

Nachhaltigkeits- management in österreichischen KMU

Anne Maria Busch / Daniela Ortiz /
Clemens Löffler / Markus Scholz



Inhalt

Executive Summary	3
1 Ausgangssituation, Inhalt und Zielsetzung der Studie	4
2 Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement	6
3 Erwartete Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeitsmanagement	8
4 Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in KMU	10
4.1 Einbettung in die Unternehmensstrategie	10
4.2 Einbettung in die Betriebsführung	11
4.3 Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern	14
4.4 Bedeutung schriftlicher Leitlinien und Reporting-Standards	16
5 Conclusio und Handlungsempfehlungen	18
Appendix: Methodisches Vorgehen	20
Nachwort	20
Infobox: Leitlinien und internationale Standards	21
Referenzen	23

Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy (IBES)

Physische Adresse: Währinger Straße 61/4, 1090 Wien

Postadresse: Währinger Gürtel 97, 1180 Wien

Tel.: +43 (1) 476 77-5765

E-Mail: ibes@fh-wien.ac.at

Executive Summary

Veränderungen von Kundenbedürfnissen und politischen Rahmenbedingungen führen dazu, dass die strategische Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit zunehmend zu einer wettbewerbsentscheidenden Aufgabe für Unternehmen jedweder Größenordnung wird. Während die Aktivitäten großer österreichischer Unternehmen in diesem Bereich gut dokumentiert sind (z. B. PWC, 2018; Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 2019; EY, 2020), gibt es für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) kaum aktuelle Informationen. Die vorliegende Studie schließt diese Lücke und liefert eine aktuelle Bestandsaufnahme der Aktivitäten österreichischer KMU im Nachhaltigkeitsmanagement (NHM). Basierend auf quantitativen Daten aus Österreich werden die erwarteten Wettbewerbsvorteile identifiziert und die Eingliederung von NHM in die Geschäftsprozesse der Unternehmen beschrieben. Anhand der Antworten von 343 online befragten Unternehmen werden insbesondere die Integration in die Unternehmensstrategie, die Umsetzung in die operative Betriebsführung und die Interaktion mit externen Stakeholdern beleuchtet. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, die KMU bei der Entwicklung eines strategischen Umsetzungsprogramms unterstützen sollen.

Die folgenden Punkte liefern eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse:

- Österreichische KMU erwarten sich durch das NHM Wettbewerbsvorteile. Diese liegen vor allem in der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und des Images des Unternehmens.
- Die meisten Nachhaltigkeitsaktivitäten orientieren sich an sozialen Zielsetzungen und richten sich insbesondere an die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeitenden.
- Die Verantwortlichkeit für das NHM liegt bei der überwiegenden Mehrheit der KMU bei der Geschäftsleitung. Mitarbeitende haben zwar häufig die Möglichkeit, Vorschläge einzubringen, dies erfolgt jedoch in den wenigsten Fällen systematisch.
- KMU sind bei der Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten sowohl gegenüber internen als auch externen Stakeholdern sehr zurückhaltend.
- Institutionalisierte Instrumente wie Checklisten, interne Leitfäden oder standardisierte, anerkannte Richtlinien und Standards werden kaum verwendet.
- Kooperation mit externen Stakeholdern zur gemeinsamen Umsetzung größerer Nachhaltigkeitsprojekte werden selten eingegangen.

Diese Ergebnisse zeigen, dass langfristige unternehmerische Chancen durch ein strategisches NHM von österreichischen KMU noch unzureichend genutzt werden. Um die erwarteten Wettbewerbsvorteile auch tatsächlich zu nutzen, reichen einzelne Aktivitäten nicht aus. Daher wird im präskriptiven Teil dieser Studie eine stärkere Professionalisierung durch eine strategische Integration von NHM im Unternehmen empfohlen. Diese Professionalisierung basiert auf einer systematischen Analyse der Auswirkungen der einzelnen Aktivitäten im Wertschöpfungsprozess auf Umwelt und Gesellschaft und wird durch institutionalisierte Prozesse zum Management und zur Kommunikation sowie durch klar definierte Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse im Unternehmen unterstützt. Durch die Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern können Wirkung und Sichtbarkeit der gesetzten Maßnahmen zusätzlich deutlich erhöht werden.

1 Ausgangssituation, Inhalt und Zielsetzung der Studie

Das Management ökologischer und gesellschaftlicher Auswirkungen der Unternehmens-tätigkeit zählt langfristig zu den großen Herausforderungen für Unternehmen aller Branchen. Durch eine zunehmende Sensibilisierung der Gesellschaft für soziale und umweltrelevante Fragestellungen verändern sich nicht nur die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden (vgl. BMWI, 2019; Golob et al., 2019), sondern auch politische und rechtliche Rahmenbedingungen. Beispielhaft dafür stehen politische Maßnahmen wie der europäische „Green Deal“, ein Maßnahmenplan mit dem Ziel, die EU bis 2050 klimaneutral zu gestalten (vgl. Europäische Kommission, 2019). Eine weitere Initiative, der Aktionsplan zu „Sustainable Finance“, sieht vor, gesellschaftliche und ökologische Auswirkungen als gewichtige Entscheidungskriterien bei der Finanzierung langfristiger Investitionsprojekte zu verankern (vgl. Europäische Kommission, 2020). In Österreich wurde 2017 das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) in Kraft gesetzt. Dieses verlangt von kapitalmarktorientierten Großunternehmen, im Jahresbericht eine „Nichtfinanzielle Erklärung“ darüber abzugeben, mit welchen konkreten Strategien und Konzepten negative Auswirkungen ihrer unternehmerischen Tätigkeiten auf Umwelt- und Sozialbelange sowie auf die Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer minimiert, die Schaffung gemeinsamer Werte für alle relevanten Stakeholder optimiert und die Bekämpfung von Korruption und Bestechung forciert werden.

Obwohl Klein- und Mittelunternehmen (KMU) von den gesetzlichen Regelungen nicht unmittelbar betroffen sind, erhöhen diese Entwicklungen dennoch den Druck auf KMU, soziale und umweltrelevante Aspekte in unternehmerische Prozesse einzubeziehen. Zum Beispiel sind Großunternehmen durch das NaDiVeG dazu angehalten, ihre Zulieferer und Dienstleis-

ter nach Nachhaltigkeitskriterien auszuwählen und diesbezüglich zu kontrollieren. Damit werden die Nachhaltigkeitsbemühungen der KMU zu zentralen Faktoren für die Zusammenarbeit mit großen Unternehmen (vgl. Wagner & Ecker, 2019). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, werden KMU nachweisen müssen, dass sie die geforderten Standards erfüllen.

Die Analyse der Aktivitäten im Nachhaltigkeitsbereich von KMU erscheint vor dem Hintergrund der Bedeutung dieser Unternehmen für die heimische Wirtschaft speziell in Österreich wesentlich. Mit einem Anteil von 99,6 % bilden sie das Rückgrat der österreichischen Unternehmenslandschaft. Dieser hohe Anteil zieht nach sich, dass KMU erhebliche Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt haben. Sie machen 62 % der Wertschöpfung aus, beschäftigen 68 % der Erwerbstätigen (BMDW, 2018) und verursachen 55 % der wirtschaftsbezogenen Umweltbelastungen (Constantinos et al., 2014).

KMU sehen sich mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und -ziele systematisch, koordiniert, effizient und transparent in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Gründe dafür sind (a) unzureichende Expertise zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen, (b) knappe finanzielle und personelle Ressourcen sowie (c) eine tendenziell informelle Art der Unternehmensführung (vgl. Johnson & Schaltegger, 2016; Wickert, 2016).

