

# Bachelorarbeit

am Institut für Personalmanagement

- **Wirtschaftsuniversität Wien**

Abgabedatum: 31.07.2017

Vor welchen kulturellen und institutionellen Herausforderungen stehen österreichische Unternehmen bei der Implementierung des amerikanischen Konzepts B-Corps?

Which cultural and institutional challenges do Austrian companies face when implementing the American concept B-Corps?

Vorgelegt von:

Aysun Arslan

Matrikelnr.: 1151687

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungsverzeichnis: .....	3
Abkürzungsverzeichnis: .....	4
1. Einleitung .....	1
1.1. Problemstellung und Relevanz des Themas .....	1
1.2. Zielsetzung der Arbeit .....	1
1.3. Forschungsfrage der Arbeit .....	1
1.4. Aufbau der Arbeit .....	1
2. Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinitionen .....	3
2.1. Erklärung zu B-Corps und Benefit Corporation.....	3
2.1.1. Unterscheidung zwischen Certified B-Corps und Benefit Corporation .....	4
2.1.2. Erklärung zur Organisation „B Lab“ .....	5
2.1.3. Bedeutung des Begriffes „B-Impact-Assessment-Tool“ .....	7
2.1.4. Bedeutung des Begriffes „The B-Impact-Report“ .....	8
2.2. Der Weg zur B-Corp Zertifizierung .....	8
3. Analyse der Ausgangslage .....	10
3.1. Die Relevanz von B-Corps für Europa.....	10
3.2. Der Unterschied zwischen impliziter und expliziter CSR in den USA und Europa...11	
3.2.1. Der Wandel von der impliziten zur expliziten CSR.....	13
3.2.2. Sind CSR und B-Corps kompatibel? .....	13
3.3. Institutionelle und kulturelle Barrieren und Erschwernisse .....	14
3.4. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Österreich.....	17
4. Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH .....	19
4.1. Das Unternehmen Tele Haase Steuergeräte GesmbH.....	19
4.1.1. Die Tele Haase Steuergeräte GesmbH -Prozessorganisation .....	20
4.1.2. Gremien der Tele Haase Steuergeräte GesmbH.....	21
4.1.3. Personalverantwortung der Tele Haase Steuergeräte GesmbH .....	21
4.2. Bei Tele Haase Steuergeräte GesmbH angewandte HRM-Praktiken .....	22
4.2.1. Rekrutierung und Onboarding bei der Tele Haase Steuergeräte GesmbH .....	22
4.2.2. Arbeitszeitmodell bei der Tele Haase Steuergeräte GesmbH.....	23
4.2.3. Personalentwicklung bei der Tele Haase Steuergeräte GesmbH .....	24
4.2.4. Vergütungsmodell und betriebliche Zusatzleistungen bei der Tele Haase Steuergeräte GesmbH .....	25
4.3. Durchführung und Dokumentation des B-Impact Assessments mit der Tele Haase Steuergeräte GesmbH .....	26
4.3.1. Vorgehensweise bei der Fallstudie – assess - compare - improve .....	26
4.3.2. Vorstellung der Kategorien der Fallstudie mit Tele Haase Steuergeräte GesmbH27	

## Inhaltsverzeichnis

4.3.3. Workers - eine kritische Auseinandersetzung mit dem Fragenkatalog der Fallstudie.....	30
4.3.4. Ergebnisse der Fallstudie mit der Tele Haase Steuergeräte GesmbH.....	34
4.3.4.1. Gesamtbeurteilung: Der Worker Impact - assess .....	34
4.3.4.2. Gesamtergebnis: Overall B Impact Score - compare.....	35
4.3.4.3. Gesamtergebnis: Impact Area Scores - improve .....	37
5. Methodische Vorgehensweise.....	39
6. Conclusio .....	40
6.1. Beantwortung der Forschungsfragen und kritische Reflexion der Ergebnisse .....	40
6.2. Einschränkung der Studie und Forschungsausblick .....	43
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	45

## Abbildungsverzeichnis:

### **Abbildungsverzeichnis:**

Abbildung 1: The B-Impact-Assessment, Quelle: <a href="http://www.bimpactassessment.net">www.bimpactassessment.net</a> .....	8
Abbildung 2: Österreichs Top-10-Exportpartner 2015 (in Mio. Euro), Quelle: Statistik Austria / AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA .....	18
Abbildung 3: Fragestellung zum Bereich "Benefits", Quelle: <a href="http://www.bimpactassessment.net">www.bimpactassessment.net</a> .....	30
Abbildung 4: Fragestellung zur MitarbeiterInnenbeteiligung, Quelle: <a href="http://www.bimpactassessment.net">www.bimpactassessment.net</a> ....	31
Abbildung 5: Fragestellung zum Thema "Mutterschutz", Quelle: <a href="http://www.bimpactassessment.net">www.bimpactassessment.net</a> .....	32
Abbildung 6: Worker Impact, Quelle: <a href="http://www.bimpactassessment.net">www.bimpactassessment.net</a> .....	34
Abbildung 7: Gesamtergebnis des Unternehmens, <a href="http://www.bimpactassessment.net">www.bimpactassessment.net</a> .....	35
Abbildung 8: The B-Impact-Score, Quelle: <a href="http://www.bimpactassessment.net">www.bimpactassessment.net</a> .....	36
Abbildung 9: Impact Area Scores; Quelle: <a href="http://www.bimpactassessment.net">www.bimpactassessment.net</a> .....	37

Abkürzungsverzeichnis:

**Abkürzungsverzeichnis:**

ASVG: Allgemeines Sozialversicherungsgesetz

AWG: Abfallwirtschaftsgesetz

BEinstG: Behinderteneinstellungsgesetz

bzw.: beziehungsweise

CSR: Corporate Social Responsibility

et al: und andere

EU: Europäische Union

HRM: Human Resources Management

KMU: Klein- und Mittelbetrieb

KVAngEEI: Kollektivvertrag für Angestellte der Elektronikindustrie

LEED: Leadership in Energy and Environmental Design

Plenum: Plenum - Gesellschaft für ganzheitlich nachhaltige Entwicklung GmbH

PR: Public Relations

S.: Seite/n

u.a.: unter anderem

## **1. Einleitung**

In der Einleitung wird ein Überblick über das Thema und die relevante Literatur verschafft. Darüber hinaus werden die Ziele dieser Forschung erklärt sowie der Aufbau der Arbeit vorgestellt.

### **1.1. Problemstellung und Relevanz des Themas**

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Implementierung des Konzepts B-Corp von österreichischen Unternehmen. Es geht darum, mögliche Barrieren auf kultureller und institutioneller Ebene zu eruieren und mögliche Lösungsalternativen anzubieten.

### **1.2. Zielsetzung der Arbeit**

Das Ziel der geplanten Forschung ist zu überprüfen, wo die Problematik bei der Umsetzung des Konzepts B-Corp liegt. Welche Gesetze, Normen und Sitten förderlich oder sogar hinderlich sein können auf dem Weg zur B-Corp Zertifizierung. Die Fallstudie mit der *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* soll zur besseren Verständlichkeit dieser Analyse beitragen. Das B-Impact-Assessment-Tool, welches mit dem Unternehmen durchgegangen wurde, soll ein aufklärendes Bild über die mögliche Implementierung des Konzepts aufzeigen.

### **1.3. Forschungsfrage der Arbeit**

In dieser Arbeit gilt es zu erforschen, welche kulturellen und institutionellen Schwierigkeiten sich für österreichische Unternehmen bei der Umsetzung des Konzepts B-Corps ergeben. Da das Konzept B-Corps in Österreich noch nicht viel Bekanntheit gewonnen hat und die Zahl der zertifizierten Unternehmen gering ist, befasst sich diese Bachelorarbeit mit einem bisher vernachlässigten Forschungsbereich. Demnach lautet die zu behandelnde Forschungsfrage: „Vor welchen institutionellen und kulturellen Herausforderungen stehen österreichische Unternehmen bei der Implementierung des amerikanischen Konzepts B-Corps.“?

### **1.4. Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Im ersten Kapitel wird die praktische Relevanz der Studie geschildert. Weiters werden die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit aufgezeigt. Darüber hinaus enthält dieser Abschnitt die Forschungsfrage, welche in einem Unterkapitel erläutert wird.

## Einleitung

Im zweiten Kapitel wird auf Begriffsdefinitionen und Erklärungen dazu eingegangen, um das Verständnis für das Konzept transparenter zu gestalten. Die Definition des amerikanischen Konzepts B-Corps bildet den Einstieg in die Thematik. Darüber hinaus werden mit dem B-Corps verbundene Organisationen näher erläutert und miteinander in Relation gesetzt.

Im dritten Kapitel wird die praktische Relevanz dieser Studie für Europa - insbesondere Österreich - dargelegt. Darüber hinaus wird ein Vergleich zwischen impliziter und expliziter CSR in den USA und dem europäischen Raum gezogen. Durch umfassende Experteninterviews werden in diesem Kapitel institutionelle und kulturelle Barrieren in Österreich analysiert und aktuelle sowie zukünftige Herausforderungen diskutiert.

Nachfolgend wird im vierten Kapitel das Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* vorgestellt und die im Unternehmen eingesetzten HRM-Praktiken näher erläutert. Darauf aufbauend werden die im Rahmen des B-Impact-Assessment-Tools erzielten Ergebnisse analysiert und anschließend daraus Folgerungen und Handlungsempfehlungen für das Unternehmen abgeleitet.

In Kapitel fünf wird die methodologische Vorgehensweise behandelt. Hauptsächlich wird bei dieser Arbeit die hermeneutische Methodik angewandt.

Im letzten Abschnitt, Kapitel sechs der Bachelorarbeit, werden die wichtigsten Punkte zusammengefasst. Eine Conclusio dient der Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse.

## **2. Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinitionen**

### **2.1. Erklärung zu B-Corps und Benefit Corporation**

Im nachfolgenden Text werden die beiden Konzepte Certified B-Corps und Benefit Corporations vorgestellt. Da beide Konzepte oft verwechselt werden, sich aber in vielen Aspekten unterscheiden, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sich in der vorliegenden Arbeit der Begriff B-Corps immer auf Certified B-Corps bezieht. Der Begriff Benefit Corporation referenziert lediglich auf die Körperschaftsform, die eine Zertifizierung jedoch nicht erfordert.

Folglich liegt der Fokus dieser Arbeit auf Certified B-Corps, da dieses Konzept, wie auch aus der Forschungsfrage erkennbar ist, für den österreichischen Kontext relevant ist. Näheres zur Unterscheidung zwischen B-Corps und Benefit Corporations wird im Abschnitt 2.1.1. dieses Kapitels im Detail diskutiert.

Benefit Corporations sind dazu verpflichtet, einen besonderen Zweck zu erfüllen, nämlich einen Nutzen für die allgemeine Öffentlichkeit zu schaffen (Clark et al., 2011: S. 839). Der Zweck einer Benefit Corporation kann in zwei Teile aufgeteilt werden: (1) die Verpflichtung, allgemeines Gemeinwohl für die allgemeine Öffentlichkeit zu schaffen und (2) eine optionale, spezifische Wohltat für die Gesellschaft zu erweisen (White III, 2014: S. 340).

Ziel der Benefit Corporation Bewegung ist es, gewinnorientierte Unternehmen dazu zu motivieren, einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft und Umwelt zu nehmen. Benefit Corporations verfolgen eine doppelte Zielsetzung – einerseits streben sie Profitmaximierung an, andererseits treten sie für die Verbesserung des öffentlichen Gesamtwohls auf (Kanig, 2013: S. 892).

Eine B-Corp ist eine Zertifizierung für gewinnorientierte Unternehmen, welche die duale Mission von Unternehmen demonstriert, nämlich einerseits den Wunsch nach Profitmaximierung und andererseits den Wunsch den gesellschaftlichen Wohlstand zu mehren. Jene Unternehmen, die sich für eine Zertifizierung qualifizieren, bekommen auch den Status B-Corp (Reiser, 2011: S. 592).

Benefit Corporations operieren als soziale Unternehmen. Unternehmen wie Patagonia, Ben & Jerry's, Kickstarter sind bekannte Beispiele, die als Benefit

## Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinitionen

Corporations bereits seit vielen Jahren operieren und im Gegensatz zu traditionellen Konzernen nicht primär Gewinnmaximierung anstreben, sondern zusätzlich darin engagiert sind, durch umweltfreundliche Praktiken und/oder die Beschäftigung von ethnischen Minderheiten einen Beitrag zum sozialen Wohlergehen zu leisten (Koehn & Hannigan, 2017: S. 5). Die Benefit Corporation Legislatur versucht eine Brücke zwischen gewinnorientierten und gemeinnützigen Unternehmen zu bilden und eröffnet neue Türen für profitorientierte Betriebe, die zusätzlich darin bestrebt sind, einen Nutzen für die Gesellschaft zu bringen (Social Impact Hub, 2014: S. 11; White III, 2014: S. 339).

Selbst wenn Aktionäre eines Unternehmens Kapital für die Gründung und den laufenden Betrieb bereitstellen, sind für den Erfolg dessen die Kooperation und die Eingliederung von zahlreichen Institutionen und Individuen erforderlich, wie etwa die Eingliederung von MitarbeiterInnen, LieferantInnen und KreditorInnen (Blount & Offe-Danso, 2012.: S. 633).

Daher bevorzugen heute viele StakeholderInnen, wie EndkonsumentInnen oder InvestorInnen eher sozial agierende Unternehmen, die soziale Ziele verfolgen, als jene, deren Fokus hauptsächlich auf der Stärkung der Rechte ihrer Aktionäre liegt. Nichtsdestotrotz, gibt es auch noch die MitarbeiterInnen, welche ArbeitgeberInnen bevorzugen, die sich immer mehr den gesellschaftlichen Problemen widmen. Auch sogenannte „Impact InvestorInnen“ präferieren eher verantwortungsbewusste Unternehmen, wenn sie Investitionen tätigen (White III, 2014: S. 330). Benefit Corporation verfolgen eine CSR-Mission, nachdem sie den möglichen Einfluss ihres Vorhabens auf KundInnen, Gesellschaft und Umwelt im Detail überdenken (André, 2012: S. 134).

### **2.1.1. Unterscheidung zwischen Certified B-Corps und Benefit Corporation**

Es ist außerordentlich wichtig, zwischen zertifizierten B-Corps und Benefit Corporations zu unterscheiden. Oft werden die beiden Begriffe irrtümlicherweise miteinander verwechselt. Nichtsdestotrotz unterscheiden sich beide Konzepte in vielerlei Hinsicht (Honeyman, 2014: S. 173).

## Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinitionen

Der Status Benefit Corporation ist eine Körperschaftsform, die seit dem Jahr 2010 in vielen US-Bundesstaaten im Gesellschaftsrecht der Vereinigten Staaten als eine Unternehmensform rechtlich anerkannt wird. Diese neue Unternehmensform knüpft nicht an eine Zertifizierung an und unterliegt im Gegensatz zu B-Corps nicht der strengen Überprüfung durch eine dritte Partei wie das B Lab (Pelaton & Randazzo, o. J.: S. 2; Honeyman, 2014: S. 173).

