Analyse von bereits bewährten CSR-Unterstützungsinstrumenten zur Einführung und Vertiefung von CSR in KMU. Diese sogenannten Good Practice-Beispiele mussten bereits erfolgreich in einzelnen Regionen praktiziert werden und wurden aus ganz Europa zusammengetragen, wobei wegen des einfacheren Zugangs zu den entsprechenden Anbietern der Schwerpunkt auf den COGITA-Partnerregionen lag. Die systematische Auswahl der Good Practice-Beispiele mittels eines Kriterienkatalogs mit Mindestanforderungen fand mit Unterstützung durch die regionalen Stakeholder in allen COGITA-Partnerregionen statt. Die Good Practice-Beispiele sind in einheitlicher Weise dokumentiert worden, was die Aussagekraft der Beschreibungen deutlich erhöht und die Einbindung in den integrierten CSR-Ansatz klar hervorhebt. Die Sammlung von 24 Good Practice-Beispielen und deren Synthese deckt weite Teile des integrierten CSR-Konzepts ab.<sup>3</sup>

Das integrierte COGITA CSR-Konzept wird in Kapitel 4 genauer erläutert.

<sup>2</sup> Das integrierte COGITA CSR-Konzept ist in englischer Sprache verfügbar unter [http://cogitaproject.eu/images/pdf/cogita\\_conceptpaper.pdf](http://cogitaproject.eu/images/pdf/cogita_conceptpaper.pdf)

<sup>3</sup> Die COGITA-Partnerorganisationen trugen bewährte CSR-Instrumente aus ganz Europa zusammen. Die Good Practice-Beispiele sind verfügbar auf der Projekt-Website unter <http://www.cogitaproject.eu/index.php/en/regional-good-practices>

# 2

## Die Vorgehensweise von COGITA

Parallel dazu hat jede COGITA-Partnerorganisation für ihre Region eine SWOT-Analyse (Stärken – Schwächen – Chancen – Bedrohungen) hinsichtlich CSR-Politik und deren Umsetzung in den Unternehmen mit dem integrierten COGITA CSR-Ansatz als Referenzmodell und unter Berücksichtigung des individuellen regionalen Kontexts durchgeführt.

Die COGITA-Partnerorganisationen haben weiters wesentliche Herausforderungen in verschiedenen CSR-Themenfeldern identifiziert, dokumentiert und Lösungsansätze aufgezeigt, auch mit Bezug auf einzelne Good Practice-Instrumente. Diese sehr umfassende Arbeit wurde in Form von eigens eingerichteten Arbeitsgruppen mit mehreren Projekt-Workshops durchgeführt. Näheres zu den Arbeitsgruppen und formulierten 18 Herausforderungen ist im Kapitel 5 nachzulesen.<sup>4</sup>

Zur Verbesserung der eigenen regionalen CSR-Politik hat jede COGITA-Partnerorganisation einen Aktionsplan mit individuellen Maßnahmen erarbeitet, der sich am integrierten COGITA CSR-Konzept, den Ergebnissen der eigenen SWOT-Analyse und den erarbeiteten Herausforderungen regionaler CSR-Politik orientiert. Jede Umsetzungsmaßnahme berücksichtigt darüber hinausgehend in der Regel mindestens ein CSR-Instrument einer anderen Region aus der Good Practice-Sammlung. Die einzelnen Maßnahmen der Aktionspläne wurden hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit von den zuständigen Projektpartnerorganisationen unter Einbindung der relevanten regionalen Stakeholder genauer analysiert (Machbarkeitscheck). Gegebenenfalls wurden die ursprünglichen Maßnahmen

<sup>4</sup> Die gesamte Sammlung der identifizierten Herausforderungen ist in englischer Sprache verfügbar unter <http://cogitaproject.eu/images/pdf/Factsheet%20for%20Challenges%20in%20CSR%20Policy.pdf>

## 2

### Die Vorgehensweise von COGITA

entsprechend angepasst, sodass die Umsetzung der Maßnahmen nach dem Projektende von COGITA auch gewährleistet ist. In Kapitel 7 erfahren Sie Weiteres über die erarbeiteten Maßnahmen zur Verbesserung der CSR-Politik in Niederösterreich.

Die strukturierte Vorgehensweise im Rahmen des COGITA-Projekts, welche sich aufgrund des Projekterfolgs bestens bewährt hat, wurde von den Projektpartnerorganisationen in dem COGITA CSR Manual kurz und bündig in Form von 10 Schritten zusammengefasst. Die deutsche Fassung finden Sie in Kapitel 6.

Alle relevanten Unterlagen und die wesentlichen Ergebnisse des COGITA-Projekts sind auf der COGITA-Website nachzulesen.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Unter der Rubrik „COGITA CSR Manual“ sind in englischer Sprache die erarbeiteten Dokumente gelistet, inklusive des integrierten COGITA CSR-Konzepts, der Sammlung der Good Practice-Beispiele, die wesentlichen Herausforderungen für CSR-Politik mit Lösungsansätzen und das COGITA CSR Manual.

# 3

## Der regionale Kontext und der theoretische Rahmen für COGITA

In der Literatur ist bestens bekannt, dass die öffentliche Hand bei der Förderung von CSR-Aktionen in KMU eine wichtige Rolle spielen kann (Albareda et.al., 2008; Cici und Ranghieri, 2008; Steurer et.al., 2008; Apospori et.al, 2012).

Diese CSR-unterstützenden Aktivitäten haben Einfluss auf

1. das interne Unternehmensumfeld,
2. das äußere Umfeld des Unternehmens,
3. die Beziehungen zwischen den Unternehmen,  
z. B. in Form von Lieferketten, Clustern etc.

Gleichzeitig beeinflusst das interne und das äußere Unternehmensumfeld inklusive der Beziehungen zwischen Unternehmen auch wiederum die Wirkung von CSR-Politik. So variieren Eignung und Wirksamkeit von Instrumenten der öffentlichen CSR-Politik gemäß dem regionalen Kontext. Dieser definiert sich über die Verwaltungsstruktur des jeweiligen Landes, d. h. zentralisiert vs. dezentralisiert (Albareda et.al., 2008), über die politische Kultur, den Umfang von sozialen Einrichtungen des jeweiligen Landes sowie über die wirtschaftliche Grundlagen der betreffenden Region.

Abbildung 2 stellt die Wechselbeziehungen zwischen den von den öffentlichen Stellen unternommenen CSR-Aktivitäten und den CSR-Aktionen von KMU mit Einfluss auf die Leistung und regionale Wettbewerbsfähigkeit der KMU dar.

# 3

## Der regionale Kontext und der theoretische Rahmen für COGITA

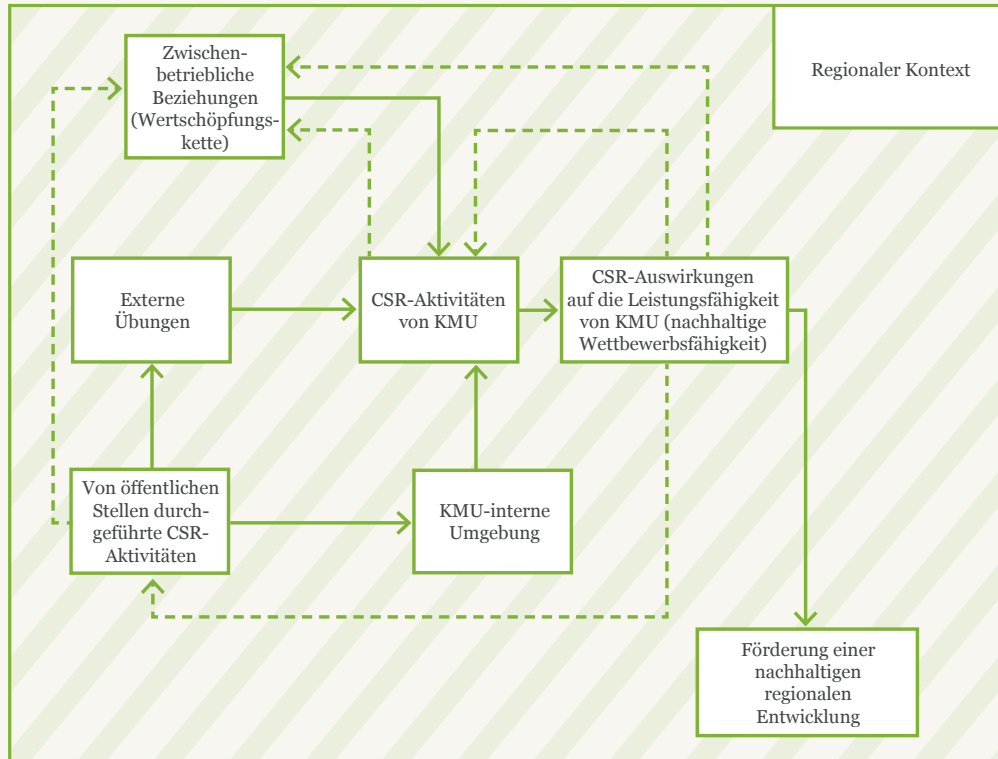


Abbildung 2:  
CSR im regionalen  
Kontext

# 3

## Der regionale Kontext und der theoretische Rahmen für COGITA

Der regionale Kontext mit seinem Wechselspiel zwischen den Unternehmen als direkte Nutznießer von öffentlicher CSR-Förderung und den regionalen Akteuren muss unbedingt in einem integrierten CSR-Ansatz Berücksichtigung finden.