Die vorliegende Studie analysiert anhand der Ergebnisse einer Online-Befragung von 343 heimischen Unternehmen die Eingliederung von Aktivitäten zur Verbesserung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte in die Geschäftsprozesse von österreichischen KMU (Details zur Methodik werden im Appendix beschrieben). Insbesondere werden die Einbettung des Nachhaltigkeitsmanagements (NHM)

in die Unternehmensstrategie, die Umsetzung in die operative Betriebsführung und die Interaktion mit externen Stakeholdern beleuchtet. Aus den erzielten Ergebnissen lassen sich Handlungsempfehlungen ableiten, die KMU bei der Überwindung der Hindernisse und bei der Entwicklung eines unternehmerischen NHM unterstützen.

In den folgenden Abschnitten werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie vorgestellt. Abschnitt 2 definiert unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement. Abschnitt 3 be-

schreibt erwartete Wettbewerbsvorteile, die österreichische KMU mit der Implementierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten verbinden. In Abschnitt 4 werden die Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit, insbesondere deren Einbettung in die Unternehmensstrategie und in die operative Betriebsführung, die Interaktion mit externen Stakeholdern sowie die Bedeutung schriftlicher Leitlinien und Reporting-Standards, analysiert. Abschließend liefert Abschnitt 5 eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse und konkrete Handlungsempfehlungen für KMU in Österreich.

2 Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement

Strategisches unternehmerisches NHM ist die systematische Integration gesellschaftlicher, ökologischer und ökonomischer Aspekte in die Unternehmensführung. Dadurch sollen nicht nur die negativen Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit minimiert werden, sondern es soll auch ein positiver Beitrag des Unternehmens zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Wirtschaft und Gesellschaft sichergestellt werden, etwa durch die Entwicklung geeigneter Technologien zur Erreichung von Klimazielen. Zusätzlich soll eine langfristige positive Geschäftsentwicklung des Unternehmens selbst gewährleistet werden, zum Beispiel durch die Schaffung von Differenzierungsmerkmalen (vgl. Schaltegger, 2017, S. 84f; Graafland & Smid, 2019).

Ein strategisches NHM umfasst demnach alle systematischen, koordinierten und zielorientierten betrieblichen Aktivitäten, die der langfristigen Entwicklung eines Unternehmens in Zusammenarbeit mit seinen internen und externen Stakeholdern dienen und eine nachhaltige Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft fördern (Schaltegger, 2017; Testa et al., 2020). Die Themen und Maßnahmen des NHMs leiten sich aus der Analyse der positiven und negativen Auswirkungen des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses auf Gesellschaft und Umwelt ab sowie aus einer Auseinandersetzung mit den Interessen aller relevanten Stakeholder. Das NHM zielt nicht nur auf eine betriebswirtschaftliche Optimierung ab, etwa durch Gesundheit am Arbeitsplatz oder Energie-, Material- und Ressourceneffizienz, sondern beinhaltet auch jene Aktivitäten, die zur strategischen Zusammenarbeit von Stakeholdern und Unternehmen führen, um beispielsweise gemeinsam Lösungswege für die Bewältigung von gesellschaftlichen Herausforderungen zu entwickeln. Das umfasst Kooperationen von etablierten Unternehmen mit nachhaltigkeitsorientierten Start-ups sowie die

Umsetzung von partizipativen Innovationsprozessen zur Rekonfiguration des unternehmerischen Geschäftsmodells.

Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.
(Europäische Kommission, 2011)

Damit diese unterschiedlichen Aktivitäten langfristig positiv zur Geschäftsentwicklung beitragen können, müssen sie mit dem Kerngeschäft verknüpft und wirtschaftlich ausgerichtet werden (vgl. Ortiz et al., 2018). Das strategische NHM integriert die unternehmerisch relevanten sozialen und ökologischen Aspekte in vier Bereiche: (1) in die Unternehmensstrategie, (2) in die Betriebsführung, etwa durch schriftliche Leitlinien, und (3) in die Interaktion mit externen Stakeholdern (vgl. Europäische Kommission, 2011). NHM wird somit als eine integrative Querschnittsaufgabe der Unternehmensführung verstanden, die diese Bereiche systematisch identifiziert und bewusst managt. (4) Begleitende Maßnahmen wie Dokumentation und Reporting sorgen für eine Visualisierung und unterstützen damit die Integration des NHMs in die operative Betriebsführung und in die Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern. Konkret werden von der Europäischen Kommission die Prinzipien des UN Global Compact, die Leit-

linien der Global Reporting Initiative, die EMAS wie auch die ISO 26000 als international anerkannte Grundsätze hervorgehoben, nach denen sich Unternehmen bei der strategischen Planung und Implementierung ihrer Nachhaltigkeitsziele richten können (nähere Informationen zu Leitlinien und internationalen Standards in der Infobox im Appendix). Die vier Bereiche sind in Abbildung 1 dargestellt und werden in Abschnitt 4 ausführlich behandelt.

Konkret können sich u. a. die folgenden betriebswirtschaftlichen Vorteile aus einem NHM ergeben: Kostenreduktion im Produktionspro-

zess, Erhöhung des Umsatzes durch Produktdifferenzierung, Verringerung von gesellschaftlichen Risiken (z. B. Betriebsunfälle) sowie die Unterstützung der Unternehmens- und Markenreputation (vgl. Carroll & Shabana, 2010; Porter & Kramer, 2011; Schaltegger & Burritt, 2018).

Abbildung 1: Bereiche einer nachhaltigen Unternehmensstrategie



3 Erwartete Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeitsmanagement

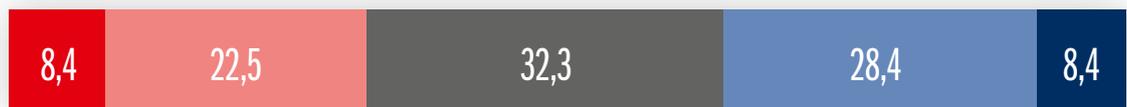
Aufgrund der steigenden Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen wird einem strategischen NHM das Potenzial zur Entwicklung langfristiger Wettbewerbsvorteile zugeschrieben (vgl. Porter & Kramer, 2011; Eccles et al., 2014; BCG, 2017). Dieses Potenzial spiegelt sich auch in den Antworten der Unternehmen der vorliegenden Studie wider. Die Mehrheit der KMU (etwa 80 %) erwartet sich durch das NHM positive Auswirkungen auf ihre Wettbewerbssituation. Nur etwa 20 % der Unternehmen rechnen mit wenigen bis keinen Wettbewerbsvorteilen.

Abbildung 2 zeigt, dass sich die erwarteten Vorteile insbesondere auf Imageverbesserung für das Unternehmen (78 %, Summe der Antworten „trifft völlig zu“ und „trifft eher zu“), Attraktivität als Arbeitgeber (74 %, Summe der Antworten „trifft völlig zu“ und „trifft eher zu“) sowie Produkt- und Dienstleistungsqualität (68 %, Summe der Antworten „trifft völlig zu“ und „trifft eher zu“) beziehen. Hingegen verbinden nur 35 % ihre Nachhaltigkeitstätigkeit mit einem Wettbewerbsvorteil durch eine Steigerung der Kosteneffizienz (Summe der Antworten „trifft völlig zu“ und „trifft eher zu“).

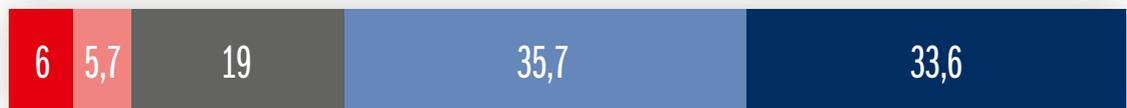
Abbildung 2: Welche Wettbewerbsvorteile erwarten sich KMU durch Nachhaltigkeitsmanagement?

