

***Corporate Social Responsibility (CSR) in einem Business-  
to-Business-Medienhaus am Beispiel des Österreichischen  
Wirtschaftsverlages***

zur Erlangung des Abschlusses

**Akademische/r CSR Manager/in**

eingereicht von

**Alexandra Adler**

Veranstalter: Fachhochschule des bfi Wien GmbH

1020 Wien, Wohlmutstraße 22

**Begutachter: Dr. René Schmidpeter**

Wien, im August 2013

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich versichere:

1. dass ich die Abschlussarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,
2. dass ich diese Abschlussarbeit weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit, gleich welcher Prüfung, vorgelegt habe.

Alexandra Adler    Wien, im August 2013

## **Abstract**

Diese Abschlussarbeit geht der Frage nach, was CSR, ausgeführt nach den neuesten internationalen Standards, konkret für einen Business-to-Business Verlag bedeutet. Die Besonderheiten gesellschaftlicher Verantwortung für den Österreichischen Wirtschaftsverlag/Medizin Medien Austria werden ebenso herausgearbeitet wie die Punkte, die zur erfolgreichen Implementierung und Umsetzung unbedingt notwendig sind. Erfahrungen aus der Begleitung des Verlags bei der Strategiefindung sowie die Aussagen der durchgeführten Interviews liefern die Basis für die entworfene Strategie. Zum Abschluss wird ein Ausblick auf den zu erwartenden gesellschaftlichen Mehrwert gewagt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Formulierung der Forschungsfragen .....	2
1.1.1 Erste Forschungsfrage.....	2
1.1.2 Zweite Forschungsfrage.....	2
1.2 Stand der Literatur .....	2
1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Corporate Social Responsibility</b> .....	<b>4</b>
2.1 Begriffsabgrenzung.....	4
2.2 Geschichtlicher Rückblick.....	5
2.3 ISO 26000.....	6
2.4 Projekte versus Strategie – CSR 3.0 oder Integrative CSR .....	7
<b>3 ÖWV/MMA, ein mittelständisches Business-to-Business Medienhaus</b> .....	<b>9</b>
3.1 Verlagsgeschichte .....	9
3.2 Geschäftsfelder.....	10
3.3 Kunden, Leserschaft und Partner/innen .....	10
3.4 Der Weg zu CSR .....	10
<b>4 Exkurs: Situation von KMUs in Österreich</b> .....	<b>11</b>
4.1 Die politische Situation .....	11
4.2 KMUs und CSR .....	12
<b>5 Analyse</b> .....	<b>12</b>
5.1 Was bedeutet CSR für ein B-to-B Medienhaus? .....	12
5.1.1 Corporate Governance.....	13
5.1.1.1 §26 MedienG 1981 BGBl Nr. 314/1981.....	13
5.1.1.2 Journalistische Inhalte.....	14
5.1.1.3 Inserate .....	14
5.1.2 Ökonomie.....	15
5.1.3 Ökologie.....	15
5.1.4 Soziales/Gesellschaft.....	16
5.1.4.1 Mitarbeiter/innen.....	16
5.1.4.2 Stakeholder .....	16
5.1.4.3 Wertschöpfung in Österreich.....	17

5.1.5 Corporate Citizenship.....	17
5.2 Experten/innen-Interviews und methodische Herangehensweise .....	18
5.3 Interpretation der Interviews .....	19
5.4 Handlungsnotwendigkeiten.....	21
5.4.1 Governance:.....	22
5.4.2 Markt .....	22
5.4.3 Umwelt .....	23
5.4.4 Mitarbeiter/innen .....	24
5.4.5 Corporate Citizenship.....	25
5.4.6 Kommunikation .....	26
5.5 Die Strategie .....	26
5.6 Umsetzung der Strategie .....	28
5.7 Wertschöpfungskette .....	29
<b>6 Bewertung .....</b>	<b>30</b>
<b>7 Zusammenfassung .....</b>	<b>30</b>
<b>8 Abschluss und Ausblick.....</b>	<b>31</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>34</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>37</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Relevante Themen aus dem Bereich Mitarbeiter/innen.....	25
Abb. 2: Wertschöpfungskette Zeitung.....	29
Abb. 3: CSR-Info bei der Kick-off-Veranstaltung.....	33



## Abkürzungsverzeichnis

B-to-B	Business-to-Business (von Unternehmen zu Unternehmen)
CC	Corporate Citizenship
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
CR	Corporate Responsibility
CSR	Corporate Social Responsibility
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik
KFZ	Kraftfahrzeug
KMU	Kleine und Mittelgroße Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MedienG	Bundesgesetz vom 12. Juni 1981 über die Presse und andere publizistische Medien
NGOs	Non Governmental Organisations
ONR	Österreichische Normungsregel
ÖSTRAT	Österreichische Strategie Nachhaltige Entwicklung
ÖWV/MMA	Österreichischer Wirtschaftsverlag/Medizin Medien Austria
PR	Public Relations
SR	Social Responsibility
TBL	Triple Bottom Line
UN	United Nations
USP	Unique Selling Point



# 1 Einleitung

Die Zeiten, in denen Corporate Social Responsibility (CSR) fast ausschließlich für börsennotierte oder multinationale Konzerne ein Thema war, scheinen spätestens seit Erscheinen der ISO 26000 vorbei. Der internationale Leitfadens zur Implementierung von CSR ist konzipiert für Organisationen jeder Art<sup>1</sup> und Größe.

Ein Medienhaus wie der Österreichische Wirtschaftsverlag, dessen Unternehmenszweck die Herausgabe von Medien speziell für Unternehmer, für die Wirtschaft, für verschiedene Branchen ist, kommt zwangsläufig auch mit dem Thema „Verantwortungsvolle Unternehmensführung“ und „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ in Kontakt. Will der Verlag am Puls der Zeit und für die Leserschaft von Interesse bleiben, sollte er aktuelle positive Strömungen fördern und auch selbst mit positivem Beispiel vorangehen.<sup>2</sup>

Die Medienbranche stößt zunehmend auf wirtschaftliche Unsicherheit: Printmedien befinden sich in der Krise, die Einnahmen durch Inserate sind überall rückläufig, „*der Werbekuchen verteilt sich*“<sup>3</sup> und die Wissensgenerierung erfolgt mehr und mehr über Gratis-(Internet)-Medien und google<sup>4</sup>. Gründe genug für einen Business-to-Business Verlag, dessen Hauptaufgabe die „Aufbereitung von Wissen“<sup>5</sup> ist - mit dem Ziel, die Leser/innen beruflich erfolgreicher zu machen<sup>6</sup> - eine Trendsetter-Rolle einzunehmen, an seiner Glaubwürdigkeit zu arbeiten und zukunftsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die mit einer Veränderung einhergehende Unsicherheit sollte möglichst als „Motor des Wandels“ gesehen werden, die dem Unternehmen als Inspirationsquelle dient.<sup>7</sup>

Der Wirtschaftsverlag/Medizin Medien Austria (ÖWV/MMA) hat sich – nachdem CSR und CSR Projekte inhaltlich in einigen seiner Medien schon länger Einzug gehalten haben<sup>8</sup> - Ende des Jahres 2012 entschlossen, CSR bzw. Nachhaltigkeit strategisch

---

<sup>1</sup> eingeschränkt auf einen Unternehmenszweck, der den ethischen Anforderungen entspricht.

<sup>2</sup> Vgl. I 5 (2013)

<sup>3</sup> I 10 (2013)

<sup>4</sup> Vgl. I 9 (2013), SH Dialog

<sup>5</sup> I 9 (2013)

<sup>6</sup> Vgl. I 9 (2013), I 10 (2013)

<sup>7</sup> Vgl. Clausewitz (2003) S. 41.

<sup>8</sup> Die Wirtschaft, Die Handelszeitung, Goldener Merkur für CSR Projekte, etc.

in das Unternehmen zu implementieren. Was das für den Verlag bedeutet und wie diese Strategie aussehen kann, soll diese Arbeit klären.

*„The most strategic CSR occurs when a company adds a social dimension to its value proposition, making social impact integral to the overall strategy. [...]“<sup>9</sup>*

## **1.1 Formulierung der Forschungsfragen**

### **1.1.1 Erste Forschungsfrage**

Was bedeutet CSR für ein Business-to-Business (B-to-B) Medienhaus?

These: CSR in einem Verlag bedeutet nicht nur, CSR intern (etwa faire Arbeitsbedingungen, „sauberer“ Druck) zu implementieren und zu leben und darüber in einem Nachhaltigkeitsbericht zu kommunizieren, sondern vor allem auch die Produkte des Unternehmens – verschiedene Print- sowie Online-Medien - sowohl in der Art der Berichterstattung nach CSR Kriterien auszurichten als auch verantwortungsvolle Unternehmensführung an seine Leser/innen, in diesem Fall andere Unternehmer/innen, zu kommunizieren.

Ausgehend von dieser These soll die erste Forschungsfrage die verschiedenen Dimensionen der Verantwortung für einen B-to-B Verlag aufzeigen.

### **1.1.2 Zweite Forschungsfrage**

Welche Handlungsnotwendigkeiten ergeben sich daraus und wie könnte eine CSR-Strategie aussehen?

Aufbauend auf die Ergebnisse der ersten Forschungsfrage können durch Auswertung von Experten/inneninterviews, im Unternehmen durchgeführter Workshops sowie erster Rückmeldungen von Stakeholdern Handlungsnotwendigkeiten analysiert werden und Aufnahme in die strategische Planung finden.

## **1.2 Stand der Literatur**

Anknüpfungspunkte zum Stand der Wissenschaft lassen sich sowohl im Bereich der aktuellen Forschung zum Thema Corporate Social Responsibility als auch zur Medi-

---

<sup>9</sup> Porter/Kramer (2006): S. 11.

ethik finden. Im Bereich CSR findet sich Sekundärliteratur zur ISO 26000 ebenso wie Theorien über die Entwicklung von Corporate Social Responsibility von dessen Anfängen zu einer von SCHNEIDER<sup>10</sup> titulierten CSR 3.0 (siehe Kapitel 2.4) oder neuerdings auch Sustainable Entrepreneurship<sup>11</sup>. Best Practice für die Implementierung in einem B-to-B-Verlag konnten von der Autorin nicht gefunden werden und so versucht die vorliegende Arbeit, diese Lücke zu schließen.

Der Fragen nach CSR und Medienethik haben sich vor allem KARMASIN und WEDER<sup>12</sup> angenommen. Deren Überlegungen werden bei Bedarf in der vorliegenden Arbeit Einzug finden, jedoch als eine von mehreren Dimensionen, sofern sie für das verantwortungsvolle Handeln des Verlages relevant sind.