Darüber hinaus deuten bestehende Studien (Steurer et.al, 2008) darauf hin, dass eine Unterscheidung zwischen den Themen der CSR-Politik und den CSR-Instrumenten, die zur Ansprache dieser Themenfelder verwendet werden sollten, getroffen werden sollte. Nur so könne ein „optimaler“ Mix aus politischen Instrumenten und Themen ausgewählt werden, mit dem die individuellen und konkreten politischen CSR-Ziele wirksam und effizient erreicht werden können. Allgemein anerkannt als wesentliche politische Themen sind Bewusstseinsbildung und Kapazitätsaufbau für CSR bei den Unternehmen und Stakeholdern, Förderung von Philanthropie und Wohltätigkeit, Förderung von Offenlegung und Transparenz, Unterstützung von sozial verantwortlichen Investitionen oder mit gutem Beispiel vorangehen, z. B. durch ein nachhaltiges öffentliches Auftragswesen.

Unter Berücksichtigung der oben genannten Themen und vor dem Erfahrungshintergrund der eigenen CSR-Politik in den Partnerregionen haben die COGITA-Partnerorganisationen folgende **politische CSR-Themenfelder** als wesentlich für das integrierten COGITA CSR-Konzept ausgewählt:

- Bewusstseinsbildung,
- Kapazitätsaufbau,
- Transparenz,
- Lieferketten und zwischenbetriebliche Beziehungen,
- Branding und Kommunikation.

Nachhaltiges öffentliches Auftragswesen wird von COGITA-Partnerorganisationen nicht als ein eigenständiges politisches Themenfeld angesehen, sondern als ein Instrument der CSR-Politik.

Eine Vielzahl von Instrumenten wird von den Regierungen im Zusammenhang mit CSR verwendet. (Steurer et.al., 2008; Cici and Ranghieri, 2008; Knopf et.al., 2010, Apospori et.al., 2012, zitieren weitere relevante Dokumente, in denen die Rolle der öffentlichen Hand für die Förderung und Etablierung von CSR in KMU behandelt wird.)

Für das integrierte COGITA CSR-Konzept haben die COGITA-Partnerorganisationen folgende **Unterstützungsinstrumente der öffentlichen CSR-Politik** festgelegt (wie von Knopf et.al., 2010; Steurer et.al, 2008, vorgeschlagen):

- Rechtsinstrumente,
- Wirtschafts- und Finanzinstrumente,
- Informationsinstrumente,
- Partnerschaftsinstrumente,
- Hybridinstrumente.

Die politischen CSR-Themen und die öffentlichen CSR-Instrumente müssen also gemeinsam für den integrierten CSR-Ansatz herangezogen werden, wobei der Mix aus Themen und Instrumentarien nach den Zielen der regionalen CSR-Politik und dem regionalen Kontext im Einzelfall variiert.

# 3

## Der regionale Kontext und der theoretische Rahmen für COGITA

Im Mittelpunkt der CSR-Politik für Unternehmen stehen aber natürlich die regionalen Unternehmen selbst, insbesondere KMU. Als CSR-Handlungsfelder innerhalb der Unternehmen sind insbesondere die Bedarfe der Unternehmen zu berücksichtigen.

Der integrative Ansatz zeichnet sich dadurch aus, geeignete Kombinationen aus politischen Themen und Instrumenten zu finden – mit hoch wirksamen Potenzialen zur Unterstützung der CSR-Aktionen von Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung

1. der geäußerten Bedarfe und Prioritäten der KMU,
2. des regionale Kontexts.

Zu den geäußerten Bedarfen der KMU zählen auch größere Barrieren und Wegbereiter, welche die KMU identifiziert haben und welche für die Umsetzung der integrierten CSR-Aktionen relevant sind. Ergebnisse von Studien (Apospori et.al, 2012) weisen nach, dass KMU insbesondere mit fehlendem technischem Wissen, Zeitmangel, fehlenden finanziellen Mitteln und Personalmangel sowie mit begrenzten Managementressourcen zu kämpfen haben.

Wichtige Wegbereiter für die Umsetzung von CSR-Aktivitäten durch KMU sind zum Beispiel (Apospori et.al., 2012) die Unterstützung bei der Aneignung von Know-how, finanzielle Unterstützung und Anreize, die Bewerbung von Auditierung und Zertifizierung, die Auslobung von CSR-Auszeichnungen und Preisen sowie die Bildung von KMU-Clustern und Netzwerken, welchen besonderen Wert auf CSR legen.



Ein weiterer wichtiger Faktor mit Auswirkung auf das CSR-Verhalten von KMU ist im Zusammenhang mit deren Beteiligung an Lieferketten der Druck, der durch andere Teilnehmer der Lieferkette auf sie ausgeübt wird, vor allem durch den Originalgerätehersteller (OEM) der Lieferkette. Daher verdienen CSR-Strategien staatlicher Stellen, die Lieferketten und zwischenbetriebliche Beziehungen von KMU beeinflussen, besondere Aufmerksamkeit.

Die **Handlungsfelder für CSR** lassen sich aufgrund bestehender Konzepte, z. B. „Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften“<sup>6</sup>, in 5 Kategorien einteilen:

- Führung und Gestaltung,
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
- Markt,
- Umwelt,
- Gesellschaft.

<sup>6</sup> Autor des Leitbilds ist respACT – Austrian business council for sustainable development.  
Weitere Informationen siehe [www.respect.at/csrleitbild](http://www.respect.at/csrleitbild)

# 4

## Das integrierte COGITA-Konzept

Die dreidimensionale COGITA-Matrix mit den in Kapitel 3 festgelegten Dimensionen **politische CSR-Themenfelder, Unterstützungsinstrumente der öffentlichen CSR-Politik und Handlungsfelder für CSR** visualisiert den integrierten COGITA CSR-Ansatz und verbindet miteinander die drei Dimensionen mit ihren jeweils 5 Kategorien. Diese Matrix erlaubt eine transparente und leicht verständliche Darstellung der politischen Prioritäten von integrierter CSR, die Veranschaulichung der Ergebnisse der SWOT-Analyse regionaler CSR-Politik sowie die Positionierung der Good Practice-Beispiele.

Das dreidimensionale Modell ist anwendbar auf

- die öffentliche Hand: öffentliche Stellen und andere Stakeholder, die für die regionale CSR-Strategie und politische Umsetzung verantwortlich sind,
- KMU, die vor allem in einem B2C- oder B2B-Umfeld tätig sind.