Die Möglichkeit zum Erhalt dieser zertifizierungslosen Rechtsform, eben die Benefit Corporation, steht lediglich Unternehmen zur Verfügung, die in einem von dreißig US-Bundesstaaten bzw. Washington DC sowie seit dem Jahr 2016 auch in Italien ansässig sind (Pelaton & Randazzo, o. J.: S. 2ff).

Das Ziel dieser neuen Unternehmensform ist es, Unternehmen zu ermöglichen, einerseits privatwirtschaftliche Interessen zu verfolgen und andererseits Gemeinwohl zu schaffen. Benefit Corporations sind somit eine neue Gesellschaftsform, die im Gesellschaftsrecht als solche anerkannt wird (Esposito, 2013: S. 695). Während für Benefit Corporations die Zertifizierungsgebühr hinfällig ist, müssen sie jedoch eine Anmeldegebühr zwischen 70 USD und 200 USD an den Bundesstaat entrichten (The Social Impact Hub, 2014: S. 7; Honeyman, 2014: S. 173).

Certified B-Corps hingegen streben eine Zertifizierung an. Diese Zertifizierung erhalten sie durch die Non-Profit-Organisation B Lab, welche die Einhaltung von strengen Mindeststandards betreffend die Einhaltung von Transparenz, sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit voraussetzt und auch überprüft. Des Weiteren kommen für eine B-Corp Zertifizierung nur gewinnorientierte Unternehmen in Frage. B-Corps müssen im Gegensatz zu Benefit Corporations eine Zertifizierungsgebühr an die gemeinnützige Organisation B Lab entrichten, die sich am Gesamtumsatz des Unternehmens orientiert und zwischen 500 USD und 25.000 USD variiert (Honeyman, 2014: S. 173).

### **2.1.2. Erklärung zur Organisation „B Lab“**

„B Lab [...] is a global movement to redefine success in business so that one day all companies will compete not only to be the best in the world, but the best for the world“ (Honeyman, 2014: S. 205). B Lab ist eine gemeinnützige Organisation, welche für die Aushändigung der B-Corp Zertifizierung für gewinnorientierte Unternehmen

## Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinitionen

verantwortlich ist. Das B Lab verfolgt die Mission, Lösungsansätze für soziale Probleme und Umweltprobleme durch die treibende Kraft der Unternehmen zu finden (Social Impact Hub, 2014: S. 7).

B Lab begann im Jahr 2007 damit, Unternehmen mit dem Titel „Certified B Corporation“ zu zertifizieren. Das B Lab vergleicht die Zertifizierung der Unternehmen mit der Zertifizierung von Kaffee mit dem Label „Fair Trade“ oder mit der Zertifizierung von Gebäuden mit „Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) zertifiziert“ (Murray, 2012: S. 21). Die Initiatoren Gilbert, Houlahan und Kassoy schlossen sich im Jahr 2006 zusammen und gründeten schließlich die Non-Profit-Organisation B Lab (Honeyman, 2014: S. 12). Ziel dieser Initiative war es, neue Rahmenbedingungen für verantwortungsbewusste Unternehmen zu schaffen (Bertelsmann Stiftung, 2016: S. 142).

B Lab zertifiziert Unternehmen auf Grundlage ihrer Bestrebungen und Wertschaffung für StakeholderInnen wie etwa MitarbeiterInnen, lokale Gemeinden und Umwelt (Kim et al., 2016). Die Organisation bewertet potenzielle B-Corps mit Hilfe eines B-Impact-Assessment-Tools und untersucht die Rechenschaftspflicht des Unternehmens, die MitarbeiterInnenpolitik, den Produktnutzen für KonsumentInnen und den Einfluss des Unternehmens auf die Umwelt (Reiser, 2011: S. 602).

Die Zertifizierung durch das B Lab erfolgt in drei Schritten: Zunächst muss das Unternehmen ein zufriedenstellendes Ergebnis bei der Befragung erzielen, wonach das sozial-verantwortliche Engagement des Unternehmens gemessen wird. Der zweite Schritt ist die Verpflichtung des Unternehmens, die Interessen der StakeholderInnen zu wahren, indem es die Satzung und Konzerndokumente anpasst. Letztlich unterzeichnet das Unternehmen eine Absichtserklärung, welche die Organisation dazu verpflichtet, Dokumente und Zertifizierungsgebühren an das B Lab zu übermitteln (Haymore, 2011: S. 1321).

Das B Lab finanziert sich zu 55% aus Spenden von Stiftungen und von den Gebühren, die für die B-Corp Zertifizierung von Unternehmen erhoben werden. Um den Bekanntheitsgrad und das Interesse für die B-Corp Zertifizierung weltweit zu verbreiten, vernetzt sich die Non-Profit-Organisation mit weiteren Niederlassungen wie dem B Lab in Europa, in Kanada, in Großbritannien und arbeitet permanent mit

internationalen Organisationen wie die IES Social Business School (Bertelsmann Stiftung, 2016: S. 143).

### **2.1.3. Bedeutung des Begriffes „B-Impact-Assessment-Tool“**

Das B-Impact-Assessment-Tool ist ein kostenloser und anonymer Online-Fragebogen, der für Dritte unzugänglich ist. Dieses fragenbasierte Tool misst die soziale und ökologische Performance von Unternehmen. Die Evaluierung enthält insgesamt 200 erzielbare Punkte, wovon mindestens 80 von 200 Punkten von teilnehmenden Unternehmen erreicht werden müssen, um sich für eine B-Corp Zertifizierung zu qualifizieren (Reiser, 2011: S. 602).

Dieses Tool eignet sich besonders für Unternehmen, die entweder eine B-Corp Zertifizierung in Erwägung ziehen oder für Unternehmen, die anhand eines kostenlosen Tools ihre soziale und ökologische Performance messen möchten (Honeyman, 2014).

An der Onlinebefragung können auch Unternehmen teilnehmen und sich bewerten lassen, die keine Zertifizierung anstreben. Das Online Tool richtet sich an profitorientierte Unternehmen und schließt somit die Teilnahme von Non-Profit-Organisationen und Wohltätigkeitsorganisationen aus (Marquis et al., 2011).

Die Dauer der Befragung variiert je nach Größe, Komplexität (Anzahl der Betriebsstätten, Anzahl der MitarbeiterInnen) des Unternehmens. Unternehmen, die an der Teilnahme am B-Impact-Assessment interessiert sind, können nach Angabe von Honeyman (2014) zunächst das „Quick-Assessment“ heranziehen bevor sie zum Full-Assessment weitergehen, das im Gegensatz zum Quick Assessment detailliertere Fragen stellt (Honeyman, 2014: S. 46).

Unternehmen, die bei der Befragung mindestens 80 von 200 Punkten erzielen und ihr Leitbild an die verantwortungsvolle Zielsetzung angepasst haben, qualifizieren sich für eine B-Corp Zertifizierung. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten wird das Unternehmen ersucht innerhalb von zwei Jahren eine Re-Zertifizierung durchzuführen. Für diese Re-Zertifizierung werden rund 10 Prozent der zertifizierten Unternehmen vom B Lab nach dem Zufallsprinzip vor Ort bewertet (Bertelsmann Stiftung, 2016; Cao, Gehman & Grimes, 2017: S. 8).

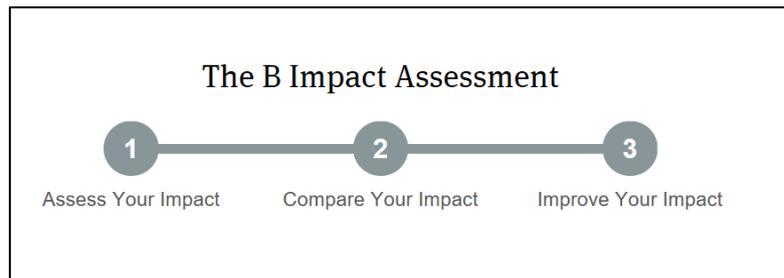


Abbildung 1: The B-Impact-Assessment, Quelle: [www.bimpactassessment.net](http://www.bimpactassessment.net)

Das B Lab empfiehlt Unternehmen bei der Heranziehung des B-Impact-Assessments drei Schritte zu befolgen (siehe Abbildung eins). Der erste Schritt (**assess**): ermöglicht Unternehmen anhand des B-Impact-Reports ihre Nachhaltigkeitsbestrebungen im Unternehmen zu messen, der zweite Schritt (**compare**) vergleicht das Unternehmen mit anderen Betrieben mit gleichen Merkmalen hinsichtlich der Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit. Der dritte Schritt (**improve**) ermöglicht dem Unternehmen auf Basis der gewonnenen Daten Lösungsansätze zur Optimierung der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen vorzuschlagen (B Lab, 2017: o. S., online).

### 2.1.4. Bedeutung des Begriffes „The B-Impact-Report“

Der B-Impact-Report ist ein kostenloser, einseitiger Bericht welcher dem an der Befragung teilnehmenden Unternehmen aufzeigt, wo es in puncto Nachhaltigkeit in den Bereichen *Governance, Workers, Community, Environment und Customers* steht. Dieser Bericht dient weiters dazu, Unternehmen dabei zu helfen, Bereiche aufzuzeigen, wo noch Verbesserungspotenzial herrscht und sie ihr Engagement noch steigern können. Im Kapitel vier der vorliegenden Arbeit wird das Thema „B-Impact-Report“ anhand eines veranschaulichenden Beispiels detaillierter thematisiert (Honeyman, 2014: S. 49).

### 2.2. Der Weg zur B-Corp Zertifizierung

Unternehmen, die eine B-Corp Zertifizierung in Erwägung ziehen, können durch die Absolvierung von drei Schritten an eine Zertifizierung gelangen.

Für den ersten Schritt ist die Absolvierung des B-Impact-Assessments erforderlich, wo das Erzielen von mindestens 80 von max. 200 erzielbaren Punkten relevant ist. Dieser Online-Fragenkatalog bewertet das Unternehmen als Gesamtes anhand seiner Verantwortung und seines Bestrebens für MitarbeiterInnen, Gesellschaft und Umwelt.

## Theoretische Grundlagen und Begriffsdefinitionen

Als zweiten Schritt überprüft das B Lab Handlungen des Unternehmens wie zum Beispiel: demokratische Machtverteilung, Spenden an gemeinnützige Organisationen, nachhaltig orientiertes Verhalten im Unternehmen und die Energieeffizienz im Unternehmen (Marquis et. Al., 2011: S. 6).

Der dritte Schritt verpflichtet Unternehmen dazu, notwendige Unterlagen an das B Lab weiterzuleiten, ihre Gesellschaftssatzung an die Vorgaben der gemeinnützigen Organisation B Lab anzupassen und eine Gebühr für die Zertifizierung zu entrichten (Esposito, 2013: S. 892). „Die jährlichen Zertifizierungsgebühren, die zu entrichten sind, variieren zwischen 500 USD und 25. 000 USD. Diese Gebühren berechnen sich auf Grundlage des Jahresumsatzes des jeweiligen Unternehmens“ (Honeyman, 2014: S. 173).

Abschließend überprüft das B Lab die angegebenen Antworten im B-Impact-Assessment auf Richtigkeit und stellt sicher, dass die Handlungen des Unternehmens auch den Richtlinien entsprechen (Marquis et. al., 2011).

### **3. Analyse der Ausgangslage**

#### **3.1. Die Relevanz von B-Corps für Europa**

“Die europäische Kommission veröffentlichte im Jahr 2009 eine Studie, wonach rund eins von vier in Europa gegründeten Unternehmen unter dem Begriff „Soziale Unternehmen“ fallen“ (Esposito, 2013: S. 43). Die Bestrebungen der letzten Jahre zeigen auf, dass Organe der Europäischen Union zunehmend Wert auf die Entwicklung sozialer Unternehmen legen. Ein europaweites Regulierungssystem und die Bereitstellung von Investmentfonds für diesen Zweck scheinen schon längst eine Notwendigkeit geworden zu sein, um die Wichtigkeit vom sozialen Unternehmertum sowohl auf internationaler als auch regionaler Ebene hervorzuheben (Esposito, 2013: S. 680).

Demnach verdeutlicht das auf zehn Jahre angelegte Wirtschaftsprogramm „EUROPA 2020“ die Intention der europäischen Union hinsichtlich der Bestrebung für ein besseres, nachhaltigeres, integratives Europa besser. Laut dem Bericht der Europäischen Kommission „EUROPA 2020 Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum“ (2010), beinhaltet das Programm u.a. folgende nennenswerte Ziele: „1) Intelligentes Wachstum: Entwicklung einer auf Wissen und Innovation gestützten Wirtschaft. 2) Nachhaltiges Wachstum: Förderung einer ressourcenschonenden, umweltfreundlicheren und wettbewerbsfähigeren Wirtschaft 3) Integratives Wachstum – Förderung einer Wirtschaft mit hoher Beschäftigung und wirtschaftlichem, sozialem und territorialem Zusammenhalt“ (EU-Kommission, 2010: S. 5).

Aus den Zielen geht eindeutig hervor, dass auch verstärkt das Thema Nachhaltigkeit gezielt angesprochen wird. Eine Möglichkeit für die Verfolgung dieser nachhaltigen Ziele bietet das amerikanische Konzept B-Corp. Der Großteil der durch das „EUROPA 2020“ definierten Ziele kann zum Teil durch das Mitwirken von sozialen Unternehmen umgesetzt werden. In Zeiten, wo die Zukunft Europas durch Globalisierung, Ressourcenknappheit und zunehmender Alterung dominiert wird, würde diese neue, nachhaltige Unternehmensform neue Türen öffnen. In diesem Kontext ist ein neuer Ansatz erforderlich, der europäischen Unternehmen ermöglicht, sich langfristig durch die Etablierung nachhaltiger Unternehmensziele an der Erreichung dieser Ziele zu beteiligen. Mitgliedsstaaten der EU könnten Anreize und Reformen gestalten, welche

## Analyse der Ausgangslage

die Entstehung von B-Corps forcieren, um somit die definierten EU-Ziele in nationale Ziele umzuwandeln (Esposito, 2013; EU-Kommission, 2010).

Durch das Mitwirken von nachhaltig orientierten Unternehmen könnten beispielsweise benachteiligte Arbeitsgruppen beschäftigt werden und somit ein Beitrag zur Armutsbekämpfung geleistet werden. Die Gründung des B Lab Europe kann als erster Schritt in diese Richtung angesehen werden, um den Zielen schrittweise näher zu kommen. Des Weiteren zeigt das B Lab Bemühungen hinsichtlich der Ausweitung der B-Corp Bewegung nach Europa. (Esposito, 2013; EU-Kommission, 2010).

Die aus Rechtsexperten bestehende Zusammenkunft „European B Lawyers Group“ zielt darauf ab, eine Initiative zu starten, welche die Implementierung der Benefit Corporation Legislatur in das Gesellschaftsrecht europäischer Unternehmen ermöglichen soll (B Lab, 2017: o. S., online). Diese Organisation soll die Grundlage für künftige juristische Initiativen darstellen. Dabei kann es sich um die Adaptierung des Gesellschaftsrechts zu Gunsten der Benefit Corporations handeln, wobei beispielsweise hilfreiche Nachschlagewerke für Unternehmen, Juristen, Entscheidungsträger oder die breite Masse erstellt werden. Das Ziel hierbei ist das allgemeine Verständnis der rechtlichen Auswirkungen für jedes Europäische Rechtssystem zu optimieren (B Lab, 2017: o. S., online).