Trifft ■ gar nicht ■ eher nicht ■ teils-teils ■ eher ■ völlig zu. (Angaben in Prozent)

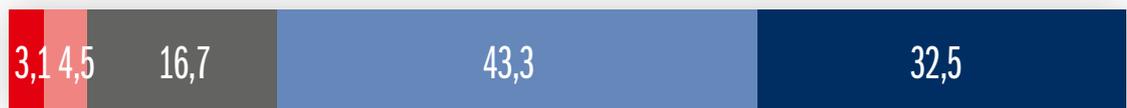
Kosteneffizienz



Produkt- und Dienstleistungsqualität



Arbeitgeberattraktivität



Imageverbesserung des Unternehmens



NHM kann die Unternehmensreputation beeinflussen, die Marke stärken und Akquisition sowie Bindung von Kundinnen und Kunden unterstützen.

Generell sehen sich KMU, verglichen mit großen Konzernen, mit den Herausforderungen eines geringeren Bekanntheitsgrades und weniger attraktiven Karriereangeboten konfrontiert. Eine Positionierung als nachhaltig

agierendes Unternehmen dient als Signal für Gruppen von Mitarbeitenden sowie Kundinnen und Kunden, die dem Thema „Nachhaltigkeit“ besonderen Wert beimessen, und bedarf in jedem Fall einer entsprechenden Kommunikationsstrategie. Laut einer aktuellen Studie achten etwa Millennials (Personen, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurden) sowie Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z (Personen ab dem Jahrgang 1997) bei der Wahl der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sehr stark auf deren positive Wirkung auf Gesellschaft und Umwelt (Deloitte, 2020).

4 Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in KMU

Dieser Abschnitt analysiert die Integration der Nachhaltigkeitsaktivitäten österreichischer KMU in die Bereiche Unternehmensstrategie, operative Betriebsführung, Interaktion und Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern sowie Unterstützung durch Dokumentation und Reporting (siehe dazu Abbildung 1).

4.1 Einbettung in die Unternehmensstrategie

Grundsätzlich umfasst die Einbettung des Themas Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie die Inklusion sozialer, ökologischer und ökonomischer Zielsetzungen in die Unternehmensführung. In österreichischen KMU liegt die Zielsetzung von Nachhaltigkeitstätigkeiten vor

allem im sozialen Bereich. Dies ist in Abbildung 3 zusammenfassend dargestellt: Dem sozialen Engagement wird hier eine etwas höhere Bedeutung beigemessen (75 % der Befragten stimmen zu) als der Verpflichtung zum Schutz der Umwelt (63 % der Befragten stimmen zu).

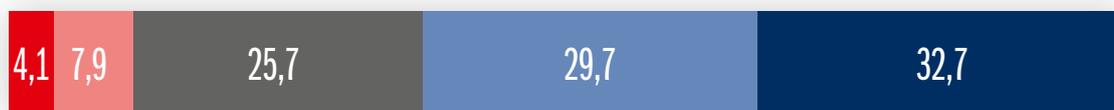
Abbildung 3: Welchen Stellenwert haben soziales Engagement und Umweltschutz in KMU?

Trifft ■ gar nicht ■ eher nicht ■ teils-teils ■ eher ■ völlig zu. (Angaben in Prozent)

Soziales Engagement hat einen hohen Stellenwert in unserem Unternehmen



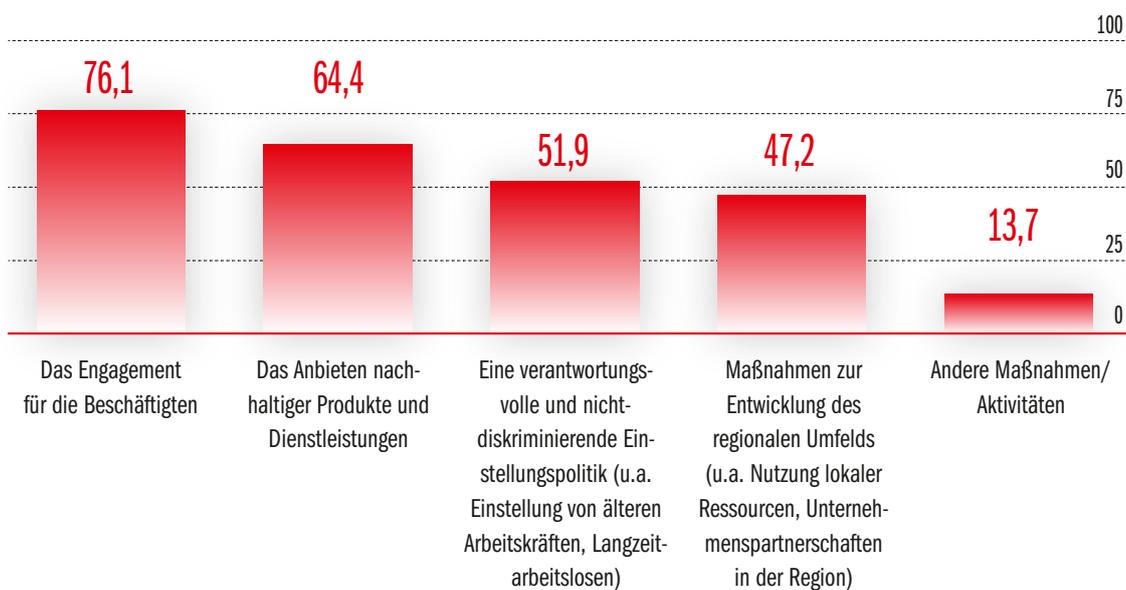
Unser Unternehmen hat sich zum Schutz der Umwelt verpflichtet



Im Mittelpunkt des sozialen Engagements stehen dabei die eigenen Mitarbeitenden. Etwa 76 % der befragten Unternehmen messen dem Wohlbefinden der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine hohe Bedeutung bei und richten ihre nachhaltige Tätigkeit vor allem auf diese Stakeholder aus. Zu den Maßnahmen in diesem Bereich zählen beispielsweise die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, betriebliche Gesundheitsförderung sowie die Partizipation der Belegschaft bei der Entwicklung des Unter-

nehmensleitbildes. Neben dem Angebot nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen an zweiter Stelle (64 %) wurde zusätzlich an dritter Stelle auf die Sicherstellung verantwortungsvoller und nicht diskriminierender Einstellungspolitik (52 %) verwiesen. Maßnahmen zur Entwicklung des regionalen Umfeldes werden hingegen von nur 47 % als wichtig angesehen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 4 zu finden (Mehrfachnennungen waren möglich).

Abbildung 4: Welche NHM-Aspekte sind in KMU besonders wichtig?
(Angaben in Prozent)



4.2 Einbettung in die Betriebsführung

4.2.1 Zuständigkeiten

Die Zuständigkeit für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsaktivitäten liegt in den meisten Unternehmen direkt bei der Geschäftsführung (92 %). In einige Unternehmen werden diese Agenden, alternativ oder zusätzlich, noch an andere Stellen delegiert. Am häufigsten ist dies das Personalwesen (19 %), gefolgt von eigenständigen Abteilungen (10 %) und der Marke-

tingabteilung (8 %). Dieses Ergebnis zeigt einen klaren Top-down-Ansatz, was von der Wichtigkeit zeugt, die dem NHM seitens der Geschäftsleitung eingeräumt wird.

Etwa 60 % der Unternehmen binden ihre Mitarbeitenden bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten ein. Allerdings geschieht dies ad hoc und wenig systematisch. Am häufigs-

ten, bei etwa 36 % der Unternehmen, passiert das im Rahmen von Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (siehe Abbildung 5, Mehrfachnennungen waren möglich). Eine unzureichende oder wenig systematische Einbindung erhöht jedoch den zeitlichen Aufwand der Geschäftsführung, da Nachhaltigkeitsaktivitäten entweder durch die Geschäftsführung selbst angestoßen und umgesetzt oder Vorschläge über Einzelgespräche eingeholt werden müssen. Außerdem birgt sie die Gefahr, interne Widerstände zu erzeugen, da sich Mitarbeitende gegebenenfalls nicht ausreichend informiert und involviert fühlen.

