



CSR CONSULTANTS



WIRTSCHAFTSKAMMER WIEN  
Unternehmensberatung · Buchhaltung · IT



# IN FÜNF SCHRITTEN VOM RISIKO ZUR CHANCE

Wie Sie Ihr Unternehmen zukunftstauglich machen

UNTERNEHMENSBERATUNG

NIMMT WISSEN IN BETRIEB.



## DANK

Unser Dank gilt allen Mitwirkenden und UnterstützerInnen, im Besonderen Andrea Hazivar samt Team von der Fachgruppe UBIT Wien, Daniela Ortiz und Christopher Kronenberg samt Team von der FH Wien der WKW, sowie den Unternehmerinnen und Unternehmern, die unsere Diskussion durch ihre Erfahrung bereichert haben: Manfred Schieber (Cuitec), Theresa Steininger (Wohnwagon) und Doris Ploner (Käsemacher).



## AUTORINNEN (in alphabetischer Reihenfolge)

Alexandra Adler  
Michael Bauer-Leeb  
Evelyne Huber  
Christopher Kronenberg  
Daniela Ortiz  
Heinz Sares  
Annemarie Schallhart  
Domenica Tscherne

## IMPRESSUM

### MEDIENINHABERIN UND HERAUSGEBERIN:

Wirtschaftskammer Wien, Fachgruppe Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie, Schwarzenbergplatz 14,  
1041 Wien, [www.ubit.at/wien](http://www.ubit.at/wien)

### GRAFISCHE GESTALTUNG

Sibylle Exel-Rauth

### DRUCK

Gedruckt auf 100% Recyclingpapier. [www.druck.at](http://www.druck.at)

© 2018 CSR Expertsgroup WKW / CSR Consultants Wirtschaftskammer Wien.

Diese Publikation entstand als Begleitwerk zur gleichnamigen Veranstaltung der CSR Consultants Wien im Mai 2018.

## INHALT

2 \_\_\_ Vorwort

3 \_\_\_ Megatrend Nachhaltigkeit

4-6 \_\_\_ FH-Studie »Management der sozialen Verantwortung in KMU«

### In fünf Schritten vom Risiko zur Chance

8-9 \_\_\_ Schritt 1: Erkennen der Notwendigkeit

10-11 \_\_\_ Schritt 2: Erweiterte Risikoanalyse

12-13 \_\_\_ Schritt 3: Blickachse umkehren

14-15 \_\_\_ Schritt 4: Reduzierung der negativen Auswirkungen

16-17 \_\_\_ Schritt 5: Positive Lösungsbeiträge zu gesellschaftlichen Herausforderungen  
als Chancenmanagement

### Best Practice Gästebeiträge

18 \_\_\_ CUI TEC Großküchentechnik GmbH

19 \_\_\_ WW Wohnwagen GmbH

20 \_\_\_ DIE KÄSEMACHER



**Martin Puaschitz**



**Alexandra Adler**

Liebe Unternehmerin, lieber Unternehmer,

für alles gibt es ExpertInnen. Sie sind es für Ihre Branche ebenso wie wir für unsere. Wir sind selbständige Beraterinnen und Berater, die sich unter dem Namen CSR-Consultants zur CSR-ExpertenInnengruppe in der UBIT, unserer Fachgruppe, zusammengeschlossen haben.

Wir widmen jenen Themen, die mit dem unternehmerischen Umfeld zu tun haben, viel Aufmerksamkeit: Umwelt und Ökosystem; Gesellschaft; Organisationen und jene Menschen, mit denen ein Unternehmen täglich zu tun hat.

Mit dieser Broschüre stellen wir Ihnen unser Modell »In fünf Schritten vom Risiko zur Chance« vor. Es soll Ihnen helfen, den Megatrend Nachhaltigkeit in seinen verschiedenen Aspekten zu erfassen und daraus Chancen für die Zukunft Ihres Unternehmens abzuleiten. Wir beschreiben in aller Kürze, wie das vor sich gehen kann und was davon zu erwarten ist. Wer es schon getan hat und wie das für diese Unternehmen gelaufen ist.

Diese Publikation ist das Begleitwerk zur gleichnamigen Veranstaltung im Mai 2018. Aus der Studie der FHWien der WKW »Management der sozialen Verantwortung in KMU – acht Best Practices aus Österreich« können Sie Ihre persönlichen Schlüsse ziehen. Unser 5-Phasen-Modell inspiriert Sie vielleicht zu Ihrem nächsten Schritt in Richtung chancenreiche Zukunft. Wir CSR-Consultants stehen Ihnen dabei gerne zur Seite.

Wir können Sie auf die ökologischen und sozialen Anforderungen, die unsere Zukunft mitbestimmen werden, vorbereiten. Denn dafür sind wir ExpertInnen.

Eine spannende und inspirierende Lektüre wünschen Ihnen

**Mag. Martin Puaschitz**, Obmann der Fachgruppe Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie und **Alexandra Adler**, Wiener Landessprecherin der CSR-Consultants

# Megatrend Nachhaltigkeit

Der Megatrend Nachhaltigkeit hat viele Ausprägungen und Aspekte. Der Think Tank Zukunftsinstitut.de forscht zu Trend- und Zukunftsfragen und weist elf Megatrends im Kontext von Gesellschaft und Wirtschaft aus. Hier zeigen wir Ihnen Beispiele, die Ihnen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit als Inspiration und als Informationsquelle dienen können.