### **1.3 Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit**

An dieser Stelle sei darauf verwiesen, dass die Autorin den ÖWV/MMA bei der strategischen Planung von CSR auch beratend begleitet. Daher bietet sich die Methode der Praxisforschung<sup>13</sup> an. Die Forschungsergebnisse entspringen diesem Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis: ist die Theorie als Grundlage in die praktische Arbeit eingeflossen, so bereichern die Erfahrungen aus der Unternehmenspraxis den wissenschaftlichen Erkenntnisprozess. *„Neue Erkenntnisse zu gewinnen erhält somit ebenso Bedeutung wie die Ausrichtung an praxisrelevanten Problemstellungen.“*<sup>14</sup>

Um die erste Forschungsfrage zu beantworten, werden zuerst unternehmerische Gesellschaftsverantwortung im Allgemeinen sowie ganzheitliches CSR und neueste Entwicklung vorgestellt (2. Kapitel). Im dritten Kapitel werden die Tätigkeitsfelder des ÖWV/MMA stellvertretend für ein Business-to-Business-Verlagshaus, sowie auch dessen Kundinnen und Kunden und Leserschaft dargestellt. In Kapitel 4 wird ein Blick auf die österreichische KMU-Landschaft geworfen und deren Verhältnis zu CSR. Aus diesen Faktoren, sowie aus den Erfahrungen der Autorin im Rahmen ihrer Beratungstätigkeit im Verlag sollen in Kapitel 5.1 die Antworten auf die erste Forschungsfrage abgeleitet werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. Schneider (2012) S. 34-36.

<sup>11</sup> Vgl. Weidinger/Fischler/Schmidpeter (2013), erscheint Ende August 2013

<sup>12</sup> Vgl. Weder (o.J.), Karmasin (2008)

<sup>13</sup> Vgl. Moser (1995), zit. nach Cendon (2008) S. 7.

<sup>14</sup> Cendon (2008) S. 9.

Die qualitative Analyse der durchgeführten semistrukturierten Interviews sowie der Protokolle durchgeführter Workshops<sup>15</sup> und Strategieplanungen erfolgt interpretativ nach MEUSER und NAGEL<sup>16</sup>. Sie dient vor allem der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage. Die auf diese Weise gefundenen Handlungsnotwendigkeiten (Kapitel 5.4) bilden die Basis für die zu entwickelnde Strategie in Kap. 5.5. Danach werden auch die notwendigen Schritte zur Integration in das bestehende Unternehmen dargestellt.

Im sechsten Kapitel wird eine Bewertung beziehungsweise Gegenüberstellung der theoretischen und praktisch erfahrbaren Auswirkungen hinsichtlich des zu erwarteten Nutzens für das Unternehmen sowie des Mehrwerts für die Gesellschaft vorgenommen.

Kapitel 7 fasst die Ergebnisse der Arbeit noch einmal abschließend zusammen und in Kapitel 8 gibt es einen Ausblick auf mögliche zukünftige Entwicklungen.

## **2 Corporate Social Responsibility**

### **2.1 Begriffsabgrenzung**

Beschäftigt man sich mit dem Thema verantwortlicher Unternehmensführung verliert man sich schnell in einem Dschungel an Begriffen. Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR), Social Responsibility (SR), Corporate Citizenship (CC) sind derzeit wohl die häufigsten. Demnach kann kein einheitliches Verständnis für den Begriff Corporate Social Responsibility vorausgesetzt werden. Zur Anschauung sollen an dieser Stelle zwei Konzeptionen beispielhaft erläutert werden.

Zum einen jenes Verständnis, das unter dem Oberbegriff „Corporate Responsibility“ drei Themenfelder vereint. Corporate Governance (allgemeine Richtlinien zur Unternehmensführung, Code of Conduct), Corporate Social Responsibility, fußend auf den drei Säulen Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft (Triple Bottom Line, TBL), sowie

---

<sup>15</sup> Stakeholder-Mapping, Finden der relevanten Themenfelder auf Basis der ISO 26000

<sup>16</sup> Meuser/Nagel (1991) S. 452-462.

Corporate Citizenship, das soziale Engagement des Unternehmens in seinem Umfeld.<sup>17</sup>

Zum anderen das Verständnis der ISO 26000, welche unter der Bezeichnung „Social Responsibility“ (SR) sieben Kernthemen definiert, die sowohl Corporate Governance als auch soziales Engagement einschließen. Die übrigen Themenfelder erstrecken sich über Wahrung der Menschenrechte, faire Arbeitsbedingungen, Umweltkriterien, faire Geschäftspraktiken und Konsumentenangelegenheiten. Voraussetzung für verantwortungsvolles Handeln innerhalb der Themenfelder der ISO ist das Bekenntnis zu sieben Grundprinzipien, unter anderem die Einhaltung der Menschenrechte, den Dialog mit Anspruchsgruppen, die Einhaltung internationaler Standards sowie ethisches Verhalten<sup>18</sup>.

Wiewohl im internationalen Leitfaden der Begriff Social Responsibility gewählt wurde, um die Verantwortlichkeit nicht nur auf Unternehmen („Corporations“) sondern ausdrücklich auf alle Organisationen zu erweitern, wird für die gegenständliche Arbeit der Überbegriff Corporate Social Responsibility im Sinne der Social Responsibility nach der ISO 26000 gewählt. Außerdem werden die Begriffe gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und gesellschaftliches Engagement mit gleicher Bedeutung verwendet.

## 2.2 Geschichtlicher Rückblick

Die Geschichte der verantwortungsvollen Unternehmensführung geht weit zurück in die Geschichte des Unternehmertums selbst. Die Idee vom „Ehrbaren Kaufmann“, seit dem Mittelalter in Venedig und in norddeutschen Hansestädten gelebt, steht heute noch *„für verantwortliche Teilnehmer am Wirtschaftsleben“*<sup>19</sup>. Das Konzept der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, wo es seit dem 15. Jhd. gelebt und 1713 von Hans Carl von Carlowitz formuliert wurde<sup>20</sup>. Mit dem UN Report „Our Common Future“ aus dem Jahre 1987, auch bekannt als „Brundtland-Report“, wurde erstmals eine allgemein anerkannte Definition von Nachhaltiger Entwicklung geliefert: *„Sustainable development meets the needs of the present without com-*

---

<sup>17</sup> Vgl. Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2012) S. 40f.

<sup>18</sup> Vgl. ONR ISO 26000 (2011) S. 22-26.

<sup>19</sup> Vgl. o.V. (2013) online

<sup>20</sup> Vgl. o.V. (2013) online

*promising the ability of future generations to meet their own needs.*“ Diese Definition ist nach wie vor gültig, allerdings ist heute – im Gegensatz zu den 1990er Jahren - auch die gesellschaftliche Nachhaltigkeit gemeint. Die Europäischen Kommission legte in den Jahren 2001/2002 ein *Grünbuch [...] für die soziale Verantwortung von Unternehmen* vor, dessen Definition von CSR *„ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“*<sup>21</sup> lautete und eine gute Ausgangsbasis für die Weiterentwicklung des CSR Konzepts war<sup>22</sup>. Diese Entwicklung mündete in einem modernem Verständnis von CSR: *„[...] „die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ [...] Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden. [...]“*<sup>23</sup>

Als Stakeholder lassen sich Personen oder Personengruppen definieren, die ein berechtigtes Interesse an einem Projekt oder Prozess haben und von dessen Auswirkungen betroffen sind: *„Stakeholders are not just members of communities or non-governmental organisations. They are those individuals, groups of individuals or organisations that affect and/or could be affected by an organisation’s activities, products or services and associated performance with regard to the issues to be addressed by the engagement.“*<sup>24</sup> Stakeholder, zum Beispiel Mitarbeiter/innen, Eigentümer/innen, Anrainer/innen oder NGOs, können einen großen Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens haben.

## **2.3 ISO 26000**

Im Jahr 2010 erschien, nach einem mehrjährigen, internationalem Multi-Stakeholderprozess, der Leitfaden zur „Social Responsibility“, die ISO 26000. In diesem Leitfaden wird ausdrücklich das übergeordnete Ziel erwähnt, zur nachhaltigen

---

<sup>21</sup> Europäische Kommission (2001) S. 7.

<sup>22</sup> Vgl. Schneider (2012) S. 21.

<sup>23</sup> Europäische Kommission (2011) S. 7.

<sup>24</sup> AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2011) S. 6.

Entwicklung beizutragen.<sup>25</sup> Neben den schon weiter oben erwähnten ethischen Grundprinzipien zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung sowie den Kernthemen mit ihren differenzierten Handlungsfeldern, legt der Leitfaden auch Wert auf die grundsätzliche Anerkennung gesellschaftlicher Verantwortung durch die Unternehmensführung. Außerdem gilt es als Organisation, seine Anspruchsgruppen (eng. Stakeholder) zu identifizieren, die Beziehungen zu ihnen zu analysieren sowie den eigenen Einflussbereich (eng. sphere of influence) abzustecken. Zu guter Letzt bietet die ISO 26000 Handlungsempfehlungen, mit deren Hilfe das Ziel, CSR in die „DNA“ einer Organisation zu implementieren, unterstützt wird.

Die ISO 26000 definiert Social Responsibility folgendermaßen: *„responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that*

- contributes to sustainable development, including health and the welfare of society,*
- takes into account the expectations of stakeholders*
- is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour and*
- is integrated throughout the organization and practised in its relationships“*

## **2.4 Projekte versus Strategie – CSR 3.0 oder Integrative CSR**

Im unternehmerischen Alltag findet CSR in sehr unterschiedlicher Ausprägung statt. Vom – eher aus dem anglo-amerikanischen Raum stammenden - philanthropischen Ansatz über Aktivitäten, die aufgrund von schlechter medialer Berichterstattung quasi „getan werden müssen“ bis zu unkoordinierten Einzelmaßnahmen, etwa um „etwas für die Mitarbeiter zu tun“ oder ein „grünes“ Produkt in die Produktpalette aufzunehmen, findet sich ein breites Spektrum an Betätigungsfeldern. Im modernen Verständnis von CSR ist solches, meist unkoordiniertes bzw. unbewusstes unternehmerische Handeln eigentlich kein CSR, da es weder strategisch noch umfassend in allen Unternehmensbereichen stattfindet, und zumeist auch ohne Einbeziehung von Stakeholdern geschieht.

---

<sup>25</sup> ONR ISO 26000 (2011) S. 5

Um die verschiedenen Ausprägungen von CSR sichtbar zu machen, gibt es verschiedene Modelle, so etwa das schon erwähnte CSR-Reifegradmodell<sup>26</sup>: CSR 0.0 erschöpft sich darin, dass Unternehmen eine Leistung für die Gesellschaft erbringen, etwa durch Schaffung von Arbeitsplätzen. Unter dem Begriff CSR 1.0. werden mehrere Ansätze subsumiert, darunter Sponsortätigkeiten oder Mäzenatentum ohne Bezug zum eigenen Kerngeschäft; „bürgerschaftliches Engagement“ (Corporate Citizenship) wie etwa Corporate Volunteering, sofern es nicht in eine Strategie eingebettet ist; unsystematische Maßnahmen, meist im ökologischen Bereich. Verantwortliche für CSR 1.0. sind in Unternehmen häufig in der PR/Marketingabteilung angesiedelt und das Unternehmen handelt sich schnell den Vorwurf des „Greenwashing“ ein. CSR 2.0 sowie CSR 3.0 finden systematisch, strategisch und pro-aktiv statt, mit dem Bekenntnis der obersten Führungsebene, im Dialog mit den relevanten Stakeholdern und im Kerngeschäft bzw. entlang der Wertschöpfungskette. Das Ziel, „eine Balance zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit“<sup>27</sup> herzustellen, erfolgt unter Zuhilfenahme einer offenen, transparenten Kommunikation – intern wie extern. Ethisches Handeln ist in allen Ebenen der Geschäftstätigkeit verankert. CSR wird hier als stetiger Verbesserungsprozess gelebt. CSR 3.0-Unternehmen finden sich darüber hinaus noch in der Rolle als politische Gestalter wieder. Bemühungen in der Vernetzung Gleichgesinnter, Selbstregulierungen in Form von Soft Law oder das Einbringen ihrer Expertisen in politischen Gremien wären hierfür Betätigungsfelder. *„Strategiearbeit bedeutet Gestaltung der Zukunft.“*<sup>28</sup>

Eine ähnliche Graduierung findet sich im Generationenmodell<sup>29</sup>: CSR der ersten Generation entspricht hier CSR 0.0 bzw. 1.0, CSR der zweiten Generation ist schon ein strategischer Managementansatz mit kontinuierlichem Verbesserungspotential anhand der ISO 26000, inkludiert den „Stakeholderapproach“ und definiert die „sphere of influence“ entlang der Lieferkette. CSR der dritten Generation oder auch „Transformative CSR“ zeichnet sich, wie bei CSR 3.0, durch politische Mitgestaltung aus. WALKER et al. orten danach noch eine nächste Stufe, nämlich das „Integrative CSR“: Verantwortung und nachhaltiges Handeln ist integrativer Bestandteil der Organisation geworden, „Common Sense“ leitet das Handeln aller Beteiligten in und um die Organisation.

---

<sup>26</sup> Vgl. Schneider (2012) S. 28-37.

<sup>27</sup> ebenda S. 32.

<sup>28</sup> Haake/Seifert (2012) S. 3.

<sup>29</sup> Walker, Lorentschisch, Beranek (2005)



Auch bei PORTER/KRAMER findet sich eine graduelle Unterscheidung von CSR: „responsive CSR“ beschränkt sich auf „acting as a good corporate citizen“<sup>30</sup> entlang der Stakeholder-Anliegen sowie das Minimieren unliebsamer Auswirkungen der Geschäftstätigkeit. „Strategic CSR moves beyond good corporate citizenship and mitigating harmful value chain impacts [...]. It is here that the opportunities for shared value truly lie.“<sup>31</sup> Faktoren, die in einem Unternehmen von innen nach außen wirken sowie solche, die von außen nach innen wirken, werden gleichermaßen in den CSR Prozess einbezogen, um einen Wertezuwachs sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft und die Umwelt zu erzielen.<sup>32</sup>

CLAUSEWITZ, der strategische Denker des beginnenden 19. Jahrhunderts, plädiert für „Strategie denken“ statt strategischer Werkzeuge<sup>33</sup>. Strategen müssten mit Instinkt und Gespür auf die jeweilige Situation reagieren, statt nach starren strategischen Plänen. Für die gegenständliche Arbeit ist das Ziel der strategischen Ausrichtung gelebte CSR 3.0 bzw. „Integrative CSR“, also auf längere Sicht ein Selbstverständnis sowie den benötigten Instinkt für unternehmerische Verantwortung in allen Bereichen des Unternehmens zu schaffen.

## **3 ÖWV/MMA, ein mittelständisches Business-to-Business Medienhaus**

### **3.1 Verlagsgeschichte**

Der Österreichische Wirtschaftsverlag/Medizin Medien Austria wurde 1945 vom späteren Bundeskanzler Julius Raab als Informationsplattform und „Sprachrohr für die gewerbliche Wirtschaft“<sup>34</sup> gegründet. Eines der ersten Magazine war „Die Wirtschaft“, die erstmals am 30. September 1945 erschien<sup>35</sup>. In den folgenden Jahrzehnten wurden in Kooperation mit den Interessensvertretungen zahlreiche Branchenfachmedien entwickelt. Seit Mitte der 1980er Jahre konzentriert sich der Verlag auf die Fachbereiche Bau, KFZ, Gastronomie und Handel/Wirtschaft. Mehrmals in seiner Beste-

---

<sup>30</sup> Porter/Kramer (2006) S. 7.

<sup>31</sup> ebenda S. 10.

<sup>32</sup> Vgl. ebenda S. 10.

<sup>33</sup> Vgl. Oetunger/Ghyczy/Bassford (2003) S. 46f.

<sup>34</sup> Vgl. o.V. (2013) online

<sup>35</sup> Vgl. ebenda

hensgeschichte gab es Umstrukturierungen, sei es im Druck- oder im inhaltlichen Bereich. Seit dem Jahr 2005 ist der ÖWV/MMA eine 100%ige Tochter des Süddeutschen Verlages.

## **3.2 Geschäftsfelder**

Der ÖWV/MMA ist seit seiner Gründung ein Medienhaus, das sich „Business-to-Business communications“<sup>36</sup> widmet. Er definiert sich als mediale Drehscheibe zwischen Industrie, Öffentlichkeit, Politik und dem Mittelstand. Über 30 Fachmedien werden heute publiziert, im angeschlossenen Verlag Medizin Medien Austria auch für Ärzte und Pharmaindustrie. Angeboten werden Printmedien und Online-Portale, außerdem tritt der Verlag als Veranstalter von Fachkongressen und Fachtagungen in Erscheinung. Der ÖWV beschreibt sich selbst als „moderner Informationsprovider“<sup>37</sup>.

## **3.3 Kunden, Leserschaft und Partner/innen**

Aus dieser besonderen Situation der B-to-B Kommunikation kann man also die Kunden/innenstruktur folgendermaßen beschreiben:

- Einerseits die Leserschaft der Medien, User/Userinnen der Online-Portale sowie Besucher/innen der Fachkongresse, wobei diese entweder Wirtschaftstreibende oder in leitenden Funktionen Tätige sind.
- Andererseits Inserentinnen und Inserenten, die sich ihrerseits an ein Fachpublikum wenden möchten.
- Als wichtige Partnerinnen dürfen die Interessensvertretungen der Wirtschaft, also Kammern und Fachgruppen, sowie Mediaagenturen nicht außer Acht gelassen werden.

## **3.4 Der Weg zu CSR**

„Wir tragen die Verantwortung“ – mit dieser Titelzeile erschien die erste Handelszeitung im Jahre 1945. Es lässt sich schlussfolgern, dass dem Verlag - als Sprachrohr der Wirtschaftstreibenden - das Thema der verantwortungsvollen Unternehmensfüh-

---

<sup>36</sup> Vgl. ebenda

<sup>37</sup> ebenda

rung keineswegs neu ist. Als Trendsetter in Sachen Wirtschaftsinformation werden Themen der Nachhaltigkeit, der verantwortungsvollen Unternehmensführung oder Portraits von Personen bzw. Projekten, die in Sachen CSR von sich Reden machen, schon seit Mitte 2011 publiziert, bislang jedoch als Einzelprojekte<sup>38</sup> und abhängig vom Interesse der jeweiligen Redaktion. Ein Schritt zur „Ökologisierung“ des Unternehmens war die Übersiedlung in ein energieeffizientes Gebäude im Jahr 2011. Doch auch Fragen zum Druck sowie der Produktion und deren ökologische Auswirkungen, Verpackungslösungen oder auch die hausinterne Regelung zur Müllentsorgung werden drängender.

Um seinem Ruf als verlässlicher Partner der Wirtschaft nachzukommen, sowie um einen Unique Selling Point (USP) zu kreieren und damit auf die wirtschaftliche Zukunft des Verlagshauses zu fokussieren, wird in Absprache mit dem Mutterverlag vereinbart, sich mit CSR auseinander zu setzen. Nach einigen Vorgesprächen wurde im Jänner 2013 mit der strategischen Planung von CSR und Nachhaltigkeit begonnen.

## **4 Exkurs: Situation von KMUs in Österreich**

Dieser Punkt ist für diese Arbeit aus zweierlei Gründen relevant: Erstens ist der ÖWV/MMA mit ca. 130 Mitarbeiter/innen selber ein Betrieb mittlerer Größe und daher betroffen von den gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen in Österreich. Zweitens sind ein Großteil der Leser/innen und Anzeigenkunden den KMUs zuzuordnen. Im Folgenden ein kurzer Blick auf die österreichische KMU Landschaft in Bezug auf Unternehmensverantwortung.

### **4.1 Die politische Situation**

Obwohl im aktuellen Regierungsprogramm grundsätzlich Unterstützung für CSR in Österreich beschlossen wurde, ist der 2011 von der Europäischen Kommission geforderte „Nationale Aktionsplan CSR“ bislang nicht gelungen<sup>39</sup>. Dieser soll Pläne zur Förderung von CSR oder „Listen mit vorrangig einschlägigen Maßnahmen“<sup>40</sup> enthalten. So betont das Österreichische Strategiepapier zur Nachhaltigen Entwicklung

---

<sup>38</sup> Die Wirtschaft, Handelszeitung

<sup>39</sup> Vgl. Ungericht (2013) o.S.

<sup>40</sup>

ÖSTRAT die Bedeutung verantwortungsvoller Unternehmen für den „Wirtschafts- und Arbeitsstandort Österreich“, und definiert als Aufgabe des Bundes und der Länder, Rahmenbedingungen für CSR zu schaffen. Dieser Prozess scheint jedoch durch Uneinigkeiten zwischen den beteiligten Ministerien ins Stocken geraten. Wie MÜHLBÖCK in ihrer Arbeit ausführt, fehlen in Österreich wesentliche politische Steuerungsinstrumente, um den CSR Reifegrad in österreichischen Unternehmen zu fördern.<sup>41</sup>

## 4.2 KMUs und CSR

Laut einer aktuellen Studie<sup>42</sup> der Julius Raab Stiftung vom Februar 2012 bewerten sich österreichische Unternehmen zu 98,5% als gesellschaftlich engagiert,<sup>43</sup> ein Großteil der Bemühungen passieren im Mitarbeiterbereich, als Form des Engagements werden zu über 80% Geldspenden angeführt. Doch nur 26,1% der mittelgroßen Unternehmen folgen einem strategischen Plan bzw. haben Bewertungsinstrumente in Verwendung<sup>44</sup>. Generell werden heimische Unternehmen als engagiert wahrgenommen, da ein großer Teil der 99,7% KMUs in Österreich eigentümergeführt sind. Dort werden traditionelle Werte üblicherweise höher gehalten werden als in fremdgeführten Betrieben. Eine Professionalisierung von CSR als business case fehlt jedoch.