Eine institutionalisierte Einbindung von Mitarbeitenden und das Delegieren von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen im Bereich des NHMs kann darin unterstützen, ein starkes Commitment und eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zu ermöglichen (vgl. Testa et al., 2020).

Abbildung 5: Über welche Kanäle können in KMU Änderungsvorschläge eingebracht werden?

(Angaben in Prozent)

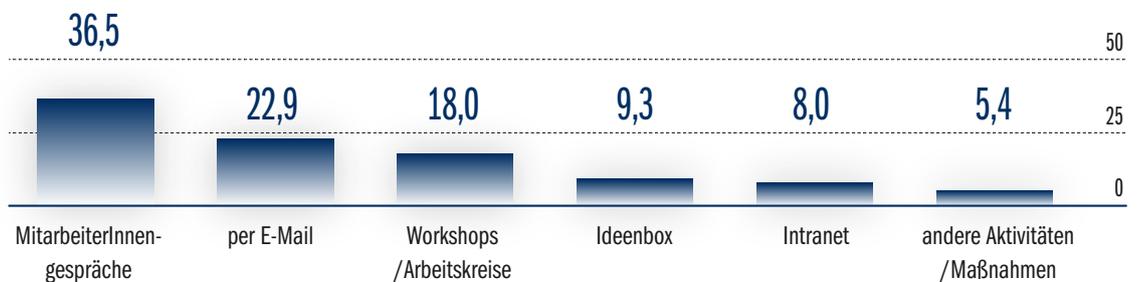
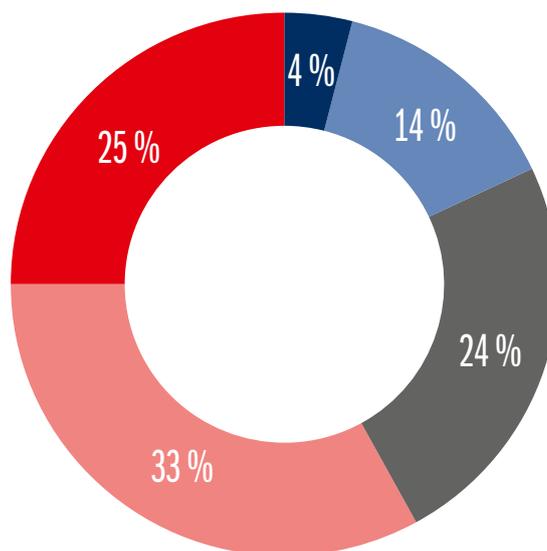


Abbildung 6: Sehen sich KMU in Bezug auf Zweck und Art von Nachhaltigkeitsaktivitäten als transparent?

Trifft ■ gar nicht ■ eher nicht ■ teils-teils ■ eher ■ völlig zu. (Angaben in Prozent)

4.2.2 Kommunikation

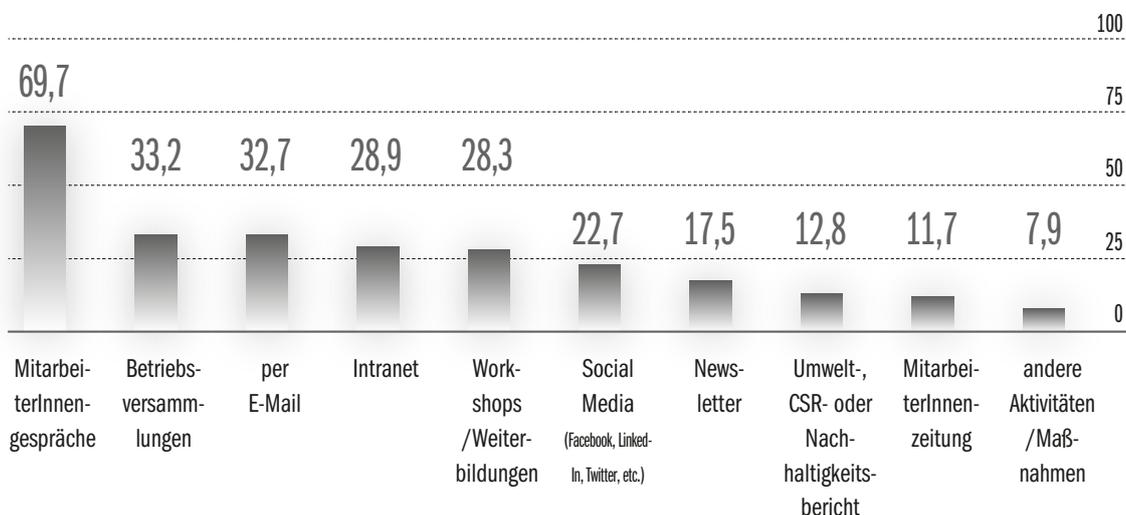
Bei der Kommunikation ihrer Nachhaltigkeitstätigkeit sind KMU noch sehr zurückhaltend. Lediglich 25 % der Unternehmen geben an, ihren Stakeholdern genauere Informationen zugänglich zu machen und damit sehr transparent in Bezug auf Zweck und Art ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten zu sein (vgl. Abbildung 6). Beispielsweise wird die wichtige Stakeholdergruppe der Kundinnen und Kunden nur von 15 % der Unternehmen über Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit regelmäßig informiert.



Die interne Kommunikation findet mehrheitlich im Zuge von Gesprächen mit Mitarbeitenden (70 %), über den Versand von E-Mails (33 %) oder in Betriebsversammlungen (33 %) statt. Institutionalisierte Kanäle wie Umwelt-, CSR- oder

Nachhaltigkeitsberichte (13 %) sowie Zeitungen für Mitarbeitende (12 %) werden hingegen weniger genutzt (siehe Abbildung 7, Mehrfachnennungen waren möglich).

Abbildung 7: Wie werden die Beschäftigten über NHM-Themen informiert? (Angaben in Prozent)



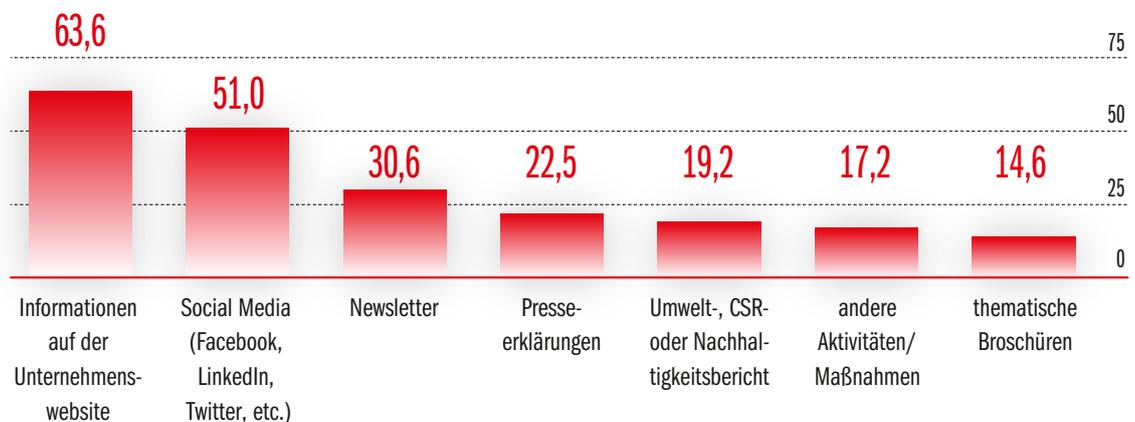
Zur externen Kommunikation nutzen KMU am häufigsten ihre Unternehmenswebsite und Social-Media-Kanäle. Auffällig ist, dass nur etwa ein Fünftel der befragten Unternehmen zu diesem Zweck standardisierte Reports wie Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichte erstellt. Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse zusammengefasst (Mehrfachnennungen waren möglich).

Zudem zeigen die Kommentare von etwa 13 % der Unternehmen unter „andere Aktivitäten/ Maßnahmen“ eine Präferenz für persönliche Kommunikation, etwa im Zuge von Gesprächen mit Kundinnen und Kunden.