- 1 \_\_\_ **Neo-Ökologie:** Sharing Economy, Slow Culture, Post-Carbon-Gesellschaft, Social Business, Fair Trade, Zero Waste, Green Tech, Circular Economy, Smart Buildings, Nachhaltigkeits-Gesellschaft, Bio-Boom, Sinn-Märkte
- 2 \_\_\_ **Konnektivität:** Swapping (Trend, Produkte lieber zu tauschen als zu kaufen), kreative Ökonomie (Co-Creation), Collaboration, Open Innovation
- 3 \_\_\_ **Urbanisierung:** Urban Farming, Urban Mining, Smart City
- 4 \_\_\_ **Mobilität:** E-Mobilität, Car-Sharing, Langsam-Verkehr (Wandern, Fuß- und Radverkehr mit Muskelkraft), Mixed Mobility, Bike-Boom
- 5 \_\_\_ **Individualisierung:** Identitäts-Management (für Sicherheit im Internet), neue WIR-Kultur (neue Formen von Gemeinschaften, Kollaborationen und Kooperationen)
- 6 \_\_\_ **Globalisierung:** Re-Use, Dezentralisierung, Glokalisierung (Regionenbündel, Cluster)
- 7 \_\_\_ **Gesundheit:** Corporate Health, Life Balance, Lebensqualität
- 8 \_\_\_ **New Work:** Life-Balance, Co-Working, intrinsische Motivation, Flexicurity (Verschmelzung von Freizeit und Arbeit), Antifragilität (Vitalität)
- 9 \_\_\_ **Neues Lernen:** Wissensgesellschaft, Life-Long-Learning, Shareness, Open Education
- 10 \_\_\_ **Female Shift:** Neue Männer, Female Leadership
- 11 \_\_\_ **Silver Society:** Ambient-Assisted-Living, Un-Ruhestand (Downaging)

## Keynote:

### FH-Studie »Management der sozialen Verantwortung in KMU«

Dr.<sup>in</sup> Daniela Ortiz & Dr. Christopher Kronenberg, Research Cluster for SMEs & Family Businesses, FHWien der WKW, präsentieren ihre Erkenntnisse zu nachhaltiger Unternehmensführung basierend auf acht Best Practices aus Österreich.

Das von der Stadt Wien geförderte Kompetenzteam für strategisches, nachhaltiges und chancenorientiertes Management von KMU der FHWien der WKW (unter-)sucht wettbewerbsfähige Lösungen zum Management der sozialen Verantwortung von Klein- und Mittelbetrieben. Im Rahmen dieses Projektes wurde auf Basis von acht Fallstudien heimischer Unternehmen ein Bild der Integration von verantwortungsvoller Unternehmensführung gezeichnet. Ziel war es, ein möglichst umfassendes Verständnis zu erhalten, welchen Herausforderungen sich verantwortungsvolle und nachhaltig orientierte Unternehmen gegenübersehen.

Um fundierte empirische Erkenntnisse zu erlangen, wurde ein praxisorientiertes Modell zur Erhebung der unternehmerischen Verantwortung (Corporate Responsibility, CR) weiterentwickelt und umgesetzt (aufbauend auf Baumann-Pauly/Scherer 2013 und Wickert 2016). Vorteil dieses Modells (s. Abb. 1) ist, dass es spezifisch, aber gleichzeitig weit genug gefasst ist, um das gesamte Spektrum möglicher

Maßnahmen zu erheben. Somit sind die zentralen Dimensionen von verantwortungsvoller Unternehmensführung:

- a \_\_\_ Bewusstsein für CR
- b \_\_\_ Interne Implementierung
- c \_\_\_ Externe Dimension
- d \_\_\_ Innovation
- e \_\_\_ Organisationales Lernen.

Weiters gibt das Modell an, in welcher Integrationsphase sich die einzelnen Dimensionen befinden. Es beinhaltet somit auch eine dynamische Komponente (Zadek 2004). Diese sind:

- 1 \_\_\_ Defensive Phase
- 2 \_\_\_ Compliance-Phase
- 3 \_\_\_ Management-Phase
- 4 \_\_\_ Strategische Phase
- 5 \_\_\_ Zivile Phase.

**CR-Bewusstsein**

- 1\_\_ Verständnis von CR
- 2\_\_ Motivation, Begründung
- 3\_\_ Kenntnisse über Standards und Richtlinien
- 4\_\_ Wahrnehmungen über positive/negative (Ein)Wirkungen auf unternehmerische Verantwortung (Markt, Staat)
- 5\_\_ Bewusstsein über positive Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft
- 6\_\_ Bewusstsein über negative Wirkungen auf Umwelt und Gesellschaft

**Interne CR**

- 1\_\_ Implementierung von Standards und Richtlinien
- 2\_\_ Kommunikationswege und Strukturen
- 3\_\_ Mitarbeitereinbindung in konkrete Aktionen und Projekte
- 4\_\_ Maßnahmen auf Wirkungen
- 5\_\_ Transparenz
- 6\_\_ Kriterien zur Lieferantenauswahl