# 4

## Das integrierte COGITA-Konzept

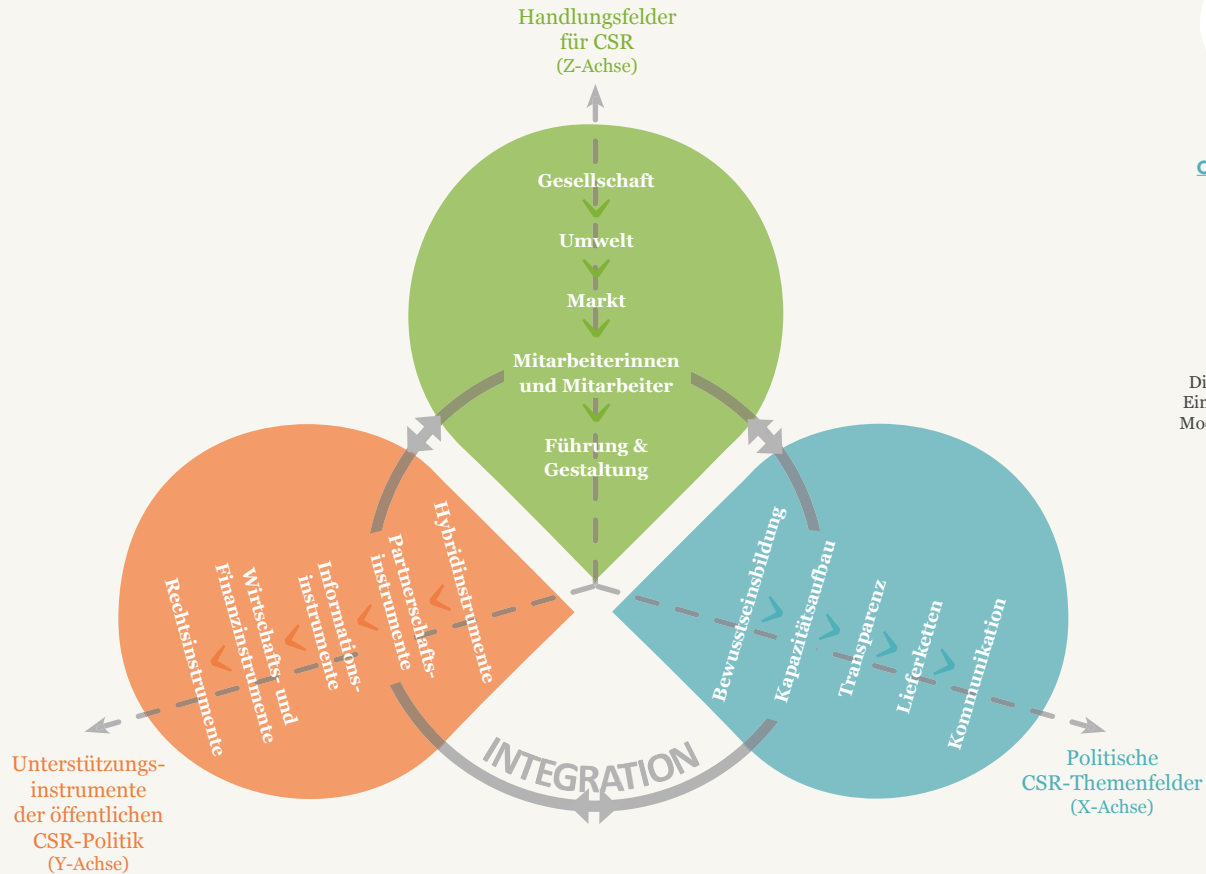


Abbildung 3:  
Die COGITA-Matrix:  
Ein dreidimensionales  
Modell des integrierten  
COGITA CSR-  
Ansatzes

# 4

## Das integrierte COGITA-Konzept

Die X-Achse dieses dreidimensionalen Modells zeigt die **politischen CSR-Themenfelder** des integrierten COGITA CSR-Ansatzes. Die Y-Achse stellt das **politische Instrumentarium** dar, das für die Behandlung der verschiedenen politischen Themen verwendet wird. Die Z-Achse zeigt die 5 wichtigsten **Handlungsfelder für CSR**.

Das ausgearbeitete integrierte COGITA-Konzept ist geeignet, ganzheitliche und integrierte CSR-Unterstützungssysteme der öffentlichen Hand für KMU in jeder Region zu entwickeln sowie bewährte und neue Maßnahmen zur Forcierung von CSR in Unternehmen in der COGITA-Matrix zu positionieren und zu analysieren.

Die 3 Dimensionen werden auf den nächsten Seiten ausführlicher dargestellt.

## 4.1 X-Achse – politische CSR-Themenfelder

Die folgenden 5 festgelegten Themenfelder können als ein Prozess aufeinander aufbauender Schritte mit Iterationen verstanden werden, um CSR in Unternehmen zu fördern:

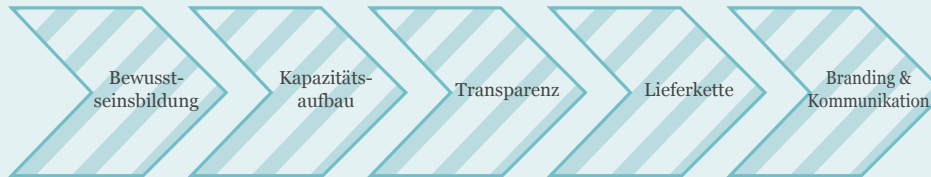


Abbildung 4:  
Politische  
CSR-Themenfelder

### 1. Bewusstseinsbildung

Eine Voraussetzung für die Umsetzung von CSR-Aktivitäten in KMU ist das Bewusstsein der Geschäftsführung und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die potenzielle positive Wirkung von CSR. Nur jene Unternehmen, die den Einfluss von CSR kennen, sind auch selbstständig für eine langfristige Umsetzung motiviert. Ergebnisse einer von COGITA durchgeführten europaweiten CSR-Studie zeigen, dass KMU CSR-Kapazitätsaufbau und -Bewusstseinsbildung als wichtigste politische Themen ansehen.

# 4

## Das integrierte COGITA-Konzept X-Achse

### 2. Kapazitätsaufbau

Eine erfolgreiche Umsetzung von CSR setzt die entsprechenden Fertigkeiten und Ressourcen im Unternehmen voraus. Kapazitätsaufbau geschieht nicht im luftleeren Raum, sondern bedarf einer strategischen Personalplanung und -qualifikation. 3 Dimensionen müssen dabei berücksichtigt werden: das individuelle Niveau (Kapazität der einzelnen Person), das institutionelle Niveau (Kapazität der Institutionen) und das gesellschaftliche Niveau (Kapazitätsaufbau für reaktionsfähige und verantwortliche öffentliche Verwaltungen).

### 3. Transparenz

Neben den Finanzangaben der Unternehmen (Bilanz) wird die nicht finanzielle Berichterstattung immer wichtiger. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, bei ihren geschäftlichen Aktivitäten auf transparente Weise zu handeln und über diese USR-Faktoren (Umwelt, Soziales und Regierung) zu berichten. Diese Informationen sind für verschiedene Stakeholder wie Verbraucher, Lieferanten, öffentliche Stellen, Investoren und die Gesellschaft relevant.

### 4. Lieferketten

Management von Lieferantenkettens – Supply Chain Management (SCM) – ist für Geschäfts- und Wettbewerbsvorteil von wesentlicher Bedeutung, insbesondere im Produktionssektor. Gemäß der herkömmlichen Definition (Handfield & Nichols, 1999) „umfasst die Lieferkette sämtliche Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Fluss und der Umwandlung von Waren vom Rohstoffstadium (Gewinnung) bis hin zum Endverbraucher sowie die damit zusammenhängenden Informationsflüsse“. Die Verwaltung einer Lieferkette umfasst eine Reihe von Unternehmen, die als Lieferanten,

Logistikanbieter und Kunden bei der Lieferung eines Produkts oder einer Dienstleistung zusammenarbeiten. Sie zieht daher B2B- und B2C-Beziehungen und -Prozesse nach sich. Ein verantwortungsvolles SCM berücksichtigt auch soziale, Umwelt- und wirtschaftliche Belange.

### **5. Branding und Kommunikation**

Die CSR-Kommunikation darf nicht isoliert betrachtet werden, sondern sollte einen wesentlichen Bestandteil der Gesamtkommunikationsaktivitäten des Unternehmens bilden (integrierte Kommunikation).

Die Unternehmensgrundsätze werden in verschiedenen Formen an ein breites Spektrum an (externen und internen) Stakeholdern kommuniziert. Eine integrierte Unternehmenskommunikation sollte Antworten auf die Fragen finden, was wem und wie häufig gesagt werden soll.

Effektives Branding erhebt ein Produkt von einem Wirtschaftsgut unter vielen identischen Wirtschaftsgütern zu einem Produkt mit einem einzigartigen Charakter, in dem die Werte des Unternehmens reflektiert werden. Ebenso kann das Branding eines Unternehmens einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil bewirken.

# 4

## Das integrierte COGITA-Konzept Y-Achse

### 4.2 Y-Achse – Unterstützungsinstrumente der öffentlichen CSR-Politik<sup>7</sup>

Die 5 Instrumentenkategorien sind:

- **Rechtsinstrumente:** Regulierung, Richtlinien, öffentliche Beschaffung etc.
- **Wirtschafts- und Finanzinstrumente:** Steuern, Steuergutschriften, Subventionen, Auszeichnungen etc.
- **Informationsinstrumente:** Kampagnen, Branding, Schulungen, Konferenzen etc.
- **Partnerschaftsinstrumente:** Netzwerke, Dialoge mit Stakeholdern, PPPs etc.
- **Hybridinstrumente:** Kombinationen der oben genannten Instrumente, z. B. CSR-Strategieschulungen, Zusammenarbeit mit größeren Unternehmen, Schulung über CSR in KMU, Richtlinien, Labels, Übernahme der besonderen Rolle von KMU innerhalb nationaler oder regionaler CSR-Aktionspläne etc.