Vor dem Hintergrund, dass KMU den Wettbewerbsvorteil von NHM primär in Imageverbesserungen und einer Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber sehen, zeigt sich, dass hier noch Aufholbedarf besteht.

Abbildung 8: Welche Informationskanäle werden für die Öffentlichkeit bzw. für Kundinnen und Kunden in KMU verwendet?

(Angaben in Prozent)



4.3 Zusammenarbeit mit externen Stakeholdern

Um größeren gesellschaftlichen und/oder ökologischen Herausforderungen zu begegnen, beispielsweise durch das Einhalten von Sozial- oder Umweltstandards, bedarf es aufgrund beschränkter Ressourcen bei KMU häufig einer Zusammenarbeit mit anderen Organisationen.

Die Tätigkeiten im Bereich Nachhaltigkeit österreichischer KMU beschränken sich jedoch primär auf das eigene Unternehmen. Kooperationen mit Unternehmen der eigenen Branche zur Sicherstellung von Umweltstandards und Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrie-

ben finden selten statt; bei 45 % der Unternehmen findet das überhaupt keine Berücksichtigung. Nur 8 % der Unternehmen engagieren sich gemeinsam für bessere Umweltstandards und nur 6 % für bessere Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben.

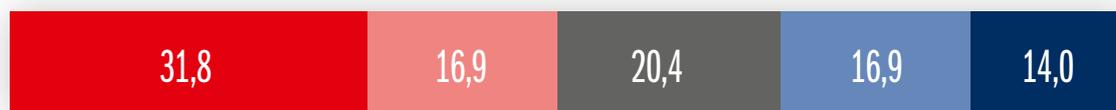
Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Zusammenarbeit mit NGOs oder staatlichen Organisationen. Gezielte, regelmäßige Kooperationen mit NGOs gehen nur 14 % der KMU ein, mit staatlichen Institutionen lediglich 13 % (Antwort „trifft völlig zu“). Die untenstehende Abbildung 9 liefert einen Überblick über die Ergebnisse.

Kooperationen und die Zusammenarbeit in unternehmerischen Netzwerken ermöglichen es KMU, Sozial- und Umweltstandards einzuhalten, da sie insbesondere die Unternehmen mit Know-how und personellen Ressourcen unterstützen (vgl. Graafland, 2018). Gleichzeitig erhöhen sie den Einfluss von Unternehmen auf ihr Umfeld und die öffentliche Wahrnehmbarkeit. Daher sollten diese Kooperationen stärker forciert werden.

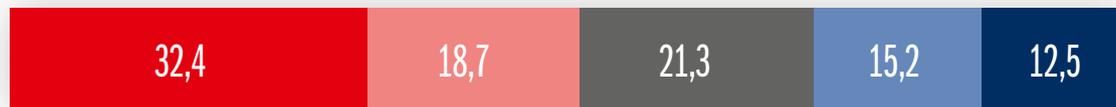
Abbildung 9: Welche Partnerschaften mit externen Organisationen gehen KMU ein?

Trifft ■ gar nicht ■ eher nicht ■ teils-teils ■ eher ■ völlig zu. (Angaben in Prozent)

Im Rahmen verantwortungsvoller Unternehmensführung kooperiert unser Unternehmen mit Nonprofit-Organisationen.



Im Rahmen verantwortungsvoller Unternehmensführung arbeitet unser Unternehmen mit staatlichen Institutionen zusammen.



In Kooperation mit anderen Unternehmen der Branche engagiert sich unser Unternehmen für bessere Umweltstandards in den Zulieferbetrieben.



Gemeinsam mit anderen Unternehmen der Branche engagiert sich unser Unternehmen für bessere Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben.



4.4 Bedeutung schriftlicher Leitlinien und Reporting-Standards

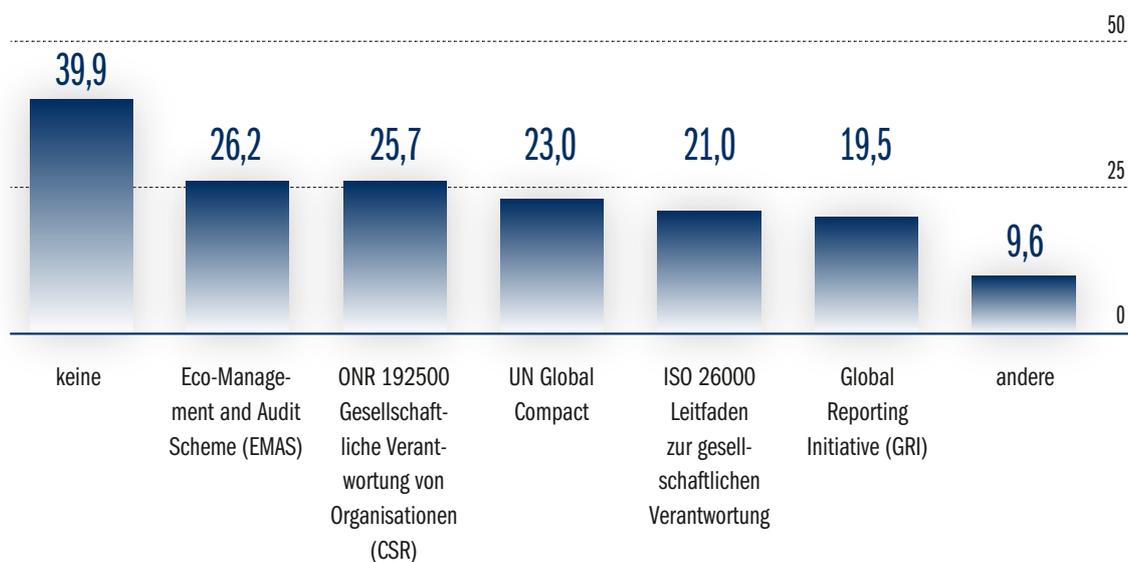
Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass für die Mehrheit der österreichischen KMU (53 %) die eigene Geschäftsführung der wesentliche Treiber für den Einsatz im Bereich Nachhaltigkeit ist. Dieses Engagement der Geschäftsführung verleiht der Thematik Sichtbarkeit im Unternehmen, bedeutet aber auch, dass einzelne Tätigkeiten stark von der Aufmerksamkeit der Geschäftsführung abhängig sind. Die Relevanz der Institutionalisierung des NHMs, beispielsweise die Umsetzung anhand von Leitlinien oder Checklisten oder auch die Visualisierung und regelmäßige Diskussion von Maßnahmen, sehen viele Unternehmen nicht. Nur in knapp der Hälfte der befragten Unternehmen werden schriftliche Leitlinien regelmäßig formuliert, etwas mehr als 30 % machen das teilweise, 19 % der Unternehmen verzichten generell darauf. Eine stärkere Institutionalisierung wür-

de aber dazu beitragen, das NHM unabhängiger von der aktuellen Aufmerksamkeit der Geschäftsführung zu machen.

Befragt, ob sie bei der Ausarbeitung ihrer Leitlinien akzeptierte externe Richtlinien und internationale Standards einbeziehen, geben etwa 40 % der Unternehmen an, keine der etablierten internationalen Standards und Richtlinien zur Unterstützung des NHMs überhaupt zu kennen (siehe Abbildung 10, Mehrfachnennungen waren möglich). Am bekanntesten ist noch EMAS, die Verordnung zu Eco-Management and Audit Scheme (26 %). Die Global Reporting Initiative (GRI) ist bei den Unternehmen am wenigsten bekannt (20 %). (Nähere Informationen zu den abgefragten Leitlinien und internationalen Standards finden sich in der Infobox im Anhang.)

Abbildung 10: Welche Standards und Richtlinien im Bereich NHM sind KMU bekannt?