**Externe CR**

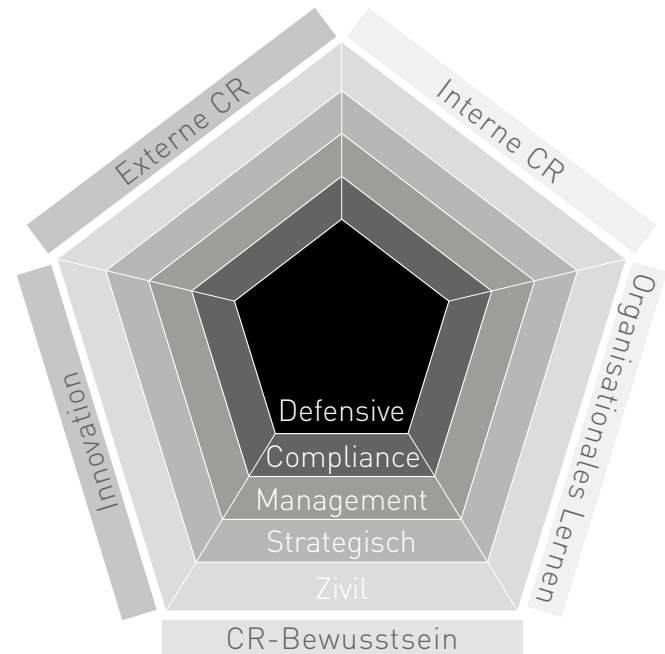
- 1\_\_ Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen der Branche
- 2\_\_ Engagement in Netzwerken

**Organisationales Lernen**

- 1\_\_ Erhebung des Lernverhaltens zentraler Organisationsmitglieder
- 2\_\_ Auseinandersetzung mit (zukünftigen) Trends

**Innovation**

- 1\_\_ Erhebung des Innovationspotentials des Unternehmens
- 2\_\_ Erhebung und Evaluierung benötigter Ressourcen für verantwortungsorientierte Innovationen



**Abb.: Modell zur Erhebung von Maßnahmen zur Implementierung von unternehmerischer Verantwortung**

**Legende(Phasen):**

**Defensive:** »Es ist nicht unsere Aufgabe, das Problem zu lösen«

**Compliance:** »Wir werden nur so viel tun, wie wir müssen«

**Management:** »So ist nun mal das Geschäft«

**Strategisch:** »Das bringt uns einen Wettbewerbsvorteil«

**Zivil:** »Wir müssen sicherstellen, dass das jeder tut«

## Zentrale Studienergebnisse als Kurzfassung:

- 1 \_\_\_ CR-Themen befinden sich in vielen Fällen in einer strategischen bzw. zivilen Phase. Die KMU sind meist PionierInnen in ihrer Branche: die intrinsische Motivation, das Thema soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit zu implementieren, ist Teil einer langfristigen, strategischen Perspektive.
- 2 \_\_\_ Die interne CR-Dimension ist meistens stärker ausgeprägt als die externe. Dies drückt sich insbesondere in einer starken internen Kommunikation, in konkreten Kriterien zur LieferantInnenauswahl sowie in partnerschaftlichen Beziehungen zu den LieferantInnen aus.
- 3 \_\_\_ Die Entwicklung von nachhaltigen Innovationen gehen oft mit einer starken Beteiligung der MitarbeiterInnen einher, beispielsweise indem jedeR MitarbeiterIn befähigt wird, im eigenen Bereich Veränderungen einzuführen.

**Ausführliche Informationen zum Projekt finden Sie unter [www.ccqbe.at/cr4sme-competence-center](http://www.ccqbe.at/cr4sme-competence-center)**



Daniela Ortiz

---

### Referenzen:

- Baumann-Pauly, D., & Scherer, A. G. (2013). The Organizational Implementation of Corporate Citizenship: An Assessment Tool and its Application at UN Global Compact Participants. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 1–17.
- Wickert, C. (2016). »Political« Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Conceptual Framework. *Business & Society*, 55(6), 792–824.
- Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, 82, 125–132.



Christopher Kronenberg

### Über die Vortragenden:

**Dr.<sup>in</sup> Daniela Ortiz** leitet das Stadt Wien Kompetenzteam für nachhaltiges, strategisches und chancenorientiertes Management von KMU am Center for Corporate Governance and Business Ethics an der FHWien der WKW.

**Dr. Christopher Kronenberg** ist stellvertretender Leiter des Center for Strategy and Competitiveness der FHWien der WKW.



In fünf Schritten vom Risiko zur Chance

Wie Sie Ihr Unternehmen  
zukunftsstauglich machen



## Schritt 1: Erkennen der Notwendigkeit

Würde man einen Truthahn nach den Risiken in seinem Leben fragen, würde er antworten: »Ich habe keine, mein Leben ist sicher. Täglich kommt ein Mensch und kümmert sich um das, was ich brauche.« Das trügerische Gefühl der Sicherheit wird für ihn mit jedem Tag größer – bis zum Abend vor Thanksgiving – da tritt ein unerwartetes Ereignis ein. <sup>[1]</sup>

### Trügerische Sicherheit

Vieles spricht dafür, dass wir uns gerade in der Phase vor Thanksgiving befinden. Die Wirtschaft brummt und es besteht die Gefahr, gravierende Umwälzungen, die sich ankündigen, nicht zu bemerken oder gar zu negieren.

### Veränderungsdruck durch Megatrends

Werfen wir also einen Blick darauf, welche globalen und gesellschaftlichen Anforderungen derzeit gestellt werden. Wenn es um Zukunftsfähigkeit geht, können uns die Megatrends unserer Zeit wertvolle Hinweise liefern. Trends wie Sharing, New Work und Individualisierung sowie Entwicklungen hin zu einer Post-Carbon-Gesellschaft, bei der Mensch und Natur in einen neues Gleichgewicht gebracht werden können, bedeuten eine grundlegende Transformation von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Prozessen <sup>[2]</sup>. »Sinn-Märkte« entfernen sich immer mehr von reiner Konsumorientierung; sie stellen Wert-

haltigkeit und Lebensqualität in den Vordergrund <sup>[3]</sup> und gefährden klassische Business-Modelle. Aus Unternehmenssicht heißt das, mit Unsicherheit und Dynamik umgehen zu können. Wandelkompetenz muss zunehmend im Gewebe der Organisation eingewoben sein.