<sup>7</sup> In Bezug auf die 5 Kategorien des „politischen Instrumentariums“ auf der Y-Achse verweisen wir auf Knopf, J.; Kahlenborn, W., Hajduk, T.; Weiss, D.; Feil, M.; Fiedler, R.; Klein, J. (2010): Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. European Commission DG for Employment, Social Affairs and Inclusion Unit C2, Manuskript vollendet im November 2010, Seite 19 ff.



### 4.3 Z-Achse – Handlungsfelder für CSR

Es herrscht kein weltweiter Konsens über eine eindeutige Definition von CSR. Ansätze zur Begriffsbestimmung unterscheiden sich je nach ihrem Schwerpunkt (UNGC, Bertelsmannstiftung, 2010). Die COGITA-Partnerorganisationen haben sich darauf geeinigt, die Handlungsfelder für CSR vom „Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften“<sup>8</sup> zu übernehmen, und legen die 5 Handlungsfelder von CSR für den integrierten COGITA-Ansatz wie folgt fest:

#### 1. Führung und Gestaltung

- Unternehmenskultur und Vorbildwirkung
- Strategie, Umsetzung und Risikomanagement (einschließlich wirtschaftliche/finanzielle Aspekte)
- Kommunikation und Transparenz
- Stakeholder-Beziehungen

#### 2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

- Entlohnung und Arbeitszeit
- Rechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Arbeitsschutz
- Personalentwicklung und Weiterbildung
- Vielfalt und Chancengleichheit

<sup>8</sup> Autor des Leitbilds ist respACT – Austrian business council for sustainable development. Weitere Informationen siehe [www.respect.at/csrleitbild](http://www.respect.at/csrleitbild)

# 4

## Das integrierte COGITA-Konzept Z-Achse

### 3. Markt

- Produkte und Dienstleistungen
- Innovationen
- Wertschöpfungsketten
- Geschäftsbeziehungen

### 4. Umwelt

- Erhalt, Schutz und Vorsorge
- Ressourceneffizienz
- Energieeffizienz und Klimaschutz
- Mobilität und Transport

### 5. Gesellschaft

- Menschenrechte und Vielfalt der Kulturen
- Armutsbekämpfung und Entwicklungszusammenarbeit
- Gesellschaftliches Engagement
- Verbreitung unternehmerischer Verantwortung

Die 5 Handlungsfelder, die Anwendungen und jeweiligen Ziele sollten nicht getrennt voneinander gesehen werden, sie sind alle miteinander verbunden.<sup>9</sup>

# 4

## Das integrierte COGITA-Konzept Z-Achse

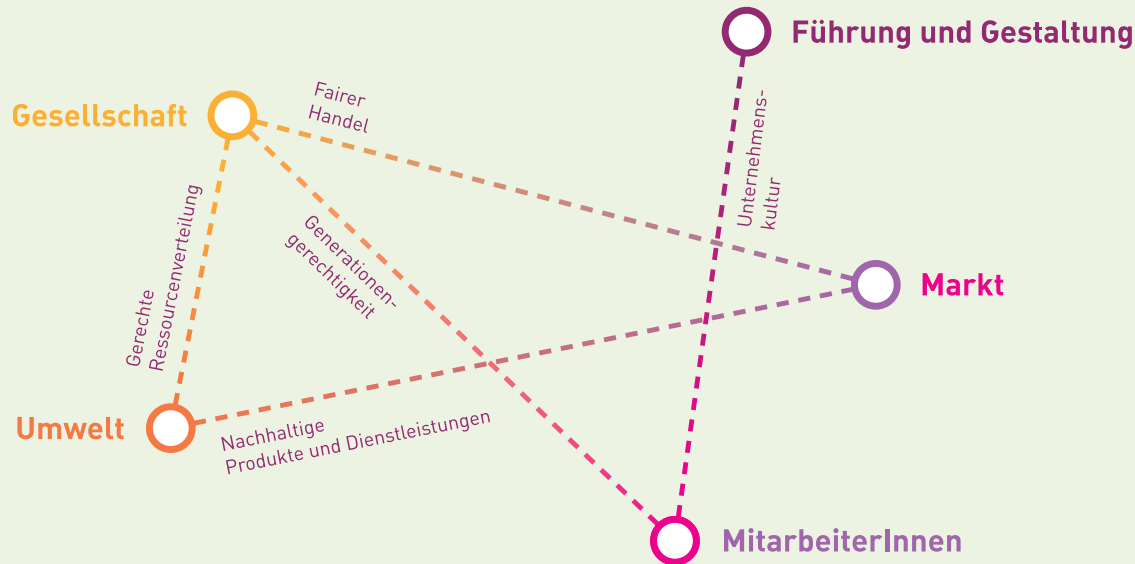


Abbildung 5:  
Handlungsfelder  
für CSR  
(respACT, 2010)

# 5

## Herausforderungen der öffentlichen CSR-Politik

Im Rahmen von COGITA haben die Projektpartnerorganisationen fast 20 Herausforderungen der öffentlichen CSR-Politik identifiziert und beschrieben sowie Lösungswege mithilfe von geeigneten Good Practice-Beispielen aufgezeigt. Für 5 Themenfelder, welche aus den Dimensionen und Kategorien der COGITA-Matrix als besonders wichtig ausgewählt wurden, wurde jeweils eine Arbeitsgruppe gebildet.

Die Ergebnisse sind im Folgenden je Arbeitsgruppe zusammengefasst.<sup>10</sup>

### **5.1 Herausforderungen im Bereich „Bewusstseinsbildung für CSR/Kapazitätsaufbau innerhalb von KMU“**

#### **Vorteile von CSR für KMU und für die Region**

Die Vorteile von CSR sind sehr vielfältig und reichen

- von Kostenersparnis, z. B. aufgrund von Abfallreduzierung,
- über eine bessere Effizienz durch Steigerung der MitarbeiterInnenqualifikation und
- verbesserte Materialnutzung,
- Risikosenkung aufgrund von professionalisierten und zielgerichteten Prozessen und
- erhöhtem Innovationsgrad aufgrund einer gesteigerten Innovationskultur
- bis zur erhöhten gesellschaftlichen Akzeptanz durch umweltfreundliches Wirtschaften.
- Das Unternehmensimage kann durch verbesserte Beziehungen in den Lieferketten sowie stärkeren Fokus auf das ArbeitnehmerInnenwohl und Produktivitätssteigerung maßgeblich verbessert werden.

- So führen CSR-Aktivitäten in vielen Fällen zu einer besseren Marktstellung und höherem Profit für das Unternehmen trotz erhöhter Kosten für CSR-Aktivitäten.

Profitieren die Unternehmensführung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Umwelt von den CSR-Aktivitäten eines einzelnen Unternehmens, so profitiert ebenso die Region von den CSR-Aktivitäten möglichst vieler regionaler Unternehmen.

### **Einfluss der öffentlichen Hand**

Der öffentliche Sektor kann Anreize zur Verfügung stellen und Wege aufzeigen, um CSR-Aktivitäten in KMU zu fördern und zu unterstützen. Die öffentliche Hand sollte darüber hinaus auch Universitäten und Forschungszentren stärken, die sowohl die (eigene) CSR-Kultur weiter entwickeln und zugleich zukunftsweisende CSR-Konzepte erforschen können, was wiederum den regionalen Unternehmen und der Allgemeinheit zugute kommt. Beispiele sind: Schulungen für KMU oder die Nutzung von Synergien (Bewusstseinsbildung, die auf die Kunden abzielt – Verbraucher und Unternehmen).

### **Good Practice-Beispiele<sup>11</sup>**

- 📍 **CISE – *Impresa Etica***: Triple-Bottom-Line-Standard für KMU, die sich um CSR bemühen. Das System umfasst ein Label und Richtlinien für verantwortungsbewusstes Handeln und unterstützt KMU bei der Überprüfung ihres Ansatzes und ihrer Ergebnisse im Vergleich mit den Kriterien von *Impresa Etica*. Auf diese Weise erkennen KMU Verbesserungspotenziale und können einen Verbesserungsplan erstellen. Weitere Informationen sind in Italienisch auf der Website [www.impresaetica.net](http://www.impresaetica.net) verfügbar.