(Angaben in Prozent)

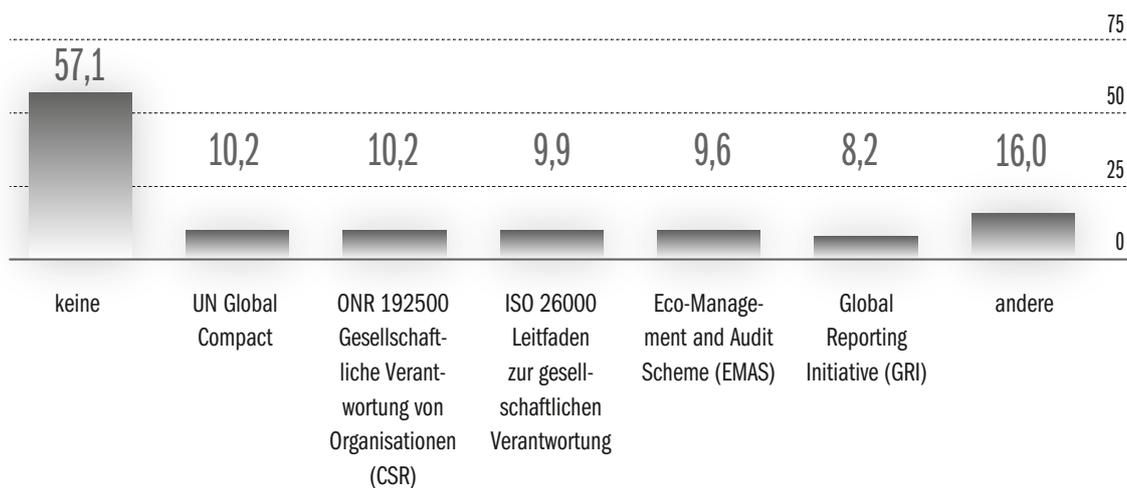


Bedingt durch den geringen Bekanntheitsgrad der internationalen Standards werden diese von der Mehrheit der KMU, etwa 57 %, nicht berücksichtigt. Als weiterer wichtiger Grund für die geringe Akzeptanz der Richtlinien wird quali-

tativ angeführt, dass für KMU die Umsetzung der vorhandenen Standards und Richtlinien teilweise nicht möglich und/oder wenig zweckmäßig ist, da sie als primär für größere Unternehmen ausgelegt wahrgenommen werden.

Abbildung 11: Welche Standards und Richtlinien im Bereich NHM berücksichtigen KMU?

(Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen waren möglich)



5 Conclusio und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen dieser Studie wurde anhand von aktuellen quantitativen Daten aus Österreich das NHM in KMU untersucht. Hierbei wurde speziell auf die Motivation für die Implementierung und die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen im Hinblick auf die Einbettung in die Unternehmensstrategie, in die Betriebsführung, die Interaktion mit externen Stakeholdern sowie die Rolle von schriftlichen Leitlinien und Reporting-Standards eingegangen.

Die Ergebnisse der Befragung lassen sich wie folgt zusammenfassen: (i) Österreichische KMU erwarten sich durch das NHM Wettbewerbsvorteile. Diese liegen vor allem in der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und des Images des Unternehmens. (ii) Die meisten Nachhaltigkeitsaktivitäten orientieren sich an sozialen Zielsetzungen und richten sich insbesondere an die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeitenden. (iii) Die Verantwortlichkeit für das NHM liegt überwiegend bei der Geschäftsleitung. Mitarbeitenden haben zwar die Möglichkeit, Vorschläge einzubringen, dies erfolgt aber meist ad hoc und wird selten durch strukturierte Prozesse und Verfahren unterstützt. (iv) KMU sind bei der Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten gegenüber sowohl internen als auch externen Stakeholdern sehr zurückhaltend. (v) Institutionalisierte Instrumente wie Checklisten, interne Leitfäden oder anerkannte Richtlinien und Standards werden nur vereinzelt verwendet. (vi) Kooperation mit externen Stakeholdern zur gemeinsamen Umsetzung größerer Nachhaltigkeitsprojekte werden kaum eingegangen.

Obwohl viele österreichische KMU bereits Nachhaltigkeitsaktivitäten setzen, erfolgt dies – wie die Ergebnisse zeigen – wenig strategisch. Nachhaltigkeitsaktivitäten werden in vielen Fällen nicht systematisch und integrativ über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg imple-

mentiert, sondern der Fokus wird auf Teilbereiche gelegt, vor allem auf die Bedürfnisse interner Stakeholder. Andere Themen wie beispielsweise die Entwicklung des regionalen Umfelds und der Schutz der Umwelt spielen eine untergeordnete Rolle. Durch die Entwicklung von Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden, gesetzlichen Rahmenbedingungen und gesellschaftspolitischen Zielsetzungen ist jedoch zu erwarten, dass in Zukunft das Thema Nachhaltigkeit noch stärker in den Vordergrund rücken wird, als das gegenwärtig der Fall ist. Damit wird die Entwicklung wirksamer Strategien zur integrierten Lösung ökologischer und gesellschaftlicher Herausforderungen, etwa in Zusammenarbeit mit Unternehmenspartnern, wie auch die Erhöhung der Transparenz und Verbesserung der Kommunikation bezüglich der Nachhaltigkeitsbemühungen zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen haben das Ziel, KMU darin zu unterstützen, sich strategisch mit dem Thema NHM auseinanderzusetzen:

Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden durch Einbindung

Die Verantwortung für das NHM liegt in österreichischen KMU überwiegend bei der höchsten Hierarchieebene, d. h. bei der Geschäftsführung. Eine systematische Integration des NHMs erfordert, neben der Aufmerksamkeit der Geschäftsführung (Tone from the Top), zusätzlich die Unterstützung der Mitarbeitenden. Diese kann etwa durch eine Institutionalisierung von Prozessen zur Einbindung der Mitarbeitenden gefördert werden, welche die subjektiven Hürden zum Vorbringen von Ideen und Vorschlägen abbauen und damit das Engagement der Mitarbeitenden steigert. Diese Institutionalisierung könnte etwa durch wiederkehrende Agenden im Zuge von regelmäßigen Besprechungen erreicht werden. Auch

die Einbindung über formelle Delegation von Aufgaben an Mitarbeitende steigert die Verbindlichkeit und Motivation für ein Engagement mit Nachhaltigkeitsthemen und kann zur Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenskultur beitragen (vgl. Mousavi et al., 2019; Strauss et al., 2017). Eine Möglichkeit ist beispielsweise die Ausarbeitung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsprojekten für unterschiedliche Unternehmensbereiche in kleineren Teams.

Erhöhte Effektivität durch Kooperationen

Speziell für KMU kann es zielführend sein, Kooperationen einzugehen. Denn die Entwicklung innovativer Lösungsansätze für komplexe nachhaltigkeitsbezogene Probleme (z. B. die Erreichung der Klimaneutralität im Wertschöpfungsprozess) verlangt konzertierte Maßnahmen mehrerer Stakeholder. Durch eine Zusammenarbeit können personelle und finanzielle Ressourcen für Nachhaltigkeitsaktivitäten gebündelt werden und es kann von bestehendem Wissen der Kooperationspartner in diesem Bereich profitiert werden. Zudem verstärkt die Zusammenarbeit die Wirkung und Sichtbarkeit der Maßnahmen (vgl. Claassen & Gerbrandy, 2018; Johnson & Schaltegger, 2016).

Erreichen von Nachhaltigkeitszielen durch den Einsatz formaler Leitlinien und anerkannter Standards

Für ein strategisches NHM ist es notwendig, im Unternehmen eine realistische Zielsetzung zu definieren. Formale Leitlinien wie z. B. die ISO 26000 können helfen, einzelne Nachhaltigkeitsziele in geeigneter Weise zu formulieren (vgl. Hahn, 2013). Zusätzlich können anerkannte Standards wie z. B. Umweltmanagementsysteme beim Erreichen dieser Ziele beitragen: Sie helfen, geeignete Arbeitspakete, Meilensteine und Evaluierungsindikatoren zu definieren, Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens zu klären und sie bieten Hilfestellungen für die effiziente Integration des

NHMs in bestehende Strukturen und Prozesse der Unternehmensorganisation. Institutionalisierte Prozesse können somit auch zu einer Entlastung der Geschäftsführung beitragen und personelle Ressourcen freisetzen.