### Zukunftsfähigkeit über das Viable System Model (VSM)

Ein Designansatz, der Veränderungen und Bedrohungen von außen viel Aufmerksamkeit beimisst, ist das Viable System Modell (VSM) von Stafford Beer. Es beschreibt lebensfähige Organisationen als dynamische und selbstorganisierte Systeme. Wichtig dabei ist, dass sowohl die aktuellen Wertschöpfungsprozesse als auch Strategien für die Zukunft gut gemanagt werden. Werte und Normen geben Leitlinien für richtungsweisende und identitätswahrende Entscheidungen vor, wodurch das langfristige Überleben des Unternehmens gesichert wird.

## Wandelprozesse mit Soziokratie umsetzen

Für ein gelingendes Wandelmanagement nach dem VSM braucht es ein flexibles Organisationsmodell wie z.B. Soziokratie, das einerseits für innere Stabilität und andererseits für ausreichend Agilität zur Integration von gesellschaftlichen Anforderungen sorgt.

Das soziokratische Modell ermöglicht eine organische Verteilung von Verantwortung und bietet Ihnen und Ihrem Unternehmen einen Rahmen für vitales Veränderungs- und Innovationsmanagement. Damit können Sie die Voraussetzungen für Risikoreduzierung und ein aktives Chancenmanagement herstellen.



Annemarie Schallhart

---

### Referenzen:

<sup>[1]</sup> Buch »Antifragilität – Anleitung für eine eine Welt, die wir nicht verstehen«

<sup>[2]</sup> Wiener Schule der sozialen Ökologie rund um Marina Fischer-Kowalski und Verena Winiwarter.

<sup>[3]</sup> Megatrend Wiki »Sinn-Märkte«

### Über die Autorin:

**Mag.<sup>a</sup> Annemarie Schallhart**, MBA ist integrale Unternehmensentwicklerin und Certified Sociocracy Expert (CSE) für Organisationsberatung. Als Unternehmensberaterin begleitet sie Unternehmen bei der Implementierung von Methoden und Strukturen, die ganzheitlich-demokratisches Wirtschaften fördern. Sie forscht und publiziert zu integral-soziokratischen Zusammenhängen. [www.schallhart.com](http://www.schallhart.com)

## Schritt 2: Erweiterte Risikoanalyse

In einer zunehmend vernetzten und komplexen Welt sind auch die Risiken vielfältiger und oftmals vernetzter, als wir glauben. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens wie auch der Grad ihrer Auswirkungen, Existenzbedrohung inklusive.

### Erfolgreich wirtschaften braucht gute Vorbereitung

Verantwortungsvolle Unternehmensführung bedeutet, gut vorbereitet zu sein. Sie blickt in die Zukunft und versucht, drohende Gefahren im Vorhinein möglichst vollständig abzuschätzen, um sie im Eintrittsfall zielgerichtet zu handhaben.

#### Nicht erkannte Risiken

- \_\_\_ verursachen im Eintrittsfall meist hohe Kosten durch ungeplante und damit teure ad-hoc Gegenmaßnahmen
- \_\_\_ reduzieren Umsatz, weil Sie sich in der Zeit der Risikobehandlung nicht um Ihre KundInnen kümmern können
- \_\_\_ können den guten Ruf Ihres Unternehmens gefährden – Stichwort »Shitstorm«

### Nachhaltigkeit als Fundament zukunftsfähiger Risikoanalyse

Was hat das mit Nachhaltigkeit zu tun? Der WEF-Weltrisikobericht 2018 führt erstmals sechs Risiken

in den Top-10 an, die unmittelbar mit Nachhaltigkeit zu tun haben: extreme Wetterereignisse (#1) und Umweltkatastrophen (#2), soziale Spannungen aus zunehmender Migration (#6), Wasser- und Ernährungskrisen (#5 bzw. #7) und Artensterben (#8).

Auch in der Gesetzgebung werden nicht-finanzielle Aspekte stärker betont: das Nachhaltigkeits- und Diversitätsverbesserungsgesetz (NaDiVeG) verpflichtet große Unternehmen, über gesellschaftliche und Umwelt-Belange zu berichten. Besonderes Augenmerk gilt Risiken entlang der Lieferkette. Dies wird sich in einschlägigen Nachfragen bei LieferantInnen im KMU-Sektor bemerkbar machen.

Nachhaltigkeit im Sinne einer ganzheitlichen Risikobetrachtung ist also Gebot der Stunde.

### Werkzeuge erweiterter Risikoanalyse

Das klassische Management kennt viele Instrumente der Risikoidentifikation. Wir wollen Ihnen darüber hinausgehende Werkzeuge vorstellen.

### Orientierung durch ISO 26000

Die international anerkannte Richtlinie ISO 26000 stellt eine Best-Practice-Sammlung von ca. 60 unternehmerischen Themen über alle Dimensionen der Nachhaltigkeit – Umwelt, Soziales, Menschenrechte, Wirtschaft – dar. Damit können Sie den Status quo in Ihrem Unternehmen erfassen und bisher Unbeachtetes erkennen.