## 5 Analyse

### 5.1 Was bedeutet CSR für ein B-to-B Medienhaus?

In den CSR-Planungen des ÖWV/MMA wurde in einem ersten Schritt das Corporate Responsibility-Modell<sup>45</sup> hergenommen, um die verschiedenen Säulen der Verantwortung sichtbar zu machen. In einem Workshop wurden weiters aus den Handlungsfeldern der sieben Kernthemen der ISO 26000 bzw. ONR 192500 die für den Verlag relevanten Bereiche herausgearbeitet. Der selbe Workshop wurde bei einem ersten Stakeholdertreffen wiederholt. Die wichtigsten Erkenntnisse daraus fließen in die folgende Beantwortung der erste Forschungsfrage mit ein.

---

<sup>41</sup> Vgl. Mühlböck (2012) S. 121.

<sup>42</sup> Österreichweite Telefonbefragung von 402 Entscheidungsträgern der österreichischen Wirtschaft

<sup>43</sup> Mühlböck (2012) S. 31.

<sup>44</sup> ebenda S. 47.

<sup>45</sup> Vgl. S. 5.

## 5.1.1 Corporate Governance

Corporate Governance kann man auch als „Unternehmensverfassung“ beschreiben oder „[...] *the system by which business corporations are directed and controlled*“<sup>46</sup>. In CSR Sprache wird sie auch als Rechenschaftspflicht gegenüber den Stakeholdern definiert. Gesetzliche Grundlagen sowie Codizes zur Unternehmenstätigkeit bieten dafür die Grundlage. Im Falle eines Verlages sind hier im Speziellen das Mediengesetz<sup>47</sup> sowie die Ethikrichtlinien des Österreichischen Presserates<sup>48</sup> von Bedeutung. Allerdings sind diese, wie führende Herausgeber/innen erklären<sup>49</sup>, für den journalistischen Alltag nicht immer weitreichend genug. Hausinterne Leitlinien und Codizes können die „kritischen Bereiche“ erfassen und verbindlich regeln. Durch eine derartige „Institutionalisierung“ sollen *„individual-ethische Überforderungen und individuelle Beliebigkeit oder rein gesinnungsethische Appelle vermieden werden.“*<sup>50</sup>

Da über transportierte Meinungen auch Meinungsbildung bei den Lesern/innen stattfindet<sup>51</sup>, besteht im Falle eines „B-to-B-Sprachrohrs“ die Verantwortung darin, „das Leseversprechen“ in Bezug auf den Wahrheitsgehalt und die Sinnhaftigkeit der Botschaften<sup>52</sup> einzuhalten: *„Generell haben Medienunternehmungen durch die „Produktion von (informativer, unterhaltender und werblicher) Öffentlichkeit [...] eine besondere Verantwortung [...]“*<sup>53</sup>

### 5.1.1.1 §26 MedienG 1981 BGBl Nr. 314/1981

Als kritischer Punkt wird, sowohl intern für die tägliche Arbeitspraxis, als auch extern, in der Wahrnehmung von Medienexperten/innen, der §26 MedienG 1981 BGBl Nr. 314/1981 genannt: *„Ankündigungen, Empfehlungen sowie sonstige Beiträge und Berichte, für deren Veröffentlichung ein Entgelt geleistet wird, müssen in periodischen Medien als „Anzeige“, „entgeltliche Einschaltung“ oder „Werbung“ gekennzeichnet sein, es sei denn, daß Zweifel über die Entgeltlichkeit durch Gestaltung oder Anordnung ausgeschlossen werden können.“* KARMASIN stellt nicht nur an B-to-B

---

<sup>46</sup> OECD (2004) S. 15.

<sup>47</sup> Bundesgesetz vom 12. Juni 1981 über die Presse und andere publizistische Medien (Mediengesetz - MedienG)

<sup>48</sup> Vgl. o.V. (2013) online

<sup>49</sup> Vgl. APA (2013) o.S.

<sup>50</sup> Karmasin (2008) S. 229.

<sup>51</sup> Vgl. I 9 (2013)

<sup>52</sup> Vgl. I 4 (2013)

<sup>53</sup> Karmasin (2008) S. 224.

Medien einen höheren Anspruch an das „ethische Ausmaß“ als an journalistische Medien, sondern verlangt auch, dass Kunden/innen, in diesem Fall Unternehmer/innen, informiert sein müssen, dass „Artikel gegen Geschenk nicht geht“<sup>54</sup>. In Branchenkreisen wird den Kunden/innen aber fehlendes Unrechtsbewusstsein dafür attestiert, *„[...] dass das eigentlich Korruption ist, ein Anschlag auf die Pressefreiheit, die ein wichtiges Instrument der Demokratie ist.“*<sup>55</sup>

### 5.1.1.2 Journalistische Inhalte

Kommunikation und Information in den hauseigenen Medien als zentrale Wertschöpfungs-idee legt nahe, die journalistischen Inhalte nachhaltigen und ethischen Grundsätzen anzupassen. Dies scheint in einem B-to-B Umfeld herausfordernd, da Sachinformationen, etwa über Industrieprodukte und –dienstleistungen, durchaus nicht immer diese Ansprüche erfüllen. Auch die Medienprodukte selber können diesbezüglich hinterfragt werden. Nach der Europäischen Kommission können Medien *„[...] sowohl auf positive als auch auf negative Auswirkungen, die von Unternehmen ausgehen, aufmerksam machen.“*<sup>56</sup> Dies kann folgendermaßen geschehen: *„[...] Nachhaltigkeit „mitdenken“, z.B. bei Interviews nachfragen oder bei Reportagen mit einbeziehen, den Content um Aspekte der Nachhaltigkeit bereichern ohne zu kampagnisieren, journalistisch sauber bleiben, die Meinungsvielfalt offenhalten, Bewusstseinsbildung betreiben, [...]“*<sup>57</sup>

### 5.1.1.3 Inserate

Ein dritter kritischer Punkt zeigt sich beim Anzeigengeschäft: Vermutlich genügen nur ein Bruchteil der Anzeigenkunden bzw. der beworbenen Produkte umfassenden Nachhaltigkeitskriterien. Aus wirtschaftlicher Sicht ist an eine Nicht-Annahme von Inseraten (bzw. auch an eine Auflösung der – aus Nachhaltigkeitssicht - sensiblen Produkte, s.o.) nicht zu denken. Da dieser Punkt Kritik von außen bringen kann, sollten drei Schritte unternommen werden: Das „Dilemma“ intern bewusst machen, Ausschlusskriterien bzw. Qualitätskriterien überlegen und kommunizieren sowie Unternehmen, die sich schon im Nachhaltigkeitsbereich engagieren, verstärkt ansprechen.

---

<sup>54</sup> Vgl. I 1 (2013)

<sup>55</sup> I 10 (2013)

<sup>56</sup> Europäische Kommission (2011) S. 9

<sup>57</sup> I 9 (2013)

## 5.1.2 Ökonomie

Um die langfristige wirtschaftliche Sicherheit des Unternehmens zu gewährleisten, soll CSR die Marke ÖWV/MMA stärken. Gilt der Verlag bei seinen „externen“ Stakeholdern schon jetzt als glaubwürdig<sup>58</sup>, so kann die Vertrauensbasis noch gestärkt werden, etwa durch transparente Gestaltung der Anzeigenpreise. Anfragen nach Zusammenarbeit im Bereich CSR aus der Industrie, speziell an Medizin Medien Austria<sup>59</sup>, zeigen auch einschlägige Bedürfnisse seitens der Stakeholder. Zusätzlich wird die Schaffung neuer Erlösmodelle angestrebt sowie eine mögliche Erweiterung des Kerngeschäfts. Als „Medienhaus für business-to-business communications“ wünscht man sich, ein kompetenter Partner in Sachen Nachhaltigkeitskommunikation oder „Non Financial Reporting“<sup>60</sup> für Unternehmen zu werden. Allerdings muss zuerst die eigene Strategie umgesetzt sowie dann auch eine Linie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gefunden werden. Ein eigenes CSR-Magazin wird weder intern angestrebt noch von Stakeholdern erwartet<sup>61</sup>.

## 5.1.3 Ökologie

Unter diesem Punkt lassen sich vier große Bereiche festmachen:

- Büroorganisation: Einkauf von Verbrauchsgütern, Mülltrennung, interner Papier- und Ressourcenverbrauch und Stromanbieter sowie Mitarbeitermobilität und Dienstreisen sind - obwohl nicht unmittelbar dem Kerngeschäft zuzurechnen – im Zuge einer CSR-Ausrichtung zu analysieren und nachhaltig zu gestalten.
- IT und Mobiltelefone: vom Einkauf über den Gebrauch bis zur Entsorgung
- Der Druck hat vermutlich den größten Impact auf die Umwelt, wobei schon bisher etwa zertifiziertes Papier Standard ist. Die Verpackung von Medien zur Verschickung (Folierung), bei manchen Medien ein sogenannter „Überdruck“ sowie der Transport bzw. die Auslieferung sind in dem Zusammenhang zu thematisieren.

---

<sup>58</sup> Vgl. SH Dialog (2013) S. 2

<sup>59</sup> Vgl. I 5 (2013)

<sup>60</sup> Vgl. SH Dialog (2013)

<sup>61</sup> Vgl. SH Dialog (2013)

- Seminare und Kongresse sind gemeinhin auch große Müllproduzenten. Ebenso bietet die An- und Abreise sowie das Catering zahlreiche Verbesserungsmöglichkeiten.

## 5.1.4 Soziales/Gesellschaft

### 5.1.4.1 Mitarbeiter/innen

Diesem „inneren“ Teil der CSR Maßnahmen muss größte Beachtung geschenkt werden, lassen sich hier doch sowohl anhand der ISO 26000/ONR 192500 als auch in den Workshops eine Vielzahl an Themen orten: Transparenz und interne Kommunikation, Umgang mit Arbeitsüberlastung, Diversity und Inklusion<sup>62</sup> (inklusive Genderfragen, Umgang mit älteren Mitarbeiter/innen, Menschen mit besonderen Bedürfnissen), Beschwerdemöglichkeiten, Fort- und Weiterbildung, Gesundheitsförderung, et al. Als einer der wichtigsten Punkte, auch aus Stakeholdersicht<sup>63</sup>, zeigt sich das Thema „prekäre Arbeitsverhältnisse/freie Mitarbeiter/innen“: in der Medienbranche generell weit verbreitet, braucht es hier klar kommunizierte, faire Bedingungen und Bezahlung. Vom Verlag wird angedacht, sich als attraktivster Arbeitgeber für freie Journalisten zu positionieren.

### 5.1.4.2 Stakeholder

Das Bekenntnis zur Kommunikation mit Stakeholdern wird von der Autorin als Teil des sozialen Engagements klassifiziert. So ist der Dialog mit dem Stakeholder Mitarbeiter/in Grundvoraussetzung, um ins Leere gehende Maßnahmen zu oben genannten Themen zu vermeiden. Der Austausch mit externen Stakeholdern soll dem Verlag in einem ersten Schritt Orientierung bezüglich Nachhaltigkeit bieten, Vernetzung und Wissenstransfer ermöglichen<sup>64</sup>. Allerdings sollten Stakeholder nicht den Eindruck gewinnen, „...dass ihre Beteiligung lediglich der Datengenerierung und des Gewinns von strategischem Vorsprungswissens auf Seiten der Unternehmensführung dient, [...]“<sup>65</sup>. Möglichkeiten zur Mitgestaltung der Medien im Sinne der Themenauswahl und der Meinungsoffenheit bei Wahrung der redaktionellen Autonomie kann überlegt werden. Ein Plan zum Umgang mit Stakeholdern wird also vonnöten sein,

---

<sup>62</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Inklusion\\_%28Soziologie%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Inklusion_%28Soziologie%29), vom 20.8.2013

<sup>63</sup> Vgl. I 10, SH Dialog

<sup>64</sup> Vgl. I 4 (2013)

<sup>65</sup> Karmasin (2008), S. 228



zumindest müssen Empfang, Dokumentation und Reaktionen von Stakeholdern dokumentiert werden.<sup>66</sup>

#### **5.1.4.3 Wertschöpfung in Österreich**

Hier geht es vor allem um den Druck in österreichischen Druckereien. Dieser Punkt ist für den ÖWV/MMA besonders wichtig, da er seinen Partnern/innen (Kunden/innen, Lesern/innen, Inserenten/innen) glaubhaft signalisiert, österreichische Unternehmer zu unterstützen.

#### **5.1.5 Corporate Citizenship**

Unter diesem Begriff lassen sich die Unternehmensaktivitäten zusammenfassen, die das gesellschaftliche Umfeld des Verlagshauses betreffen.

Die Unterstützung gemeinnütziger Organisationen bzw. das Zur Verfügung stellen von Gratis-Werbefläche ist längst Usus, wurde bis jetzt aber weder strategisch noch mit Bedacht auf die eigenen Kernkompetenzen<sup>67</sup> betrieben.

Um auch den Nachwuchs in Sachen Qualitäts- und besonders Nachhaltigkeitsjournalismus zu fördern, kann der Verlag nicht nur im eigenen Haus Ausbildungsplätze für Lehrlinge und Praktikanten/innen zur Verfügung stellen, sondern auch die Zusammenarbeit mit einschlägigen Bildungseinrichtungen suchen und/oder sich in seiner Eigenschaft als Kongressveranstalter diesbezüglich engagieren.

Im Sinne einer Integrativen CSR<sup>68</sup> kann der Verlag „Lobbying in Sachen CSR und Ethik“ betreiben: Wirtschaftskammer und Interessensvertretungen gehören zu seinen angestammten Partnerinnen, die politische Gestaltungskraft haben. Die Mitarbeit im Österreichischen Presserat sowie die Vernetzung mit anderen Medien<sup>69</sup> in Arbeitsgruppen in Bezug auf Medienethik bietet sich ebenso an.

Wenn auch in diesem Kapitel nicht alle Handlungsfelder im Einzelnen aufgezählt wurden, so lässt sich doch erkennen, in welchen Bereichen der ÖWV/MMA einen

---

<sup>66</sup> Vgl. Köppl/Neureiter (2004) S. 354.

<sup>67</sup> „Kernkompetenzen sind spezifische Fähigkeiten eines Unternehmens, die attraktive Nutzenpotentiale erschließen und es ermöglichen, längerfristig überdurchschnittlich erfolgreich zu sein.“ Haake/Seiler (2012) S. 84.

<sup>68</sup> Vgl. Kap. 2.4 S. 9.

<sup>69</sup> z. B. Standard, Presse und Profil

„Impact“ auf sein Umfeld hat. Zu welchen notwendigen Schritten diese Erkenntnis führen soll, wird im nächsten Abschnitt dieser Arbeit erörtert.

## 5.2 Experten/innen-Interviews und methodische Herangehensweise

An dieser Stelle sei eine Darstellung der verwendeten Dokumente eingefügt. Hierzu zählen einerseits Protokolle der CSR-Strategiebesprechungen in den Räumlichkeiten des Verlags, darunter auch die Ergebnisse eines Workshops zum Finden relevanter Themen nach der ISO 26000/ONR 1925000 sowie das Protokoll des ersten Stakeholdertreffens. Andererseits die Aufzeichnungen der durchgeführten semistrukturierten Experten/innen-Interviews. Acht von zehn Interviewten gehören dem Wirtschaftsverlag bzw. den Medien Medien Austria an. Zwei Interviews wurden mit Experten/innen aus der Medien/Verlagsbranche geführt. Von diesen wiederum wurde eines zu den zu analysierenden Dokumenten genommen, das zweite für die Grundlagenforschung herangezogen. Auf Wunsch der Verfasserin sollten die interviewten Personen aus dem Verlag aus verschiedenen Managementebenen kommen. Die Auswahl erfolgte nicht willkürlich oder zufällig, es wurde auf die Vorschläge des leitenden Chefredakteurs eingegangen. Dem ist es möglicherweise zuzuschreiben, dass die Interviews wenig kontroversiell ausfallen. Ein Interview wurde mangels Aussagegehalt nicht in die Analyse aufgenommen. Die Interviews wurden nicht auf Tonband aufgezeichnet, sondern eine Mitschrift der wesentlichen Aussagen der Gesprächspartner/innen angefertigt.

Experten/innenstatus erhalten die Interviewten dadurch, dass sie *„Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht“*<sup>70</sup>. Da die verwendeten Dokumente vor allem zur Beantwortung des ersten Teils der zweiten Forschungsfrage dienen, sollen sie „Kontextwissen“ vermitteln<sup>71</sup>, das strukturelle Gegebenheiten erkennen lässt. Dieses dient als Basis zur Beantwortung des zweiten Teils der Forschungsfrage.

Das semistrukturierte Interview wurde von der Autorin gewählt, um einerseits bestimmte Aspekte bei allen Interviews zu erfassen, andererseits aber flexibel auf die

---

<sup>70</sup> Meuser /Nagel (1991) S. 443.

<sup>71</sup> Vgl. ebenda S. 445.

jeweilige Stellung der Interviewpartner/innen im Unternehmen bzw. deren spezielles Wissen reagieren zu können. Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang dieser Arbeit. Die interpretative Auswertung der Interviews orientiert sich am Modell von Meuser und Nagel<sup>72</sup>.

### **5.3 Interpretation der Interviews**

Der ganzheitliche Anspruch gelebter Unternehmensverantwortung wurde vom Großteil der Interviewten erfasst. Dabei reichten die Themen von Ressourcenschonung über Internes bis zur medialen Verantwortung.

Das Thema Umweltschutz wird von allen Befragten erkannt und als zum Teil „leichte Übung“ betrachtet, allerdings gibt es auch eine Stimme, die dem Verlag mangelnde Wahrnehmung für Umweltprozesse attestiert. Der Verlag wird durch Druck, Papierverbrauch und Folierung als großer CO<sub>2</sub> Emittent wahrgenommen, auch im Bürobereich wird mit Themen wie Mülltrennung, Beschaffung oder Energieversorgung Verantwortung eingefordert. Alle Mitarbeiter/innen sollten Verantwortungsbewusstsein an den Tag legen. Das Thema Mitarbeitermobilität scheint von untergeordneter Wichtigkeit.

Seitens der Stakeholder wird die Beschaffung als großer Hebel angesehen, im CSR-Team wurde zusätzlich die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen als wichtig eingestuft.

Die weitaus meisten Nennungen kamen zu „sozialen“ Themen: Mitarbeiter/innen und interne Kommunikation. Der Wunsch nach verantwortungsvoller und transparenter Personalpolitik vor allem in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, wertschätzender Umgang miteinander sowie faire, chancengleiche Arbeitsbedingungen und Bezahlung, zeigt deutlich, dass ein CSR-Prozess nicht ausschließlich auf das Kerngeschäft, in diesem Fall die mediale Verantwortung, beschränkt sein darf.

Aus Sicht der Stakeholder ist neben dem schon weiter oben erwähntem fairen Umgang mit freien Mitarbeitern/innen auch das Thema Integration interessant. Im CSR-Team wurden verschiedene Themen der Inklusion<sup>73</sup>, Gehaltsstrukturen sowie Bonifikationen, ein „Fahrplan“ für Mitarbeiter/-innen sowie geregelte Kommunikation, Wis-

---

<sup>72</sup> Meuser/Nagel (1991) S. 441-471.

<sup>73</sup> Vgl. Kap. 5.1.4 S 16.

sensmanagement und Gesundheitsförderung konkretisiert. Einhellig wird eine Einbindung Aller in den CSR-Prozess gefordert, durch mehr Gestaltungsspielraum könne die Mitarbeiterzufriedenheit und die Sinnstiftung erhöht werden, dadurch verbesserte soziale Beziehungen bis in die Familien sowie weniger Fluktuation käme sowohl dem Unternehmen als auch der Gesellschaft zugute.

Stakeholderdialog wird generell für wichtig befunden, hier vor allem der Dialog mit dem „Stakeholder Mitarbeiter“. Dies scheint umso wichtiger, als ein Mangel an Transparenz im Allgemeinen, sowie nicht ausreichende Unterstützung bei zwischenmenschlichen Problemen bemängelt werden.

Mögliche Widerständen gegen den Prozess der Implementierung von CSR werden, abgesehen von fehlenden Personalressourcen, fast ausschließlich bei den Mitarbeitern/innen gesehen: mangelndes Engagement, entweder aus Angst, der Prozess könne „versanden“ oder aufgrund mangelnder Kommunikation über Ziele und Fortschritt der CSR-Aktivitäten. „Knackpunkt“ scheint die Motivation der Mitarbeiter/innen zu sein. Auch ist die Geschäftsführung gefordert, CSR glaubhaft in den Fokus ihres Interesses zu stellen.

Die relevanten, nach außen sichtbaren, Themen bezüglich CSR betreffen unmittelbar die Sicherung der journalistischen Qualität sowie die Inhalte der Berichterstattung bzw. Wissensweitergabe. Diese muss immer „state-of-the-art“ sein, Ethik und Sorgfaltspflicht, neutrale Berichterstattung mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit sowie die Offenheit für Meinungsvielfalt, sollen „gelebte Fachkompetenz“ auch in Sachen CSR zeigen. Eingefordert werden die dafür erforderlichen zeitlichen und personellen Ressourcen und eine entsprechende Ausrichtung der Blattlinien.

Zentrales Thema ist die Bewusstseinsbildung. Diese soll auf verschiedenen Ebenen betrieben werden:

- bei Kundinnen und Kunden betreffend §26 MedienG 1981 BGBl Nr. 314/1981: diese sollen aufgeklärt werden, dass der Wunsch nach „journalistischer Gefälligkeit“ (Inserat plus PR Artikel) unzulässig ist<sup>74</sup>. Außerdem sind Governance-Regeln gefordert, um dieses Bewusstsein auch innerhalb des Verlages zu festigen;

---

<sup>74</sup> Vgl. Kap. 5.1.1.1 S. 14.

- bei Lesern/innen soll das Bewusstsein für nachhaltige Entwicklung durch die journalistische Glaubwürdigkeit des Verlags sowie durch die eigene intensive Auseinandersetzung mit CSR geschärft werden – dies wird auch von den Stakeholdern gewünscht;
- bei den Mitarbeitern/innen, um den CSR-Prozess mit zu gestalten und auch nach außen zu tragen.
- Außerdem, und das entspricht auch den Ansprüchen nach CSR 3.0<sup>75</sup>, kann der Verlag auch eine politische Funktion wahrnehmen und Lobbying für ein besseres Unternehmerbild betreiben. Hier können auch die Wünsche seitens der Stakeholder, stärker mit Veranstaltungen wie etwa Podiumsdiskussionen in der Öffentlichkeit in Erscheinung zu treten sowie soziale Innovation zu fördern, eingeordnet werden.

Die Frage nach gelebten Werten im Unternehmen zeigte deutlich, dass die, in einem (extern erstellten) Leitbildprozess definierten Werte<sup>76</sup> zwar als „journalistische benchmark“ verwendet werden, sonst aber „komplett versandet“ sind bzw. geschätzten 80% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht einmal bekannt sind. Mehrere Interviewpartner/innen wünschen sich, dass der Nachhaltigkeitsprozess das Leitbild und die Werte „mit Leben füllt“.

Die Grenzen verantwortlichen Handelns werden vorwiegend dort gesehen, wo keine eigenen Entscheidungen mehr getroffen werden können: Finanzielle Entscheidungen des Mutterverlages sowie gesetzliche Bestimmungen: *„Die Grenzen der Ethik ist immer das Recht“<sup>77</sup>*. Auch technische Entwicklungen wurden hier genannt.

## 5.4 Handlungsnotwendigkeiten

Der erste Teil der zweiten Forschungsfrage, nämlich die Frage nach den Handlungsnotwendigkeiten lässt sich also folgendermaßen beantworten:

---

<sup>75</sup> Vgl. Kap. 2.4 S. 8.

<sup>76</sup> „The big 5“: Mut, Innovation, Fachkompetenz, Themenführerschaft, Glaubwürdigkeit

<sup>77</sup> | 1 (2013)

### **5.4.1 Governance:**

Um die Ernsthaftigkeit, mit der CSR im ÖWV/MMA betrieben werden soll, zu unterstreichen, ist ein klares Bekenntnis der Geschäftsleitung vonnöten – ein starkes Signal an interne wie externe Stakeholder.<sup>78</sup>

Um den ethischen Herausforderungen gelebter Unternehmensverantwortung bestmöglich gerecht zu werden, braucht es ein umfassendes Wertegerüst als Entscheidungsgrundlage<sup>79</sup>. Bei den im Verlag postulierten Werten fehlen solche, die für zwischenmenschliche Beziehungen bedeutsam sind, wie etwa „Wertschätzung“ oder „Kollegialität“. Ein Aufrollen des Leitbildprozesses unter Einbeziehung der Mitarbeiter/innen oder durch diese, mit einem starken Fokus auf die ethischen Aspekte journalistischen Tuns - etwa „Meinungsvielfalt“ - wird dringend empfohlen.

Um zu erreichen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom aktuellen Stand des CSR-Prozesses wissen, diese zum Mitmachen zu motivieren sowie Transparenz innerhalb des Unternehmens sicherzustellen, müssen verbindliche Regeln für die interne Kommunikation aufgestellt werden. Als eines der Hauptthemen gelungener CSR ist Transparenz ein Muss. Auch die Kommunikation vom CSR Team bzw. den Projektgruppen zur Geschäftsführung/dem Management muss damit sichergestellt werden.

Eine über den Ethikkodex des Presserates hinausgehende, auf die B-to-B Kommunikation zugeschnittene Ethikrichtlinie sowohl für Redakteure als auch für Anzeigenverkäufer/innen, ist zu erstellen<sup>80</sup>, begleitet von Maßnahmen zur Aufklärung der Kunden/innen hinsichtlich der Trennung von Redaktion und Werbung.

Qualitätskriterien für Inserate, im Austausch mit den Anzeigenkunden erstellt, können als „Benchmark“ für die Anzeigenannahme dienen.

### **5.4.2 Markt**

Im Zentrum stehen hier die Blattlinien der verschiedenen Medien: diese müssen nach CSR-Kriterien analysiert und ausgerichtet werden, besonderes Augenmerk soll-

---

<sup>78</sup> Vgl. auch ONR ISO 26000 (2011): S. 27-29.

<sup>79</sup> Vgl. ebenda S. 23.

<sup>80</sup> Vgl. Kap. 4.1. S. 15.

te der Pluralität der Wirtschaft – vom EPU zum Großunternehmen – geschenkt werden. Gleiches gilt für Kongresse und Fachveranstaltungen.

### 5.4.3 Umwelt

Ressourcenschonung muss, im Anschluss an eine Analyse der derzeitigen Emissionen, auf mehreren Ebenen passieren:

Maßnahmen zur Abfallvermeidung (z.B. digitale Rechnungslegung), Mülltrennung und Beschaffungskriterien für Verbrauchsmaterial sind ein erster Schritt, bei dem auch gleich auf die Einbindung der Mitarbeiter/innen geachtet werden muss – vor allem Aufklärung für jene Personen, für die das Thema bis jetzt keinerlei Relevanz hatte sowie für die Putztruppe, die für die sortenreine Entsorgung des Abfalls zu sorgen haben. Hier unterscheiden sich die Maßnahmen nicht relevant von anderen Firmen mit Büroarbeit, sind aber für die Glaubwürdigkeit eines CSR-Prozesses unabdingbar.

Im Druckbereich muss „green printing“ angestrebt werden, dies könnte allerdings am fehlenden Angebot der Druckereien bzw. aus ökonomischen Gründen scheitern. Ziele und Zeitrahmen sind jedenfalls festzulegen um an einer kontinuierlichen Verbesserung zu arbeiten. Das Problem der Folierung von Medien für den Versand beschäftigt auch einen anderen nachhaltig agierenden Verlag<sup>81</sup>, eine Kooperation in diesem Punkt wäre wünschenswert und eventuell zielführend. Das Problem des Überdrucks gehört analysiert und bestehende Initiativen zur CO<sub>2</sub> neutralen Produktion<sup>82</sup> bzw. Versand können als „best practice“ im Haus herhalten.

„green events<sup>83</sup>“: die diesbezügliche Umstellung sowie Zertifizierung der Kongresse und Veranstaltungen muss angestrebt werden.

„green IT“ und Mobiltelefonie: Überschneidungen mit den Maßnahmen im Bürobereich bzw. Beschaffung und Entsorgung sind gegeben – Stromspareinstellungen der Rechner, „ökologischer footprint“ für Ausdrücke, etc. – weitreichendere gehen allerdings bis zum „ökologischen Rechenzentrum<sup>84</sup>“.

---

<sup>81</sup> Vgl. I 10 (2013)

<sup>82</sup> Die Handelszeitung

<sup>83</sup> Initiative des Lebensministeriums

<sup>84</sup> Vgl. Protokoll 3

Eine Regelung für Dienstreisen soll klarstellen, ab welcher Distanz eine Flugreise gerechtfertigt ist bzw. alternative Reisemöglichkeiten festlegen.

#### 5.4.4 Mitarbeiter/innen

Es wurde also erkannt, dass strategische CSR als bottom-up Prozess von allen Beteiligten im Unternehmen getragen werden soll, ebenso wird aber eingefordert, dass das Unternehmen „top-down“ den Rahmen hierfür zur Verfügung stellt. Die Einrichtung von Kommunikationswegen für das Einbringen von Ideen, Feedback oder Kritik, oder auch anonyme Kummerkästen, zollen dem Stakeholder Mitarbeiter die nötige Aufmerksamkeit. Betrachtet man den beginnenden Nachhaltigkeitsprozess auch als grundlegenden Veränderungsprozess im Sinne des „change managements“ (dt. Veränderungsmanagement)<sup>85</sup>, wird noch einmal die Bedeutung der Kommunikation mit dem „Stakeholder Mitarbeiter“ deutlich: *„Der Mensch als „Gewohnheitstier“ steht in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber. Veränderungen sind mit Unsicherheit über die Zukunft verbunden und können als Gefahren und Risiken wahrgenommen werden. [...] Im modernen Projektmanagement wird dieser Einstellung des Menschen Rechnung getragen. Die Betroffenen (engl. Stakeholder) werden frühzeitig auf die anstehenden Veränderungen durch umfassende und angemessene Information („Change Communication“) vorbereitet. Ein Veränderungsmanagement in diesem Sinn kann Informations- und Schulungsmaßnahmen beinhalten. [...] Je stärker die Sicherheit, desto größer die Bereitschaft zur Veränderung. Wenn diese Bereitschaft nicht erzeugt wird, können Widerstände aus der Belegschaft das Projekt zum Scheitern bringen.“*<sup>86</sup>

Da ausnahmslos alle Interviewpartner/innen eine individuelle Verantwortung der Mitarbeiter/innen bejahen, ohne die der CSR Prozess nicht erfolgreich in die Wege geleitet und umgesetzt werden kann, hat das Thema oberste Priorität und muss in der Strategie unbedingt berücksichtigt werden. Regelmäßiger Informationsfluss, auch und vor allem über den Fortschritt der einzelnen Teilbereiche aus dem Nachhaltigkeitsprozess, muss sichergestellt sein.

---

<sup>85</sup> „Unter **Veränderungsmanagement** (englisch *change management*) lassen sich alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten zusammenfassen, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung – zur Umsetzung neuer [Strategien](#), [Strukturen](#), [Systeme](#), [Prozesse](#) oder [Verhaltensweisen](#) – in einer [Organisation](#) bewirken sollen.“ Vgl. o.V. (2013) online

<sup>86</sup> o.V. (2013) online



Um zu beurteilen, in wie weit die Kriterien für faire Arbeitsbedingungen sowie Einhaltung der Menschenrechte erfüllt werden, müssen die verschiedenen Themen aus der ISO 26000, etwa betreffend Diversity oder Chancengleichheit, in Zusammenarbeit mit der Human Resources Abteilung analysiert werden. Die relevanten Punkte wurden schon im Kapitel 5.1.4.1 aufgezeigt (Vgl. Abbildung 1).

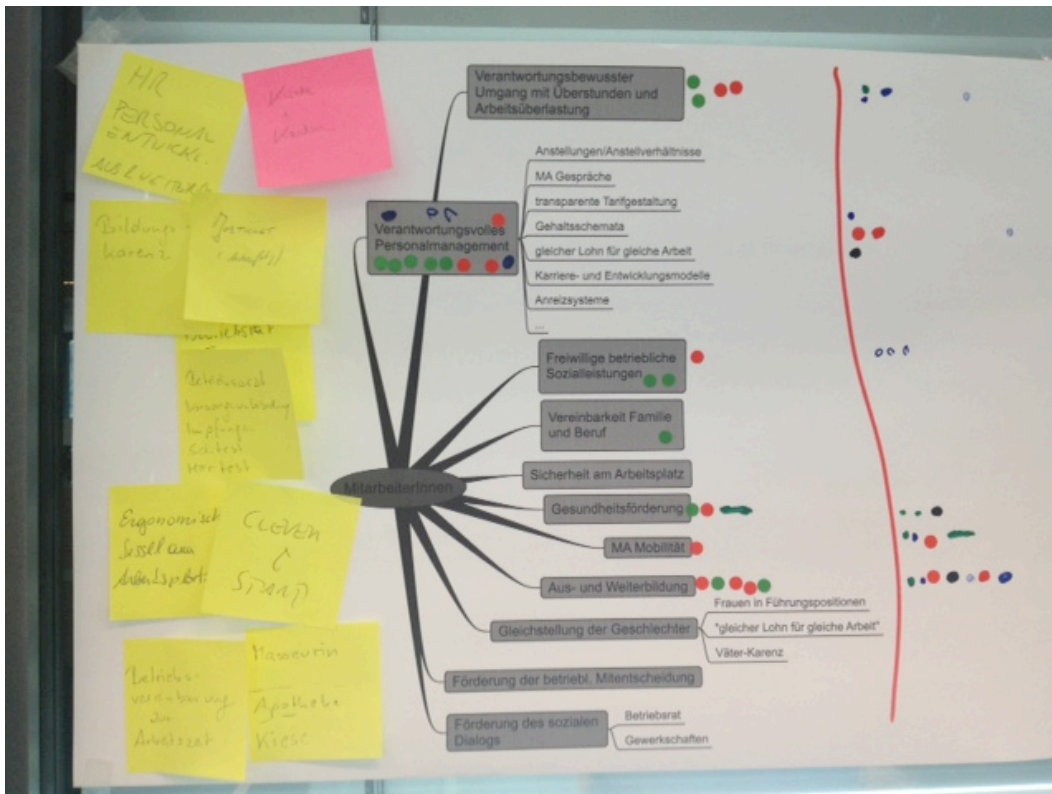


Abb. 1: Relevante Themen aus dem Bereich „Mitarbeiter/innen“<sup>87</sup>

### 5.4.5 Corporate Citizenship

Die Unterstützung gemeinnütziger Organisationen wird in Zukunft mehr mit Bedacht auf die eigenen Kompetenzen erfolgen.

Eine Stärkung der Zusammenarbeit mit Firmen in der Umgebung des Verlagshauses (etwa Catering für In-House-Veranstaltungen) wird dem Bezirk zugute kommen, und fördert letztlich, durch nachhaltige Anforderungskriterien, die Entwicklung von Nachhaltigkeit bei den Lieferanten/innen, Geschäften, etc.

Verantwortung zur Bildung/Fortbildung von Jungredakteurinnen und –redakteuren soll wahrgenommen werden, wie bereits im Kap. 5.1.5 angeführt.

<sup>87</sup> Vgl. Protokoll 1

Generell kann, wenn die Kerntätigkeit des Verlages, nämlich „Öffentlichkeit zu produzieren“ und damit die Meinungsbildung zu beeinflussen<sup>88</sup>, CSR-konform geschieht, dies als Dienst an der Gesellschaft bezeichnet werden. Ein Dominoeffekt wäre nicht nur äußerst wünschenswert, sondern ist auch zu erwarten<sup>89</sup>.

#### **5.4.6 Kommunikation**

Um die Interessen der Anspruchsgruppen zu wahren<sup>90</sup>, müssen diese in einem ersten Schritt identifiziert werden, um dann geeignete Tools für den Dialog zu schaffen. Es empfiehlt sich die Verwendung des Stakeholder-Engagement-Leitfadens AA1000, um wichtige Stakeholder in Unternehmensprozesse einzubinden: den Leserinnen und Lesern Mitsprache zu redaktionellen Inhalten oder Möglichkeiten zur Kritik zu eröffnen und Meinungen abbilden, um der Vielfalt der Wirtschaft gerecht zu werden.<sup>91</sup>

Die Veröffentlichung eines CSR-Berichtes ist unverzichtbarer und vertrauensbildender Bestandteil der Kommunikation, sofern dieser ehrlich ist und dem Informationsbedürfnis der Stakeholder entspricht.<sup>92</sup>

### **5.5 Die Strategie**

*„In einer Unternehmensstrategie werden die grundsätzliche Marschrichtung einer Organisation für die nächsten 5-7 Jahre und die Leitplanken für das zukünftige Handeln festgelegt. Sie definiert damit Handlungsfelder bzw. das, was ein Unternehmen in Zukunft tun will. Gleichzeitig legt sie auch fest, was das Unternehmen nicht tun will [...]“<sup>93</sup>*. Strategische Entscheidungen werden somit zur Grundlage für das operative Handeln des Unternehmens. Allerdings ist strategisches CSR nicht auf einen bestimmten Zeitraum beschränkt, sondern ein Prozess, der sich, einmal in Gang gesetzt, verselbständigen soll. In einem Planungshorizont von etwa sieben Jahren soll ein eigenes CSR-Team am Ende überflüssig sein, denn das CSR-Engagement *„wirkt*

---

<sup>88</sup> Vgl. I 1 (2013), I 9 (2013)

<sup>89</sup> Vgl. I 10 (2013)

<sup>90</sup> Vgl. ONR ISO 26000 (2011) S. 29-32.

<sup>91</sup> Vgl. I 1 (2013)

<sup>92</sup> Vgl. Huber (2013) S. 21.

<sup>93</sup> Haake/Seiler (2012) S. 2f.

*[...] nicht nur gestalterisch auf die Unternehmenstätigkeit ein, sondern verändert zwangsläufig auch die Unternehmenskultur<sup>94</sup>.*

Im konkreten Fall haben die Strategieplanungen im Jänner 2013 begonnen. Der genaue Ablauf des Prozesses ist dem Anhang zu entnehmen, an dieser Stelle wird die Strategie wie folgt entworfen:

Die Vision des Unternehmens ist, als erstes Medienhaus in Österreich nach CSR Kriterien ausgerichtet zu sein und dies auch regelmäßig zu kommunizieren. Für seine Glaubwürdigkeit, Themenführerschaft und Kompetenz in Sachen CSR und Nachhaltigkeit bekannt zu sein und als Innovator im Medienbereich etabliert zu sein. Dies zieht die Schaffung neuer, nachhaltiger Geschäftsfelder mit sich.

Mission des Unternehmens ist es, der führende Medienpartner für Wirtschaft, Handel, Industrie und Gewerbe im Bereich Nachhaltigkeit und CSR zu sein. Die Kernkompetenzen des Verlags liegen in der Entwicklung von innovativen Kommunikationslösungen für CSR.

Das Verständnis von CSR orientiert sich an der Definition der ONR ISO 26000, ist ein proaktives und anerkennt sowohl die Verantwortung, die ein Medienherausgeber in der Öffentlichkeit innehat, als auch die Ansprüche und Interessen seiner wichtigsten Stakeholder, Mitarbeiter/innen und Kunden/innen/Leser/innen. Das bestehende Leitbild wird hinsichtlich der ethischen Grundsätze für CSR in Abstimmung mit den Mitarbeitern/innen überarbeitet und dient als Orientierungshilfe bei der Arbeit im und mit dem ÖWV/MMA.

Das Engagement konzentriert sich auf die Bereiche Corporate Governance, Mitarbeiter/innen, Markt, Umwelt, Gesellschaft und Kommunikation.

Ein regelmäßig erscheinender Nachhaltigkeitsreport gibt Auskunft über das CSR-Verständnis, den Fortschritt und die Schwierigkeiten sowie die diesbezüglichen Meinungen der Stakeholder.

Alle CSR Aktivitäten werden zwecks Messbarkeit mit Kennzahlen (Key Performance Indicators) versehen und dokumentiert, um die Berichterstattung und eine mögliche Zertifizierung nach ONR 192500 zu erleichtern.

---

<sup>94</sup> Kleinfeld/Schnurr (2010) S. 287.

## 5.6 Umsetzung der Strategie

Die Planung und Evaluierung von CSR-Maßnahmen sowie die Kommunikation mit Stakeholdern übernimmt ein CSR-Team, bestehend aus (leitenden) Mitarbeitern/innen bzw. deren Vertretungen, das verbindlich einmal pro Monat tagt. Darüber hinaus steht die Mitarbeit in diesem Team bzw. in verschiedenen Projektteams allen Mitarbeitern/innen offen und wird bei Bedarf um Personen mit benötigten Kenntnissen erweitert. Die Sitzungen des oberen Managements werden verbindlich um einen Agenda-Punkt CSR erweitert, ein Verantwortlicher aus dem CSR Team muss berichten. Informationen oder Feedback aus den einzelnen Projektteams erfolgen verpflichtend an das CSR Team.

Die Geschäftsführung, die sich ausdrücklich zu CSR und Nachhaltigkeit bekennt, beschließt die Realisierung der einzelnen Handlungsstränge nach den Vorschlägen des CSR-Teams, die Umsetzung erfolgt dann in der Linie der Verantwortung sowie durch vom jeweiligen Projektteam Nominierte. Die Beteiligung Einzelner quer durch alle Abteilungen ist nicht nur möglich, sondern auch gewünscht.

Bei Bedarf werden Mitarbeiterveranstaltungen bzw. spezielle Kompetenztrainings durchgeführt. Ein eigens eingerichtetes Tool im Intranet informiert über CSR im Allgemeinen sowie über den Fortschritt der Einzelprojekte. Außerdem können über dieses Tool Abstimmungen durchgeführt werden und Kommentare sowie Vorschläge eingebracht werden.

Die einzelnen Projekte werden regelmäßig evaluiert, um auf mögliche Fehler oder Widerstände angemessen reagieren zu können. Es wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) angestrebt. Es werden messbare Ziele sowie ein Zeitrahmen für die einzelnen Projekte aus den Bereichen Mitarbeiter/-innen, Umwelt, Governance, Markt und Gesellschaft festgelegt. Ein Großteil der einzelnen Themen wurden bereits bei den Handlungsnotwendigkeiten ausgeführt. Bei allen Aktivitäten ist auf die Einhaltung der sieben Grundsätze der ISO zu achten sowie der Austausch mit möglichen relevanten Stakeholdern zu suchen.

Kommunikation nach innen und außen ist wesentlicher Bestandteil der Strategie. Ein jährlicher Bericht soll über die Aktivitäten, Fortschritte und eventuell auftretende

Probleme in Sachen Nachhaltigkeit/CSR informieren, dabei sollen auch Stakeholder zu Wort kommen. Eine Anlehnung an G4<sup>95</sup> ist möglich, aber nicht unbedingt nötig. Innovative Lösungen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung werden gesucht, auch um damit das Kerngeschäft zu erweitern und die Mission zu verwirklichen.

## 5.7 Wertschöpfungskette

Zur Gegenüberstellung und als Gegenkontrolle, ob die gefundenen Themen auch in anderen Systemen als der ISO 26000 Relevanz haben, wurde von der Autorin exemplarisch die Wertschöpfungskette eines Medien-Printproduktes aus dem ÖVV/MMA dargestellt (siehe Abbildung 2). Darin lassen sich alle zuvor erfassten Bereiche wiederfinden, das Thema Entsorgung der (gelesenen/ungelesenen) Zeitungen fällt hier noch zusätzlich auf. Erleichtert wird anhand der graphischen Darstellung sowohl die Zuordnung der „Impacts“ als auch die Identifikation wichtiger Stakeholder.

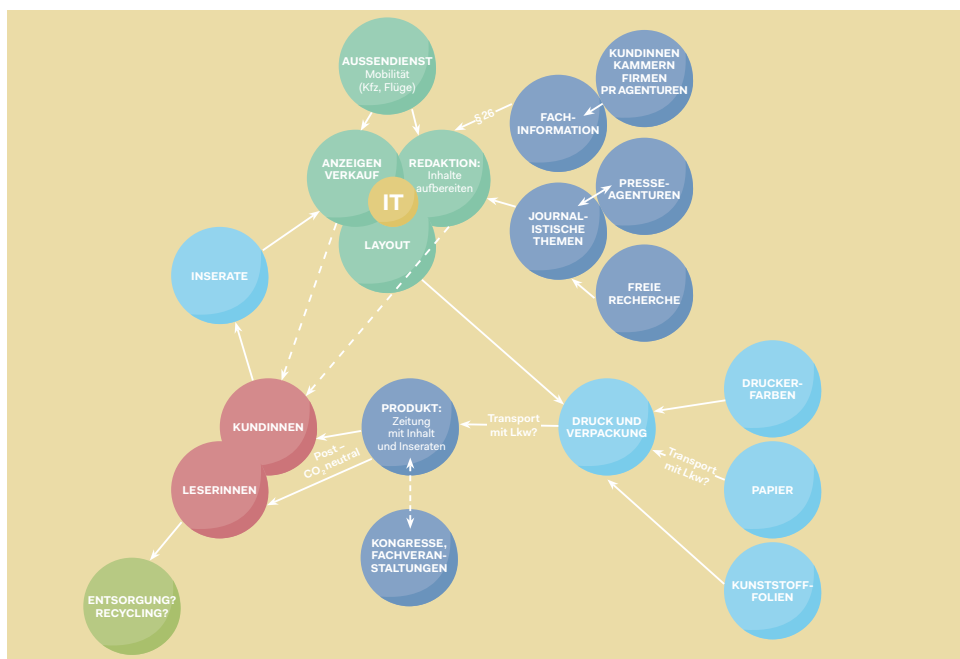


Abb. 2: Wertschöpfungskette Zeitung<sup>96</sup>

<sup>95</sup> Neueste Version für Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative

<sup>96</sup> Eigene Darstellung der Autorin (2013)

## 6 Bewertung

Der theoretische Nutzen der Nachhaltigkeitsbemühungen sind vor allem Vertrauen der Kunden/innen in die Marke ÖWV/MMA sowie eine einzigartige Positionierung am Markt. Dies soll zu einer nachhaltigen wirtschaftlichen Stärkung des Verlags in, speziell für Printmedien, unsicheren Zeiten beitragen. Auch in Sachen Mitarbeiterrekrutierung sind Vorteile abzusehen. Der Mehrwert für die Gesellschaft ist durch die Vorbildwirkung zu erwarten. Durch Verbreitung des Themas CSR, Empfehlungen und Erfahrungen aus der Praxis werden andere Unternehmer motiviert, es gleichzutun. In der Praxis wird die Motivation der Mitarbeiter/innen ein erster Indikator für das erfolgreiche Umsetzen der Strategie sein. Festzustellen ist aber bereits, dass die Projektteams eine Vernetzung über die Abteilungsmauern hinweg ermöglichen, was als positiver sozialer Faktor beurteilt werden kann.

## 7 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine CSR-Strategie für ein B-to-B Medienhaus vor allem folgende Punkte umfassen muss:

Medienethik: Einhaltung einschlägiger Gesetze und Richtlinien und darüber hinaus gehende ethische Richtlinien betreffend Gegengeschäfte, ordentlicher Recherche, Meinungsoffenheit und Abbildung der wirtschaftlichen Pluralität sowie ein Bekenntnis der Geschäftsführung zu diesen Grundsätzen.

Mitarbeiter/innen: Steter Dialog soll helfen, den Anliegen der Mitarbeiter/innen auf die Spur zu kommen und entsprechende Maßnahmen müssen umgesetzt werden; faire Arbeitsbedingungen speziell für „Freie“; Anerkennen der Stellung der Mitarbeiter/innen als Partner, auch und vor allem um CSR zu leben.

Stakeholder: Der Dialog mit den anderen wichtigen Anspruchsgruppen wie Leser/innen, Kunden/innen und Partnerorganisationen muss gesucht und Gestaltungsmöglichkeiten sowie Möglichkeiten zur Kritik an/in den Medien gegeben werden.

Umwelt: Druck und Papier, Verpackung und Versand, Büroorganisation, Dienstreisen, IT sowie Kongresse und Veranstaltungen sind als Müll- und Emissionsquellen relevant.

Markt: die Blattlinien sind CSR konform auszurichten; neue Erlösmodelle können gefunden werden, etwa innovative Lösungen zur Kommunikation von Nachhaltigkeit

Gesellschaft: als Meinungsbildner haben Medien einen hohen Grad an Verantwortung, die Auswirkungen auf die Gesellschaft könnten durch Unternehmen, die sich zu CSR motivieren lassen, potenziert werden.

Kommunikation: nach innen ein Schlüsselfaktor zum Erfolg, nach außen ein wichtiger Beitrag, um das Engagement in Sachen CSR zu verbreiten und Transparenz zu gewährleisten.

Eine klare Orientierung an der ISO 26000/ONR 192500 soll die übergeordneten Grundsätze klarstellen und darüber hinaus sicherstellen, dass keine relevanten Handlungsfelder übersehen werden. Ein eigenes Team sowie eine zu schaffende, festgelegte Struktur sorgen für das kontinuierliche Voranschreiten des CSR Prozesses.

## **8 Abschluss und Ausblick**

Zielsetzung dieser Arbeit war, herauszufinden, welche Themen der gesellschaftlichen Verantwortung für ein B-to-B Verlagshaus, das glaubhaft und ganzheitlich CSR betreiben will, relevant sind und wie eine erfolgreiche Strategie zur Umsetzung aussehen kann. Dafür bietet die ISO 26000 ein gutes Gerüst, da sichergestellt ist, dass keine wichtigen Handlungsfelder übersehen werden. Die eigentliche Essenz aber, das „Unternehmensspezifische“ (oder Organisationsspezifische) muss darüber hinaus hinsichtlich des eigentlichen Produkts oder der Dienstleistung gefunden werden.

Im vorliegenden Fall ist sind das die Produkte Zeitung, Online-Serviceportal sowie Fachveranstaltungen. Diese so auszurichten, dass sie zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, hat, nach Meinung der Autorin, fast revolutionäres Potenzial: kontinuierliche Bewusstseinsbildung, indem Aspekte der Nachhaltigkeit wie Produktion, life cycle oder Entsorgung von Industrieprodukten in die Berichterstattung einfließen, best practice Beispiele und konkrete Serviceleistungen werden in Branchen wie etwa KFZ oder Lebensmittelhandel, vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen, positive Veränderung bewirken. Vorausgesetzt, CSR wird vom Verlag selber konsequent, transparent und glaubwürdig umgesetzt.

Die Erfahrung aus der praktischen Begleitung des Unternehmens bei der Strategieplanung zeigt, dass generell eine hohe Akzeptanz für strategische CSR da ist, auch eine (Vor-)Freude auf Veränderung ist spürbar. Die externen Stakeholder haben bis dato ebenfalls äußerst positiv reagiert. Allerdings muss sich erst zeigen, in wie weit die Einbindung auch der Zweifler gelingt und die Motivation in der Belegschaft nicht verloren geht. Der erste Bericht zu den CSR Aktivitäten ist für Ende 2013 geplant, messbare Ergebnisse werden allerdings erst Ende 2014 zu erwarten sein.



# WIRTSCHAFT / MARKT

- CSR wird Entscheidungskriterium großer Auftraggeber
- CSR bietet die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle  
- Beratung - Schulung - Kommunikation
- CSR macht uns flexibel und resilient
- CSR verändert unsere Anforderungen an Subunternehmer
- CSR beeinflusst, wie wir mit Externen arbeiten
- CSR wird wesentlicher Bestandteil unserer reaktiven TÄTIGKEIT
- CSR sorgt dafür, dass unsere Geschäftsmodelle nachhaltig aufgesetzt werden

Abb. 3: Infostand bei der Kick-off-Veranstaltung