Bessere Kommunikation zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen

Österreichische KMU sehen das Potenzial von NHM zur Generierung langfristiger Wettbewerbsvorteile primär durch eine Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und des Images. Allerdings benötigt diese Art von Wettbewerbsvorteilen eine umfassende Kommunikation. Diese fehlt den KMU weitgehend. Eine geeignete Vermarktung und die transparente Darstellung entsprechender Inhalte (z. B. die zeitliche Entwicklung des eigenen ökologischen Fußabdrucks) ermöglicht es relevanten Stakeholdern wie Kundinnen und Kunden oder zukünftigen Arbeitsnehmerinnen/Arbeitnehmern, Alleinstellungsmerkmale zu erkennen. Ein angebrachtes Maß an Transparenz schafft Vergleichbarkeit der Nachhaltigkeitsbemühungen einzelner Wettbewerber und kann in der Folge zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen genutzt werden (vgl. Baldarelli & Gigli, 2014).

Appendix: Methodisches Vorgehen

Als Grundlage für diese Studie dient eine Online-Befragung, im Zuge derer im Zeitraum von August bis September 2019 anonym und strukturiert Daten von 343 Unternehmen erhoben werden konnten. Die Auswahl der angesprochenen Unternehmen erfolgte nach der Definition der Europäischen Union für KMU. Untersucht wurden Unternehmen, deren Zahl der Mitarbeitenden zwischen 10 und 249 und deren jährlicher Umsatz zwischen 2 und 50 Mio. Euro lag (vgl. Eurostat, 2020). Fast die Hälfte der befragten Unternehmen hat zwischen 10 und 49 Mitarbeitenden.

Laut BMDW (2018) verfügt Österreich über rund 328 900 KMU. Sie bilden mit einem Anteil von 99,6 % die Mehrheit der Unternehmen im Land, beschäftigen 68 % der Erwerbstätigen und machen 62 % der Wertschöpfung aus (BMDW, 2018). Diese Zahlen unterstreichen die Relevanz von KMU und betonen, wie wichtig es für Österreich ist, zu verstehen, inwieweit Nachhaltigkeitsaktivitäten aktuell implementiert werden.

Um die Repräsentativität der Antworten zu überprüfen, wurde auch die Branchenzugehörigkeit erhoben. 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 in etwa das Verhältnis der Branchen zueinander wider (vgl. BMDW, 2018). Am häufigsten vertreten waren das verarbeitende Gewerbe und Handwerk, Handel, Industrie, Tourismus und Freizeitwirtschaft sowie Information und Bildung.

Beantwortet wurde der Fragebogen überwiegend von der Geschäftsführung bzw. von Geschäftsinhaberinnen und -inhabern (56,3 %). 29,7 % der Befragten sind Mitarbeitenden mit Führungsverantwortung, 12,5 % ohne Führungsverantwortung. Eine Person gab an, im Betriebsrat tätig zu sein.

Nachwort

Diese Studie entstand am Institute for Business Ethics and Sustainable Strategy (IBES) der FHWien der WKW im Rahmen der Aktivitäten des von der Stadt Wien geförderten Projektes für nachhaltiges, strategisches und chancenorientiertes Management von KMU sowie der Stiftungsprofessur „Microeconomics of Competitiveness“. Mit der Stiftungsprofessur soll die anwendungsorientierte Forschung im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit von Standorten an der FHWien der WKW gestärkt und ausgebaut werden. Die Stiftungsprofessur wird von der Wirtschaftskammer Wien (WKW) finanziell unterstützt.

Im Rahmen dieser Studie wurden 343 KMU österreichweit befragt. Ein besonderer Dank gilt allen Unternehmensvertreterinnen und -vertretern, die mit ihrer Teilnahme an der Fragebogenerhebung wesentlich zu dieser Arbeit beigetragen haben.

Das Autorenteam dankt Julia Domnanovich, Marie Czuray und Alexander Engelman, die mit ihrer Arbeit entscheidend zur Umsetzung dieser Studie beigetragen haben.

Infobox: Leitlinien und internationale Standards

Die folgenden Rahmenwerke werden von der Europäischen Kommission (2011) besonders für die umfassende Umsetzung des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements empfohlen:

UN Global Compact

Vom ehemaligen UNO-Generalsekretär Kofi Annan im Jahr 1999 ins Leben gerufen, bildet der Global Compact der Vereinten Nationen die weltweit größte freiwillige Initiative zu Corporate Social Responsibility (CSR) und nachhaltiger Entwicklung. Ziel des weltumspannenden Netzwerks aus Vertretern von Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft ist es, die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten. Organisationen, die am UN Global Compact teilnehmen möchten, bekennen sich zur Durchsetzung von zehn allgemeinen Prinzipien und zur Unterstützung der siebzehn Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen. Die zehn Prinzipien beinhalten die Themen Arbeitsnormen, Menschenrechte, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Teilnehmende Unternehmen müssen jährlich einen Bericht abgeben, in dem sie darlegen, welche Maßnahmen sie dazu umsetzen. Andere Organisationen, wie NGOs oder Hochschulen, berichten alle zwei Jahre, wie sie die Initiative vorantreiben. Weitere Informationen sind auf der Website <https://globalcompact.at/das-netzwerk/> zu finden.

ISO 26000 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung

Die internationale Norm ISO 26000 ist ein freiwillig anzuwendender Leitfaden, der Organisationen dabei unterstützt, gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen. Diese Norm wurde von der Internationalen Normungsorganisation (International Organization for Standardization, kurz ISO) unter Einbindung von Vertretern mehrerer Interessensgruppen und unter Mitwirkung von 450 Expertinnen und Ex-

perten aus fast einhundert Ländern in knapp sechs Jahren entwickelt. Die Norm stellt einen international verabschiedeten ganzheitlichen Referenzrahmen für das komplexe Thema der gesellschaftlichen Verantwortung dar und wurde in Übereinstimmung mit bestehenden internationalen Dokumenten und Standards entwickelt. Die ISO 26000 richtet sich nicht nur an Unternehmen, sondern an Organisationen jeder Ausprägung. Sie ist also universell anwendbar, unabhängig von Tätigkeitsfeld, Größe, Eigentümerstruktur, gesellschaftlichem Kontext, Kultur oder religiösem Hintergrund. Die ISO 26000 hat mit den Kernthemen Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Anliegen von Konsumentinnen und Konsumenten sowie Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft einen umfassenden inhaltlichen Anspruch. Sie möchte einen einheitlichen Referenzrahmen für die Anwenderinnen und Anwender bieten, der es erlaubt, auf nur ein Dokument zurückzugreifen, anstatt aus einer Vielzahl von Standards und Initiativen auswählen zu müssen. Sie ist also solche nicht zertifizierbar. Weitere Informationen lassen sich auf den Seiten des Deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Statistik unter <https://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a395-csr-din-26000.html> finden.

ONR 192500 Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen (CSR)

Angelehnt an die ISO 26000 definiert dieser Standard inhaltliche Anforderungen an ein CSR-Managementsystem. Die ONR 192500 wurde in einem zweijährigen Prozess durch das Komitee 251 (CSR) des Österreichischen Normungsinstitutes entwickelt und im November 2011 veröffentlicht. Nähere Informationen finden sich unter <https://www.austrian-standards.at/infopedia-themencenter/infopedia-artikel/corporate-social-responsibility/>.

Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

Die EMAS-Verordnung wurde von der Europäischen Union entwickelt und stellt ein zertifizierbares Gemeinschaftssystem aus Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung für Organisationen dar, die ihre Umweltleistung verbessern wollen. Der Aufbau des Umweltmanagementsystems bei EMAS entspricht der Umweltmanagementnorm ISO 14001 und ist weltweit anwendbar. Zertifiziert werden können nicht nur Unternehmen, Dienstleister und Verwaltungen, sondern auch andere Arten von Organisationen, einschließlich überstaatlicher. Dafür wird u. a. die Eigenverantwortung der Unternehmen bei der Bewältigung ihrer direkten und indirekten Umweltauswirkungen gemessen. Auf den Seiten der Europäischen Kommission lassen sich hierzu weitere Hintergrundinformationen finden: <https://ec.europa.eu/environment/emas/>.

Leitlinien der Global Reporting Initiative

Die Global Reporting Initiative (GRI) ist eine unabhängige internationale Multistakeholder-Initiative mit Sitz in Amsterdam, die die Standardisierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung vorantreibt. Die ersten Leitlinien der GRI, die Sustainability Reporting Guidelines, wurden in einem ersten Entwurf von 1999 bis 2000 von 21 Unternehmen getestet und von zahlreichen weiteren Organisationen sowie Expertinnen und Experten kommentiert und fortgeschrieben. Der daraus entstandene Indikatorensatz aus dem Jahr 2002 wurde in einem Stakeholder-Dialog kontinuierlich durch die Standardversionen G2 bis G4 weiterentwickelt. Statt einer Version G5 folgten im Oktober 2016 die modularisierten GRI Sustainability Reporting Standards (auch GRI-Standards genannt). Sie bestehen aus 36 einzelnen Modulen und umfassen insgesamt über 120 Indikatoren, die sowohl das Unternehmen und dessen Leistung als auch den Nachhaltigkeitsbericht selbst beschreiben. Diese Leitlinien

sind die ersten und am weitesten verbreiteten globalen Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung (KPMG, 2017). Sie verfolgen zwei wesentliche Ziele: die Erhöhung der Transparenz im Bereich der nicht finanziellen Leistungen des Unternehmens sowie die Vergleichbarkeit in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Details finden sich unter <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-german-translations-download-center/>.

Referenzen

- 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. *Journal of Management & Governance*, 18(2), 589–613.
- BCG. (2017). *Total Societal Impact: A New Lens for Strategy*. Abgerufen unter: <https://www.bcg.com/publications/2017/total-societal-impact-new-lens-strategy.aspx>. (Letzter Stand: 18.08.20).
- BMDW. (2018). *Mittelstandsbericht*. Abgerufen unter: <https://www.bmdw.gv.at/Themen/Wirtschaftsstandort-Oesterreich/KMU/KMU-im-Fokus.html>. (Letzter Stand: 18.08.20).
- BMWI. (2019). *Schlaglichter der Wirtschaftspolitik: Monatsbericht Juni 2019*. Abgerufen unter: https://www.bmw.de/Redaktion/DE/Publikationen/Schlaglichter-der-Wirtschaftspolitik/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-06-2019.pdf?__blob=publicationFile&v=12. (Letzter Stand: 18.08.20).
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
- Claassen, R., & Gerbrandy, A. (2018). Doing Good Together: Competition Law and the Political Legitimacy of Interfirm Cooperation. *Business Ethics Quarterly*, 28(4), 401–425.
- Constantinos, C., Sørensen, S. Y., Larsen, P. B., Alexopoulou, S., & al. (2014). *SMEs and the Environment in the European Union*. Abgerufen unter: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/aa507ab8-1a2a-4bf1-86de-5a60d14a3977>. (Letzter Stand: 18.08.20).
- Deloitte. (2020). *The Deloitte Global Millennial Survey 2020*. Abgerufen unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>. (Letzter Stand: 18.08.20).
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857.
- 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) / *KOM/2011/0681 endg.*
- Europäische Kommission. (2019). *Ein europäischer Grüner Deal*. Abgerufen unter: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de. (Letzter Stand: 18.08.20).
- Europäische Kommission. (2020). *Overview of Sustainable Finance*. Abgerufen unter: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/what-sustainable-finance_en. (Letzter Stand: 18.08.20).
- Eurostat. (2020). *Strukturelle Unternehmensstatistik. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU)*. Abgerufen unter: <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/structural-business-statistics/sme>. (Letzter Stand: 18.08.20).
- EY. (2020). *Nachhaltigkeitsberichterstattung österreichischer Top-Unternehmen*. Abgerufen unter: https://www.ey.com/de_at/climate-change-sustainability-services/wie-oesterreichische-unternehmen-ueber-nachhaltigkeitsaspekte-berichten. (Letzter Stand: 18.08.20).
- Golob, U., Podnar, K., Koklič, M. K., & Zabkar, V. (2019). The Importance of Corporate Social Responsibility for Responsible Consumption: Exploring Moral Motivations of Consumers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 416–423.
- Graafland, J. (2018). Ecological Impacts of the ISO14001 Certification of Small and Medium Sized Enterprises in Europe and the Mediating Role of Networks. *Journal of Cleaner Production*, 174, 273–282.
- Graafland, J., & Smid, H. (2019). Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts: An Empirical Study. *Business & Society*, 58(2), 231–267.
- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442–455.
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481–505.
- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien. (2019). *Nichtfinanzielle Berichterstattung: Eine Evaluierung der Umsetzung des NaDiVeG in börsennotierten Unternehmen*. Abgerufen unter: https://www.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/wirtschaft/betriebswirtschaft/Nichtfinanzielle_Berichterstattung.pdf. (Letzter Stand: 18.08.20).
- KPMG. (2017). *The Road Ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. Abgerufen unter: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>. (Letzter Stand: 18.08.20).
- Mousavi, S., Bossink, B., & van Vliet, M. (2019). Microfoundations of Companies' Dynamic Capabilities for Environmentally Sustainable Innovation: Case study Insights from High-Tech Innovation in Science-Based Companies. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 366–387.
- Ortiz, D., 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. *Journal of Cleaner Production*, 201, 254–271.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1), 62–77.
- PWC. (2018). *Das erste Jahr NaDiVeG: Ergebnisse, Erfahrungen, Empfehlungen*. Abgerufen unter: https://www.pwc.at/de/publikationen/klimawandel-nachhaltigkeit/pwc_wu_das_erste_jahr_nadiveg_web.pdf. (Letzter Stand: 18.08.20).
- Schaltegger, S. (2017). Lohnt sich Nachhaltigkeitsmanagement? Mindsets, „Business Cases“ und Strategie. In T. Wunder (Ed.), *Management-Reihe Corporate Social Responsibility. CSR und Strategisches Management* (Vol. 76, pp. 81–92). Springer Berlin Heidelberg.
- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2018). Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations. *Journal of Business Ethics*, 147(2), 241–259.
- Strauss, K., Lepoutre, J., & Wood, G. (2017). Fifty Shades of Green: How Microfoundations of Sustainability Dynamic Capabilities Vary Across Organizational Contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1338–1355.
- Testa, F., Todaro, N., Gusmerotti, N. M., & Frey, M. (2020). Embedding Corporate Sustainability: An Empirical Analysis of the Antecedents of Organization Citizenship Behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), 1198–1212.
- Wagner, E., & Ecker, D. (2019). *Entspricht die Gemeinwohl-Bilanzierung 5.0 den Vorgaben der unternehmerischen Berichtspflicht des österreichischen Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetzes (NaDiVeG) vom 17.01.2017? Gutachten*. JKU Linz. Abgerufen unter: https://web.eco-good.org/media/filer_public/1a/bf/1abf904e-79f0-4ffb-90f7-fb283a8f9c5a/gw-bilanz-5-0-nadiveg-gutachten-wagner-und-ecker.pdf.
- Wickert, C. (2016). „Political“ Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Conceptual Framework. *Business & Society*, 55(6), 792–824.