### Stakeholdersicht schafft Relevanz

Nicht alle Themen der ISO 26000 betreffen Ihr Unternehmen. Um die für Sie relevanten Themen zu identifizieren, hilft es, die interne Analyse um einen Blick von außen zu ergänzen. Idealerweise holen Sie sich wohlgesonnene Vertraute als externe Stake-

holder zur gemeinsamen Analyse ins Unternehmen, z.B. befreundete KundInnen oder GeschäftspartnerInnen. Wenn dies nicht möglich ist, simulieren sie verschiedene Stakeholdersichten mit dem eigenen Team.

### Tools wie der MethodKit für Trends helfen, blinde Flecken zu vermeiden

Damit Sie auch keinen Trend verpassen, ist es nützlich, klassische Instrumente mit innovativen Ansätzen zu kombinieren, z. B. mit dem MethodKit für Trends.<sup>[1]</sup> Mithilfe von 100 Themenkarten zu vielen globalen Entwicklungen der letzten paar Jahre stellen Sie sicher, über das Tages- und Kerngeschäft hinaus den Überblick zu bewahren.



Michael Bauer-Leeb

---

Referenzen:

<sup>[1]</sup> <https://methodkit.com/shop/methodkit-with-trends/>

Über den Autor:

**DI (FH) Michael Bauer-Leeb, MBA MSc** ist geschäftsführender Partner bei WEITSICHT – büro für zukunftsfähige wirtschaft. Er berät zu Strategie, Risiko- und Prozessmanagement sowie Nachhaltigkeitsberichterstattung und lehrt an FH KREMS sowie Donau Universität KREMS. [www.weitsicht.solutions](http://www.weitsicht.solutions)

## Schritt 3: Blickachse umkehren

Eine ordentliche Risikoanalyse ist das eine, verantwortlich zu wirtschaften heißt jedoch noch mehr. Es reicht nicht zu analysieren, was externe Faktoren für unser Unternehmen bedeuten und was nötig ist, um handlungsfähig zu bleiben. Wir sind gefordert, neue Perspektiven einzunehmen: Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit, seien sie positiv oder negativ, müssen erst einmal erfasst werden.

### Die dreifache Rolle von Unternehmen

Unternehmen finden sich häufig in mehrfachen Rollen wieder, wenngleich diese nicht immer erkannt werden. Einerseits sind sie Betroffene von als Risiken identifizierten Ereignissen, etwa der Ressourcenverknappung und damit einhergehend steigender Preise. Andererseits sind sie Mitverursacher, denn stetiges Wachstum verbraucht stetig mehr Ressourcen. Drittens – und da wird es wirklich interessant – sind Unternehmen in der Lage, Lösungen hervorzubringen. Um bei unserem Ressourcen-Beispiel zu bleiben, etwa die Produktion ressourcenschonender zu gestalten, Rohstoffkreisläufe (Stichwort: Circular Economy) zu etablieren oder auf erneuerbare Rohstoffe zu setzen. Dabei entstehen dann Innovationen.

### Betroffene, Mitverursacher und ...

Doch es verlangt einen Perspektivenwechsel, die verschiedenen Rollen wahrnehmen zu können. Erst

wenn wir über die eigenen Unternehmensgrenzen hinaus in unser Umfeld schauen, können wir unsere Mitverantwortung erkennen. Jeder Punkt entlang der Wertschöpfungskette ist geeignet, zu identifizieren, wo, auf wen oder was wir durch unsere Geschäftstätigkeit bewirken und welcher Art diese Auswirkungen sind – sei unser Unternehmen auch noch so klein! Setze ich auf fossile Energie, habe ich einen hohen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck, verwende ich Rohstoffe aus Billiglohnländern, nehme ich Menschenrechtsverletzungen in Kauf und so fort.

### ... Problemlöser

Mit der Erkenntnis wird der Weg frei für Veränderung. Unternehmen sind gefordert, Verbesserungen einzuleiten und neue Lösungsansätze zu suchen. Dabei empfiehlt es sich, nicht nur in technischen Innovationen zu denken, sondern auch in sozialen. Hier werden die beiden Aspekte nachhaltiger Unternehmensführung sichtbar: einerseits die Verringerung negativer Auswirkungen, andererseits

das Erzielen positiver Beiträge – sei es für bestimmte Stakeholder oder die Umwelt.

Die relevantesten Auswirkungen und damit auch Hebel für Verbesserungen finden sich entlang des Kerngeschäfts. Verantwortungsvolle Unternehmensführung bedeutet eben auch, manchmal die Blickachse umzudrehen, in der Analyse nichts zu beschönigen und Handlungsstrategien für einen Verbesserungsprozess einzuleiten.



Alexandra Adler

### Hilfreiche Tools

Als Orientierungshilfe für das Aufspüren der Impacts sowie der Beiträge zu positiver Veränderung dienen die Megatrends der Nachhaltigkeit (vgl. S. 3) oder die bereits erwähnte ISO 26000, aber auch die nachhaltigen Entwicklungsziele der UN (vgl. SDGs, 3. Umschlagseite). Um mehr darüber zu erfahren, wie Stakeholder in diesen Prozess einbezogen werden, gibt der AA1000 – Stakeholder Engagement Standard Auskunft.