[www.impresaetica.net](http://www.impresaetica.net)

<sup>11</sup> Diese ersten bewährten Aktivitäten wurden innerhalb der COGITA-Partnerorganisationen zu Beginn des Projekts geteilt. Während des Austauschs wurden viele weitere Beispiele gefunden. Diese stehen online unter [www.cogitaproject.eu](http://www.cogitaproject.eu) zur Verfügung.

# 5

## Herausforderungen der öffentlichen CSR-Politik



www.csccyprus-  
network.com

Die *Platform for Corporate Responsibility* der Industrie- und Handelskammer von Zypern: Diese Plattform wird ständig weiterentwickelt, fördert und stärkt das Interesse von zypriotischen Unternehmen, die eigene Unternehmensstrategie hinsichtlich CSR und CSR-Aktivitäten zu adaptieren. Beispiel hierfür ist die Entwicklung eines Tools, mit dessen Hilfe Unternehmen ihre Emissionsenkungen messen können. Dies führte unter anderem zur „Charter Against Climate Change“, die von 56 zypriotischen Unternehmen im Jahr 2010 unterzeichnet wurde, die sich für die Verringerung von Treibhausgasemissionen einsetzen. Weitere Informationen sind in Neugriechisch auf der Website [www.csccyprusnetwork.com](http://www.csccyprusnetwork.com) verfügbar.

### 5.2 Herausforderungen im Bereich „Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit/regionale Lieferketten“

Die Rolle der KMU in Lieferketten sowohl als Lieferant als auch als Käufer ist für die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Lieferkette von entscheidender Bedeutung. Das Engagement von Unternehmen für CSR wirkt sich auch auf die Sozial- und Umweltperformance der nach- und vorgelagerten Lieferkettenpartner aus und kann zu einer Verbreitung von CSR-Praktiken in der gesamten Lieferantenkette beitragen (Ciliberti et al., 2011). In einigen Fällen ist die Einhaltung von CSR-Richtlinien und Vorgaben des OEM eine Voraussetzung dafür, dass ein KMU überhaupt Teil der Lieferkette werden kann. Die Nichteinhaltung dieser Voraussetzungen kann Risiken für die gesamte Lieferkette mit sich bringen und auch für die Wettbewerbsfähigkeit des einzelnen KMU als Bestandteil dieser Lieferkette nachteilig sein. Daher spielen KMU neben großen Unternehmen bei der Umsetzung der CSR in Lieferketten eine wichtige Rolle.

Öffentliche Stellen können bei der Verbreitung der CSR-Kultur in regionalen, nationalen und internationalen Lieferketten eine entscheidende Rolle spielen. Dabei ist die von öffentlichen Stellen gebotene Unterstützung nicht auf finanzielle Unterstützung beschränkt. Öffentliche Organisationen, darunter auch internationale Organisationen, nationale, regionale und lokale Stellen, Geschäftsverbände, Gewerkschaften, Industrie- und Handelskammern, lokale Gemeinschaften etc. können sich auch auf folgende Weise einbringen:

- in KMU das Bewusstsein für CSR schärfen und Kapazitäten in KMU für CSR aufbauen,
- Förderung von Veröffentlichung und Transparenz bei wirtschaftlichen, sozialen und Umweltbelangen der geschäftlichen Aktivitäten der KMU,
- Förderung von sozial verantwortlichen Investitionen,
- bei Aspekten wie nachhaltige öffentliche Beschaffung, Berichte über die soziale Performance öffentlicher Stellen etc. mit gutem Beispiel vorangehen (Steurer et.al., 2008).

### Good Practice-Beispiele

Hauptziel der Arbeitsgruppe „Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit/Regionale Lieferketten“ war die Analyse bewährter Good Practice-Beispiele, die mit ihrem integrierten, d. h. sowohl den sozialen als auch den Umweltaspekt berücksichtigenden Ansatz positive CSR-Auswirkungen auf Lieferketten mit Beteiligung von KMU nachweisen können.

- Die katalanische Handelskammer und die Regionalregierung von Katalonien unterstützen mit **tRanSparEncia** größere Unternehmen und ihre Lieferanten bei der Steigerung der Transparenz in der Lieferkette und bei der Stärkung des nachhaltigen Handelns von KMU. Zu den Hauptaktivitäten des Programms, an dem bislang über 60 KMU aus der Region Katalonien teilnahmen,

# 5

## Herausforderungen der öffentlichen CSR-Politik



[www.transparencia.cat](http://www.transparencia.cat)

gehören die individuelle Unterstützung von KMU durch Fachberaterinnen und -berater, die Organisation einer Konferenz zur Vermarktung der Programmergebnisse und die Vernetzung der Partnerinnen und Partner sowie eine Schulung der KMU über Nachhaltigkeitsberichterstattung auf Grundlage von GRI und über die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Es werden Gruppen-Workshops zur Schulung von KMU über die Erstellung ihrer ersten Nachhaltigkeitsberichte angeboten, auch 2 bis 3 Einzelsitzungen kann jedes KMU in Anspruch nehmen. Ein Hauptergebnis war die Erstellung von 62 Nachhaltigkeitsberichten. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren von „tRanSparEncia“ gehören die Einbeziehung einer Vielzahl von Akteuren (Handelskammern, Regierung, GRI, KMU), Qualität und fachliche Kompetenz der Beratung, Personalisierung der Methodik für jedes einzelne KMU und die Vielfalt der Unterstützungsleistung für jedes KMU. Weitere Informationen in Spanisch sind auf der Website [www.transparencia.cat](http://www.transparencia.cat) verfügbar.

### 5.3 Herausforderungen im Bereich „Kommunikation/Branding“

Um ein verantwortungsvolles Unternehmen mit seinen CSR-Aktivitäten auch in der Innen- und Außendarstellung entsprechend zu positionieren und um zu einem positiven Image des Unternehmens beizutragen, kommt neben der Umsetzung von CSR im KMU der Kommunikation dieses verantwortlichen Handelns wesentliche Bedeutung zu. Hierzu müssen interne und externe Zielgruppen gezielt angesprochen werden. Eine derartige aktive Kommunikationsstrategie hinsichtlich CSR ist



jedoch bei KMU eher selten anzutreffen, weil die Unternehmensführung der CSR Kommunikation eine nur geringe Bedeutung beimisst oder die erforderlichen Kommunikationsfähigkeiten oder -kapazitäten fehlen.

Effektives Branding erhebt ein Produkt oder eine Dienstleistung neben vielen identischen Merkmalen zu einem einzigartigen Charakter. Es kann eine emotionale Resonanz bei den Verbrauchern hervorrufen, die Produkte und Dienstleistungen unter Verwendung sowohl emotionaler als auch pragmatischer Entscheidungen auswählen. Auch beim Branding haben es die KMU in der Regel schwerer, sich mit ihrer Marke in Konkurrenz mit global anerkannten Marken großer Konzerne auf dem nationalen Markt, aber vor allem auf dem globalen Markt zu positionieren und langfristig zu etablieren. KMU können jedoch erfolgreicher sein, indem sie sich auf die Qualität und die Nachhaltigkeit ihrer Produkte konzentrieren, anstatt den Wettbewerb ausschließlich über den Preis auszutragen.

Somit kommt der Unternehmenskommunikation mit entsprechendem CSR-Branding der eigenen Produkte/Dienstleistungen eine maßgebliche Rolle beim Unternehmenserfolg zu. Dabei sollten bei der Qualität und Zuverlässigkeit der kommunizierten Informationen/Fakten/Zahlen diejenigen Maßstäbe angewandt werden, die auch für die eigenen CSR-Aktivitäten gelten. Ebenso wie Transparenz in den CSR-Aktivitäten ein wichtiger Grundsatz ist, muss das KMU dafür Sorge tragen, dass die Kommunikation von CSR-Aktivitäten auch in transparenter Form und umfassend erfolgt. Trotz dieser sich selbst auferlegten Prinzipien kann die CSR-Kommunikation in zahlreichen Fällen nicht die Kontrolle der Einhaltung der CSR-Prinzipien ersetzen, sondern ist als Ergänzung zu sehen, z. B. im Fall von staatlichen Förderungen oder der Einbindung in Lieferketten.

# 5

## Herausforderungen der öffentlichen CSR-Politik

Folgende Kernfragen der Unternehmenskommunikation sollten beantwortet werden:

- **WAS wollen wir kommunizieren?**  
Die Ziele sind klar zu formulieren. Der Fokus der Kommunikation hängt stark davon ab, welches Image das Unternehmen anstrebt. Dazu muss auch festgelegt werden, welche CSR-Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommuniziert werden sollen, wobei diese sich durchaus unterscheiden können. Der Grad der Zielerreichung sollte sich anhand qualitativer und quantitativer Indikatoren messen lassen.
- **WEN wollen wir ansprechen?**  
Zielgruppen müssen klar definiert und charakterisiert werden, um diese auch mit den geeigneten Kommunikationsmitteln in verschiedenen geeigneten Kommunikationskanälen anzusprechen.
- **WIE wollen wir kommunizieren?**  
Von den Kommunikationszielen und den festgelegten Zielgruppen hängt die Art und Weise der Kommunikation mit Festlegung der Kommunikationskanäle ab. Der Aufwand der CSR-Kommunikation und des CSR-Brandings sollte dabei nicht unterschätzt werden. Falls das KMU bisher wenig Erfahrung in der Vermarktung von CSR hat und wenig Ressourcen hierzu bereitgestellt hat, sollte auch die Ernennung eines verantwortlichen CSR-Kommunikationsmanagers überlegt werden.

# 5

## Herausforderungen der öffentlichen CSR-Politik

- Ein bewährtes Verfahren kommt aus Italien und trägt den Namen *Social Accountability Watch*. Es handelt sich dabei um ein Instrument, das einerseits zur Kommunikation einer Organisation über das CSR-Engagement dient und andererseits zur Garantie der Transparenz für die beteiligten Unternehmen beiträgt.

Es

- gewährleistet Vertraulichkeit,
- begünstigt den Umlauf von Informationen,
- verbessert das aktive Zuhören unter den beteiligten Mitgliedern,
- bietet Unterstützung bei der CSR-Qualifikation der Lieferkette,
- verringert die Kosten in Bezug auf die Überprüfung sozialer Kriterien von Unternehmen.

Weitere Informationen in Englisch sind auf der Website [www.sawnet.info](http://www.sawnet.info) verfügbar.



[www.sawnet.info](http://www.sawnet.info)

- Das niederösterreichische Programm „*Erfolg mit Fairantwortung*“ war ein Beratungsprojekt für KMU. Die geförderten Unternehmen erhielten 5 Tage individuelle Beratung zur Entwicklung einer CSR-Strategie und zur Verfassung ihres eigenen Nachhaltigkeitsberichts. Zwischen 2010 und 2013 haben mehr als 60 niederösterreichische KMU erfolgreich eine Strategie entwickelt und einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Weitere Informationen sind auf der Website [www.respect.at/site/angebote/kmuundepu/article/5150.html](http://www.respect.at/site/angebote/kmuundepu/article/5150.html) verfügbar.



[www.respect.at](http://www.respect.at)

# 5

## Herausforderungen der öffentlichen CSR-Politik

### 5.4 Herausforderungen im Bereich „CSR-Anreize bei der öffentlichen Auftragsvergabe schaffen“

Die öffentliche Auftragsvergabe ist der Prozess von öffentlichen Stellen zur Beschaffung von Waren und Dienstleistungen mittels Steuergelder. Eine nachhaltige öffentliche Auftragsvergabe integriert Umwelt-, Sozial- und wirtschaftliche Kriterien im Einkaufsprozess. Die Auswirkung der öffentlichen Auftragsvergabe auf den Markt ist groß: Das Potenzial für nachhaltige innovative öffentliche Beschaffung wird EU-weit mit ca. 16 % des BIP beziffert.<sup>12</sup>

„Eine aktuelle Untersuchung des BMWFJ bestätigt, dass das kommerzielle Beschaffungsvolumen in Österreich hochgerechnet rund 40 Mrd. € ausmacht sowie direkt und indirekt eine Wertschöpfung von 54 Mrd. € und über 700.000 Arbeitsplätze generiert.“<sup>13</sup>

#### Entwicklung

Die Geschichte der öffentlichen Auftragsvergabe zeigt uns, dass viele Jahre lang der einzige Entscheidungsindikator monetärer Art war: Öffentliche Auftraggeber suchten nach dem billigsten Anbieter. In den letzten Jahren kamen mehr und mehr weitere (auch qualitative) Entscheidungsindikatoren hinzu, zuerst Umweltaspekte (Klimawechsel, Energieeffizienz) und nun auch vermehrt soziale Kriterien (z. B. Diversity Management, Lehrlingsquote ...), die jedoch viel schwerer messbar sind.

<sup>12</sup> Nachzulesen unter <http://ec.europa.eu/trade/policy/accessing-markets/public-procurement/>

<sup>13</sup> Auszug aus „Nachhaltigkeit in der öffentlichen Beschaffung“, Ministerium für ein lebenswertes Österreich, nachzulesen unter [http://www.bmlfuw.gv.at/umwelt/nachhaltigkeit/green\\_economy/oeffentliche\\_beschaffung/naBe.html](http://www.bmlfuw.gv.at/umwelt/nachhaltigkeit/green_economy/oeffentliche_beschaffung/naBe.html)

# 5

## Herausforderungen der öffentlichen CSR-Politik

Das Good Practice-Beispiel „*Public procurement and sustainable development in Brittany*“ aus der Bretagne befasst sich mit der Umsetzung nachhaltiger Entwicklungskriterien für die regionale Beschaffung unter Beachtung der Kriterien von Gleichstellung, Transparenz, Wirtschaftlichkeit.

Wesentliche Kernpunkte sind die Anwendung von Umwelt- und Sozialkriterien, die Förderung von ethischem und gerechtem Handel und die Unterstützung der Beschäftigung von benachteiligten Menschen. Hauptergebnis ist das „soziale Payback“, was die Schaffung von Arbeitsplätzen für behinderte Menschen und die Entwicklung neuer Wirtschaftssektoren in Mali und Burkina Faso (z. B. Fairtrade-Baumwolle) beinhaltet. Weitere Informationen in Französisch sind auf der Website [www.bretagne.fr/internet/jcms/j\\_6/accueil](http://www.bretagne.fr/internet/jcms/j_6/accueil) verfügbar.




[www.bretagne.fr](http://www.bretagne.fr)

# 5

## Herausforderungen der öffentlichen CSR Politik



[www.bestuurszaken.be](http://www.bestuurszaken.be)

 In Flandern wurde ein *Aktionsplan für nachhaltige öffentliche Beschaffung* (sustainable public procurement – SPP<sup>14</sup>) eingerichtet mit dem Ziel einer zu 100 % nachhaltigen öffentlichen Auftragsvergabe für 2020.

Der Aktionsplan wird durch eine Arbeitsgruppe mit Vertretern verschiedener flämischer Ressorts durchgeführt. Er besteht aus 6 Tätigkeitsfeldern: Gewährleistung von ausreichender Unterstützung & Überwachung, Einrichtung einer Arbeitsgruppe für nachhaltige, öffentliche Beschaffung, Anregung von Wiederverwendung gebrauchter Güter, Erstellung von Datenblättern mit nachhaltigen Kriterien für diverse Produktgruppen, Stärkung von sozialen Kriterien und Unterstützung der öffentlichen Beschaffer.

Weitere Informationen sowie der Aktionsplan in Niederländisch sind auf der Website [www.bestuurszaken.be/duurzame-overheidsopdrachten](http://www.bestuurszaken.be/duurzame-overheidsopdrachten) verfügbar.

<sup>14</sup> „SPP“ oder „Nachhaltige öffentliche Beschaffung“ ist die Beschaffung von Produkten und Leistungen, bei deren Herstellung bzw. Erbringung Sozial-, Umweltstandards, andere Leitprinzipien der Nachhaltigkeit und alle EU-rechtliche Vorgaben in sparsamer, wirtschaftlicher und zweckmäßiger Art und Weise eingehalten wurden. Auch Faktoren wie Regionalität und Innovation müssen berücksichtigt werden. Siehe: Österreichischer Aktionsplan zur nachhaltigen öffentlichen Beschaffung.

## 5.5 Herausforderungen im Bereich „CSR-Kriterien für die Vergabe von öffentlichen Mitteln an regionale KMU“

Auch wenn viele KMU einige Aspekte von CSR umsetzen, sind diese nicht immer strukturiert, und möglicherweise sind sich die KMU dessen nicht einmal bewusst. Daher muss ein Großteil der ersten Arbeiten für die Erstellung des Rahmens für die Vergabe von öffentlichen Mitteln durch Gruppendialoge mit den KMU und in Verbindung mit den Herausforderungen im Bereich „Bewusstseinsbildung für CSR/Kapazitätsaufbau innerhalb der KMU“ in Kapitel 5.1 erfolgen.

- Das *Birmingham City Council* hat langjährige Erfahrung bei der Vergabe von Zuschussförderungen an KMU durch verschiedene Programme. Aufgrund dieser umfassenden Erfahrung wurden umfassende Kompetenz und Erfahrungen darin aufgebaut, Bewertungskriterien zu entwickeln und zu adaptieren, mit denen Anträge beurteilt werden können. Dabei zeigt die Erfahrung aus der Vergangenheit aber auch, dass bei der Einführung neuer Kriterien eine fachliche Unterstützung der KMU bei der Antragstellung erforderlich ist, was in der Regel auch zu einer höheren Qualität der eingereichten Anträge führt.

# 6

## COGITA CSR Manual

Alle Ergebnisse des COGITA-Projekts wurden in einem konkreten 10-Schritte-Leitfaden zusammengefasst, dem COGITA CSR Manual. Die Schritte erläutern in knapper Form, wie die öffentliche Hand mit ihrer Wirtschaftspolitik regionale KMU dabei unterstützen kann, sich sozial verantwortlich und CSR-konform zu verhalten<sup>15</sup>:

1. Verwenden Sie den integrierten COGITA CSR-Ansatz, damit die regionalen KMU noch verantwortungsvoller wirtschaften können.
2. Führen Sie eine SWOT-Analyse zur Ermittlung und Bewertung von Stärken, Schwächen, Chancen und Bedrohungen durch. Beachten Sie regionale Besonderheiten bezüglich CSR-Ansätze für KMU.
3. Ermitteln und priorisieren Sie die wichtigsten Herausforderungen in Ihrer Region zur Identifikation der bestmöglichen integrierten CSR-Ansätze für KMU.
4. Nutzen Sie bereits bewährte Verfahren, die schon anderswo erfolgreich implementiert wurden. Importieren Sie relevante Good Practice-Beispiele und adaptieren Sie diese gemäß den regionalen Besonderheiten.
5. Erarbeiten Sie konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftspolitik hinsichtlich eines integrierten CSR-Ansatzes.



6. Nehmen Sie mit Anbietern geeigneter Good Practice-Beispiele Kontakt auf zur weiteren Detaillierung der Maßnahmen und der notwendigen regionalen Anpassung.
7. Gewährleisten Sie die Umsetzbarkeit der erarbeiteten Maßnahmen durch eine Machbarkeitsprüfung, eventuell in Verbindung mit einer Pilotaktion.
8. Finalisieren Sie den Umsetzungsplan mit individuellen Maßnahmen, klar geregelten Verantwortlichkeiten und zugewiesenem Budget zur Umsetzung.
9. Setzen Sie nun die geplanten Maßnahmen um.
10. Überwachen Sie die Umsetzung und messen Sie die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen auf die Unternehmen und Nutznießer.

# 7

## Entwickelte Maßnahmen in Niederösterreich

Der niederösterreichische Aktionsplan umfasst 5 Maßnahmen zur Weiterentwicklung der CSR-Politik und zählt damit zu den umfassenden Aktionsplänen der COGITA-Partnerschaft.

Die Maßnahmen lassen sich in 3 Themenfelder unterteilen:

- Stärkere Verankerung von CSR im öffentlichen Beschaffungswesen
- Verbesserte Verknüpfung von CSR mit Innovation
- Forcierung von CSR in KMU über Lieferketten mit Großunternehmen

Nachfolgend wird auf die einzelnen Themenfelder mit den zugehörigen Maßnahmen genauer eingegangen.

---

### **7.1 Stärkere Verankerung von CSR im öffentlichen Beschaffungswesen**

In den vergangenen Jahren sind in Niederösterreich bereits verschiedene Pilotaktionen zum Thema „Nachhaltiges öffentliches Beschaffungswesen“ umgesetzt worden wie z. B. die Einführung des „N:CHECK“, einer Online-Plattform für die nachhaltige Gestaltung von öffentlichen Ausschreibungen und Tipps für die nachhaltige Gestaltung von Veranstaltungen. Bislang fehlte es jedoch an einem strategischen Dach im öffentlichen Beschaffungswesen.

Mit wertvollen Tipps und Good Practice-Beispielen der COGITA-Partnerorganisation aus Flandern hat das Amt der NÖ Landesregierung gemeinsam mit den regionalen Stakeholdern und den Abteilungen des Landes eine Strategie für das nachhaltige öffentliche Beschaffungswesen in Niederösterreich entwickelt. Diese richtet sich sowohl an die Beschafferinnen und Beschaffer des Landes Niederösterreich als auch an die regionalen Unternehmen als potenzielle Auftragnehmer.

Diese Beschaffungsstrategie („Beschafferfahrplan“) führt

- verpflichtende Nachhaltigkeitsvorprüfungen für Großprojekte,
- verpflichtende Mindestkriterien auf Basis des österreichischen Aktionsplans nachhaltige Beschaffung des Bundes (naBe, 2010)
- und die Prüfung der Lehrlingsquote bei Ausschreibungen in Großprojekten ein.

Der Fahrplan besteht aus einer Strategie, einem Handbuch, Mindestkriterienkatalog, Pflichtenheft für Landesgebäude und begleitenden Umsetzungsinstrumenten (N:CHECK-Plattform, Schulungen, Netzwerk).

Um diese Umsetzung sowohl für die öffentliche Beschaffungsseite als auch für die Auftragnehmerseite transparent zu machen, plant das Amt der NÖ Landesregierung jährliche Informationsveranstaltungen – sogenannte „Beschaffungstage“ – abzuhalten. Hier können sich die regionalen Unternehmen umfassend und vor Ort über die nachhaltige Beschaffung Niederösterreichs informieren und dem Amt eine direkte Rückmeldung zur nachhaltigen Be-

# 7

## Entwickelte Maßnahmen in Niederösterreich

schaffungsstrategie als Ganzes und zu Pflichtenheften für einzelne Produktgruppen geben. Die Einbindung der potenziellen Auftragnehmer und deren Akzeptanz mit der nachhaltigen Beschaffungsstrategie sind Voraussetzung für den Erfolg des nachhaltigen Beschaffungswesens in jeder Region, wie das erfolgreiche Beispiel aus der flämischen Stadt Gent uns lehrt.

---

### **7.2 Verbesserte Verknüpfung von CSR mit Förderungen in Wirtschaft und Innovation**

Bislang wurde CSR eher isoliert von der regionalen Wirtschafts- und Innovationspolitik betrachtet, was nicht nur für Niederösterreich, sondern für alle europäischen Regionen zutrifft. Deshalb war der CSR-Aspekt bislang unzureichend in die Wirtschafts- und Innovationsförderung des Landes Niederösterreich integriert. Das Land Niederösterreich hat nun mehrere Maßnahmen entwickelt, um die CSR-Kultur stärker in der regionalen Wirtschafts- und Innovationspolitik zu verankern.

Ein wichtiger Schritt in diese Richtung ist die Einbindung der CSR-relevanten Teile des Förderprogramms „Ökomanagement“ in das Förderprogramm „Ökologische Betriebsberatung“ des Unternehmensservices der Wirtschaftskammer Niederösterreich, was

dem integrierten COGITA-Konzept folgt. Zudem wird ein noch engerer Austausch zwischen dem Förderprogramm „Ökologische Betriebsberatung“ und den „TIP Technologie- und InnovationsPartnern“ der Wirtschaftskammer NÖ stattfinden, in dem die „TIPs“ verstärkt auch CSR-Themen beim Austausch mit den Unternehmen aufnehmen. Dies gilt umgekehrt ebenso für die Beraterinnen und Berater der „Ökologischen Betriebsberatung“ hinsichtlich Innovationsthemen. Durch regelmäßigen und systematischen Austausch zwischen „TIP“ und „Ökologischer Betriebsberatung“ wird sichergestellt, dass die Weiterleitung der identifizierten CSR- und Innovationsthemen an die zuständigen Personen umfassend und schnell erfolgt. So können durch die Einbindung der CSR-relevanten Themenkreise des „Ökomanagements“ in die „Ökologische Betriebsberatung“ verstärkt Synergieeffekte im Sinne des integrierten COGITA-Ansatzes erzielt werden.

Ebenso wird CSR nun bei einem Kaminabend im Rahmen des Förderprogramms „InnovationsassistentIn“ explizit thematisiert. Die Innovationsassistentinnen und -assistenten haben dabei die Möglichkeit, sich mit CSR-Expertinnen und -Experten und Unternehmerinnen und Unternehmern über CSR im Allgemeinen und deren Bedeutung für die niederösterreichischen Unternehmen auszutauschen. Der erste Kaminabend zum Thema CSR fand bereits im Herbst 2014 statt, weitere sind für die nächsten Jahre geplant.

# 7

## Entwickelte Maßnahmen in Niederösterreich

### 7.3 Forcierung von CSR in KMU über regionale Lieferketten mit Großunternehmen

Der dritte Themenbereich des niederösterreichischen COGITA-Aktionsplans befasst sich mit der Nachhaltigkeit in Verbindung mit Lieferketten.

Über die letzten Jahre hat das Amt der NÖ Landesregierung über die Initiative „Erfolg mit FAIRantwortung“ KMU bei der Einbindung von CSR in deren Unternehmensstrategie und bei der Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten unterstützt. Es wurde dabei festgestellt, dass sich aber offensichtlich nur ein geringer Teil der regionalen KMU für CSR-Themen erschließen lässt. Deshalb stellt sich seit längerem die Frage, welche weiteren Türöffner zur Forcierung von CSR in KMU es gibt und wie diese genutzt werden können. Die Bereitschaft der KMU, sich mit CSR intensiv und anhaltend auseinanderzusetzen, wächst offensichtlich mit dem erkennbaren und direkten Einfluss von CSR-Aktivitäten auf den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg.

Nach dem Vorbild des Good Practice-Beispiels „TRanSparEncia“ aus dem spanischen Katalonien hat auch Niederösterreich eine Maßnahme entwickelt, um in bestehenden Lieferketten KMU als Lieferanten zu unterstützen. Mit diesem Projekt sollen KMU Unterstützung bei der Einführung und Weiterentwicklung von CSR-Unternehmenskultur, bei CSR-Management und bei der Umsetzung inklusive dem Berichtswesen erhalten. Aber auch die großen Unternehmen werden in diesem Rahmen betreut.

# 7

## Entwickelte Maßnahmen in Niederösterreich

In einer ersten Phase erfolgt die Abstimmung mit regionalen Großunternehmen als Zugang zu den KMU. Diese Phase kann auch Ratschläge durch Experten für die Großunternehmen und deren Umgang mit ihren Lieferanten bezüglich CSR beinhalten. Für jede Lieferkette werden in Abstimmung mit dem Großunternehmen KMU als Lieferanten ausgewählt. Die Teilnahme ist freiwillig. Bei Zusage der KMU werden diese individuell durch CSR-Experten geschult und in der Entwicklung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt.

Mit diesem Förderprogramm sollen nicht nur die CSR-Kultur und -Umsetzung in den regionalen Unternehmen entlang der Lieferketten gefördert werden, sondern es sollen auch regionale Wertschöpfungsketten gestärkt und erweitert werden.

# 8

## Literaturhinweise

Albareda, L.; Lozano, J. M.; Tencati, A.; Midttun, A.; Perrini, F. (2008) – *The changing role of governments in corporate social responsibility: drivers and responses*, Business Ethics: A European Review, Vol. 17, Nr. 4, S. 347–363.

Apospori, E.; Zografos, K.; Magrizos, S. (2012) – *SME corporate social responsibility and competitiveness: a literature review*, International Journal of Technology Management, Vol. 58, No. 1/ 2, S. 10–31.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft – *Österreichischer Aktionsplan zur nachhaltigen öffentlichen Beschaffung*, [http://www.nachhaltigebeschaffung.at/sites/default/files/naBe-Kurzfassung\\_0.pdf](http://www.nachhaltigebeschaffung.at/sites/default/files/naBe-Kurzfassung_0.pdf)

Carroll, A. B. (1999) – *Corporate Social Responsibility, Business and Society* 38(3), S. 268–295.

Cici, C.; Ranghieri, F. (2008) – *Recommended Actions to Foster the Adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) Practices in Small and Medium Enterprises (SMEs)*, Interamerican Development Bank, Washington, DC, USA.

Ciliberti, F.; Pontrandolfo, P.; Scozzi, B. (2011) – *Small business social responsibility in the supply chain: a literature review*, in Spence, L., und Painter-Morland, M. (Eds.): *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises*, S. 291–311, Springer, Niederlande.

Cosmic Project – *CSR oriented supply-chain management to improve competitiveness in the textile/clothing sector*, finanziell unterstützt durch die Europäische Kommission: Generaldirektion Unternehmen und Industrie, <http://www.cosmic.sssup.it/>

Council of Supply Chain Management Professionals (2010) – *Supply Chain Management Terms and Glossary* – aktualisiert im Februar 2010, online verfügbar unter: <http://cscmp.org/digital/glossary/glossary.asp>

Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995) – *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, Academy of Management Review 20, S. 65–91.

CSR in SMEs (2007), Projekt finanziell unterstützt von der Generaldirektion Unternehmen und Industrie der Europäischen Kommission. Verfügbar unter [http://www.csr-in-smes.eu/downloads/brochure\\_english.pdf](http://www.csr-in-smes.eu/downloads/brochure_english.pdf)

Donaldson, T.; Dunfee, T. W. (2002) – *Ties that Bind in Business Ethics: Social Contracts and Why they Matter*, Journal of Banking & Finance 26(9), 1853–1865.

ESRC Centre for Business Relationships – *Accountability, Sustainability and Society, Corporate Social Responsibility – Engaging SMEs in the Debate*, New Academy Review 3(3) S. 76–95.

Europäische Kommission (2008) – *Competitiveness Report*, COM (2008) 774 final, verfügbar unter [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf)



- Europäische Kommission (2011) – *Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen: Eine neue EU-Strategie (2011–14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR)*, COM (2011) 681 final, 25. Oktober 2011, Brüssel, Belgien.
- Freeman, R. E.; Evan, W. M. (1990) – *Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation*, Journal of Behavioural Economics 19(4), S. 337–359.
- Handfield, R. B.; Nichols, E. L. – *Introduction to supply chain management*, New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- Jenkins, H. – *A “Business opportunity” model of corporate social responsibility for small – and medium – sized enterprises*. Business Ethics: A European Review, 18(1), S. 21–36.
- Knopf, J.; Kahlenborn, W.; Hajduk, T.; Weiss, D.; Feil, M.; Fiedler, R.; Klein, J. (2010) – *“Corporate Social Responsibility. National Public Policies in the European Union. European Commission DG for Employment, Social Affairs and Inclusion Unit C2”*, Manuskript vollendet im November 2010, [https://ec.europa.eu/employment\\_social/anticipedia/document/show.do?id=3154](https://ec.europa.eu/employment_social/anticipedia/document/show.do?id=3154)
- Mankelov, G.; Quazi, A., 2007 – *Factors affecting SMEs Motivations for Corporate Social Responsibility*. Australian and New Zealand Marketing Academy ANZMAC Conference 2007.
- O'Brien, D. (2001) – *Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy*, The Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- respACT – Austrian business council for sustainable development – *Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften*, 2. Auflage Juni 2010, [www.respect.at/csrleitbild](http://www.respect.at/csrleitbild), S. 14 und 15.
- Sarbutts, N., 2003 – *Can SMEs “do” CSR?*, Journal of Communication Management, 7(4), S. 340–347.
- Solomon, R. C. (1993) – *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business* (Oxford University Press, Oxford).
- Steurer, R., Margula, S.; Berger, G. (2008) – *Public policies on CSR in EU member states: overview of government initiatives and selected cases on awareness raising for CSR, sustainable public procurement and socially responsible investment*, European Sustainable Development Network, ESDN Quarterly Report, Juni.
- UN Global Compact, Bertelsmannstiftung (2010) – *The role of Governments in Promoting Corporate Responsibility and Private Sector Engagement in Development*. Juni 2010, Berlin, Deutschland.
- Vilanova, M.; Lozano, J. M.; Arenas, D. (2009) – *Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness*, Journal of Business Ethics, 87:57–69.

### Autoren

Doris Mayer, Daniela Kitzberger  
(*Amt der NÖ Landesregierung,  
Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie*),  
Eleni Apospori, Christos S. Tsanos, Solon Magrizos  
(*Athens University of Economics and Business – Research Centre/  
Business Communication Laboratory*),  
Lisa Weber und Theresia Tschol-Alsantali (*respACT*),  
Hans-Christian Jäger (*IDEUM*)  
in Zusammenarbeit mit den  
COGITA-Partnerorganisationen

Basierend auf dem Dokument  
“The COGITA concept for supporting policy  
for integrated CSR for SMEs”

---