### **3.2. Der Unterschied zwischen impliziter und expliziter CSR in den USA und Europa**

In diesem Kapitel wird ein Vergleich zwischen impliziter und expliziter Corporate Social Responsibility (CSR) gezogen. Die Gegenüberstellung beider Konzepte zielt darauf ab, aufzuzeigen wie Europa und die USA sich betreffend ihrer CSR-Aktivitäten unterscheiden. Im Anschluss wird diskutiert, welche Gewichtung CSR in B-Corps erfahren.

Der folgende Abschnitt basiert vorrangig auf den Theorien der beiden Autoren Matten und Moon (2008). Der Begriff CSR hat sich außerhalb des nordamerikanischen Kontextes erst neuerlich in Europa verbreitet und hat jüngst eine wachsende Bedeutung in der Forschung und Lehre im europäischen Kontext gewonnen (Hahn, Janzen & Matten, 2012: S. 4). Backhaus-Maul et al. (2008) argumentieren ebenso, dass sich die amerikanische Literatur viel früher mit dem Thema CSR

## Analyse der Ausgangslage

auseinandergesetzt hat als Europa und begründet dieses Phänomen mit den fehlenden sozialen Sicherungssystemen in den USA, welche die Entwicklung eines CSR-Konzeptes bereits in den früheren Jahren erforderlich machten (Backhaus-Maul et al., 2008: S. 93; Waßmann, 2013: S. 3).

Es wird davon ausgegangen, dass der Begriff CSR keine eindeutige Begriffsabgrenzung hat, da er in jedem Land unterschiedlich definiert wird. Die Autorin Forte (2013) vertritt in ihrer Arbeit die Ansicht, dass Unternehmen und Länder ihre gesellschaftliche Verantwortung unterschiedlich wahrnehmen und daher unterschiedliche CSR-Praktiken entwickeln. Vor allem mit der Gründung der Europäischen Union und der Entwicklung von nachhaltigen Zielen hat CSR eine neue Bedeutung gewonnen (Forte, 2013: S. 816).

Demnach differenzieren sich die CSR-Aktivitäten der amerikanischen Unternehmen erheblich von jenen der europäischen Unternehmen. Während Aktivitäten wie „Zuschüsse zur Krankenversicherung“ oder „Fördermaßnahmen für Kultur und Ausbildung“ in den USA unter CSR-Bestrebungen hineinfallen, sind diese Absichten in den meisten Teilen Europas bereits in den Gesetzen fest verankert. Aus diesem Kontext geht hervor, dass sich eine klare Abgrenzung zwischen implizitem- und explizitem CSR in den letzten Jahren als erforderlich erwiesen hat (Hahn, Janzen & Matten, 2012: S. 4). Hieraus ergibt sich, dass sich die Vereinigten Staaten bei ihren CSR-Aktivitäten eher der expliziten Version bedienen und Europa die implizite CSR anwendet, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nach zu kommen (Matten & Moon, 2008: S. 409).

Während explizite CSR Maßnahmen beschreibt, die Unternehmen freiwillig setzen, um einen Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung beizutragen, beschreibt die implizite CSR, Handlungen von Unternehmen, die vom institutionellen Rahmen vorausgesetzt werden, um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nach zu kommen (Matten & Moon, 2005: S. 341f).

Europäische Unternehmen leisten ihren Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung, indem sie beispielsweise einen gewissen Betrag zur Krankenversicherung ihrer MitarbeiterInnen beisteuern. Diese Aktivitäten werden jedoch in Europa nicht mit PR-Maßnahmen verstärkt kommuniziert wie in den USA (Matten & Moon, 2005). In dieser

## Analyse der Ausgangslage

Hinsicht weist Österreich eine Tradition der Sozialpartnerschaft auf, die als implizite CSR wahrgenommen wird, wonach sich Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zwar bewusst sind und diese auch übernehmen, aber ihre Aktivitäten nicht gezielt als CSR bezeichnen (Steurer & Tiroch, 2009: S. 3).

In Europa übt der Staat Druck auf Unternehmen aus, indem er durch zwingende Vorschriften sicherstellt, dass Unternehmen durch die Bereitstellung von Krankenversicherungen und Pensionsplänen einen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung übernehmen. In den USA hingegen gibt es statt zwingenden Vorschriften für Unternehmen eher steuerliche Anreize für ArbeitgeberInnen. Außerdem basiert die Mehrheit der CSR-Bemühungen in US-amerikanischen Firmen auf Grund des positiven Images nach außen (Matten & Moon, 2005: S. 340).

### **3.2.1. Der Wandel von der impliziten zur expliziten CSR**

Nichtsdestotrotz kann in den letzten Jahren in Europa eine Tendenz zur expliziten CSR beobachtet werden. CSR nimmt heute eine viel wichtigere Rolle in Unternehmen ein. Es werden CSR-Abteilungen eingerichtet, CSR-Experten in Betrieben beschäftigt, und CSR-Konzepte in die Lehr- und Forschungsprogramme von Hochschulen inkludiert (Matten & Moon, 2005). Weiters steigt die Zahl der Berichterstattung in Betrieben über CSR-Bestrebungen kontinuierlich an (Matten & Moon, 2005: S. 343).

### **3.2.2. Sind CSR und B-Corps kompatibel?**

Bei einer genaueren Betrachtung des amerikanischen Konzeptes Benefit Corporation, kann festgestellt werden, dass Benefit Corporations CSR-Aktivitäten nicht ausdrücklich in ihren Statuten festschreiben. Dennoch ist es unbestreitbar, dass viele Benefit Corporations auf Grund ihrer Bestrebungen bereits eine CSR-Mission erfüllen. Sie erfüllen diese CSR-Mission, indem sie ihre Verantwortungsbereiche ausdehnen und die Auswirkungen ihrer unternehmerischen Handlungen nicht nur auf ShareholderInnen sondern auch auf StakeholderInnen im Detail überdenken (André, 2012: S. 134).

Nach Ansichten von Murray (2012) ist einer der bedeutendsten Vorteile, die sich für B-Corps entwickeln, die Markenbildung. Denn mit der Erwerbung des B-Corp Statuts kommunizieren Unternehmen ihre Bestrebungen nach außen. Mit der Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten auf ihrer Homepage unterstreichen Betriebe durch

## Analyse der Ausgangslage

welche Unternehmenspraktiken sie den positiven Einfluss auf die Gesellschaft und die Umwelt ausüben (Murray, 2012: S. 44f). Es deuten Indikatoren einer genaueren Untersuchung des amerikanischen Konzepts B-Corp darauf hin, dass viele Ähnlichkeiten mit der von Matten & Moon (2008) definierten expliziten CSR aufgewiesen werden konnten.

### **3.3. Institutionelle und kulturelle Barrieren und Erschwernisse**

Im vorangegangenen Kapitel wurde diskutiert, dass das CSR-Konzept in verschiedenen Ländern differenziert definiert und umgesetzt wird. Auf dieser Grundlage wird in diesem Kapitel diskutiert, auf welche kulturellen und institutionellen Hindernisse österreichische Unternehmen bei der Implementierung des amerikanischen Konzeptes stoßen.

Der folgende Abschnitt basiert vorrangig auf den gewonnenen Informationen aus Experteninterviews mit führenden Persönlichkeiten aus Österreich, die mit der B-Corp Bewegung vertraut sind. Das erste Experteninterview fand am 20. Juli 2017 statt. Hierfür wurde Herr Dr. Alfred Strigl, der Länder Partner für B-Corps in Österreich und Gründer der Beratungsfirma Plenum – Gesellschaft für ganzheitliche nachhaltige Entwicklung GmbH gebeten darüber zu sprechen, welche Schwierigkeiten er bei der Umsetzung des Konzeptes in Österreich beobachtet hat. Plenum GmbH ist damit beauftragt, österreichische Unternehmen im Zuge des Zertifizierungsprozesses zu beraten.

Ein weiteres Experteninterview fand am 28. Juli 2017 statt. Hierfür wurde das Weingut Esterhazy unter der Leitung von Herrn Stefan Tschepppe darüber befragt, welche formellen und informellen Hürden es überwinden musste, als es den Bewerbungsprozess für den Erwerb der B-Corp Zertifizierung durchging. Das Weingut Esterhazy ist das erste Weingut in Österreich, welches eine B-Corp Zertifizierung im Jahr 2017 erhalten hat.

Auf österreichischer Ebene herrscht Bedenken bezüglich der Umsetzbarkeit des Konzeptes, welches sich auch in der geringen Zahl der zertifizierten B-Corps in Österreich widerspiegelt (B Lab, 2017: o. S., online). Die ersten institutionellen Hürden lassen sich bereits nach erfolgreicher Absolvierung des B-Impact-Assessments

## Analyse der Ausgangslage

beobachten, welches die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen ist (Marquis et al., 2011: S. 7; B Lab, 2017: o. S., online).

Das B Lab gibt entsprechende Richtlinien für Staaten außerhalb Nordamerikas vor, wie Anforderungen des B Lab in den Gesellschaftsvertrag der Unternehmen einzugliedern sind. Europäische Länder wie Frankreich, Großbritannien, Deutschland, Portugal und Italien haben klar definierte Vorgaben, wie Betriebe diese rechtlichen Rahmenbedingungen in den Statuten berücksichtigen müssen. Dagegen gibt es diese formelle Erleichterung für Österreich noch nicht (B Lab, 2017: o. S., online).

Aus dem Statement von B Lab geht hervor, dass die Non-Profit-Organisation bestrebt ist, diese Lücke durch die Kooperation mit Anwaltskanzleien und politischen Entscheidungsträgern zu schließen. Alternative rechtliche Wege sollen in Zukunft gefunden werden, um Unternehmen diesen Schritt im Zertifizierungsprozess in bestimmten Ländern (wie z. B. Österreich) zu erleichtern (B Lab, 2017: o. S., online).

Nach Ansichten von Strigl (2017) gibt es auf kultureller Ebene jedoch weitaus größere Herausforderungen, die zu überwinden wären, als auf institutioneller Ebene. Europa, insbesondere Österreich kann auf kultureller Ebene Schwierigkeiten aufweisen, wenn es um die Implementierung eines fremden, vor allem amerikanischen Modells handelt. Denn mitteleuropäische Länder wie Österreich würden sich als Vorreiterstaaten bezeichnen, wenn es um nachhaltige Entwicklung geht und somit eine zurückhaltende Haltung gegenüber einem fremden, aus Amerika stammenden Konzept haben. Die Adaptierung des Konzeptes, würde österreichische Unternehmen somit Überwindung kosten, da sich Länder wie Österreich als „Umweltmusterland“ bezeichnen. Eine weitere mögliche kulturelle Hemmnis, wenn auch im minimalen Bereich, stellt die sprachliche Barriere dar. Viele Unternehmen würden die deutsche Sprache der englischen vorziehen, um das Konzept besser zu verstehen (Strigl, 2017).

In Österreich gibt es demnach eine Vielzahl von Bemühungen hinsichtlich nachhaltiger Entwicklung, die von Organisationen und Initiativen in Betrieben vorangetrieben werden. Österreich hat bereits viele Bestrebungen in dieser Hinsicht unternommen und verfügt über zahlreiche Organisationen, welche Nachhaltigkeit in Unternehmen fördern. Strigl (2017) nennt hierfür Organisationen wie das Austrian Business Council for Sustainable Development (respACT), eine Plattform die CSR und Nachhaltigkeit in

## Analyse der Ausgangslage

Unternehmen fördert und Unternehmen bei der Umsetzung sozialer und ökologischer Ziele unterstützt. (respACT, 2017: o. S., online).

Weiters gibt es derzeit in Österreich acht integrative Betriebe, welche laut Strigl (2017) die Inklusion von benachteiligten Menschen am Arbeitsmarkt ermöglichen (Strigl, 2017). Diese Betriebe beschäftigen insgesamt rund 2370 MitarbeiterInnen, davon haben 70%-80% eine körperliche oder geistige Beeinträchtigung (Geschützte Werkstätte Integrative Betriebe Tirol GmbH, 2017: o. S., online). Diese Betriebe entstanden auf Basis des § 14 Behinderteneinstellungsgesetzes (BEinstG). Das Gesetz verpflichtet ArbeitgeberInnen in Österreich, die 25 oder mehr MitarbeiterInnen beschäftigen, pro 25 ArbeitnehmerInnen einer beeinträchtigten Person eine Funktion zu geben. Jene DienstgeberInnen, die dieser Beschäftigungspflicht nicht nachkommen, sind dazu verpflichtet, eine Ausgleichstaxe pro Monat und Pflichtstelle zu entrichten (Sozialministerium, 2017: o. S., online).

Aus diesen Gründen ist für viele österreichische Unternehmen der Vorteil durch den Erwerb einer amerikanischen, in Österreich unbekannt, Zertifizierung auf den ersten Blick nicht ersichtlich.

Laut Aussagen von Tscheppa (2017) hängt die geringe Nachfrage nach einer B-Corp Zertifizierung mit Verwaltungshürden in Österreich zusammen. Während andere europäische Länder sich schon viel früher mit dem Konzept auseinandergesetzt haben, hinkt Österreich diesbezüglich etwas nach.

Der Unternehmer meint, dass im Vergleich zu anderen europäischen Staaten, in Österreich eine eher konservative Unternehmenskultur herrscht, wobei staatliche Bürokratie und Dokumentierungspflicht dominieren. Die Verwaltungshürden könnten Unternehmen vor einem Zertifizierungsprozess abschrecken. Denn diesen Prozess würden Unternehmen mit noch mehr Aufzeichnungspflichten verknüpfen. Das Fehlen von steuerlichen Anreizen spiele ebenso eine Rolle laut Tscheppa (2017), da eine Steuerbegünstigung das Interesse nach einem Benefit Corporation Status wecken würde. Auch wäre der Zertifizierungsprozess mit materieller Belastung verbunden, so hat das Weingut Esterhazy nach eigenen Angaben 4.000 Euro an das B Lab entrichten müssen. Eine staatliche Förderung würde Unternehmen sowohl motivieren als auch finanziell entlasten (Tscheppa, 2017).

### **3.4. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen für Österreich**

Die Zahl der zertifizierten B-Corps beläuft sich offiziell (Stand: 2017) auf drei Unternehmen in Österreich. In den USA gibt es vergleichsweise bereits 1033 (Stand: 2017) zertifizierte Unternehmen (B Lab, 2017: o. S., online; Plenum, 2017: o. S., online).

Auch die Aussagen des Länder Partners für B-Corps in Österreich (Strigl, 2017) bekräftigen die geringe Nachfrage österreichischer Betriebe nach einem B-Corp Status. Die aktuelle Herausforderung stellt daher die Unbekanntheit des amerikanischen Konzeptes in Österreich dar (Strigl, 2017). Demnach besteht die primäre Herausforderung darin, Anreize zu schaffen, die Unternehmen dazu motivieren, Teil der B-Corp Bewegung zu werden.

Laut Tscheppe (2017) hängt die geringe Nachfrage mit dem Fehlen von steuerlichen Anreizen und staatlichen Förderungen zusammen. Hierfür schlägt er motivierende Faktoren vor, die seitens des Staates eingeführt werden können. Als Beispiel nennt er Steuerbegünstigungen und Förderungen, welche das Interesse von Unternehmen für B-Corps wecken würden (Tscheppe, 2017).

Einer der Gründe, weshalb die Nachfrage nach einer B-Corp Zertifizierung in Österreich stagniert, begründet Strigl (2017) mit der Analyse, dass sich viele österreichische Unternehmen über den Nutzenzuwachs bzw. die Vorteile einer US-Zertifizierung nicht bewusst sind (Strigl, 2017).

Was sind also die Gründe für den Erwerb einer Zertifizierung aus der Unternehmenssicht in Österreich? Welche Motive verfolgen österreichische Unternehmen, indem sie den kostspieligen und aufwendigen Zertifizierungsprozess durch das B Lab durchlaufen? Für Unternehmen, die ihren Absatzmarkt abseits der Landesgrenzen ausweiten möchten, kann das B-Corp Siegel dazu verhelfen, ihre Exporte in die USA anzukurbeln.

Ein beispielhaftes Unternehmen ist das Weingut Esterhazy, welches seit dem Jahr 2011 in die USA exportiert und seit dem Jahr 2017 ein zertifiziertes B-Corp ist (Havel & Petz, 2012: o. S., online).

## Analyse der Ausgangslage

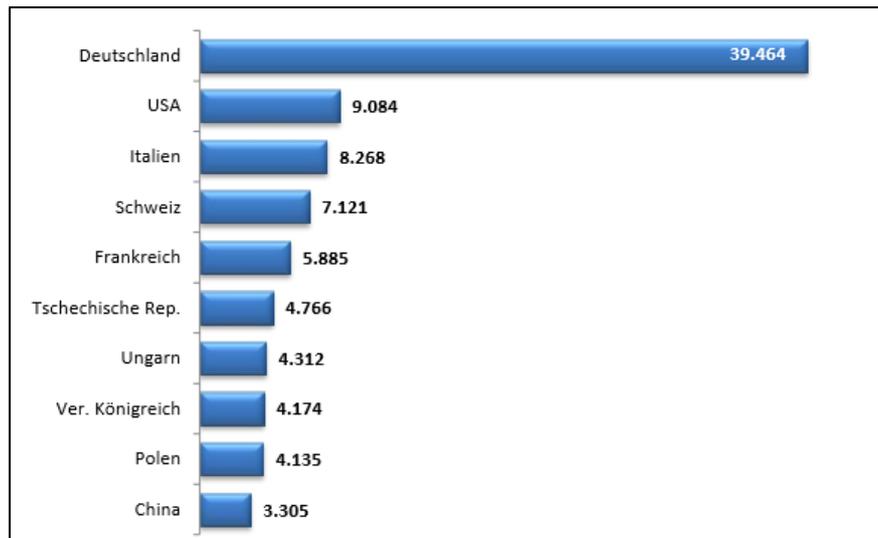


Abbildung 2: Österreichs Top-10-Exportpartner 2015 (in Mio. Euro), Quelle: Statistik Austria / AUSSENWIRTSCHAFT AUSTRIA

Die Abbildung 2 zeigt die zehn wichtigsten Handelspartner von Österreich und den Exportanteil in Mio. Euro in diese Ausfuhrländer. Demzufolge ist die USA, nach Deutschland, der zweitwichtigste Handelspartner für Österreich. Es ist aus wirtschaftlicher Perspektive daher äußerst wichtig, die Handelsbeziehungen zu Abnehmermärkten wie den USA zu pflegen bzw. zu stärken.

Eine Möglichkeit für österreichische Märkte ist der Erwerb des B-Corp Siegels. Als Beispiel hierfür kann das Weingut Esterhazy genannt werden, dessen Exportanteil in die USA nach Aussagen des Experten Tscheppe (2017) bei rund 40-50% liegt. Laut ihm plant das Weingut Esterhazy auf den US-Markt zu expandieren und dabei unterstreicht er, dass Nachhaltigkeit in den USA eine übergeordnete Rolle spielt. Eine Zertifizierung und insbesondere eine aus den USA stammende, wie die B-Corp Zertifizierung, würde seitens US-amerikanischer Importeure nicht nur positiv aufgenommen, sondern auch als glaubhafter wahrgenommen als eine europäische Zertifizierung (Tscheppe, 2017).

Auch Österreich scheint die Wichtigkeit der B-Corp Bewegung erkannt zu haben und hat bereits Initiativen ergriffen, um interessierte Unternehmen auf dem Weg zur B-Corp Zertifizierung zu unterstützen.

Die Länderpartner Alterra Impact Finance und Plenum GmbH sind damit beauftragt, interessierte Unternehmen in einem sechsstufigen Beratungsprozess zum Erwerb der

## Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH

B-Corp Zertifizierung in Österreich zu unterstützen. Dieser Prozess umfasst unter anderem die regelmäßige Begleitung des Unternehmens durch das B-Impact-Assessment, sowie den Erwerb der Zertifizierung und die Aufnahme in das B-Corp Netzwerk.

In Kooperation mit der Stadt Wien wird mit einer Förderung versucht, unter dem Titel „Öko-Business-Plan Förderung“ Anreize für österreichische Unternehmen zu entwickeln. Diese Förderung zielt darauf ab, rund fünfzehn interessierte Unternehmen mit Sitz in Wien, mit Hilfe des Beratungsunternehmens Plenum GmbH beim Assessment zu unterstützen und Beratungsleistungen zum Erwerb der Zertifizierung anzubieten (Plenum GmbH, 2017: o. S., online).

### **4. Fallstudie *Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

In diesem Kapitel soll anhand einer Fallstudie am Beispiel des Unternehmens *Tele-Haase Steuergeräte GesmbH* analysiert werden, inwieweit das amerikanische Konzept B-Corp im Betrieb anwendbar ist. Zunächst wird das Unternehmen allgemein vorgestellt. Anschließend wird mit Hilfe des analytischen Tools B-Impact-Assessment untersucht, wo das Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit steht und in welchen Bereichen das Unternehmen sein Engagement eventuell steigern kann, um seinen positiven Einfluss auf die Umwelt und Gesellschaft zu optimieren. Abschließend werden die erzielten Ergebnisse präsentiert und die Anwendbarkeit des B-Impact-Assessment Tools auf das *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* kritisch hinterfragt.

#### **4.1. Das Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

Das im Jahr 1963 gegründete mittelständische Technologieunternehmen mit Sitz in Wien Liesing beschäftigte im Jahr 2015 85 MitarbeiterInnen. Das Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2016 einen Umsatz in der Höhe von rund 14 Mio. Euro. *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* produziert Komponenten, die bei der Automatisierung und Überwachung von Maschinen eingesetzt werden. Das Produktionssortiment besteht aus Überwachungstechnologie, Zeit- und Überwachungsrelais sowie Netz und Anlagenschutz. Neben dem Produktionsstandort in Wien verfügt *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* über 60 Handelspartner weltweit (Reininger & Stelzmann, 2017, S. 396).

## Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH

Das ehemals traditionelle Familienunternehmen mit linearen Hierarchien erlebte im Jahr 2010 unter der Leitung des derzeitigen Eigentümers Christoph Haase eine große Umstrukturierung (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2016: S. 8, Broschüre). Die stagnierende technologische Entwicklung war der auslösende Grund für ein Umdenken. Aus diesem Anlass schlossen sich die beiden Geschäftspartner Christoph Haase und Markus Stelzmann im Jahr 2010 zusammen und teilen sich seit diesem Zeitpunkt die „Regie“ (Reininger & Stelzmann, 2017, S. 397).

Das Unternehmen begann im Zuge der Restrukturierung Hierarchien kontinuierlich abzuschaffen, demokratische Strukturen zu kreieren und sich zeitgemäß zu einer lernenden Organisation zu entwickeln. Wichtige Entscheidungen werden seither nicht mehr von einer Person alleine, sondern gemeinsam im Team getroffen und umgesetzt. Somit gibt es keine Autoritäten mehr.

*Tele Haase Steuergeräte GesmbH* profiliert sich als das „Unternehmen der Zukunft“. Das Industrieunternehmen präsentiert sich als ein wandlungs- und lernfähiges Unternehmen mit flachen Hierarchien, wo primär MitarbeiterInnen die Chance gewährt wird, in den Vordergrund zu rücken und am Unternehmensprozess aktiv mitzuarbeiten. Die stetige Entwicklung hat das Unternehmen vor allem seinem Pionier- und Innovationsgeist zu verdanken. Das Thema Nachhaltigkeit ist von besonderer Bedeutung für das gesamte Unternehmen und die Wichtigkeit dieses Begriffs spiegelt sich auch in der Leitformel des Unternehmens wider, nämlich: Innovation + Nachhaltigkeit = Profitabilität (Tele Steuergeräte GesmbH: 2015: S. 19, Broschüre).

Primäres Ziel des Unternehmens ist die stetige Entwicklung des Betriebs zu einer flexiblen und lernfähigen Firma, welche agil und erfolgreich auf ökonomische, technologische, ökologische und gesellschaftliche Veränderungen reagiert (Reininger & Stelzmann, 2017: S. 405).

### **4.1.1. Die Tele Haase Steuergeräte GesmbH -Prozessorganisation**

Im Zuge der Umstrukturierung erlebten hierarchische Strukturen eine Umwandlung zu flexiblen Teams. Die Unternehmensstruktur besteht aus mehreren Kreisen und repräsentiert die Kompetenzbereiche des Unternehmens. Die Bereiche Produktion, Entwicklung und Verkauf zählen zu den wichtigsten Prozessen im Unternehmen und bilden somit die drei Hauptprozesse, welche zur Wertschöpfung beitragen. Die

Bereiche Marketing, Human Resource Management, Informationstechnologie und Finanzierung agieren hingegen als Unterstützungsprozesse (Reininger & Stelzmann, 2017: S. 399).

#### **4.1.2. Gremien der *Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

Die gesamte Macht des Managements liegt bei den stark vernetzten Gremien: Organisation und Geschäftsplan. Die in den Gremien getroffenen Entscheidungen werden von den Prozessen in die Tat umgesetzt. Jene MitarbeiterInnen mit besonderen Fähigkeiten oder Erfahrungen zu einem Thema können sich einem Gremium anschließen (Reininger & Stelzmann, 2017: S. 399). Für jedes Gremium gibt es eine/n Gremiumverantwortliche/n, der/die für einen bestimmten Zeitraum gewählt wird und alle zwei Jahre wechselt (Reininger & Stelzmann, 2017: S. 400). Die Aufgaben der/des Gremiumverantwortlichen sind sehr vielfältig und umfassen unter anderem die Moderation des Gremiums, die Koordination von Terminen sowie die Einteilung von TeilnehmerInnen. Dabei gibt es für alle MitarbeiterInnen die Möglichkeit, sich an unterschiedlichen Arbeitsprozessen aktiv zu beteiligen und verschiedene Rollen auszuüben. Wichtige Entscheidungen werden kollektiv im Gremium getroffen, wobei die „Regie“ ein Vetorecht ausüben darf (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2016: S. 13, Broschüre).

#### **4.1.3. Personalverantwortung der *Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

Bei *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* werden Fach- und Personalverantwortung getrennt. Demnach beschäftigt sich die Personalverantwortung ausschließlich mit Personalangelegenheiten der ArbeitnehmerInnen und trägt eine Verantwortung für die gesamte Belegschaft in einem Prozess. Der/Die Personalverantwortliche wird durch die ArbeitnehmerInnen bestimmt. Zu seinen/ihren Aufgaben zählen die Einstellung von MitarbeiterInnen, die Beendigung von Dienstverhältnissen und die Förderung des Personals.

Es gibt keinen Bedarf für einen Betriebsrat bei der *Tele Haase Steuergeräte GesmbH*, denn die Interessen der Belegschaft werden durch jede/n Einzelne/n bestimmt (Reininger & Stelzmann, 2017: S. 402).

Im folgenden Kapitel werden die im Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* angewandten HRM-Praktiken näher erläutert.

#### **4.2. Bei Tele Haase Steuergeräte GesmbH angewandte HRM-Praktiken**

In den letzten Jahren ist der Ruf von Seiten der Experten, gemeinnützigen Organisationen und Medien nach ethischem Bewusstsein und gesellschaftlicher Verantwortung erheblich lauter geworden (Beschoner et al. 2008: S. 9). Die moralische Verantwortung des Mittelbetriebs *Tele-Haase Steuergeräte GesmbH* gegenüber seinen MitarbeiterInnen, der Gesellschaft und der Umwelt ist in diesem Kapitel Anlass dafür alles rund um das Thema Personal im Unternehmen zu analysieren.

Die Aufgabe des HRM ist es, einerseits die Produktivität der MitarbeiterInnen zu steigern und andererseits die Kosten der Leistung zu reduzieren. Hinzu kommt das Ziel des effektiven Umgangs mit Unternehmensressourcen sowie humanen Ressourcen. Aus der Sicht der Ökonomik versteht man unter dem Begriff „Personal“ eine Humanressource (Göbel, 2003: S. 170). Damit Unternehmen langfristig überleben können und nach wie vor Gewinne realisieren, sind sie an die Bindung und Nutzung qualifizierter Humanressourcen gebunden (Westphal, 2011).

Humanressourcen schaffen Wettbewerbsvorteile für Unternehmen, helfen ihnen dabei, sich von der Konkurrenz abzuheben und sind unter anderem auch Träger von Unternehmensstrategien (Göbel, 2003: S. 170). Das Personalmanagement leistet durch die kontinuierliche Verbesserung der Arbeitswirtschaftlichkeit einen wichtigen Beitrag zur Gewinnmaximierung und Senkung der Lohnkosten. Das Personalmanagement verfügt über wichtige Teilfunktionen wie Rekrutierung, Motivierung, Freisetzung etc. und kann so erheblich zum Erfolg des Unternehmens beitragen (Kuhn & Weibler, 2012).

##### **4.2.1. Rekrutierung und Onboarding bei der Tele Haase Steuergeräte GesmbH**

Für das Unternehmen ist es äußerst wichtig, den Fit zwischen potenziellen BewerberInnen und der „Smart Factory“ festzustellen. Laut Angaben der Firma ist der ideale Weg um diesen Fit herzustellen das Vorstellungsgespräch, bei dem BewerberInnen und RecruiterInnen die Möglichkeit haben eine Balance herzustellen.

Eine Beschäftigung bei *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* erfordert eine gewisse Motivation und Begeisterung von Seiten der MitarbeiterInnen für das Unternehmen. Ist

es einmal soweit für den/die BewerberIn, bei *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* eine Tätigkeit aufzunehmen, kommt eine der wichtigsten Teilfunktionen des Personalmanagements in den Vorschein: das Onboarding.

Onboarding beschreibt den Prozess, neue MitarbeiterInnen beim Eintritt zu unterstützen, damit sie sich schnell und reibungslos an die Anforderungen des Unternehmens gewöhnen können (Bauer, 2010: S. 1). Am ersten Arbeitstag werden mit den neuen MitarbeiterInnen wichtige Formalitäten durchgegangen wie z. B. die Vertragsunterzeichnung, die Übergabe von Zugangsdaten und weiteren wichtigen Dokumenten. Nachfolgend, parallel zur fachlichen Integration, erfolgt auch die soziale Integration, bei der der/die neue MitarbeiterIn über die nächsten Wochen gezielt vorbereitet wird. Weiters führt der/die Personalverantwortliche mit den neuen MitarbeiterInnen einen Betriebsrundgang durch, um den/die MitarbeiterIn mit dem Unternehmen vertraut zu machen. Anschließend, wird der/die neue MitarbeiterIn nicht nur physisch in das Team aufgenommen, sondern wird auch auf der Website unter der Rubrik „Team“ inkludiert und publik gemacht. Im weiteren Schritt kommt der Prozessverantwortliche in den Vorschein. Dieser begleitet die neuen MitarbeiterInnen über mehrere Monate hinweg und ist mit der Einschulung des neuen Teammitglieds befasst. Am Ende der Eingliederungsphase findet eine Feedbackrunde statt, wo gemeinsam bisherige Erfahrungen ausgetauscht werden (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2016: S. 25, Broschüre).

Oft ist die Einarbeitungszeit für den/die neue/n MitarbeiterIn von Ungewissheit und Nervosität geprägt. Denn die/der neue/e MitarbeiterIn kommt mit fest verankerten Werten und gewissen Vorstellungen ins Unternehmen, die nun mit den Unternehmenswerten kollidieren können. Die Aufgabe des Personalmanagements ist es daher, die Unternehmenskultur und Ziele des Unternehmens dem/r neuen MitarbeiterIn zu übermitteln (Engelhardt, 2006).

### **4.2.2. Arbeitszeitmodell bei der *Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

Gemäß der Branchenzugehörigkeit unterliegt das Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* dem Kollektivvertrag für Angestellte der Elektro- und Elektronikindustrie: *KVAngEEI*. (2016).

Das Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* wendet bei der Gestaltung der Arbeits-, Pausen- und Ruhezeit die Regeln des KVAngEEI an. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt daher 38,5 Stunden (Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes Ges.m.b.H, 2016: S. 8, Broschüre). Demnach sind die maximal erlaubten Arbeitsstunden auf zehn Stunden pro Tag und fünfzig Stunden pro Woche begrenzt. MitarbeiterInnen des Unternehmens ist es möglich bis zu insgesamt zehn Überstunden pro Woche zu leisten – mit einigen gesetzlichen Restriktionen.

MitarbeiterInnen steht eine Pause von einer halben Stunde zu, wenn sie mehr als sechs Stunden pro Tag Arbeit verrichten. Nach Beendigung der Arbeitszeit steht den MitarbeiterInnen eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens 11 Stunden zu. Die Kernarbeitszeiten sind Montag bis Donnerstag 9-15 Uhr und Freitag 9-13 Uhr (*Tele Haase Steuergeräte GesmbH*, 2016: S. 29, Broschüre).

### **4.2.3. Personalentwicklung bei der *Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

In Zeiten der Globalisierung und des ständigen Wandels ist es unerlässlich, neben Maschinen und elektronischen Geräten auch das Humankapital immer auf den neuesten Stand zu bringen. Personalentwicklung im engeren Sinne umfasst alle Maßnahmen der Aus-, Fort- und Weiterbildung während die Personalentwicklung im weiteren Sinn auch den Aspekt der Förderung inkludiert. Darunter fallen vor allem Coaching, Feedback, der Arbeitsplatzwechsel sowie die Organisationsentwicklung (Hellmann, 2012: S. 14).

Für innovationsfreudige Unternehmen wie *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* ist eine Investierung in das eigene Personal in Form von Aus- und Weiterbildung eine absolute Erfordernis. Mit dem Anstieg der Technologisierung steigen auch die Anforderungen an die Belegschaft, in der Lage zu sein, komplexe Arbeitsschritte zu verrichten. Der/die ArbeitnehmerIn von heute sollte idealerweise Diagnosen stellen, Schlussfolgerungen ziehen und komplexe Entscheidungen unter Zeitdruck treffen. Demnach steigt der Bedarf in Hochtechnologiefirmen nach gut ausgebildeten Fachkräften. Um dem technologischen und fachlichen Fortschritt gerecht zu werden, muss das Fachwissen des Personals ständig überprüft und verbessert werden (Kauffeld, 2016: S. 6).

Auch das Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* ist bestrebt, MitarbeiterInnen zu unterstützen, die eine Weiterbildung absolvieren möchten. Dabei

kann die Weiterbildung das Tätigkeitsfeld selbst oder die persönliche Weiterentwicklung betreffen. Finden diese Weiterbildungen innerhalb der Arbeitszeit statt, sind sie mit der Sollzeit anzurechnen und außerhalb der regulären Arbeitszeiten als Freizeit abzugelten. Weiters ist das Unternehmen bestrebt regelmäßig Feedback zu geben, um die Qualität der Arbeitsabläufe stetig zu verbessern. Es gibt Feedbackrunden vor Ablauf der Probezeit, vor Ablauf der Befristung und in Form eines jährlichen MitarbeiterInnengesprächs (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2016, S. 31, Broschüre).

Kommunikation und reibungsloser Informationsaustausch spielen eine wichtige Rolle für die gesamte Organisation, weshalb eine offizielle Informationsaustauschquelle namens InfoNet für die MitarbeiterInnen gegründet wurde. Hier können MitarbeiterInnen eine Übersicht mit allen wichtigen Informationen auf einen Blick sehen. Das InfoNet ist von diversen mobilen Endgeräten aus zugänglich sowie z. B. PC/Laptop, Tablet (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2016, Broschüre).

#### **4.2.4. Vergütungsmodell und betriebliche Zusatzleistungen bei der *Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

Die Vergütung besteht üblicherweise aus direkten und indirekten Komponenten. Die direkte Komponente ist die finanzielle Vergütung, welche aus dem Grundgehalt, allfälliger Schichtzulagen, Überstundenzuschlag und Provisionen besteht. Die indirekte hingegen umfasst hauptsächlich Vorsorgefonds, Altersversorgung, Krankenversicherung, Firmenauto und andere freiwillige Sozialleistungen (Singh, 2007: S. 23).

MitarbeiterInnen können von diversen kostenlosen Begünstigungen Gebrauch machen. Das Unternehmen ermöglicht seinen MitarbeiterInnen durch die Zurverfügungstellung von Kraftfahrzeugen und Elektrofahrrädern Fahrgemeinschaften zu bilden. Des Weiteren stehen für MitarbeiterInnen Kaffee, Tee, Milch und Zucker zur Stärkung gratis zur Verfügung (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2016, S. 33). Ebenso verfügt das Unternehmen über eine Kantine, wo MitarbeiterInnen sich ein warmes Fertiggericht kaufen können. Das Mittagessen ist über den PC bis 11 Uhr vor zu bestellen und das Frühstück bis 9 Uhr. Das Unternehmen bietet dem Personal ebenso eine vollausgestattete Küche mit Gourmetbestellmöglichkeiten. Die Kosten für das Mittagessen werden am Monatsende im Zuge der Lohnabrechnung abgezogen.

Weitere, nicht monetäre Leistungen, die von Seiten der MitarbeiterInnen geschätzt werden, sind unter anderem das gute Betriebsklima, das Vorhandensein ärztlicher Untersuchungen durch die Betriebsärztin und eine vollausgestattete Küche zur Stärkung für zwischendurch. Des Weiteren können MitarbeiterInnen bei Interesse an diversen sportlichen Events teilnehmen (Tele Haase Steuergeräte GesmbH, 2016, S. 43).

#### **4.3. Durchführung und Dokumentation des B-Impact Assessments mit der *Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

Als Fallstudie hat die Autorin das Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* ausgewählt. Aufgrund der nachhaltig orientierten Unternehmensführung eignet sich das Unternehmen besonders gut als potenzieller Kandidat für eine zertifizierte B-Corp in Zukunft. Nachdem es viele Überschneidungen zwischen den Anforderungen des B Lab und den Unternehmenspraktiken des Betriebes gibt, ist die Entscheidung auf die Organisation *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* gefallen.

Das sogenannte B-Impact-Assessment Tool wurde in Kooperation mit Herrn Markus Stelzmann am 25. April 2017, am Hauptsitz des Unternehmens in Wien durchgeführt.

In diesem Kapitel wird zunächst über die Vorbereitungen und die ersten Schritte berichtet, die für die Durchführung des B-Impact-Assessment-Tools erforderlich waren. Weiters liefert der nächste Abschnitt eine Darstellung der Zusammensetzung der Fragen und Antworten der Fallstudie.

Die Informationen für den nachfolgenden Abschnitt resultieren primär aus Daten, die im Zuge des Full-Impact-Assessment erhoben wurden, sowie aus informellen Gesprächen mit Schlüsselkräften des Unternehmens *Tele Haase Steuergeräte GesmbH*, wie mit dem formellen Geschäftsführer Markus Stelzmann und der Prozessverantwortlichen für HRM Michaela Pichler.

##### **4.3.1. Vorgehensweise bei der Fallstudie – assess - compare - improve**

Zunächst ist es erforderlich für das Unternehmen ein Profil zu erstellen und diverse Fragen betreffend der Unternehmensgröße, MitarbeiterInnenanzahl, Unternehmenssitz und Branchenzugehörigkeit zu beantworten. Dieser Schritt ist notwendig, da auf Basis dieser Antworten ein auf das Unternehmen maßgeschneiderter Fragenkatalog zusammengestellt wird. Des Weiteren wird somit

## Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH

ermöglicht, das Unternehmen mit anderen KMU's zu vergleichen. „Ein Marketingunternehmen mit sechs MitarbeiterInnen würde beispielsweise andere Fragen bekommen als ein Möbelunternehmen mit 6000 MitarbeiterInnen“ (Honeyman, 2014: S. 154).

Laut der Homepage des B Lab beträgt die Dauer der Befragung im Durchschnitt zwischen zwei bis drei Stunden, dennoch hängt die Dauer von der Unternehmensgröße, MitarbeiterInnenanzahl, Komplexität des Unternehmens sowie von der Sorgfalt der Vorbereitungen ab. Selbst wenn es auf der Homepage nicht explizit angegeben ist, empfiehlt es sich, die Befragung mit einer Person durchzugehen, die idealerweise eine Führungsrolle im Unternehmen ausübt und im Stande dazu ist, umfassende Fragen betreffend der finanziellen Lage sowie sämtliche Personalangelegenheiten zu beantworten (B Lab, 2017: o. S., online)

Die Fragen konzentrieren sich hauptsächlich auf die Kategorien: *Governance, Workers, Community, Environment und Customers* (Honeyman, 2014, S. 49). Der Fragenkatalog beinhaltet neben geschlossenen und offenen Fragen auch Multiple-Choice Antwortmöglichkeiten.

Der Vollständigkeit halber werden in diesem Kapitel die von Honeyman (2014) erwähnten fünf Kategorien allgemein beschrieben und Einzelheiten weggelassen, da der Umfang der Fragen und Antworten den Rahmen dieser Bachelorarbeit überschreiten würde. Aus diesem Anlass, wird der Leser / die Leserin dieser Arbeit vorweg darauf aufmerksam gemacht, dass der Fokus dieses Kapitels primär auf der Kategorie „Workers“ liegt.

### **4.3.2. Vorstellung der Kategorien der Fallstudie mit *Tele Haase Steuergeräte GesmbH***

#### *Governance:*

Governance evaluiert das Unternehmensleitbild von Unternehmen und überprüft, ob sie in ihre Unternehmensaktivitäten die Interessen der StakeholderInnen miteinbeziehen. Darüber hinaus analysiert das Gebiet *Governance* die Transparenz im Unternehmen, in dem es Probanden fragt, ob sie finanzielle Informationen mit ihrem Personal teilen oder nachhaltige Unternehmensstrategien in ihrer Satzung schriftlich niedergelegt haben (Honeyman, 2014, S. 118; B-Impact-Assessment 2017).

Community:

*Beim Thema Community geht es darum herauszufinden, welchen gesellschaftlichen Beitrag das Unternehmen zur Arbeitsplatzbeschaffung benachteiligter Gemeinschaftsgruppen leistet und ob es ethnische Minderheiten (wie Frauen, LGBT-Mitgliedern, Behinderten) die Möglichkeit einräumt, in Management-Positionen vertreten zu sein (Honeyman, 2014, S. 73; B-Impact-Assessment 2017).*

Environment:

*Der Bereich Environment bewertet die Handlungen des Unternehmens und dessen Auswirkungen auf die Umwelt. Dabei werden konkrete Fragen zu umweltschonenden Unternehmenspraktiken gestellt. Die Fragen konzentrieren sich auf die sorgfältige Mülltrennung im Unternehmen, Energie- und Wasserverbrauch sowie den durch Lieferketten verursachten Schadstoffausstoß (Honeyman, 2014: S. 96; B-Impact-Assessment 2017).*

Customers:

*Diese Kategorie untersucht den Einfluss von Unternehmen auf ihre KonsumentInnen. Des Weiteren wird überprüft, ob das Unternehmen Produkte oder Dienstleistungen anbietet, die für unterversorgte Bevölkerungsgruppen einen zusätzlichen Nutzen stiften (B-Impact-Assessment 2017).*

*Workers:*

*Der Komplex Workers überprüft, wie die Arbeitszeitgestaltung, das Entlohnungssystem, die Personalentwicklung und die MitarbeiterInnenbeteiligung im Unternehmen umgesetzt werden. Im nächsten Abschnitt, wird diesbezüglich anhand des Unternehmens Tele Haase Steuergeräte GesmbH detaillierter berichtet.*

*Beim Thema Workers wurde das Unternehmen gebeten diverse Teilfragen aus folgenden Unterkategorien zu beantworten:*

- Vergütung & Unterstützungsleistungen
- Personalentwicklung & MitarbeiterInnenbeteiligung
- Management- und MitarbeiterInnenbeziehung

## Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH

- sowie Arbeitsplatzflexibilität und Firmenkultur

Beim ersten Punkt, bei dem es primär um das Vergütungsmodell des Unternehmens geht, waren Fragen betreffend die Anzahl der aktuellen sowie der in den letzten 12 Monaten beschäftigten Voll- und TeilzeitmitarbeiterInnen und LeiharbeiterInnen gefragt. Das Unternehmen beschäftigte demnach im Jahr 2016 insgesamt 85 Vollzeitkräfte, jeweils fünf davon waren Teilzeitkräfte und fünf davon LeiharbeiterInnen. Die Frage bezüglich eines fixen oder variablen Gehalts für MitarbeiterInnen, bestätigte das Unternehmen mit der Antwort ein fixes Gehalt auszubezahlen. Eine weitere Frage konzentrierte sich auf den Gehaltsunterschied zwischen dem/der Höchstverdiener/in und Geringverdiener/in im Betrieb. Für die Berechnung wurden das Gehalt des Höchstverdieners im Unternehmen, in diesem Fall jenes vom Geschäftsführer und der Lohn eines Lehrlings im dritten Lehrjahr in Relation gesetzt. Nach den Kalkulationen der Personalverantwortlichen bei *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* erzielte das Unternehmen einen Differenzbetrag, der besagt, dass der Verdienst des Geschäftsführers im Unternehmen etwa 6 bis 10 Mal höher ist als die Lehrlingsentschädigung eines Lehrlings.

Bei der Frage betreffend die Unterstützungsleistungen/Benefits fiel laut Angaben des Unternehmens besonders auf, dass der Mindeststundenlohn für MitarbeiterInnen der Firma *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* rund 12,50 Euro beträgt und somit vergleichbar mit dem Mindeststundenlohn nach der Grundstufe A des Kollektivvertrags für Angestellte der Elektronikindustrie (2016) ist, der etwa 11,14 Euro beträgt (Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes Ges.m.b.H, 2016: S. 23). Genau genommen ist der Mindeststundenlohn der Firma *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* sogar höher als der im Kollektivvertrag angegebene Lohn. Demzufolge beläuft sich die Summe der ausbezahlten Löhne, Gehälter und Bonuszahlungen auf Basis des letzten Geschäftsjahres auf 5000 000€. Bei Fragen rund um das Thema Bonusplan verdeutlichte das Unternehmen, dass der Bonusplan des Betriebs, keine/n MitarbeiterIn ausschließt, also sowohl Vollzeit- als auch Teilzeitkräfte umfasst.

Nach Angaben des Unternehmens *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* bezüglich der Arbeitsplatzflexibilität besteht für die MitarbeiterInnen die Möglichkeit, durch Teleheimarbeit zwei Tage pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Dies trägt nicht nur dazu bei, die Work-Life-Balance der ArbeitnehmerInnen aufrechtzuerhalten,

sondern ermöglicht dem Personal auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie besser zu gestalten.

Darauf anschließend wurde das Unternehmen nach dem Urlaubsanspruch für ArbeitnehmerInnen gefragt. Laut Angaben steht den DienstnehmerInnen der *Tele Haase GesmbH* ein bezahlter Urlaubsanspruch zwischen 23-29 Werktagen pro Dienstjahr zu.

#### **4.3.3. Workers - eine kritische Auseinandersetzung mit dem Fragenkatalog der Fallstudie**

Im vorangegangenen Abschnitt wurden Fragen und Antworten aus dem Bereich „Workers“ allgemein zusammengefasst. Dieser Paragraph hingegen liefert Auszüge aus dem Fragebogen, in denen es vor allem um komplexere und detailliertere Fragen geht, die teilweise eine große Herausforderung für Probanden aus Österreich darstellen und kritischer betrachtet werden müssen. Viele Fragen aus dem Fragenkatalog beinhalten englische Begriffe aus dem amerikanischen Kontext, die möglicherweise für US-amerikanische Probanden keine weitere Erklärung benötigen. Für Unternehmen aus Österreich hingegen ist teilweise eine detaillierte Beschreibung zu den einzelnen Fragen erforderlich bzw. scheinen manche Fragen im österreichischen Kontext nicht relevant zu sein. Dieser Abschnitt zielt daher darauf ab, Ausschnitte aus dem Bereich Workers kritisch aufzufassen und Gründe zu erläutern, weshalb manche Fragen auf Grund kultureller und institutioneller Unterschiede zwischen den USA und Österreich für österreichische Unternehmen nicht relevant scheinen.

##### **Benefits**

**F:** Are any of the following benefits provided to employees to supplement government programs?

- A:**
- Disability coverage/ accident insurance
  - Life insurance
  - Financial services (credit or savings programs)
  - Private dental insurance
  - Private supplemental health insurance
  - Other (describe)
  - None of the above

## Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH

Die Frage betreffend „benefits“ ist nicht leicht zu beantworten, da es zum Teil Sozialleistungen in Österreich gibt, die bereits staatlich bzw. gesetzlich geregelt sind und nicht unbedingt unter dem Begriff „benefits“ fallen. Der Sozialstaat Österreich bietet eine große Bandbreite an Sozialleistungen wie Unfall-, Kranken- und Pensionsversicherung an. Desweiteren fällt jeder/jede unselbstständige/r ArbeitnehmerIn in Österreich unter die Pflichtversicherung. Die Sozialversicherungsleistungen aus dieser Pflichtversicherung, setzen sich aus Geldleistungen der Kranken-, Unfall- und Arbeitslosenversicherung sowie Pensionen der gesetzlichen Pensionsversicherung zusammen (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, 2016: S. 19, Broschüre).

In den Vereinigten Staaten gibt es dagegen zwei wichtige Säulen der Gesundheitsfürsorge, nämlich das *Medicare* und das *Medicaid*. Während Medicare für Personen vorgesehen ist, die über 65 Jahre alt sind, betrifft *Medicaid* hauptsächlich einkommensschwache Personen, welche bestimmte Kriterien erfüllen müssen, die ihre soziale Bedürftigkeit nachweisen, um die Leistungen der öffentlichen Krankenversicherung nutzen zu können (Rowland & Lyons, 1996). Bei einer genaueren Betrachtung der Leistungen des Medicare geht hervor, dass manche Leistungen vom Gesundheitsprogramm exkludiert sind, wie z. B. Zahnbehandlungen, Hörgeräte, Augenuntersuchungen und Vorsorgeuntersuchungen (FEHB, 2008: S. 4).

Folglich gab das Unternehmen bei der anschließenden Frage an, dass 95% aller MitarbeiterInnen im Betrieb bereits durch den Staat Zugang zu „health care benefits“ haben.

**F:** What % of all full-time employees have been granted stock, stock options or stock equivalents (including participation in an ESOP or other qualified ownership plans) in the company?

**A:** N/A

Abbildung 4: Fragestellung zur MitarbeiterInnenbeteiligung, Quelle: [www.bimpactassessment.net](http://www.bimpactassessment.net)

Auch die Frage bezüglich MitarbeiterInnenbeteiligung war auf den ersten Blick schwer abgrenzbar und bedarf einer Erklärung für in Österreich ansässige Probanden. Denn der Employee Stock Ownership Plan, kurz: ESOP, ist ein MitarbeiterInnenbeteiligungsplan in den USA, welcher ArbeitnehmerInnen einer

## Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH

Organisation die Möglichkeit einer Gewinnbeteiligung am Unternehmen erlaubt (Honeyman, 2014: S. 62).

Eine sogenannte Belegschaftsaktie bringt viele Vorteile mit sich - sowohl für die Belegschaft, als auch für das Unternehmen. Auf der Unternehmensseite kann die Steuerbegünstigung genannt werden, wonach jener Gesamtprozentsatz, den ESOP besitzt, von der Ertragssteuer befreit ist (Honeyman, 2014:S.63). Auf der MitarbeiterInnenseite kann die MitarbeiterInnenbeteiligung die Motivation der ArbeitnehmerInnen steigern, die Identifikation mit dem Unternehmen stärken und die Entlohnung durch eine zusätzliche Dividende steigern (Honeyman, 2014; Leitsmüller & Naderer, 2001: S. 7, Broschüre).

Laut einer Studie, die durch die Arbeiterkammer Wien (2001) durchgeführt wurde, weist Österreich mit einer Beteiligungsquote von rund 6% ein eher unterdurchschnittliches Ergebnis auf (Leitsmüller & Naderer, 2001: S. 6, Broschüre). In den USA hingegen fiel die MitarbeiterInnenbeteiligung im Jahr 2006 mit 30% relativ hoch aus im Vergleich zu Österreich. Folglich waren im Jahr 2007 rund 10,5 Millionen ArbeitnehmerInnen in den USA am ESOP beteiligt (Volz, 2007: S. 18). Welche konkreten Auswirkungen das erzielte Ergebnis im Bereich Worker Impact für das Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* hat, wird in einem späteren Abschnitt diskutiert.

**F:** What is the minimum number of weeks salaried workers receive paid primary caregiver leave, either through the company or the government?

**A:** 0-5 weeks 6-11 weeks 12-17 weeks  18-23 weeks 24+ weeks

Abbildung 5: Fragestellung zum Thema "Mutterschutz", Quelle: [www.bimpectassessment.net](http://www.bimpectassessment.net)

Dieser Punkt beschäftigt sich mit dem Thema Mutterschutz und soll auf Basis der obigen Fragen die Unterschiede zwischen den USA und Österreich untersuchen. Der Family and Medical Leave Act of 1993, kurz FMLA, verwaltet diverse Angelegenheiten rund um das Thema Mutterschaftsurlaub in den USA.

Dieser Akt sieht einen unbezahlten Urlaub für Mütter oder Väter für die Dauer von 12 Wochen vor. Der FMLA versichert Personen, die in den Mutterschaftsurlaub gehen, sodass das Arbeitsverhältnis für die Dauer der Abwesenheit aufrecht bleibt und der

## Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH

Job bei Wiederaufnahme der Tätigkeit gesichert ist (National Partnership for Women & Families, 2016: S. 9, Broschüre).

Österreich ist in dieser Hinsicht weitaus großzügiger und ermöglicht werdenden Müttern den Mutterschutz. Dieser Mutterschutz kann mit einem Beschäftigungsverbot gleichgesetzt werden und schützt die Gesundheit der Frauen, indem er ihnen die Beschäftigung etwa acht Wochen vor und acht Wochen nach der Entbindung absolut verbietet. An die Mutterschutzfrist folgt die Karenz, welche einen arbeitsrechtlichen Anspruch für unselbstständige ArbeitnehmerInnen darstellt, und bis zur Vollendung des zweiten Lebensjahres des Kindes, somit 24 Monate, dauert (Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2017): S. 9, Broschüre).

Österreich weist Ähnlichkeiten mit den USA auf, wenn es um den Kündigungsschutz geht – in beiden Ländern wird die Entlassung der Mutter während des Mutterschaftsurlaubs verboten und die Rückkehr zur Beschäftigung wird somit garantiert. Dennoch sei angemerkt, dass werdende Mütter sowohl in moralischer als auch finanzieller Sicht in Österreich deutlich mehr Unterstützung finden als in den USA. Aus den Angaben des Unternehmens geht hervor, dass die *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* gegenüber karenzierten Müttern sehr großzügig ist und einen Mutterschaftsurlaub für die Dauer von 18 bis 24 Monaten gewährt.

#### 4.3.4. Ergebnisse der Fallstudie mit der *Tele Haase Steuergeräte GesmbH*

##### 4.3.4.1. Gesamtbeurteilung: Der Worker Impact - assess

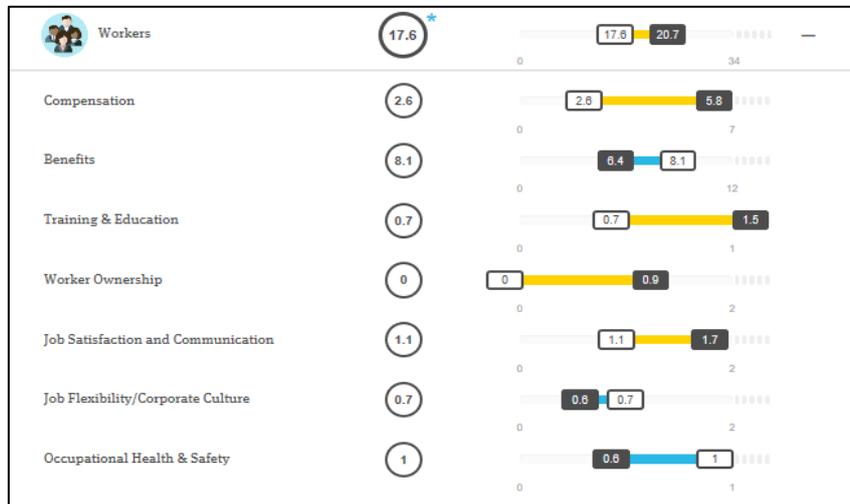


Abbildung 6: Worker Impact, Quelle: [www.bimpectassessment.net](http://www.bimpectassessment.net)

Mit Hilfe der Abbildung sechs werden die erzielten Ergebnisse der Kategorie Workers sowie der dazugehörigen Unterkategorien interpretiert.

Die Abbildung sechs ist ein Ausschnitt aus dem B-Impact-Report, der die erzielten Punkte des Unternehmens *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* beim Themenblock Workers darstellt. Demzufolge hat der Betrieb insgesamt 17.6 Punkte erreicht. Die Zahl 20.7 weist auf den medianen Wert hin, den andere Unternehmen der Referenzgruppe erzielt haben. Auf Basis dieser Werte, hat der Betrieb besonders gute Ergebnisse in den Unterkategorien „Benefits“, „Job Flexibility“ und „Occupational Health & Safety“ erzielt. Das Unternehmen erreichte im Bereich MitarbeiterInnenbeteiligung ein eher unterdurchschnittliches Ergebnis im Vergleich zur Referenzgruppe und weist in dieser Hinsicht Verbesserungspotenziale auf.

Dem ist jedoch entgegenzuwirken, dass das nicht unbedingt ein schlechtes Ergebnis für das Wohlergehen von MitarbeiterInnen im Unternehmen zu bedeuten hat. Denn im Vergleich zu anderen Betrieben ist die Beteiligung am Kapital des Unternehmens nicht unbedingt für die Steigerung der extrinsischen Motivation bei *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* erforderlich. Hier können ArbeiterInnen auch

## Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH

Unternehmensentscheidungen beeinflussen ohne am Unternehmen beteiligt zu sein und haben dafür andere Freiheiten, die ihnen die Identifikation mit dem Unternehmen ermöglichen. Dazu zählt beispielsweise die demokratische Bestimmung der Höhe ihrer Gehälter, oder die Möglichkeit der Telearbeit (Tele Haase Steuergeräte GesmbH 2017; Leitsmüller & Naderer, 2001, Broschüre).

### 4.3.4.2. Gesamtergebnis: Overall B Impact Score - compare

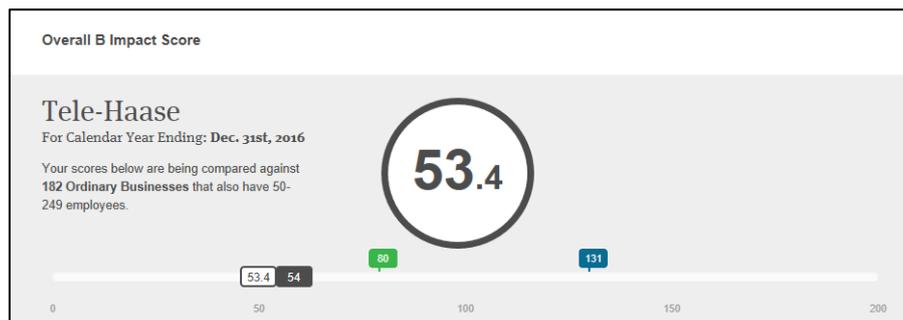


Abbildung 7: Gesamtergebnis des Unternehmens, [www.bimpactassessment.net](http://www.bimpactassessment.net)

Das Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* wurde auf Grundlage der angegebenen Daten mit 182 gleichartigen KMU's verglichen, deren MitarbeiterInnenanzahl zwischen 50 und 249 variieren. Dieses Ergebnis soll veranschaulichen, wo das Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit steht. Aus den Daten der Abbildung sieben geht hervor, dass die *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* auf einer Skala von 0 bis 200 insgesamt 53,4 Punkte erzielt hat. Der mediane Wert mit 54 Punkten bezieht sich auf das Ergebnis der Vergleichsgruppe. Der Wert mit 131 Punkten beruht auf den außergewöhnlich guten Ergebnissen von Unternehmen, die vom B Lab qualifiziert wurden (B Impact Assessment, 2017).

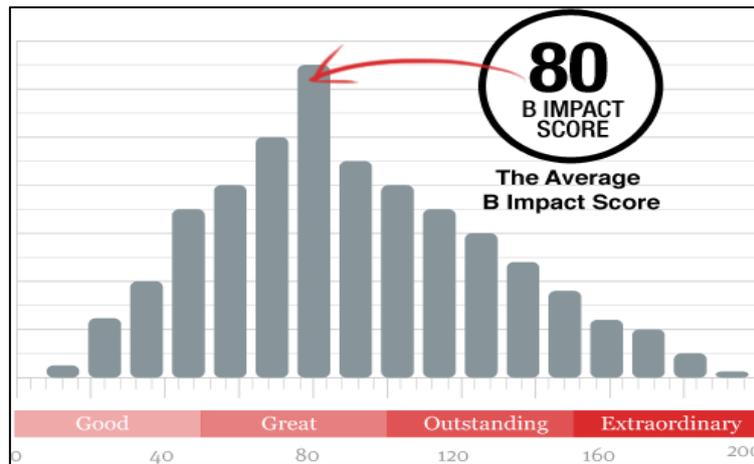


Abbildung 8: The B-Impact-Score, Quelle: [www.bimpactassessment.net](http://www.bimpactassessment.net)

Aus der Abbildung acht geht hervor, dass Unternehmen auf Basis der erzielten Ergebnisse durch das B Lab nach Kategorien eingestuft werden. Demnach erzielte das Unternehmen *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* mit 53,4 ein gutes Ergebnis. Laut Honeyman erreicht der Durchschnitt zwischen 40 und 60 Punkten. Liegt der Wert, so wie bei *Tele Haase Steuergeräte GesmbH*, in diesem Normbereich, kann das Unternehmen Verbesserungspotenziale leicht identifizieren und daran gezielt arbeiten (Honeyman, 2014, S. 155).

Sollte das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt eine B-Corp Zertifizierung in Erwägung ziehen, müsste es dennoch mindestens 80 Punkte erreichen. Es sei hier angemerkt, dass das Unternehmen mit 53. 4 Punkten ein beachtliches Ergebnis erzielt hat, hinsichtlich der Tatsache, dass es als Fallstudie herangezogen wurde und bis zum Zeitpunkt der Befragung keine gezielten Anstrengungen für eine Zertifizierung unternommen hat.

#### 4.3.4.3. Gesamtergebnis: Impact Area Scores - improve

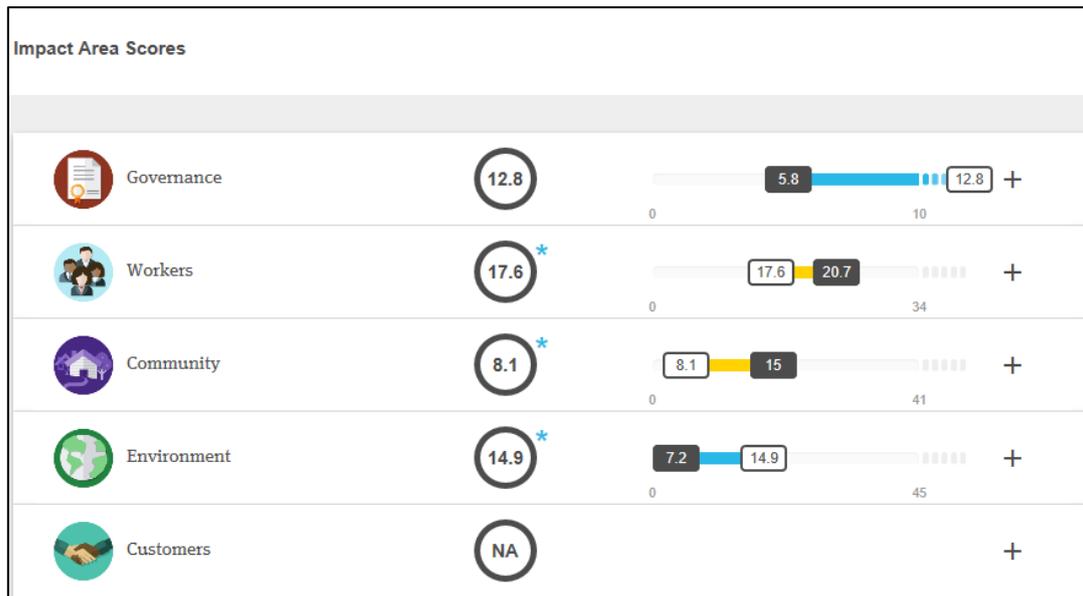


Abbildung 9: Impact Area Scores; Quelle: www.bimpactassessment.net

Auf Basis der gewonnen empirischen Daten (siehe Abbildung sieben) erzielte das Unternehmen Tele Haase Steuergeräte GesmbH mit 53.4 Punkten noch ein unzureichendes Ergebnis für die weiteren Schritte auf dem Weg zur B-Corp Zertifizierung. Bereiche wo das Unternehmen Defizite aufzeigt und Verbesserungspotenziale aufweist, um die nachhaltige Entwicklung im Unternehmen voranzutreiben, sind *Workers* und *Community* (siehe Abbildung neun). Überdurchschnittliche Ergebnisse im Vergleich zur Referenzgruppe erzielte das Unternehmen hingegen in den Bereichen *Governance* und *Environment*. Begründet kann das gute Ergebnis in der Kategorie *Environment* vor allem damit werden, dass im österreichischen Kontext Umweltschutz bereits durch Gesetze forciert wird.

Das Abfallwirtschaftsgesetz (2002) in Österreich zielt darauf ab, die bestmögliche Nutzung von Ressourcen sowie die Reduzierung von Emissionen in Privathaushalten sowie in Betrieben zu fördern. Das AWG (2002) enthält diverse Verordnungen zur Abfallwirtschaft in Unternehmen, wie z. B. die Abfallvermeidung, Sammlung und Lagerung von Müll, Recycling und Abfallentsorgung. Darüber hinaus besteht für Betriebe eine Meldepflicht für Problemstoffe wie gefährliche Abfälle und Altöle (AWG, 2002).

## Fallstudie Tele Haase Steuergeräte GesmbH

Ein weiterer Faktor, der das Ergebnis positiv beeinflusst hat, ist die Nutzung von erneuerbaren Energien bei *Tele Haase Steuergeräte GesmbH*. Das Unternehmen deckt einen Großteil seines Stromverbrauchs durch die Nutzung einer Photovoltaikanlage ab. Österreich nimmt im weltweiten Vergleich bei der Verwendung erneuerbarer Energiequellen eine führende Rolle ein. Das Land verzichtet auf die Nutzung von Kernenergie und bezieht rund 70% des Stroms aus erneuerbaren Energiequellen. Folglich wird die Verwendung erneuerbarer Energien in Österreich durch staatliche Förderungen in Betrieben großzügig gefördert und forciert. Das im Rahmen der EU festgelegte Klima- und Energiepaket 2020 animierte Österreich dazu, sich dazu zu verpflichten, den Anteil erneuerbarer Energien bis zum Jahr 2020 zu steigern und den Verbrauch der Endenergie zu reduzieren (Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, 2017: S. 14, Broschüre).

Das positive Resultat in der Kategorie *Governance* ist auf die nachhaltige Unternehmensstrategie sowie Mission des Unternehmens zurückzuführen. Laut den Ergebnissen des B-Impact-Reports ist die *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* stets bemüht, die Auswirkungen aller im Unternehmen getroffenen Entscheidungen auf die Umwelt und Gesellschaft zu berücksichtigen. Die Berücksichtigung der Interessen von StakeholderInnen sowie das Bestreben, einen positiven Einfluss auf die Umwelt zu haben, sind unternehmensethische Ansätze, die sich mit den Anforderungen des B Lab zum Großteil decken (B-Impact-Assessment 2017).

Durch welche konkreten Verbesserungsmaßnahmen das Unternehmen ein besseres Ergebnis erzielen könnte, erfährt das Unternehmen anhand von drei Werkzeugen. Das Unternehmen hat die Wahl mit Hilfe des *Customized Improvement Report*, einem auf das Unternehmen maßgeschneiderten Berichts zu erfahren, in welchen Bereichen es verbesserungswürdig ist oder durch die Nutzung des *Best Practices Guide* zu lernen, durch welche Maßnahmen andere Unternehmen ihre Ergebnisse verbessert haben (B-Impact-Assessment 2017).

## 5. Methodische Vorgehensweise

Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurde die Bachelorarbeit in Form einer systematischen und zielgerichteten Literaturanalyse aufbereitet und mit einer Fallstudie verbunden. Es wurde hauptsächlich wissenschaftliche Literatur herangezogen und mit eigenen Interpretationen verknüpft. Der Großteil der Literatur wurde in englischer sowie zum Teil in deutscher Sprache recherchiert und analysiert.

Als Grundlage für die Recherche wurden Bücher, Journals und wissenschaftliche Zeitschriften aus der Website [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net) herangezogen. Eine umfassende Bearbeitung der vorliegenden Forschungsfrage setzte den Einbezug empirischer Daten voraus, welche mit Hilfe der erzielten Ergebnisse aus dem Full-Impact-Assessment erreicht wurden. Des Weiteren wurde ein Leitfadeninterview mit Schlüsselkräften des Unternehmens *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* durchgeführt. Auf Basis von leitfadengestützten Experteninterviews mit dem Länder Partner für B-Corps in Österreich und dem Geschäftsführer des Weinguts Esterhazy wurden qualitative Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage gewonnen.

## 6. Conclusio

### 6.1. Beantwortung der Forschungsfragen und kritische Reflexion der Ergebnisse

Diese Arbeit hat untersucht, auf welche kulturellen und institutionellen Herausforderungen Unternehmen bei der Implementierung des amerikanischen Konzepts B-Corps stoßen. Die Ergebnisse dieser Arbeit belegen, dass auf kultureller Ebene viel größere Herausforderungen zu bewältigen sind, als auf institutioneller Ebene.

Auf institutioneller Ebene sind Verwaltungshürden und die Bürokratie zu nennen, die österreichische Unternehmen vor einem Zertifizierungsprozess abhalten, da sie diesen Prozess mit weiterer Dokumentierungspflicht verknüpfen. Das Fehlen von steuerlichen Anreizen und staatlichen Förderungen sind weitere institutionelle Faktoren, die Unternehmen davor abschrecken lassen, das amerikanische Konzept in Erwägung zu ziehen. Die Tatsache, dass Benefit Corporations keinen legalen Status in Österreich haben, führt das Problem herbei, dass Unternehmen keine legalen Vorgaben haben, um Anforderungen des B Lab in ihre Statuten zu inkludieren.

Auf kultureller Ebene ist die Umsetzung des Konzeptes mit Schwierigkeiten verbunden, da bereits viele Anforderungen des B Lab, wie die Beschäftigung von benachteiligten Personen, die sorgfältige Abfallwirtschaft in Unternehmen, eine faire Entlohnung für ArbeitnehmerInnen bereits durch Gesetze wie das ASVG, das AWG oder das BEinstG in Unternehmen forciert werden. Weiters gibt es in Österreich bereits eine Vielzahl von Organisationen wie das respACT oder soziale, integrative Betriebe, die nachhaltige Entwicklung in Betrieben vorantreiben (respACT, 2017: o. S., online; Geschützte Werkstätte Integrative Betriebe Tirol GmbH, 2017: o. S., online).

Eine weitere kulturelle Barriere stellt die Sprache dar, da viele Unternehmen zur besseren Verständlichkeit des Konzeptes die deutsche Sprache der englischen vorziehen. Viele Fragen des B-Impact-Assessments scheinen für den österreichischen Kontext nicht relevant zu sein, da viele Fragen nicht auf Europa, insbesondere Österreich, zugeschnitten sind, sondern für den US-amerikanischen Raum.

In Europa und insbesondere in Österreich gibt es noch eine zurückhaltende Meinung gegenüber einem fremden Konzept, wie das B-Corp-Konzept. Die EU und seine

## Conclusio

Mitgliedsstaaten sehen sich als Vorreiterstaaten, wenn es um nachhaltige Entwicklung geht. Die EU Kommission hat bereits zahlreiche Richtlinien und Gesetze hinsichtlich dem nachhaltigen Wirtschaften verabschiedet, die von Mitgliedsstaaten auf nationaler Ebene umgesetzt wurden.

In Österreich dominiert demnach die implizite CSR, wobei Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auf Grund von Gesetzesauflagen nachkommen. Der Zugang zu Sozialleistungen wie die Unfall-, Kranken- und Pensionsversicherung werden unselbstständigen ArbeitnehmerInnen bereits im Zuge der Pflichtversicherung nach dem allgemeinen Sozialversicherungsgesetz (ASVG) zugesprochen. Weiters haben Gesetze, wie das Abfallwirtschaftsgesetz (AWG) die Aufgabe, im Sinne des Vorsorgeprinzips die sorgfältige, innerbetriebliche Mülltrennung in Betrieben sicherzustellen.

Weitere Bemühungen im Zuge des Kollektivvertrags hinsichtlich einer angemessenen Entlohnung für gewisse Branchen in Österreich deuten darauf hin, dass österreichische Betriebe bereits viele Bestrebungen des B-Corps Konzeptes im Zuge von gesetzlichen Auflagen verrichten. Die Inklusion von benachteiligten Menschen mit chronischer Krankheit oder einer Behinderung wird durch das §14 Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG) in Österreich sichergestellt. Im Zuge dieser Gesetze haben sich auch viele gemeinnützige Organisationen in Österreich etabliert, wie z. B. die Initiative sozial integrativer Betriebe in Österreich, welche benachteiligten Personengruppen die soziale Teilhabe am Arbeitsmarkt ermöglichen.

Außerdem gibt es in Österreich bereits Vereine, wie das respACT- Austrian Business Council for Sustainable Development-, die CSR und nachhaltige Entwicklung in Unternehmen fördern. Der Begriff respACT beschreibt die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und unterstützt Unternehmen bei der Erreichung sozialer und ökologischer Ziele (respACT, 2017: o. S., online).

Folglich stellt sich die Adaptierung eines fremden, im österreichischen Kontext noch unbekanntes Konzeptes als kompliziert dar.

Die gewonnenen empirischen Daten aus dem B-Impact-Assessment zeigen auf, dass der Fragenkatalog primär auf US-amerikanische Unternehmen ausgerichtet ist. Viele

## Conclusio

der in Österreich gesetzlich geregelten Sozialleistungen fallen im amerikanischen Kontext unter freiwillige Sonderleistungen.

Fierro, Hill & Johnson (2016) kritisieren weiters in ihrer Studie, dass das B Lab Standards vorgibt und anhand von standardisierten Fragen Nachhaltigkeit in Unternehmen misst. Oft bleiben innerbetriebliche Standards, die Unternehmen selbst setzen, wie bei der Fallstudie *Tele Haase Steuergeräte GesmbH* im Fragebogen unberücksichtigt (Fierro, Hill & Johnson, 2016: S. 18).

Dennoch zeigt eine genauere Untersuchung der Wirtschaftsbeziehungen von Österreich auf, dass die USA der zweitwichtigste Abnehmermarkt nach Deutschland ist. Aus ökonomischer Sicht wäre es von Vorteil, Handelsbeziehungen zu einem wichtigen Exportland wie den USA zu pflegen und zu stärken. Eine Möglichkeit, um die Handelsbeziehungen zwischen Österreich und den USA zu pflegen, ist die Adaptierung des amerikanischen Konzeptes B-Corps.

Unternehmen, die nachhaltig agieren und in die USA expandieren wollen, können von einer amerikanischen Zertifizierung profitieren, da Nachhaltigkeit in den USA eine sehr große Rolle spielt und eine amerikanische Zertifizierung von Seiten US-amerikanischer Importeure wesentlich glaubhafter ist als eine europäische. Die größte Herausforderung ist jedoch die geringe Nachfrage nach einer B-Corp in Österreich. Während es in den USA bereits 1033 zertifizierte Unternehmen gibt, beläuft sich die Zahl der zertifizierten B-Corps auf insgesamt drei Unternehmen in Österreich.

Die Ergebnisse der Befragung mit zwei zertifizierten Unternehmen in Österreich, belegen, dass die geringe Nachfrage nach einer B-Corp Zertifizierung aus der Unternehmersicht mit Verwaltungshürden zusammenhängt. In Österreich herrscht eine konservative Unternehmenskultur. Österreichische Betriebe klagen über die vorhandene Bürokratie im Staat und würden mit einem zusätzlichen Zertifizierungsprozess noch mehr Dokumentierungspflicht verbinden. Außerdem würden staatliche Anreize wie Steuerbegünstigungen oder staatliche Förderungen fehlen, um das Interesse von Unternehmen für eine B-Corp Zertifizierung zu wecken.

Eine weitere Erschwernis ist das Fehlen eines legalen Status für B-Corps. Da B-Corps keinen legalen Status in Österreich genießen, kann sich der Zertifizierungsprozess als kompliziert gestalten. Das B Lab ist damit beauftragt, genaue legale Vorgaben zu

## Conclusio

entwickeln, wie Unternehmen z.B. die Interessen von StakeholderInnen in ihre Statuen niederschreiben können. Für Staaten wie Österreich gibt es diese legale Erleichterung jedoch nicht und das B Lab schlägt hierfür die Adaptierung des sogenannten Term Sheets als alternative Lösung vor.

Für die Zukunft wird es notwendig sein, Anreize zu gestalten, die österreichische Unternehmen dazu motivieren sollen, Teil der B-Corp Bewegung zu werden. Erste Schritte in diese Richtung setzten bereits die beiden Unternehmen Alterra Impact Finance GmbH und Plenum GmbH. Die Stadt Wien bietet im Rahmen des Öko-Business-Plans fünfzehn Betrieben mit Unternehmenssitz in Wien Unterstützung für den Zertifizierungsprozess. Interessierte Unternehmen werden im Zuge des Zertifizierungsprozesses gefördert und begleitet. Die Beratungsfirma Plenum GmbH rechnet damit, dass es in Österreich bis Ende des Jahres 2017 zwischen 15 bis 20 zertifizierte B-Corps geben wird.

### **6.2. Einschränkung der Studie und Forschungsausblick**

Angesichts der Tatsache, dass die vorliegende Forschungsarbeit aufgrund des – derzeit noch – niedrigen Anwendungsgrades des Konzepts B-Corps in österreichischen Unternehmen und der fehlenden, einschlägigen Fachliteratur Limitationen aufweist, liegt jedenfalls zusätzlicher Forschungsbedarf vor. Bei weiterführenden wissenschaftlichen Arbeiten wäre es lohnenswert zu erheben, ob gesetzliche und kulturelle Rahmenbedingungen in anderen europäischen Ländern die Implementierung des Konzeptes B-Corps eher ermöglichen als in Österreich. Eine internationale Vergleichsstudie über die Anwendung von B-Corps, die europäische Länder inkludiert, würde neue Erkenntnisse bringen. Österreich könnte daraus Handlungsempfehlungen ableiten und entsprechende Maßnahmen treffen, um den Zertifizierungsprozess für Betriebe zu erleichtern.

Zudem stellt sich die Frage, wie das Forschungsergebnis aussehen würde, wenn das B-Impact-Assessment nicht nur auf amerikanische Unternehmen, sondern auch auf die Standards europäischer Betriebe zugeschnitten wäre. Wenn das B Lab den Online-Fragenkatalog optimieren und dabei künftig interkulturelle und institutionelle

## Conclusio

Unterschiede zwischen den USA und Europa beachten würde, sollte untersucht werden, wie österreichische Unternehmen im adaptierten B-Impact-Assessment abschneiden. Die Hypothese dazu ist, dass heimische Betriebe vergleichsweise bessere Ergebnisse erzielen würden, wenn die Formulierung der Fragen ins österreichische Umfeld eingebettet werden würde.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

Abfallwirtschaftsgesetz 2002 (AWG): In: BGBI 102/2002

Allgemeines Sozialversicherungsgesetz (ASVG): In: BGBl 101/2000

André, R. 2012. "Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will This New Gray Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility?," *Journal of Business Ethics* 110: 133-150.

B Lab (2017): B Corps leading the way for a new role of business in society, bezogen unter: <http://bcorporation.eu/blog/b-corps-leading-the-way-a-new-role-of-business-in-society>, (Zugriff: 31.07.2017).

B Lab (2017): European B Lawyers Group, bezogen unter: <http://bcorporation.eu/european-b-lawyers-group>, (Zugriff: 31.07.2017)

B Lab (2017): Find a B Corp, bezogen unter: [http://bcorporation.eu/community/find-a-b-corp?field\\_country=Austria](http://bcorporation.eu/community/find-a-b-corp?field_country=Austria) (Zugriff: 29.07.2017).

B Lab (2017): Make it official: Global, bezogen unter: <https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp/make-it-official-global>, (Zugriff: 31.07.2017).

B Lab (2017): The B-Impact-Assessment: Measure what matters, bezogen unter: <http://bimpactassessment.net/bcorporation>, (Zugriff:31.07.2017).

B Lab (2017): The Blog - Voice of the B Corporation Community, bezogen unter: <http://bcorporation.eu/blog/b-corps-leading-the-way-a-new-role-of-business-in-society>

Backhaus-Maul, H., Biedermann, C., Nährlich, S., & Polterauer, J. (Eds.). (2008). *Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektiven*. Springer-Verlag.

Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series.

Behinderteneinstellungsgesetz (BEinstG): In: BGBl 22/1970

Bertelsmann Stiftung (2016). *Verantwortungsvolles Unternehmertum: Wie tragen Unternehmen zu gesellschaftlichem Mehrwert bei?* Verlag Bertelsmann Stiftung.

Beschorner, T., Schmidt, M., Vorbohle, K., Schank, C. (Eds.). (2008). *Zur Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten*. München : Rainer Hampp Verlag.- ISBN 978-3-86618-258-5. DOI: <http://dx.doi.org/10.1688/9783866182585>

Blount, J. R., & Offei-Danso, K. (2012). *The Benefit Corporation: A Questionable Solution to a Non-Existent Problem*. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.2133703

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2017): Karenz, Elternteilzeit, Familienzeit & Co: Partnerschaftliche Aufteilung der Kinderbetreuung – Informationsbroschüre zu Ihren gesetzlichen Ansprüchen. Broschüre des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Wien

Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (2016): Sozial Staat Österreich: Leistungen, Ausgaben und Finanzierung 2016, Broschüre des Sozialministeriums, Wien

Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2017): Energie in Österreich: Zahlen, Daten, Fakten. Broschüre des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft, Wien

Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing Out and Fitting In: Charting the Emergence of Certified B Corporations by Industry and Region.

Clark Jr, W. H., & Babson, E. K. (2011). How benefit corporations are redefining the purpose of business corporations. *Wm. Mitchell L. Rev.*, 38, 817.

Engelhardt, S., (2006): Neue Mitarbeiter erfolgreich einarbeiten – erfolgreiche Unternehmen investieren in ihr Humankapital. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH

Esposito, R. T. (2012). The social enterprise revolution in corporate law: A primer on emerging corporate entities in Europe and the United States and the case for the benefit corporation. *Wm. & Mary Bus. L. Rev.*, 4, 639.

Europäische Kommission (2010): Europa 2020: Eine Strategie für intelligentes, nachhaltiges und integratives Wachstum. Working Paper {COM (2010) 2020}.

FEHB (2008): The Federal Employees Health Benefits Program and Medicare, United States Office of Personal Management, RI 75-12

Fierro, R. S., Hill, D. M., & Johnson, J. (2016). Benefit Corporations and Measures of Social Impact: Evaluation Insight, Opportunities, and Limitations.

Forte, A. (2013). Corporate Social Responsibility in The United States and Europe: How Important Is It? The Future of Corporate Social Responsibility. *The International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 12(7), 815. doi:10.19030/iber.v12i7.7970

Geschützte Werkstätte Integrative Betriebe Tirol GmbH (2017): Was ist ein integrativer Betrieb?, bezogen unter: <http://www.integrative-betriebe.at/index.php/iboe/was-ist-ein-ib>. (Zugriff: 31.07.2017)

Göbel, E. (2003). Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde. *Trier: Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik*, 4(2), 170-196.

Hahn, R., Janzen, H., & Matten, D. (2012). Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens: Hintergründe, Schwerpunkte und Zukunftsperspektiven. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht.

Havel & Petz (2012): Esterházy-Weine am Opernball in New York, bezogen unter: [http://www.havel-petz.at/show\\_content.php?sid=130](http://www.havel-petz.at/show_content.php?sid=130) (Zugriff: 31.07.2017)

Haymore, S. J. (2011). Publicly oriented) companies: B corporations and the Delaware stakeholder provision dilemma. *Vand. L. Rev.*, 64, 1311.

Hellmann, A. (2012). *Personalentwicklung - Ein Instrument zur internen und externen Qualitätssicherung: am Beispiel von KTQ und EFQM*. Diplomica Verlag

Honeyman, R. (2014). *The B Corp handbook: how to use business as a force for good*. San Francisco: Berrett-Köhler, Inc. a BK Business Book

Kanig, I., (2013): Sustainable Capitalism Through the Benefit Corporation: Enforcing the Procedural Duty of Consideration to Protect Non-Shareholder Interests. *Hastings LJ*, 64, 863.

Kauffeld, S. (2016). *Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung*. Springer Berlin Heidelberg.

Kim, S., Karlesky, M. J., Myers, C. G., and Schifeling, T. (2016): Why Companies Are Becoming B Corporations, bezogen unter: <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations> (letzter Zugriff: 26. März 2017)

Koehn, D., & Hannigan, M. (2017). Are Benefit Corporations Truly Beneficial? *Business and Professional Ethics Journal*, 35(2), 165-178. doi:10.5840/bpej2016122049

Kuhn, T., Weibler, J. (2012). *Ethikbewusstes Personalmanagement: erfolgsstrategische Selbstverständlichkeit oder moralische Herausforderung?* München [u.a.] : Hampp, ISBN 978-3-86618-673-6. - 2012, p. 45-62

Leitsmüller, H., & Naderer, R. (2001). *Mitarbeiterbeteiligung: Motive-Modelle-Risiken-Tipps*. Broschüre der Arbeiterkammer Wien.

Loewenstein, M. J., *Benefit Corporations (2013) : A Challenge in Corporate Governance*. *Business Lawyer* , Vol. 68, No. 1007, 2013. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2746203>

Marquis, C., Klaber, A., & Thomason, B. (2011) - B Lab: Building a new sector of the economy. Harvard Business School Case, 411047.

Matten, D., & Moon, J. (2005). A conceptual framework for understanding CSR. *Corporate social responsibility across Europe*, 335-356.

Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.

Murray, J., (2012): Choose Your Own Master: Social Enterprise, Certifications, and Benefit Corporation Statutes. *American University Business Law Review* 2, no. 1 (2012): 1-54.

National Partnership for Women & Families (2016): Guide to the Family and Leave Act (FMLA), Broschüre des National Partnership for Women & Families, Washington

Pelatan, A., Randazzo, R., (o.J.): The first European Benefit Corporation: Blurring the lines between “social” and “business”. European Social Law Association (ESLA).

Plenum GmbH (2017): Certified B Corporations, bezogen unter: [http://www.plenum.at/de/was-wir-tun/benefit\\_corporations.html](http://www.plenum.at/de/was-wir-tun/benefit_corporations.html) (Zugriff:31.07.2017)

Reininger, B., & Stelzmann, M. (2017). TELE Haase Steuergeräte: Mit gesundem Menschenverstand zum Unternehmen der Zukunft. In Unternehmen der nächsten Generation (pp. 395-408). Springer Berlin Heidelberg.

Reiser, D. B. (2011). Benefit corporations-a sustainable form of organization. Wake Forest L. Rev., 46, 591.

respACT (2017): Unternehmensplattform für Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, bezogen unter:<https://www.respect.at/site/about/ueberuns>. (Zugriff: 31.07.2017)

Rowland, D., Lyons B., (1996) Medicare, Medicaid, and the Elderly Poor. Health Care Financing Review, 18(2), 61.

Singh, B. D. (2007). Compensation and reward management. New Delhi: Excel Books.

Social Impact Hub (2014): Benefit Corporations – a case study of the US and lessons for Australia, case study. Social Impact Hub.

Steurer, R., & Tiroch, M. (2009). Corporate Social Responsibility (CSR) in Österreich: Wie substantiell ist der freiwillige Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung?. Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht, 32(2), 199.

Strigl, A. (2017): Experteninterview zu kulturellen und institutionellen Barrieren in Österreich. B-Corp Country Partner für Österreich. Wien, 20.07.2017

Tele Haase Steuergeräte GesmbH (2016): Tele Book of Knowledge, Broschüre der Tele Haase Steuergeräte GmbH

Tschepp, S. (2017): Experteninterview zu institutionellen und kulturellen Herausforderungen in Österreich. Geschäftsführer des Weinguts Esterhazy, Eisenstadt, 28.07.2017

Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes Ges.m.b.H (2016): KOLLEKTIVVERTRAG für Angestellte der Elektro- und Elektronikindustrie (KVAngEEI) mit Gehaltsordnung, Broschüre der Gewerkschaft der Privatangestellten, Wien

Volz, P. (2007). Mitarbeiterbeteiligung in Europa, Japan und den USA. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Waßmann, J. (2013). Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings: historische Entwicklung und Begriffsklärung. Springer-Verlag.

Westphal, A. (2011). Ethikbasierte Unternehmensführung und Organisationales Commitment als zentrale Interessensgebiete für Wissenschaft und Praxis. Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter, 1-37.

White III, T. J. (2014). Benefit Corporations: Increased Oversight Through Creation of the Benefit Corporation Commission. J. Legis., 41, 329.