---

Über die Autorin:

**Alexandra Adler** ist Nachhaltigkeitspionierin und Partnerin/Geschäftsführerin von WEITSICHT – büro für zukunftsfähige wirtschaft. Sie berät und begleitet Organisationen beim Aufspüren von Impacts, der Entwicklung nachhaltiger Strategien und deren Umsetzung unter Einbeziehung der Mitarbeitenden, begleitet zum Umweltzeichen Tourismus und zertifiziert Green Meetings/Green Events. [www.weitsicht.solutions](http://www.weitsicht.solutions)

## Schritt 4: Reduzierung der negativen Auswirkungen

Ein Beispiel für Chancen, die sich aus der Reduzierung negativer Auswirkungen ergeben, ist die Verringerung des Carbon Footprint – des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks.

### Risiko Klimawandel und Chance Carbon Footprint

VerbraucherInnen und KapitalgeberInnen bevorzugen zunehmend Unternehmen, die ökologisch verantwortungsvoll agieren. CO<sub>2</sub> ist hauptverantwortlich für den Klimawandel. Der Begriff »Klimawandel« bezeichnet die Erwärmung der Erdatmosphäre infolge natürlicher Schwankungen oder menschlicher Aktivitäten. Mit großer Wahrscheinlichkeit sind für die starke Erderwärmung seit 1950 Treibhausgase verantwortlich, die durch die Verbrennung fossiler Energieträger wie Kohle, Erdöl und Erdgas sowie durch großflächige Landnutzungsänderungen, etwa bei der Abholzung tropischer Regenwälder in die Atmosphäre gelangen, verantwortlich. Die globale Erwärmung lässt die Temperatur der Erdatmosphäre ansteigen, erhöht die Meerestemperatur, hebt den Meeresspiegel und lässt Schnee- und Eisflächen (z. B. Polkappen und Gletscher) schmelzen. Deshalb werden Produkte und Dienstleistungen, deren CO<sub>2</sub>-Emissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette transparent nachvollziehbar sind, zunehmend wichtiger. Der Carbon Footprint dient dazu, dass Unternehmen diese CO<sub>2</sub>-Emissionen ausweisen können. Dieser kann für

das Unternehmen (CCF »Corporate Carbon Footprint«) aber auch für Produkte (PCF »Product Carbon Footprint«) erstellt werden, das Greenhouse Gas Protocol ist der international gängigste Standard.

### Carbon Footprint – was misst er? Was bringt er?

Der Carbon Footprint ist der erste Schritt zum Klimamanagement. Er bildet die Auswirkungen aller unternehmerischen Aktivitäten auf die Umwelt übersichtlich ab und wird in Tonnen Kohlenstoffdioxid-Äquivalent angegeben. Der Corporate Carbon Footprint misst alle wesentlichen direkt vom Unternehmen verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen, wie z. B. durch Reisen der Mitarbeitenden oder durch den Einsatz fossiler Energieträger zur Energieerzeugung. Der Product Carbon Footprint misst auch alle indirekten CO<sub>2</sub>-Emissionen, die während der gesamten Wertschöpfungskette, also von der Rohstoffförderung und -beschaffung über die Produktion und den Vertrieb bis hin zum Recycling von Produkten entstehen.

Die Erstellung eines Carbon Footprints bietet für Unternehmen u. a. zwei Chancen: Wenn CO<sub>2</sub>-Emis-



sionen einzelnen Produkten zugeordnet und den Stakeholdern kommuniziert werden, gelingt die Positionierung ökologischer Produkte und die Positionierung als ökologisch verantwortungsvoll agierendes Unternehmen. Außerdem ermöglichen die Ermitt-

lung der CO<sub>2</sub>-Verursacher und die Auseinandersetzung mit den dazugehörigen Prozessen das Heben wesentlicher Einsparungspotentiale nicht nur als Grundlage von Ressourceneffizienz und Klimaschutz, sondern auch als relevanter Kostenfaktor.



Heinz Sares

---

Über den Autor:

**Heinz Sares – Der Professir e.U.** – verfügt über 30-jährige Berufserfahrung in den Bereichen operative und strategische Unternehmensführung. Er ist Vorstand der Zukunftswerk eG, Unternehmensberater und akademisch zertifizierter CSR- und Nachhaltigkeitsmanager. Die Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Corporate Social Responsibility (CSR), Klimaneutralität und nachhaltige Entwicklung. [www.sares.at](http://www.sares.at), [www.zukunftswerk.org/emissionsbilanzen.html](http://www.zukunftswerk.org/emissionsbilanzen.html)

## Schritt 5: Positive Lösungsbeiträge zu gesellschaftlichen Herausforderungen als Chancenmanagement

Welchen Beitrag können Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung leisten? Wie sieht echte unternehmerische Nachhaltigkeit aus, die zu gesellschaftlichen Lösungen beiträgt?

Gegenwärtig betreiben viele Unternehmen Nachhaltigkeit, um durch Ressourceneinsparungen Kosten und Risiken zu reduzieren. Sie erhoffen sich durch die Einbeziehung ökologischer und gesellschaftlicher Anliegen Marktanteile sowie die »besten Köpfe« als ArbeitnehmerInnen zu gewinnen. Nachhaltigkeit dient als Mittel zum Zweck für den wirtschaftlichen Erfolg. <sup>[1]</sup>

Andere Organisationen sind einen Schritt weiter und versuchen, negative Auswirkungen des eigenen Handelns zu vermeiden. Das Streben, mit dem Kerngeschäft Lösungen zu gesellschaftlichen Herausforderungen zu finden, fehlt jedoch. Es wird nur von innen nach außen agiert.

Den erforderlichen Perspektivenwechsel (vgl. Schritt 3) haben bisher mehrheitlich Start-ups und Social Entrepreneurs vollzogen, vereinzelt jedoch auch etablierte Unternehmen. Sie alle nutzen die Chance, mit innovativen Lösungen einen positiven Betrag zur gesellschaftlichen Entwicklung zu leisten. Im Folgenden werden unterschiedliche Geschäftsmodelle stellvertretend beschrieben.

### Unterschätzte Potenziale nutzen

»myAbility« entwickelte einen wirtschaftsorientierten Ansatz zur Inklusion von Menschen mit Behinderung. Dieses Startup berät erfolgreich ArbeitgeberInnen, um deren Einstellung gegenüber Personen mit Disability zu ändern, damit diese nicht als Zusatzkosten, sondern als LeistungsträgerInnen gesehen werden und ihre Potenziale dem Arbeitsmarkt zugutekommen.

### Eine Branche im Umbruch

Der Trend der gemeinschaftlichen Nutzung von Autos sowie die Reduktion des Verkehrsvolumens und der Emissionen in Städten ist für KFZ-Hersteller ein Risiko, aber zugleich auch eine Chance. Die BMW Group beteiligt sich an Start-ups, die an zukunftsfähigen Technologien und Geschäftsmodellen im Bereich Mobilität arbeiten. Neben Car Sharing will diese Marke 2018 weitere On-Demand-Dienste deutlich ausbauen; dazu gehören intelligente Park- und Ladedienstleistungen für Elektroautos in urbanen Gebieten.

### Das etwas ungewöhnliche 2-in-1 Konzept

Die lettische Entwicklungsfirma SIA Jursons hat unter Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte eine Urinal-Waschbecken-Kombination entwickelt, bei der »Mann« sich die Hände waschen muss, um

gleichzeitig das darunter liegende Pissoir zu spülen. Diese Innovation spart bis zu 50% Wasser und fördert zudem die Hygiene. Zusätzlich wird der Materialeinsatz während des Produktionsprozesses erheblich verringert, da zwei Funktionen in einem Produkt vereint sind.



Domenica Tscherne

---

#### Referenzen:

<sup>[1]</sup> Vgl. Little Green Bags, Was ist echte unternehmerische Nachhaltigkeit, Prof. Dr. Thomas Dyllick der Universität St. Gallen

#### Über die Autorin:

**Mag. Domenica Tscherne MSc.** von csr-vienna unterstützt seit 2012 Organisationen, nachhaltige Aspekte in das Kerngeschäft zu integrieren. Davor war sie viele Jahre in den Bereichen Vertrieb, Marketing und Entwicklung tätig. Der Aufbau von Kompetenzen im Unternehmen liegt ihr besonders am Herzen.

[www.csr-vienna.com](http://www.csr-vienna.com)

# CUITEC Großküchentechnik GmbH

■  
Geschäftsführung: **Manfred J. Schieber MA MSc**

Adresse: **Gewerbeparkstraße 23, 2282 Markgrafneusiedl, Niederösterreich**

Website: **www.cuitec.at**

Branche: **Elektromaschinenbau / Beratung, Vertrieb und Instandhaltung von gewerblichen Kücheneinrichtungen**

MitarbeiterInnen: **9**

Umsatz: **ca. € 1,000.000**

Gründung: **2000**

Auszeichnungen: **TRIGOS-NÖ 2017, Nominierung TRIGOS-Österreich 2017**

Nachhaltiges Wirtschaften geht von der Beantwortung der Frage aus, welchem Zweck Unternehmen eigentlich dienen und welche Verantwortung sie in diesem Zusammenhang tragen. Business-Modelle reagieren auf die Bedürfnisse der Gesellschaft bzw. antizipieren diese. Auch unethische Geschäftsmodelle folgen bestimmten Bedürfnissen, schließen aber die Interessen einzelner Stakeholder aus. Die Verantwortung von Unternehmen besteht aber darin, möglichst umfassend die berechtigten Interessen aktueller und zukünftiger Anspruchsgruppen zu berücksichtigen. Dies nicht zu tun, birgt mehr und mehr das Risiko, die Licence to operate zu verlieren.

Regelmäßiges Hinterfragen unseres Business-Modells und das Aufspüren dieser Risiken ist daher Vo-

raussetzung für die Identifikation von Chancen, einen Markt zu bedienen. Bei unseren Entscheidungen versuchen wir, deren Auswirkungen auf möglichst viele Anspruchsgruppen mitzudenken. Mit unserem Produkt- und Dienstleistungsportfolio wollen wir KundInnen die Möglichkeit geben, ihrerseits nachhaltig zu wirtschaften und suchen kontinuierlich nach Produkten, die Ressourcen schonen, Energie sparen und Chemie vermeiden. Unsere Dienstleistungen enden nicht mit der Inbetriebnahme einer Anlage, sondern beginnen damit erst. Die technische Betreuung über den gesamten Lebenszyklus ist unser eigentliches Kerngeschäft. Aktuell beschäftigen uns die Themen CO<sub>2</sub>-Reduktion bei der Nassmüllentsorgung, Reinigung ohne Chemie und die Entwicklung einer Circular Economy.

# WW Wohnwagon GmbH

■  
Geschäftsführung : **Theresa Steininger**

Adresse: **Arnethgasse 42, 1160 Wien**

Website: **www.wohnwagon.at**

Branche: **Ökologisches Bauen & Wohnen**

MitarbeiterInnen: **23**

Gründungsjahr: **2013**

Auszeichnungen: **Greenstar(t) Award, Unternehmen des Jahres 2016, Unternehmerin des Jahres 2017**

Gerade in der Bauindustrie läuft vieles falsch. Wir bauen lieblose Kataloghäuser aus Beton, dämmen sie mit Sondermüll und versorgen sie mit fossiler Energie. Das kann so nicht weitergehen. Gleichzeitig fehlen greifbare Lösungen, die zeigen, wie es anders gehen könnte!

Mit unserem Wohnwagon haben wir ein Flaggschiff geschaffen, das auf einen Blick konkrete Lösungen aufzeigt: geschlossene Kreisläufe mit erneuerbaren Energien für die Versorgung mit Strom, Wasser und Wärme, nachhaltige Baustoffe und eine Reduktion auf das Wesentliche – mit mehr Nähe zur Natur. Das wollen wir möglich machen und bauen daher in

unserer kleinen Manufaktur Wohnwagons als Vorzeigeprojekte, bieten Planung und Beratung für andere autarke Wohnprojekte an und haben in unserem Webshop Produkte zusammengestellt, mit denen man die Ideen unkompliziert selbst umsetzen kann.

Wir bieten unseren KundInnen ein integriertes Gesamtkonzept, ein kleines Wohnwagon-Universum, das viele konkrete Anknüpfungspunkte bietet und spürbar macht, wie viel Spaß ein selbstbestimmtes, autarkes Leben machen kann! Theresa Steininger denkt: »Gerade in den Verbindungen, Synergien und Kooperationen steckt in unserer vernetzten Welt das größte Potenzial für eine nachhaltige Veränderung.«

# DIE KÄSEMACHER

■  
Geschäftsführung: **Doris Ploner, BA, MA und Tanja Hahnl, BA**

Adresse: **Europastraße 5, 3902 Vitis, Niederösterreich**

Website: **www.kaesemacher.at**

Gründungsjahr: **1991**

Umsatz: **18,7 Mio.**

MitarbeiterInnen: **ca. 170**

Auszeichnungen 2017-2018: **World Cheese Award 2017; Käsekaiser 2017; Top Produkte 2018; Unternehmerinnen Award 2017; NÖ-Tourismuspreis 2017; Liese-Prokop Frauenpreis 2017; Nachhaltige Gestalterin 2017**

Wir, DIE KÄSEMACHER, stellen in unserer Manufaktur im naturbelassenen Hochplateau des Waldviertels mit viel Liebe und nach bewährter Tradition vielfältige Käse- und Antipasti-Spezialitäten, mit Fokus auf Produkte aus Schaf- und Ziegenmilch, her.

Unternehmerische Verantwortung ist für DIE KÄSEMACHER entlang der gesamten Wertschöpfungskette essentiell. Wir haben ein konstantes leichtes Umsatzwachstum, dies ist uns wichtig, da wir nach Prozess- und Ablaufoptimierungen gesund wachsen wollen. Ein respektvoller, wertschätzender und ehrlicher Umgang untereinander sichert ein motiviertes und engagiertes Miteinander und den Erfolg des Unternehmens.

Unsere Schaf- und Ziegenmilch wird ausschließlich von Kleinbetrieben aus der Umgebung bezogen, sodass regionale Wirtschaftskreisläufe gestärkt und Arbeitsplätze in der Region gesichert werden. DIE KÄSEMACHER kennen dabei jeden Partnerbetrieb und deren Familien persönlich. »Klasse statt Masse« ist hier die Devise.

»Wenn Konsumenten die Herkunft der Rohstoffe, deren Verarbeitung und schlussendlich die Qualität des Endprodukts genau hinterfragen, haben wir als österreichischer Lebensmittelproduzent auch zukünftig die Chance, uns von der Masse abzuheben«, Doris Ploner, Geschäftsführerin DIE KÄSEMACHER.

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Quelle: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDGs)

Im Jahr 2015 wurden die 17 nachhaltigen Entwicklungsziele (Sustainable Development Goals, SDGs) von der Generalversammlung der Vereinten Nationen verabschiedet. 193 UN-Mitgliedsstaaten haben sich damals auf eine ambitionierte Vision für eine ökologische, ökonomische und soziale Entwicklung geeinigt. Sie verpflichteten sich zur Umsetzung der »Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung« und zur Implementierung der 17 Ziele und 169 Unterziele auf nationaler, regionaler und internationaler Ebene. Um diese Vision umzusetzen, braucht es das aktive Mitwirken von Unternehmen. Je nach Geschäftsmodell, Region und Branche sind Unternehmen unterschiedlichen Risiken ausgesetzt und können unterschiedliche Chancen wahrnehmen. Die SDGs helfen, diese Risiken und Chancen auszuloten, dienen als Orientierungshilfe für Nachhaltigkeitsmaßnahmen und sind ein Instrument, um Geschäftsaktivitäten zu gestalten, steuern und darüber zu berichten.

**Evelyne Huber, Huber Nachhaltigkeitskommunikation e.U.**, [www.nachhaltigkeitskommunikation.at](http://www.nachhaltigkeitskommunikation.at)



**CSR CONSULTANTS**

# LEBENS**WERT** ER**WIRTSCHAFTEN**

**NACHHALTIGE UNTERNEHMEN  
ERWIRTSCHAFTEN ÖKONOMISCHEN UND  
GESELLSCHAFTLICHEN MEHRWERT.**

**[www.csr-consultants.at](http://www.csr-consultants.at)**

Ihr CSR-Consultant berät Sie gerne: