



universität
wien

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

„Nachhaltigkeitskommunikation in Österreich“
Absichten und Adressaten von Corporate Responsibility Communications

Verfasserin

Karin Steiner Bakk.phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, im Jänner 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt
Studienrichtung lt. Studienblatt
Betreuer:

A 066 841
Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Univ.- Prof. Dr. Peter Szyszka

Vorwort

Der Gedanke zu dieser Arbeit wurde bereits in meinem Bakkalaureatsstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft gefasst, inspiriert durch ein von mir besuchtes Seminar zu diesem Thema. Anfangs konnten die wenigsten Kursteilnehmer – mich eingeschlossen - etwas mit dem Begriff ‚Corporate Social Responsibility‘ anfangen, doch dies sollte sich bald ändern. Schnell wurde ich fasziniert von diesem noch recht unerforschten Feld. Es freut mich besonders, dass ich meinem Vorhaben treu geblieben bin und auch meine Diplomarbeit diesem immer bedeutenderen Thema widme und das bisher im deutschen Sprachraum noch eher unbekannte Gebiet der Nachhaltigkeitskommunikation untersuche.

Mein besonderer Dank gilt natürlich meinem Betreuer Dr. Peter Szyszka, der mich seit dem Masterseminar durch dieses Thema begleitet und der mir durch den einen oder anderen Perspektivenwechsel den Blick aufs Wesentliche zu erhalten half. Ein großes Dankeschön auch an meinen Freund, meine Familie und Freunde, die mich während der Zeit unterstützt haben.

Aus Gründen der Leserlichkeit wurde auf eine gendergerechte Schreibweise verzichtet. Es soll jedoch hier klar gestellt werden, dass Begriffe wie Mitarbeiter oder Leser sowohl die weibliche als auch die männliche Form bezeichnen sollen.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung.....	1
2 Nachhaltigkeit und CSR	5
2.1 Das Konzept der Nachhaltigkeit	7
2.1.1 Entwicklung des Begriffs	7
2.1.2 Substitutionsansatz - Nachhaltigkeit aus theoretischer Sicht	9
2.1.3 Sustainable Management – Nachhaltigkeit heute	11
2.2 Corporate Social Responsibility.....	12
2.2.1 CSR - Definitionen	13
2.2.2 CSR Pyramide nach Carroll	15
2.3 Corporate Social Responsiveness	19
2.4 Corporate Social Performance.....	20
2.5 Von Corporate Governance zu Corporate Citizenship	22
2.6 Corporate Volunteering	25
2.7 Corporate Giving	27
3 CSR im Unternehmen.....	30
3.1 CSR als Business Case	30
3.2 CSR Maßnahmen von Unternehmen – Intern vs. Extern.....	31
3.3 Shareholder Value und CSR	32
3.4 Der Stakeholder-Value-Ansatz.....	33
4 Stakeholderkommunikation	36
4.1 Issues Management	37
4.2 Definition von Stakeholdern	38
4.3 Ziele von Stakeholderkommunikation	39
4.4 Identifikation der Stakeholder	41
4.5 Arten von Stakeholdern.....	42
4.5.1 Mitarbeiter und diverse Räte – Die Interne Arena	44
4.5.2 Kunden, Lieferanten, Konkurrenten – die Marktarena.....	45
4.5.3 Gesellschaft, Staat, NGOs – Die Öffentliche Arena.....	46
4.5.4 Medien, Beobachter, Analysten – Die Mediale Arena	46
4.5.5 Aktionäre, Investoren, Shareholder – Die Finanzarena	47
4.6 Einordnung in das Unternehmen	48
5 Nachhaltigkeitskommunikation.....	49

5.1	Nachhaltigkeitskommunikation als Teil der Unternehmens-kommunikation -----	50
5.2	Motive / Absichten einer nachhaltigen Kommunikation -----	52
5.2.1	Legitimitätstheorie-----	52
5.2.2	Reputation und Image-----	53
5.2.3	Wettbewerbsfähigkeit -----	54
5.2.4	Information und Motivation der Mitarbeiter -----	54
5.2.5	Risikomanagement -----	54
5.2.6	Kundenbindung -----	55
5.2.7	EXKURS: Glaubwürdigkeitsdilemma -----	55
5.3	Instrumente der CSR Kommunikation-----	56
5.3.1	Nachhaltigkeitsberichte -----	56
5.3.2	Integration von CSR in den Jahresbericht/Geschäftsbericht-----	57
5.3.3	Online Tools für CSR Kommunikation-----	58
5.3.4	Mediale Berichterstattung -----	59
5.4	Rahmenbedingungen für CSR Kommunikation-----	60
5.4.1	GRI Guidelines (der Global Reporting Initiative) -----	60
5.4.2	UN Global Compact -----	61
5.4.3	OECD Guidelines für multinationale Unternehmen -----	62
5.4.4	Das Grünbuch der Europäischen Kommission-----	63
5.5	Probleme von CSR Kommunikation -----	65
6	Empirie-----	67
6.1	Erkenntnisinteresse-----	67
6.2	Untersuchungsgegenstand -----	67
6.3	Zentrale Fragestellungen-----	69
6.4	Methodik-----	70
6.5	Beantwortung der zentralen Fragestellungen -----	71
7	Schlussbetrachtungen und Ausblick-----	98
8	Literaturverzeichnis -----	101
9	Onlinequellen -----	109
10	Anhang -----	112

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BMU	Bundesumweltministerium
BSCI	Business Social Compliance Initiative
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
COP	Communication on Progress
CRC	Corporate Responsibility Communications
CSP	Corporate Social Performance
CSR ₁	Corporate Social Responsibility
CSR ₂	Corporate Social Responsiveness
CV	Corporate Volunteering
GB	Geschäftsbericht
GRI	Global Reporting Initiative
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung
ISO	International Organization for Standardization
KG	Kommanditgesellschaft
KMU	Klein- und Mittelbetriebe
NB	Nachhaltigkeitsbericht
NGO	Non-government organization
OECD	Organization for Economic Co-Operation and Development
SAI	Social Accountability International
SEDEX	The Supplier Ethical Data Exchange
UBA	Umweltbundesamt
UN	United Nations
UNGC	United Nation Global Compact
WCED	World Commission of Environment and Development

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Gründe für CSR lt. Bertelsmann Studie	6
Abbildung 2-2: Das Balance Konzept	10
Abbildung 2-3: Vier Formen der Nachhaltigkeit je nach Substitutionsmaß	10
Abbildung 2-4: Corporate Social Responsibility as a mulit-relational concept	13
Abbildung 2-5: CSR Pyramide von Archie B. Carroll	16
Abbildung 2-6: Dreidimensionales Modell von Corporate Social Performance nach Carroll.....	21
Abbildung 2-7: Ebenen und zentrale Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen	25
Abbildung 2-8.: Unterschiede zwischen Corporate Volunteering und Coporate Giving	28
Abbildung 3-1: Deskriptives Modell der Unternehmensverantwortung nach Habisch.....	32
Abbildung 4-1: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cornelissen	43
Abbildung 4-2: Die fünf Arenen der Stakeholderkommunikation	47
Abbildung 5-1: Nachhaltigkeitsthema als Differenz in Anlehnung an Szyszka	51
Abbildung 6-1: Stichprobe der Untersuchung in Anlehnung an trend.at.....	69
Abbildung 6-2: Einteilung der Stakeholder in Anlehnung an Themen des Grünbuchs der Europäischen Kommission 2001. Eigene Darstellung	72
Abbildung 6-3: Angesprochene Stakeholder im NB	73
Abbildung 6-4: Angesprochene Stakeholder im GB.....	73
Abbildung 6-5: Angesprochene Stakeholder in GB und NB	73
Abbildung 6-6: Genaue Ansicht des Themas 'Lokales Umfeld'	76
Abbildung 6-7: Genaue Ansicht des Themas 'Globales Umfeld'	77
Abbildung 6-8: Rechtfertigungsgründe in GB und NB.....	78
Abbildung 6-9: Die vier Faktoren der Kundenbindung in GB und NB.....	80
Abbildung 6-10: Ansprechpartner für CSR im GB und NB	82
Abbildung 6-11: Platzierung des Kontakts	83
Abbildung 6-12: Möglichkeiten der Kontaktaufnahmen in GB und NB	83
Abbildung 6-13: Studien im Risikomanagement	84
Abbildung 6-14: Kapitel über CSR im Geschäftsbericht.....	86
Abbildung 6-15: Platzierung der Rechtfertigung	87
Abbildung 6-16: Art der Rechtfertigung.....	88
Abbildung 6-17: Verwendete Richtlinien in den Berichten.....	89
Abbildung 6-18: Bildanteil in GB und NB	90

Abbildung 6-19: Grafikanteil in GB und NB.....	91
Abbildung 6-20: Porträtanteil in GB und NB.....	91
Abbildung 6-21: Verwendete Genres in GB und NB	92
Abbildung 6-22: Anteil von CSR im GB	93
Abbildung 6-23: Einordnung des Humanressourcenmanagement in das CSP Modell	94
Abbildung 6-24: Einordnung der Umweltauswirkungen in das CSP Modell	96

1 Einleitung

Green Business – Umweltschonende Verfahren – Corporate Citizen sind allesamt Schlagwörter, die wir in den letzten Jahren vermehrt in den Medien, im Gespräch mit Bekannten oder in diversen Vorlesungen gehört haben. Alle Begriffe, so unterschiedlich sie auch auf den ersten Blick zu sein scheinen, wollen eines vermitteln: Den Trend hin zu einem nachhaltigeren und verantwortungsvolleren Umgang mit Ressourcen – sowohl menschlicher als auch ökologischer Art. Unternehmen können nicht langfristig bestehen, wenn sie nicht sozial und/oder ökologisch nachhaltig handeln. Es ist nicht mehr möglich, die Augen und die Unternehmenstüre vor diesem Wandel zu verschließen und so sieht man seit Jahren den stetig größer werdenden Kreis von Unternehmen – national wie global -, die darum bemüht sind, ein Good Citizen, ein Gutbürger zu sein.

Doch was steckt wirklich hinter dem Green Business? Warum sollten Unternehmen, deren vorrangiges Ziel eine Gewinnoptimierung ist, Wert darauf legen, umweltschonend zu arbeiten und damit oft teurere Produktionsmethoden in Kauf nehmen? Oder zu überlegen, woher die Ressourcen stammen? Ist es nicht viel mehr, die Steigerung der immateriellen Gewinne wie Image oder Wettbewerbsfähigkeit, die viele Unternehmen darauf aufmerksam machen lässt? Wahrscheinlich. Fest steht: Unternehmen sind als solches dazu gemacht, Gewinne zu erwirtschaften und sollen dies auch weiterhin tun. Denn ohne deren wirtschaftlichen Fortbestand wären all diese CSR Programme gar nicht realisierbar. Doch die steigende Transparenz von Unternehmenszahlen durch das Internet und das gleichermaßen höher werdende Interesse der Gesellschaft an der Herkunft der Produkte des täglichen Lebens, zwingen Unternehmen fast dazu, diesen Weg mit zu bestreiten. Letztendlich wird so mehr und mehr auf die Erhaltung natürlicher Ressourcen geachtet und die Menschenrechte eingehalten. Kritisch ist jedoch nach wie vor und deshalb auch immer Kern der Kritik, ob Nachhaltigkeitsprogramme nicht rein aus Imagegründen konzipiert werden. Um die Öffentlichkeit und die Gesellschaft über solche Aktionen zu informieren, nutzen Unternehmen die Nachhaltigkeitskommunikation. Sie soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit Mittelpunkt der Forschung werden und Aufschluss darüber geben, an wen und warum diese Kommunikation stattfindet.

Diese Arbeit wird versuchen herauszufinden, an wen diese Programme gerichtet sind? Wer sind die Gruppen oder Personen (Stakeholder), die im Zentrum dieser CSR Kommunikation stehen? Mittels Inhaltsanalyse der Nachhaltigkeitskommunikation von österreichischen Unternehmen soll

gezeigt werden, wer die Hauptzielgruppe dieser Kommunikation ist. Weiters soll darauf geachtet werden, warum Unternehmen eine solche Kommunikation (und weiter gedacht CSR Projekte) überhaupt betreiben? Ist es eine stärker werdende Kundenbindung, die die Unternehmen dazu veranlasst oder wollen diese sich für die Zukunft absichern und es ist Teil des Risikomanagements? Vielleicht ist es aber auch nur aus Image-Gründen? All diese Punkte sollen im Laufe dieser Arbeit beantwortet werden. Außerdem soll geklärt werden, ob Unternehmen diese Projekte von sich aus initiieren oder nur auf Drängen diverser Stakeholder Aktionen einleiten.

Fachlich lässt sich das Feld der Nachhaltigkeitskommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation eingliedern, da es eine Form der Stakeholderkommunikation ist. Sie ist somit Teil der Unternehmensstrategie und kann nicht als separater Punkt angesehen werden. Unternehmen sind darum bemüht, mit ihren Stakeholdern ansprechend und adäquat zu kommunizieren, um so den richtig ausgewählten Stakeholdern, die passende Information zu liefern. Nachhaltigkeitskommunikation als solches ist daher eine Ausprägung der Stakeholderkommunikation und richtet sich mit speziellen Inhalten (nachhaltiger Wirtschaft, Soziales, Ökologie) an die Betroffenen. Wichtig für die richtige Kommunikation ist auch die die richtigen Themen aus der Vielzahl von ‚Issues‘ herauszufiltern, die für die Anspruchsgruppen eines Unternehmens relevant sein können, um so eine zielorientierte und genaue Vermittlung des gewünschten Inhalts zu erzielen. Folgende zentralen Fragen leiten die Arbeit:

FF1: Welche Stakeholder des Unternehmens werden angesprochen?

FF2: Welche Absichten stecken hinter dem Kommunikationsverhalten?

FF3: Wie sieht formal die Berichterstattung aus? Werden bestimmte Richtlinien eingehalten (GRI Guidelines, OECD Richtlinien...)?

FF3.1: Wie viel Platz bekommt CSR in einem Geschäftsbericht?

FF3.2: Wie lassen sich die CSR Aktivitäten auf Basis des Corporate Social Performance Models einordnen (aktiv, proaktiv, passiv)?

Aufgrund der Vielzahl von Begriffen, die in diesem Themenfeld existieren und der schwammigen Abgrenzung vieler Gegenstände, werden etliche Begriffe synonym verwendet. Nachhaltigkeitskommunikation, Corporate Responsibility Communications und CSR Kommunikation werden synonym für das Kommunikationsverhalten von Unternehmen, die über deren CSR Programme berichten (Text, Bild, Wort), gebraucht. Ebenso werden die Begriffe CSR und Nachhaltigkeit (außer in Kapitel 2) gleichgesetzt und sollen das Engagement, Projekte oder Programme beschreiben, die in den Bereichen Ökologie oder Soziales stattfinden. Diese

Verschmelzung der Begriffe soll die Übersicht bei einer Vielzahl von unterschiedlichen Begriffen bewahren und wird die Qualität der Arbeit nicht behindern. Weiters werden in der Arbeit oft die Begriffe CSR Aktionen, CSR Projekte und CSR Initiativen gebraucht, die ebenso synonym verwendet werden und alle Maßnahmen von Unternehmen hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft umfassen.

Am Beginn dieser Arbeit wird gezeigt, warum CSR und Nachhaltigkeit für Unternehmen immer interessanter und unabdingbarer werden und welche Motive (laut bereits veröffentlichter Studien) hinter der Einführung von CSR Aktivitäten stehen. Außerdem werden die Begriffe, die dieses Feld umschreiben abgeklärt und verschiedene Modelle wie das Corporate Social Performance Model von Archie B. Carroll näher erläutert. Dies soll die Grundlage der Arbeit bilden, denn ohne eine genaue Auseinandersetzung mit der Vielzahl von unterschiedlichen Begrifflichkeiten, wäre dem Ausmaß der gesamten Arbeit nicht genüge getan. In diesem ersten Kapitel wird schnell klar, dass CSR und Nachhaltigkeit zwei große Themenfelder umfassen, nämlich die Umwelt und den Menschen. Welche Formen von gesellschaftlichem Engagement dort zu finden sind, soll aufgezeigt werden.

In Kapitel 3 wird der Schwerpunkt auf die Einbettung von CSR in das Unternehmen gelegt. Es soll gezeigt werden, dass es zweierlei gibt: Unternehmen, die Nachhaltigkeit als Teil der Wertschöpfungskette sehen und es zur Gewinnsteigerung nutzen und Unternehmen, die über dieses Maß freiwillig tätig werden. Auch wird der Wandel weg von der Vertretung der Interessen der Eigentümer (Shareholder) hin zur Erfüllung der Wünsche der Stakeholder beschrieben.

Dies wird dann in Kapitel 4 fortgeführt, wo das Hauptaugenmerk auf der Kommunikation an sich liegt. Der Begriff Stakeholder, Stakeholderkommunikation und der Platz in der Unternehmensstrategie wird ebenso geklärt, wie die Methode zur Identifizierung der Stakeholder eines Unternehmens. Wie eingangs erwähnt bildet Nachhaltigkeitskommunikation einen Teil der Stakeholderkommunikation. Wichtig in diesem Abschnitt ist außerdem die Selektion der Themen und so wird auch dem Issues Management ein Kapitel gewidmet.

Das letzte Theoriekapitel befasst sich rein mit der Nachhaltigkeitskommunikation. Es findet zuerst ein Versuch der Definierung statt, gefolgt von der Erläuterung der Absichten und Motive für eine solche Kommunikation und den Kanälen, die CSR Kommunikation zur Verfügung stehen. Des Weiteren werden die gängigsten Richtlinien und Leitsätze beschrieben, die Unternehmen für eine solche Kommunikation zur Verfügung stehen.

Anschließend werden in Kapitel 6 die Forschungsfragen beantwortet und im Anschluss daran, eine Schlussbetrachtung und der Ausblick vollzogen. In diesem sollen interessante und zukunftssträchtige Trends aufgezeigt werden, denen die Nachhaltigkeitskommunikation von morgen begegnen wird.

2 Nachhaltigkeit und CSR

Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (kurz CSR) sind zwei Begriffe, die in den letzten Jahren einen großen Aufschwung erlebt haben. Gleichzeitig mit diesem vermehrten Vorkommen der Begrifflichkeiten in den Medien und der Öffentlichkeit, ist aber das Verständnis dafür nicht gewachsen. So sind diese Worte in aller Munde, deren genaue Bedeutung aber nur den wenigsten bekannt. Deshalb sehe ich es auch als Muss, die genauen Begrifflichkeiten und Definition in dieser Arbeit voran zu stellen, um ein bestmögliches Verständnis dafür bilden zu können.

Warum aber ist dieses Thema überhaupt relevant für Unternehmen? In der Literatur werden etliche Faktoren als Gründe dafür genannt, warum CSR in der Vergangenheit so stark an Bedeutung zugenommen hat. Als wohl häufigster Auslöser wird die Globalisierung genannt und die damit einhergehenden Veränderungen betitelt:

- Konsumenten sind immer stärker an der wirtschaftlich bedingten Umweltschädigung durch Unternehmen interessiert und prangern diese an.
- Auf Basis dieser verändernden Situation haben sich mehr und mehr Nichtregierungsorganisationen gebildet – sogenannte NGOs.
- Außerökonomische Kriterien spielen bei der Kaufentscheidung plötzlich eine Rolle.
- Unternehmen werden durch moderne Kommunikationsmittel und neue Medien immer transparenter.¹

All diese Veränderungen haben über lange Sicht dazu beigetragen, dass Unternehmen sich vermehrt mit dem Thema CSR beschäftigen. Im englischen Sprachraum hat sich die Floskel „Green Business“ niedergeschlagen. Es bedeutet, dass Unternehmen nach den CSR Prinzipien wirtschaften und eben dadurch der Umwelt nicht zur Last fallen.² Große Konzerne haben sogar Spezialisten engagiert, die Ihnen dabei helfen, umweltfreundlich zu arbeiten. Zu Beginn des Green Business ging es also darum, Emissionen zu senken und Energie zu sparen, um so der Energie nicht zu schaden. Laut einer Studie von Monster.ca, bei der 2007 3.660 Arbeitnehmer befragt wurden, sagten 78%, dass sie ihren derzeitigen Job für eine Stelle bei einer umweltfreundlichen Firma aufgeben würden. Dies liegt wahrscheinlich an der heutigen

¹ vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach 2008: S.16f

² vgl. Smart 2010: S. 104

Generation, die sehr umweltbewusst erzogen wurde und deshalb auch ressourcenschonend leben will.³

Viele Unternehmen haben die Wirkung von umweltbewusstem Wirtschaften bereits erkannt. Bei den bereits betreibenden Unternehmen lassen sich sowohl direkte als auch indirekte Erfolge auf Grund ihrer CSR-Aktivitäten verzeichnen. Während sich Motivation und Produktivität direkt auf das positivere Arbeitsumfeld rückschließen lassen, steigt indirekt auch das Interesse der Verbraucher an dem Unternehmen, wodurch sich die Marke und das Image des Unternehmens verbessern lassen.⁴ Die Bertelsmannstudie aus dem Jahr 2005 hat herausgefunden, dass 83% aller Befragten die Mitarbeitermotivation als Grund angaben, warum sie CSR betreiben würden. Folgende Grafik soll eine Übersicht über die diversen Ursachen für Unternehmen aufzeigen:

Abbildung 9: Gründe für gesellschaftliches Engagement

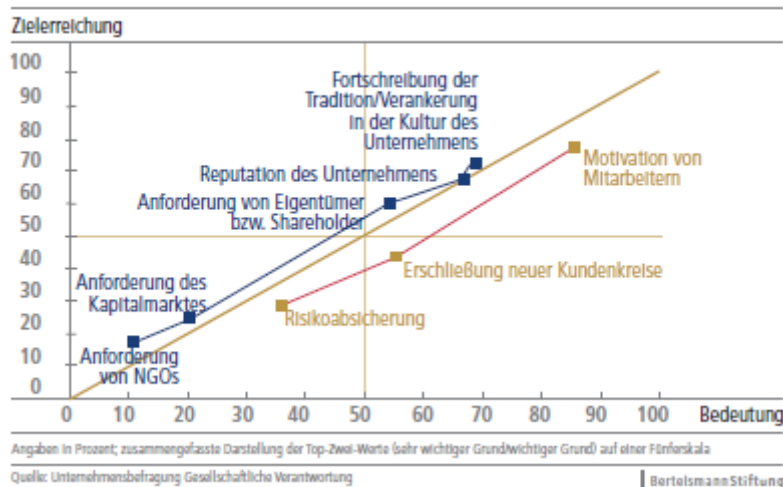


Abbildung 2-1: Gründe für CSR lt. Bertelsmann Studie⁵

Laut oben stehender Grafik ist die Mitarbeitermotivation ausschlaggebender Faktor für das Einführen von CSR Projekten und für die Implementierung des CSR Gedanken in die Unternehmensphilosophie. Gefolgt davon sind die Beweggründe Erschließung neuer Kundenkreise und Risikoabsicherung, die von Unternehmen angegeben werden, warum sie gesellschaftliches Engagement als wichtig erachten.

Soweit also dazu, warum es in den letzten Jahren eine steigende Nachfrage nach solchen CSR Inhalten gegeben hat. In den nächsten Abschnitten sollen die unterschiedlichen Begrifflichkeiten

³ vgl. Engelhart 2010: S. 60f

⁴ vgl. Grünbuch der EU Kommission 2001: S. 7ff

⁵ Bertelsmann Studie 2001: S. 13

rund um Nachhaltigkeit und CSR geklärt werden, um zu sehen, welcher überhaupt für Unternehmen und ihre Kommunikation relevant ist.

2.1 Das Konzept der Nachhaltigkeit

Die Begriffe CSR und Nachhaltigkeit werden oftmals im selben Atemzug gesagt und synonym verwendet. Im Zuge der Auseinandersetzung mit den Begrifflichkeiten rund um CSR, muss daher natürlich auch das Nachhaltigkeitskonzept näher beleuchtet werden. So verwendet auch der Enquete Kommissionsbericht aus dem Jahr 2002 diese beiden Begriffe eher überlappend, wie zum Beispiel:

„Das CSR Konzept beruht auf der Vorstellung einer nachhaltigen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklung (...)“⁶.

„(...) Through CSR businesses contribute a sustainable development“.⁷

Beide Zitate zeigen, dass diese beiden Begriffe oftmals im selben Atemzug, als gegenseitige Erklärung oder synonym verwendet werden. Um jedoch hier den Begriff Nachhaltigkeit richtig und strukturiert zu fassen, möchte ich im nächsten Abschnitt auf die Begriffsentstehung eingehen. Später soll dann das Konzept der Substituierbarkeit erklärt werden, bis dann zum Ende des Nachhaltigkeitsabschnitts der Übergang zu CSR und ähnlichen Konzepten stattfinden soll.

2.1.1 Entwicklung des Begriffs

Bereits im 18. Jahrhundert war der Begriff Nachhaltigkeit in der Land- und Forstwirtschaft verankert und beschrieb den nachhaltigen Umgang mit Rohstoffen wie der Oberhauptmann aus Sachsen Carl von Carlowitz in der Schrift „Sylvicultura Oeconomica“⁸ formuliert hat: „Schlage nur so viel Holz ein, wie der Wald verkraften kann und so viel nachwachsen kann.“⁹ Unter „verkraften“ ist hier zu verstehen, dass eben nur so viel in einem Jahr abgeholzt werden darf, wie im selben Zeitraum nachwachsen kann. Freilich haben sich nur die Wenigsten an dieses Schreiben gehalten und so sind noch heute in viele Hügel im Mittelmeerraum kahl. Dem wirtschaftlichen Interesse, nämlich dem Haus- und Schiffsbau wurde Vorrang gegeben.¹⁰

⁶ <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/094/1409400.pdf> Stand. 31.8.2010

⁷ EU MSF In Curbach 2009 S. 27

⁸ vgl. Schrott 2004: S. 31

⁹ vgl. Curbach 2009: S. 71

¹⁰ vgl. Renn et al 1999: S. 17ff in Schrott 2004: S. 30f

1972 erschien ein Bericht vom „Club of Rome“, der den Ressourcenstand der Erde und somit die Zukunft der Menschheit zu beschreiben versuchte. Dieser Bericht, „The Limit to Growth“¹¹ löste heftige Diskussionen über nachhaltige Wirtschaft, bedachten Ressourceneinsatz und die Endlosigkeit der Rohstoffe in Gang. Demzufolge wären ohne weiteres Einschreiten die Wachstumsgrenzen der Erde in nur 100 Jahren erreicht gewesen. Im gleichen Jahr fand in Stockholm die erste weltweite Umweltkonferenz statt, welche 26 Prinzipien als Ergebnis hervorbrachte, die allesamt in der Stockholmer Deklaration festgehalten wurden.¹²

Entstanden ist der Begriff Nachhaltigkeit (mit seiner heutigen Bedeutung) erstmals 1987 in dem Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“ im „Brundtland Bericht“¹³, der als umweltpolitische Leitidee galt und gilt. Ab sofort wurde der Begriff der Nachhaltigkeit nicht mehr nur in wissenschaftlichen Kreisen, sondern auch politisch und gesellschaftlich thematisiert. Nach dem Brundtland Bericht, ist eine Entwicklung dann nachhaltig, wenn

*„the sustainable development (...) ensures that it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“*¹⁴

Hier wurde unter anderem auch der Begriff des „Sustainable Developments“ geprägt, dass nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen beschreibt. Diese Art zu wirtschaften sollte auch an zukünftige Generationen denken und unter Einhaltung diverser Bestimmungen den Fortbestand von Mensch und Tier garantieren. Im Brundtland Bericht hielt die World Commission of Environment and Development kurz WCED fest, dass den damaligen Entwicklungen im Umweltbericht Einhalt geboten werden musste. Es wurden dazu Strategien entwickelt, um dem entgegen zu wirken. Wie oben zitiert, soll auch auf zukünftige Generationen geachtet werden und immer in Hinblick dessen gewirtschaftet werden. Ziel des Sustainable Development ist die Förderung von nachhaltiger Entwicklung, wobei hier das CSR Konzept (siehe Kapitel 2.2) als Umsetzungsmöglichkeit für eine nachhaltige Entwicklung gesehen wird. Es sollen außerdem möglichst viele Akteure in diese Entwicklung mit eingeschlossen werden: Gemeinnützige Organisationen, Unternehmen, Individuen, Regierungen. Eine nachhaltige Entwicklung kann nicht von Einzelnen ausgehen, sondern muss alle Parteien integrieren.¹⁵

¹¹ Oder auch „Die neuen Grenzen des Wachstums“ erschienen im Rowohlt Verlag 1993 von Meadows, Donella/Meadows, Dennis/Randers, Joergen.

¹² vgl. Schrott 2004: S. 31f

¹³ Der bis heute viel zitiert Bericht wurde von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (WCED) unter dem Vorsitz der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gor Harlem Brundtland herausgegeben.

¹⁴ Brundtland Bericht 1978: S. 24:

<http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00266/00540/00542/index.html>. Stand: 10.8.2010

¹⁵ vgl. D'Amato/Roome 2009: S. 422f

1992 wurde in Rio mit dem Umweltgipfel der nächste Meilenstein der Nachhaltigkeit gelegt. Dort sollten die Forderungen und Empfehlungen des fünf Jahre früher entstandenen Brundtland Berichts international verbreitet werden. Mehr als 10.000 Gesandte aus 178 Ländern haben es dort geschafft, Deklarationen über Umwelt und Entwicklung, die Klimaschutzkonvention, die Artenschutzkonvention, die Walddeklaration und die Agenda 21, das Leitpapier einer nachhaltigen Zukunft, zu entwickeln. Es wurde darauf Wert gelegt, den globalen Kontext hervor zu heben und zu unterstreichen, dass kein Land für sich arbeiten kann, sondern dass gemeinsame länderübergreifende Lösungen gefunden werden müssen.¹⁶

Von Rio inspiriert folgten etliche länderspezifische Abkommen und Gremien, die eine nachhaltige Entwicklung garantieren sollten. Doch im jüngsten Zusammentreffen der Staaten 2002 kam man zu dem erschreckenden Ergebnis, dass es um die Ressourcen der Erde schlechter steht als je zuvor. Alles Einschreiten auf politischer Seite hat also noch nicht den gewünschten Erfolg gebracht.

In den Anfängen der Begriffsentstehung ging es daher hauptsächlich um die Schonung der Umwelt. Heute wird aber Nachhaltigkeit viel weiter gefasst und umfasst ebenso wie das Konzept der CSR die Bereiche Wirtschaft und Soziales. Nachstehend soll noch eine Theorie zur Nachhaltigkeit beschrieben werden, die den Balanceakt zwischen Umweltschonung und Effizienzsteigerung zu erklären versucht.

2.1.2 Substitutionsansatz - Nachhaltigkeit aus theoretischer Sicht

Nachhaltigkeit im heutigen Sinn ist ein schwer zu fassendes Konzept, das mit einem dauerhaften Gleichgewichtszustand zwischen den drei Eckpfeilern Soziales, Ökonomie und Ökologie beschrieben werden kann. Seit Anbeginn dieses Begriffs stehen sich der Mensch und die Naturnutzung auf der einen Seite, und die Naturerhaltung auf der anderen Seite gegenüber. Je nach Eigeninteresse fällt der Schwerpunkt der Handlungen auf eine der beiden Seiten. Während NGO's eher darum bemüht sind, die Natur zu erhalten, stellen Unternehmen tendenziell den ökonomischen Nutzen in den Vordergrund.¹⁷ Folgende Grafik soll diesen Zyklus veranschaulichen:

¹⁶vgl. Schrott 2004: S. 33

¹⁷vgl. Curbach 2009: S. 73

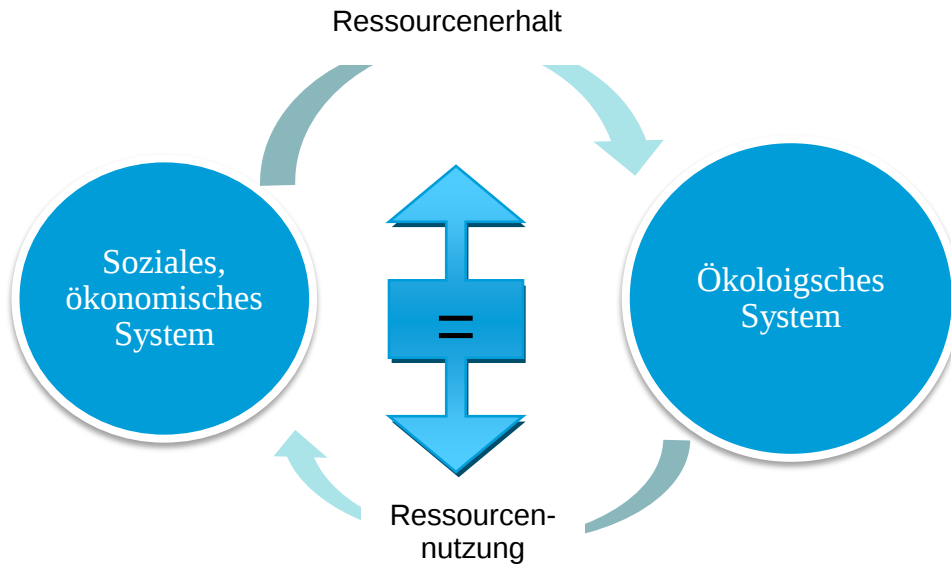


Abbildung 2-2: Das Balance Konzept¹⁸

Der Substitutionsansatz¹⁹ von Nachhaltigkeit geht von vier Formen der Nachhaltigkeit aus. So wird entweder auf Kosten der Umwelt oder der Wirtschaftlichkeit gehandelt und je nach Substitutionsgrad ergibt sich folgende Aufstellung:

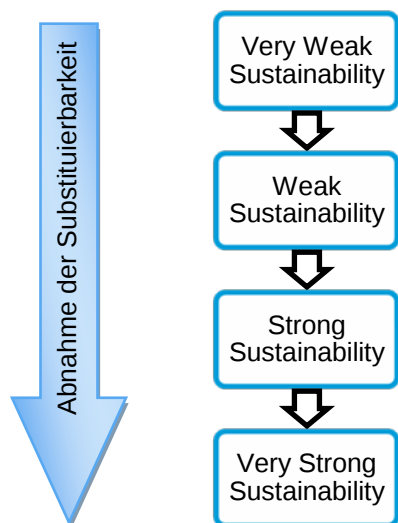


Abbildung 2-3: Vier Formen der Nachhaltigkeit je nach Substitutionsmaß²⁰

Very Weak Sustainability: Ohne Rücksicht auf natürliche Ressourcen und ohne Möglichkeit der späteren Korrektur, wird hier nur auf das Marktwachstum geachtet. Weak Sustainability: Hier meint Nachhaltigkeit eher die Konstanz beider Arten von Ressourcen: natürliches Kapital und

¹⁸ Curbach 2009: S. 73

¹⁹ Substituieren (lat. substituere) bedeutet übersetzt austauschen oder ersetzen.

²⁰ vgl. Schrott 2004: S. 36

vom Menschen geschaffenes Kapital. Dies ist die traditionelle Sichtweise. Strong Sustainability: Hier geht man von einer komplementären Beziehung zwischen natürlichen Ressourcen und den produzierten Kapitalgütern aus. In dieser Kategorie wird von Nachhaltigkeit verlangt, die Ressourcen über eine bestimmte Zeit hinweg zu erhalten. Hier spricht man auch von einer ökologischen Ökonomik. Der Substitutionsgrad ist hier sehr schwach und alle Substitutionsmaßnahmen müssen begründet werden können (Beweislast). Very Strong Sustainability: Dies wird in der Literatur auch als Ökozentrismus bezeichnet, der darauf abzielt die Natur zu erhalten und nicht in diese einzugreifen.²¹

2.1.3 Sustainable Management – Nachhaltigkeit heute

Sustainable Management heißt zu Deutsch „nachhaltiges Wirtschaften“ und knüpft direkt an das im Brundtland veröffentlichte Konzept (siehe Kapitel 2.1.1) des Sustainable Developments, also der nachhaltigen Entwicklung an.²² Es ist mit dem deutschen Begriff der Nachhaltigkeit gleichzusetzen und versucht wie oben in dem Substitutionsansatz bereits erwähnt, eine Balance zwischen natürlichem Kapital und wirtschaftlichem Kapital herzustellen. Das Sustainable Management soll hier nicht als neues, freistehendes Kapitel gesehen werden, sondern vielmehr als Übergang vom klassischen deutschsprachigen Ansatz zur heutigen Debatte über Corporate Social Responsibility und weitere bekannte Begrifflichkeiten. Deshalb werden hier die Begrifflichkeiten „Sustainable Management“, „nachhaltiges Wirtschaften“ und „Nachhaltigkeit“ synonym verwendet.

Um das Ausmaß einer nachhaltigen Wirtschaft begreifen zu können, sollen hier nun in Anlehnung an Cansier alle vorrangigen Ziele von Nachhaltigkeit zusammengefasst werden, was den Schwerpunkt von Nachhaltigkeit widerspiegelt, nämlich den auf die Umwelt:

- Intergenerationelle Gerechtigkeit: Zukünftige Generationen sollen die gleiche Wohlfahrt erleben wie die jetzige.
- Internationale Gerechtigkeit: Die Lebensbedingungen der Entwicklungsländer sollen sich denen in den Industriestaaten annähern.
- Sicherung der Regenerationsfähigkeit erneuerbarer Ressourcen: Der Abbau von Ressourcen soll die Regenerationszeit nicht überschreiten.
- Schonung nicht erneuerbarer Ressourcen: Sofern keine gleichwertigen Ersatzprodukte zur Verfügung stehen, sollen nicht-erneuerbare Ressourcen möglichst gleichmäßig abgebaut werden.

²¹ vgl. Held 2001: S. 49f

²² vgl. Mayerhofer/Grusch/Mertzbach 2008: S. 5

- Erhalt der Aufnahmekapazität der Umwelt: Luft- Wasserschadstoffemissionen sollen soweit reduziert werden, das die Umwelt diese noch aufnehmen kann.
- Artenschutz: Die Artenvielfalt der Erde soll erhalten und geschützt werden, auch wieder im Hinblick auf zukünftige Generationen.
- Erhaltung des Umweltkapitals: Das Umweltkapital soll über die Zeit hinweg möglichst konstant bleiben.²³

Es wird hier also deutlich, dass Nachhaltigkeit sehr stark ökologische Ziele und den Erhalt der Umwelt in den Vordergrund stellt. Wahrscheinlich stellt dieses Favorisieren eines Elements, nämlich der Umwelt gegenüber anderen Konzepten wie CSR den größten Unterschied dar. Denn dort wird auch auf andere Eckpfeiler wie Soziales und Wirtschaftlichkeit Rücksicht genommen. Nichtsdestotrotz ist das Nachhaltigkeitskonzept sehr stark mit den anderen Konzepten verwurzelt, die hier noch vorgestellt werden sollen.

2.2 Corporate Social Responsibility

Der Begriff Responsibility - Verantwortung als solches wird auch in anderen Disziplinen wie zum Beispiel der Philosophie oft Kern einer Diskussion und lässt sich nur schwer greifen. Die Zuschreibungen des Begriffs reichen vom einfachen kausalen Zusammenhang (Bsp: Die Kälte ist für die Straßenglätte verantwortlich) über Eigenschaftszuschreibungen einer Person (Bsp.: Frau XY ist eine verantwortungsvolle Dame) bis hin zu persönlicher Verantwortung, die jedes Individuum (oder jede Institution) trägt und somit Verantwortung für sein/ihr Handeln übernimmt. Man sieht also deutlich, dass allein schon ein Wort aus dem Konzept von Corporate Social Responsibility genug Stoff für Diskussionen liefert und das macht es etwas verständlicher, warum diesem Konzept noch immer die eine richtige Definition fehlt.²⁴ Mit dem Grünbuch der Europäischen Kommission versucht die Europäische Union gemeinsam mit anderen internationalen Organisationen eine Standardisierung des Begriffs fest zu legen. Solche Initiativen blieben aber bis heute ohne großen Erfolg, weil es bisher noch keine einheitliche Definition dieses Konzepts gibt.²⁵

Die Schwierigkeit der Definition besteht sicher auch darin, dass CSR ein so genanntes „multi relational concept“ darstellt. Multi-relational weil zumindest drei Elemente in einer Definition von CSR vorhanden sein müssen, um CSR korrekt abbilden zu können:

²³ vgl. Cansier In Feess 1997: S. 33f

²⁴ vgl. Schreck 2009: S. 5ff

²⁵ vgl. Kühlen 2005: S. 7

„it contains a subject/carrier (who is responsible?), an object (what for?) and an authority (to whom?)“²⁶

Nachstehende Abbildung soll diese Beschreibung veranschaulichen:

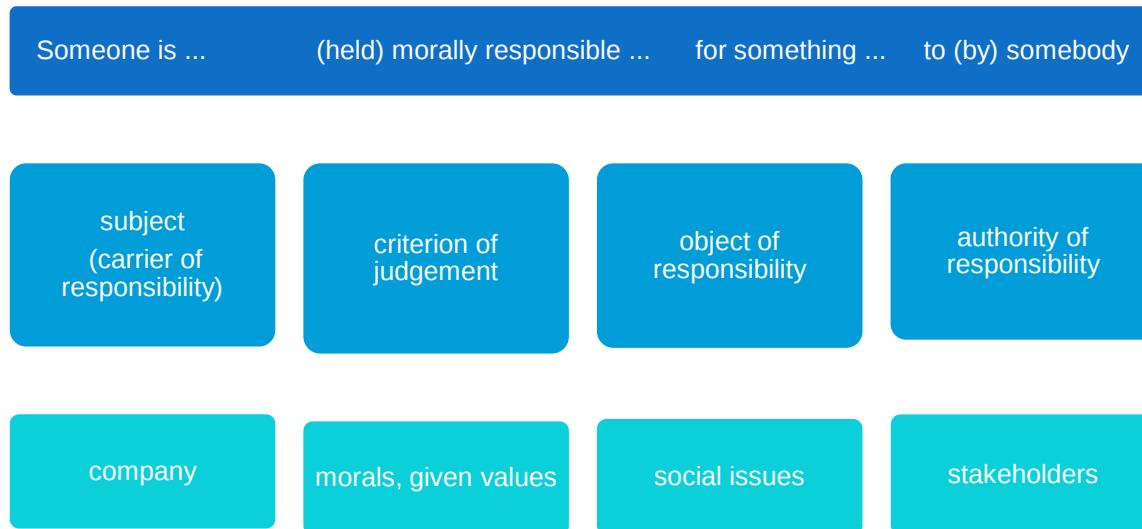


Abbildung 2-4: Corporate Social Responsibility as a multi-relational concept²⁷

Fasst man oben Abgebildetes in Worte, so heißt das, dass das CSR Konzept als solches in einer Definition nur zu fassen ist, wenn mindestens drei der oben gezeigten Elemente vorhanden sind. Diese Verknüpfung macht es so schwierig, eine einheitliche Definition zu finden. Nachstehend wurden dennoch verschiedene Definitionen gezeigt, die alle für sich Vor- und Nachteil aufweisen.

2.2.1 CSR - Definitionen

Wörtlich übersetzt meint Corporate Social Responsibility eine „gemeinschaftliche soziale Verantwortung“. In der Literatur findet sich noch keine einheitliche Definition des Begriffs, obgleich es zahlreiche Versuche der Beschreibung gibt. Gängig und auch gebräuchlich ist die Definition der Europäischen Kommission, festgehalten im Grünbuch. Demnach ist 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“.*²⁸

Es wird dort außerdem festgehalten, dass Unternehmen auch über gesetzliche Bestimmungen hinaus sozial tätig sein können, sogar sollen. Der Erfolgsfaktor Mensch als Humankapital soll dabei zentraler Bestandteil sein. Obwohl CSR hauptsächlich von multinationalen Konzernen

²⁶ Schreck 2009: S. 6

²⁷ ebenda S. 7

²⁸ Grünbuch der EU-Kommission 2001: S. 7

gelebt wird²⁹, weist das Schreiben der Europäischen Kommission darauf hin, dass auch KMUs (Klein- und Mittelbetriebe) nicht vor diesem Konzept ausweichen sollten. Im Vordergrund dieser Definition steht aber, wie in vielen anderen auch, die Freiwilligkeit von Unternehmen CSR Aktivitäten zu betreiben. Ein erster markanter Unterschied zu Nachhaltigkeitskonzepten ist sicherlich, die Betonung der sozialen Belange neben den Umweltbelangen.

Nun sollen zwei weitere Definition untersucht werden, die sich in der Literatur finden lassen: Einerseits die von Archie B. Carroll und dem gegenübergestellt, die von Friedmann. Carrolls Definition von CSR gilt in der Literatur als klarer Gegenpol zu unternehmensorientierten Ansätzen wie dem von Friedmann aus dem Jahr 1970, der über CSR gesagt hat, dass

„there is one and only social responsibility of business to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to stay, engages in open and free competition without deception and fraud“³⁰

Friedmann sieht also durchaus die Wichtigkeit für Unternehmen sozial verantwortlich zu handeln, sieht aber den wirtschaftlichen Erfolg (to increase its profits) und die Einhaltung der gesetzlichen Regelungen (within the rules of the game) vorrangig. Friedmann sieht außerdem den Einzelbestandteil des sozialen Engagements als CSR Handlung, was den Hauptunterschied zur Definition von Carroll ausmacht, der nur von CSR Aktivitäten spricht, wenn alle vier Eckpunkte angesprochen werden (Siehe Kapitel 2.2.2). Bevor ich aber mit diesen vier Bereichen fortfahre, nun noch die Definition von CSR nach Carroll:

„the social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“.³¹

Er spricht hier also von den vier Eckpfeilern der CSR, die seiner Ansicht nach unabkömmlich für das Bestehen sind. Auch wird hier klar, dass Carroll die Definition genau von der anderen Seite her angeht – nämlich von der der Stakeholder (von außen). Er erklärt sich diese Aktivitäten als Antwort auf die Wünsche und Erwartungen der Öffentlichkeit von Unternehmen. Die Freiwilligkeit, also der philanthropische Einsatz der genannten Ressourcen, stellt einen weiteren zentralen Unterschied zwischen Friedmann und Carroll dar. Während Friedmann die Freiwilligkeit bei der Gesellschaft ansiedelt, sieht Carroll die Freiwilligkeit eher bei Unternehmen

²⁹ Laut der Bertelsmannstiftung (2005) betreiben vor allem Aktiengesellschaften CSR (vgl. http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SIDA45ED40D99464BC7/bst/xcms_bst_dms_16297__2.pdf. Stand: 1.Juli 2010). Als Grund dafür, muss natürlich die Wichtigkeit eines guten Ansehens solcher AGs bei ihren Stakeholdern betrachtet werden. So wird CSR hier nicht uneigennützig integriert.

³⁰ Friedman in Schalbach 2008: S. IX

³¹ Carroll in Schalbach 2008: S. IX

beheimatet³². Diese Freiwilligkeit wurde von Carroll deshalb aufgegriffen, weil er der Ansicht war/ist, dass die besten Beispiele für soziale Verantwortung völlig ohne äußeren Zwang und andere Absichten entstehen.³³

Ebenfalls früh erkannt wurde die Wichtigkeit von CSR von Davis, nämlich im Jahr 1973. Er schrieb:

*„...the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm to accomplish social [and environmental] benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks.”*³⁴

Mit dieser Definition und mit der festen Überzeugung, dass CSR Aktivitäten Unternehmen langfristig gesehen zu einem Profit verhelfen (ob nun materiell als Gewinnsteigerung oder immateriell als Imageverbesserung), hat er als einer der ersten Mitbegründer des Konzepts sicherlich zum heutigen Verständnis von CSR beigetragen. Denn wenn ein Unternehmen sich entschließt, sozial engagiert zu sein und das nach den Grundregeln von Corporate Social Responsibility, so muss es sich nicht nur entscheiden, welche Aktivitäten vorgenommen werden, sondern auch welche Absichten dahinter stecken. Der automatisch auftretende Spalt zwischen den geplanten Zielen und dem Ist-Zustand soll also mit dementsprechenden CSR Maßnahmen verkleinert werden.³⁵

Im Rahmen des Konzepts von CSR wurden diverse Modelle entwickelt, die in den nach stehenden Kapiteln näher beschrieben werden sollen. Beginnen möchte ich mit dem wohl meist zitiertem Modell von Archie B. Carroll, das er bereits im Jahr 1979 veröffentlicht hat.

2.2.2 CSR Pyramide nach Carroll

Am besten lassen sich die vier in seiner Definition angesprochenen Anforderungen anhand folgender Grafik veranschaulichen:

³²vgl. ebenda

³³vgl. Carroll 1999: S. 286

³⁴Davis In Habisch 2008: S. 78

³⁵vgl. Fitch 1976: S. 41

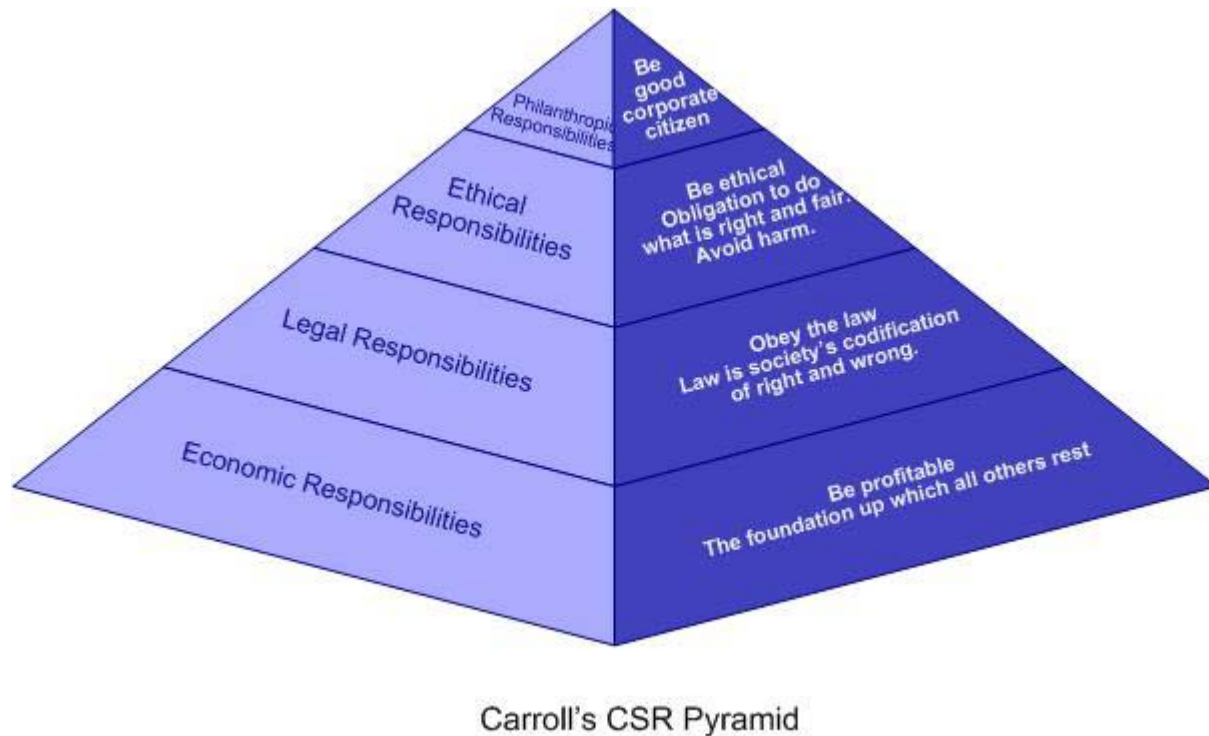


Abbildung 2-5: CSR Pyramide von Archie B. Carroll ³⁶

Ähnlich dem vom Abraham Maslow entwickelten Modell der Bedürfnispyramide, nimmt Archie B. Carroll die Form einer gleichseitigen Pyramide zur Hand, um die vier Eckpfeiler von CSR zu beschreiben. Die Pyramide als Objekt passt deshalb so gut, weil die nach oben hin schmaler werdenden Bereiche zeigen, dass das jeweils folgende Element ohne seinen Vorgänger nicht existieren würde.

Wirtschaftliche Verantwortung

Die unterste Ebene bezieht sich auf die Funktion Wirtschaftlichkeit. Unternehmen sollen in diesem Sinne ökonomisch, also profitabel handeln und Gewinne erzielen. Dies war schon immer so: Ihr Zweck war es, Güter und Dienstleistungen für Ihre Kunden zu generieren.³⁷ Dies ist also noch heute die Grundlage für alle weiteren Bereiche und deshalb ganz unten in der Basis angesiedelt.

Rechtliche Verantwortung

Über dieser Ebene befindet sich die Scheibe der rechtlichen Verantwortung von Unternehmen. Denn nur wenn Firmen auch die rechtlichen Mindestanforderungen erfüllen und ihre Geschäfte legal vollziehen, gibt es die Möglichkeit, langfristig zu bestehen und sozial tätig werden zu

³⁶ <http://www.csrquest.net/imagefiles/CSR%20Pyramid.jpg>. Stand 29.7.2010

³⁷ vgl. Carroll 1991: S.4f

können. Obwohl vom Überleben her der rechtliche Aspekt als gleich wichtig angesehen werden kann, steht er doch in der Pyramide eine Stufe höher, weil er historisch gesehen, erst später eine Rolle spielte.³⁸

Ethische Verantwortung

Die dritte Ebene in Carrolls Pyramide beschreibt die ethischen Grundsätze, denen Unternehmen unterliegen. Ohne Anderen Schaden zuzufügen soll das unternehmerische Handeln stets fair und gerecht sein. Diese Regeln sind nicht in Gesetzen festgehalten, sondern ergeben sich aus den Erwartungen und Normvorstellungen der Öffentlichkeit.³⁹ Diese gesellschaftlich entwickelten Normen sind meist strenger als die gesetzlichen Vorgaben. Nichts desto trotz werden sie von der Gesellschaft verlangt und es ist daher enorm wichtig, diese auch einzuhalten und zu befolgen. Oft werden aus diesen geforderten Normen später auch staatlich erlassene Gesetze, weswegen die Grenzen der Ebene zwei und drei als eher fließend betrachtet werden können.⁴⁰

Philanthropische Verantwortung

Die letzte und somit oberste Ebene der Pyramide nennt Carroll philanthropische oder freiwillige Verantwortung.⁴¹ Archie B. Carroll beschreibt die oberste Ebene mit den Worten „Be a good citizen“ also „Sei ein guter Bürger“. Diese Stufe geht über moralische, ethische und gesellschaftliche Normen hinaus und verlangt ein gewisses Maß an Freiwilligkeit und Einsatzbereitschaft. Diese Ebene soll die gesellschaftliche Wohlfahrt im Allgemeinen steigern.⁴² Der maßgebliche Unterschied der philanthropischen Ebene zur ethischen Ebene besteht darin, dass solch freiwillige Handlungen von niemandem erwartet werden. Er unterscheidet diese beiden Punkte außerdem, da es etliche Firmen gäbe, denen es reicht, ein „Gutbürger“ zu sein. Carroll sieht aber alle vier Ebenen als notwendig um nach dem CSR Konzept wirtschaften zu können.⁴³ Vorausschauend auf das Modell der Corporate Citizenship (kurz CC) kann hier ein Parallele gezogen werden: Carroll's Beschreibungen der vierten Ebene ähneln sehr stark dem Verständnis für Corporate Citizenship, das in Kapitel 2.5 beschrieben wird.

Kritik an Carrolls Modell übte vor allem Donna J. Wood. Sie bemängelte die fehlende Vernetzung von Unternehmen und Gesellschaft in diesem Modell.⁴⁴

³⁸ vgl. Carroll 1991: S.4

³⁹ vgl. Schunk 2009: S. 107

⁴⁰ vgl. Carroll 1991: S.4f

⁴¹ vgl. Schunk 2009: S. 106ff

⁴² vgl. Kuhlen 2005: S.9

⁴³ vgl. Carroll 1991: S. 7

⁴⁴ vgl. ebenda

Diese vier Ebenen, die von Carroll bereits vor mehr als 30 Jahren festgelegt wurden, sind in den letzten Jahren zum Konzept der Corporate Social Performance hin weiterentwickelt worden, das in Kapitel 2.4.näher erklärt wird. Carroll beschreibt diese Entwicklung als

*An inclusive and global concept to embrace corporate social responsibility, responsiveness, and the entire spectrum of socially beneficial activities of businesses.*⁴⁵

Carroll sieht den Aspekt der Performance hier in zweierlei Hinsicht: Erstens, dass Firmen hier soziale Ziele festlegen und in die Firmenstruktur integrieren müssen und zweitens, dass sie moralisch handeln und zwar bei allen Entscheidungen, die getroffen werden.⁴⁶

Keim beschreibt 1978 schon, dass man prinzipiell zwischen zwei Arten von CSR Definitionen unterscheiden muss. Es gibt normative Ansätze, wie den von Carroll, in dem genau beschrieben wird, was Unternehmen zu tun haben. Und es gibt so genannte objektive Studien, von dem, was Unternehmen wirklich bereit sind zu geben und unter welchen Bedingungen. Keim spricht hier sehr stark das Self-Interest Modell von Wallich und McGowan an, das die Frage nach den Shareholderinteressen mehr und mehr in den Vordergrund rückt. Die Wichtigkeit dieser Untersuchungen ist ohne jeden Zweifel, da mit der steigenden Diversifikation der Eigentümerstruktur von Unternehmen die Anzahl und somit die Interessen der Shareholder steigt.⁴⁷

Es wird also hier klar deutlich, was auch schon zu Beginn dieser Arbeit angenommen wurde. Corporate Social Responsibility ist immer ein Balanceakt zwischen den ökonomischen Interessen des Unternehmens und der Shareholder und dem freiwilligen, sozialen Engagements. Eells beschreibt die letztgenannte Art als „Metro Corporation“ oder auch „mother corporation“, weil sie freiwillig und uneigennützig stattfindet.⁴⁸ Heutzutage werden Unternehmen aber von Stakeholdern, wie Kunden, Mitarbeitern, Medien dazu gedrängt, sozial engagiert zu sein. Solche Art von sozialem Engagement passiert aber eben ganz und gar nicht freiwillig und soll nur etwaige Verluste vermeiden.⁴⁹ Diese beiden Extreme – die philanthropische Hingabe und die Profitsteigerung – werden uns im Lauf der Arbeit sicherlich noch öfters beschäftigen, da sich bei jedem Unternehmen und bei jeder CSR Handlung und somit jeder CSR Kommunikation immer wieder die gleiche Frage stellt: Welche Absichten stecken dahinter?

⁴⁵ Carroll 1991: S.3

⁴⁶ vgl. ebenda S.3f

⁴⁷ vgl. Keim 1978: S. 38f

⁴⁸ vgl. Eells In Zenisek 1979: S. 360

⁴⁹ vgl. Hatch/Schultz In Tate/Elram/Kirchoff 2010: S. 21f

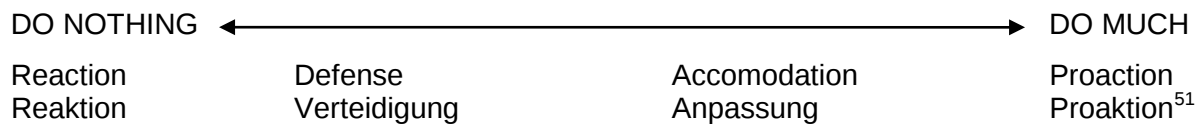
Neben dem klassischen Ansatz der Corporate Social Responsibility haben sich aber im Laufe der Zeit parallel andere Modelle entwickelt und manifestiert. Nachstehende Kapitel sollen darüber einen Überblick verschaffen.

2.3 Corporate Social Responsiveness

Social Responsiveness heißt übersetzt „soziale Reaktionsfähigkeit“ und meint in diesem Zusammenhang die Empfänglichkeit für diverse CSR Aktionen. CSR Aktionen sind immer auch Reaktionen auf die Umwelt und auf das soziale Umfeld und deren Normen. Carroll sieht Social Responsiveness daher als:

„response to social responsibility and social issues. (...) Social responsiveness can range on a continuum from no response (do nothing) to a proactive response (do much).“⁵⁰

Ian Wilson hat zu diesem Modell eine Skizze entworfen, die von der Reaktion (zuerst soziale Norm, dann Reaktion) bis hin zur Proaktion (zuerst Handlung, dann oder gleichzeitig soziale Norm) reicht:



Vergleicht man dieses Modell mit der ursprünglichen Idee von Corporate Social Responsibility, gibt es sowohl ein Für und Wider: Einfacher für Firmen ist sicherlich das Modell der Social Responsiveness, weil sie sich nicht mehr über ihre Verantwortung der Gesellschaft gegenüber Gedanken machen müssen, sondern „lediglich“ auf die Wünsche der Umwelt reagieren; allerdings bestehen bei diesem Modell keinerlei moralische oder philanthropische Ansprüche, weswegen die Qualität der Handlungen zu leiden hat.⁵² Während man sich also bei dem Modell der Corporate Social Responsibility eher grundlegende ethische Wahrheiten konzentriert, überwiegen bei Corporate Responsiveness soziale Normen. Aufgrund von fehlender kontinuierlicher Evaluation der Maßnahmen und der Tatsache, dass Unternehmen nach dem „Iron Law of Responsibility“⁵³ ihre soziale Verantwortung wahrnehmen müssen, wird es oft Objekt der Kritik.⁵⁴

⁵⁰ Carroll 1979: S. 501

⁵¹ vgl. Wilson In Carroll 1979: S. 502

⁵² vgl. Carroll 1979: S.502f

⁵³ Iron Law of Responsibility: *“In the long run, those who do not use power in a way that society considers to be responsible will tend to have their power taken or to lose their power.”*(Davis/Frederick In Wang 1993: S.15)

⁵⁴ vgl. Wartick/Cochran 1985: S. 763f

Frederick kann mit dem Begriff ‚responsiveness‘ eher arbeiten als mit ‚responsibility‘ und sieht ihn näher an der Praxis. Er sieht die Vorteile darin, dass er

„objektiver, greifbarer und erreichbarer ist“⁵⁵

Carroll hat versucht alle drei Dimensionen von sozialer Verantwortung in eine Beziehung zu setzen, weil er jede für sich als wichtig erachtet hat:

- Eine allgemein gültige Definition von sozialer Verantwortung (Corporate Social Responsibility)
- Eine Benennung der Probleme, die es durch soziale Verantwortung zu lösen gilt. (Issues)
- Eine Auseinandersetzung mit der These der Reaktion oder Proaktion auf Probleme (Corporate Social Responsiveness)⁵⁶

All diese drei Aspekte hat er im Modell der Corporate Social Performance zusammengefasst. Dies soll nun im nächsten Abschnitt beschrieben werden.

2.4 Corporate Social Performance

Dieses Konzept ist wie auch das Modell von Corporate Social Responsibility ein älteres und wird deshalb hier im Anschluss behandelt. Neben Carroll haben sich vor allem Strand und Wartick/Cochran mit diesem Modell auseinandergesetzt und es zu beschreiben versucht. Sie gehen davon aus, dass CSR Prinzipien ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie sein sollten und weiter, dass Unternehmen mit einem gewissen ‚Outcome‘ (Erlös), ausgelöst durch diese Aktivitäten, rechnen können. Carroll beschreibt es mit einem dreidimensionalen Konzept. Das Modell soll sowohl Praktikern als auch Wissenschaftlern behilflich sein, in der Flut an Definitionen und Bestimmungen eine Linie zu finden und ein Modell zu entwickeln, das sowohl als Planungs- als auch Kontrollelement gesehen werden kann:

⁵⁵ Frederick In Wartick/Cochran 1985: S. 762

⁵⁶ vgl. Carroll 1979: S. 503ff

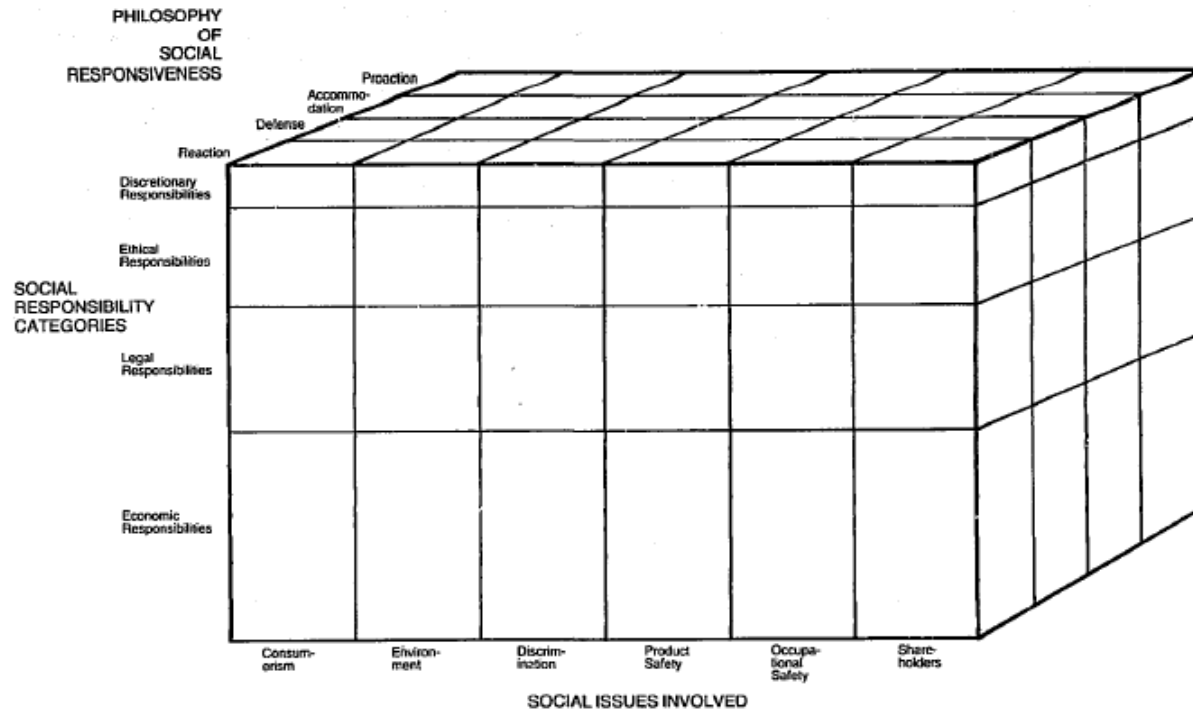


Abbildung 2-6: Dreidimensionales Modell von Corporate Social Performance nach Carroll⁵⁷

Dieses Modell vereint alle drei oben genannten Ebenen: Die Dimension von Corporate Social Responsibility, die sozialen Problem und die social responsiveness. Carroll will damit kein ultimates Modell schaffen, das alles andere ersetzt, sondern vielmehr ein Verständnis dafür schaffen, dass viele Faktoren auf und von sozialer Verantwortung wirken. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung dieses Modells ist, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen bemessen ist, die sozialen Probleme bekannt sind und die Philosophie der Reaktionen bekannt ist.⁵⁸

Über die Wichtigkeit und Rangfolge der drei Komponenten lässt sich streiten. Während Carroll eher die Verbindung zwischen sozialer Verantwortung und sozialer Reaktionsfähigkeit sucht, sieht zum Beispiel Strand eher den Link zwischen Reaktionsfähigkeit und Sozialpolitik. Beide, Carroll und Strand sind sich aber einig, dass es beide Dimensionen benötigt, um dieses lebendige Konzept zu schaffen. Sie sehen aber soziale Verantwortung eher in der Makroebene und soziale Reaktionsfähigkeit in der Mikroebene. Es ist aber dabei immer wichtig, die beiden Ausprägungen in dem Model zu unterscheiden, weil sie in ihren Grundpfeilern sehr verschieden sind. (ethischer Antrieb vs. Pragmatischer Antrieb; Gesellschaft als Beobachter vs. Evaluation im Unternehmen; Unternehmen als Moralapostel vs. Produzenten von Gütern etc.).⁵⁹

⁵⁷ Carroll 1979: S. 503

⁵⁸ vgl. ebenda S.503f

⁵⁹ vgl. Wartick/Cochran 1985: S. 765f

Nicht zu vergessen ist aber beim Modell der CSP, die letzte und dritte Komponente – die sozialen Probleme/Belange. Diese sind bedingt durch die Fähigkeit von Firmen sozial reaktiv zu handeln. Ziel ist es, diese Probleme frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig Maßnahmen einleiten zu können. Dazu müssen die Probleme identifiziert, analysiert und anschließend „gelöst“ werden, also mögliche Lösungswege generiert werden.⁶⁰ In der Unternehmenstheorie gibt es da schon Theorie, wie das Issues Management, das in Kapitel 4.1 behandelt wird.

Zusammenfassend kann also zu diesem dreidimensionalen Konzept gesagt werden, dass es viele verschiedene Motive anspricht, die Firmen dazu bewegen, sozial nachhaltiger zu wirtschaften. So können diese auch besser verstanden, verglichen und evaluiert werden. Neben den Motiven lassen sich natürlich auch die Art und Weise des Verhaltens sowie die Ergebnisse hiermit strukturieren.⁶¹

In der späteren Untersuchung soll erneut auf das Konzept der CSP zurückgegriffen werden, wenn es um die Frage geht, welche Absichten hinter der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen stecken. Denn je nachdem ob dieses passiv, aktiv oder proaktiv handelt, können interessante Ergebnisse erzielt werden.

2.5 Von Corporate Governance zu Corporate Citizenship

Um das Konzept und das Modell von Corporate Citizenship (CC) richtig fassen zu können, möchte ich an dieser Stelle etwas weiter in die Kultur von Unternehmen hineinblicken und zuerst das Modell der Corporate Governance (CG) vorstellen. Unter CG versteht man eine Art Verfassung für Unternehmen, die dazu beitragen soll, dass sowohl wert- als auch erfolgsorientiert im Sinn der Unternehmensziele gearbeitet wird. Entscheidungen und Verhalten von Unternehmensvertretern, die Kommunikation und Beziehung mit den Stakeholdern und die Unternehmensstrukturen sind dort geregelt. Definiert werden kann CG wie folgt:

„Corporate Governance is concerned with ways of bringing the interests and objectives of investors and managers into line and ensuring that firms are run for the benefit of investors“⁶²

Mittels CG soll gewährleistet werden, dass Unternehmen im Sinne ihrer Eigentümer handeln und so Gewinne erwirtschaften. Trotz zahlreicher empirischer Studien zu diesem Thema, lassen

⁶⁰ vgl. ebenda S: 767f

⁶¹ vgl. Wood 1991: S. 693f

⁶² Mayer In Habisch 2008: S. 72

sich keine verallgemeinernden Aussagen über solche Unternehmensverfassungen treffen, da diese je nach nationaler Gesetzgebung, Kulturen und Gebräuchen von Ländern variieren.⁶³

Corporate Citizenship oder kurz CC genannt, kann als Bestandteil von CG Maßnahmen und weiter auch als Bestandteil des CSR Konzepts gesehen werden. Durch die unmittelbare Wahrnehmbarkeit für die Öffentlichkeit, werden CC Aktivitäten für immer mehr Unternehmen attraktiver.

„Corporate Citizenship ist das systematisch betriebene bürgerschaftliche oder soziale Engagement von Unternehmen aller Größen.“⁶⁴ und auch „die Gestaltung der Beziehung zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld.“⁶⁵

Dieses soziale Engagement soll also vor allem im lokalen Umfeld des Unternehmens stattfinden, kann aber gerade bei globalen Firmen auch Ländergrenzen durchbrechen und auch so Auswirkungen auf den eigentlichen Unternehmensstandort haben. Synonym mit dem Begriff CC wird ein solches Verhalten auch als „Umfeldmanagement“, „Sozialpartnerschaft“ oder „gemeinnütziges Engagement“ betitelt.⁶⁶

Mögliche Einsatzbereiche lassen sich ebenso schwierig fassen wie der Begriff des Corporate Citizenship als solcher. Während das Sponsoring eines Bundesligaverbands wohl eher in den Bereich Marketing fällt, kann eine neue Sportausrüstung für den örtlichen Jugendfußballklub schon wieder etwas „Bürgerschaftliches“ an sich haben. Die Grenzen, die das bürgerschaftliche Engagement von Imageverbesserung trennt, sind schmal und lassen sich nur schwer greifen.⁶⁷ Studien zum Thema, warum Unternehmen CC betreiben, ergeben immer ein ähnliches Bild. So beschreibt Nährlich zum Beispiel die Mittelstandsstudie, bei der 10.000 mittelständische Unternehmen im Jahr 2001 zu ihren CC Aktivitäten befragt wurden.⁶⁸ Demnach betreiben 92% der befragten Unternehmen bürgerschaftliche Aktivitäten in der Hoffnung, das Image zu verbessern und das Unternehmensleitbild zu heben. Bei knapp 60% der Firmen basiert dieses soziale Handeln auf Absatzzielen, gefolgt von persönlichem Interesse der Geschäftsführung bei 46%.⁶⁹

⁶³ vgl. Schwalbach/Schwerk In Habisch 2008. S.71ff

⁶⁴ BMWi In Schunk 2009: S. 104

⁶⁵ Grünbuch der Europäischen Kommission 2001: S.28

⁶⁶ vgl. Schunk 2009: 105f

⁶⁷ vgl. Wieland In Backhaus-Maul/Biedermann/Nährlich/Polterauer 2008: S. 87f

⁶⁸ Rücklaufquote lag bei 940 Fragebögen.

⁶⁹ vgl. Nährlich In Backhaus-Maul/Biedermann/Nährlich/Polterauer 2008: S. 188

Es ist wie eingangs schon erwähnt schwer, all diese Konzepte wie CSR, CC u.a. zu trennen. Während Carroll Archie die beiden Begriffe nicht gleich stellt, sieht er dennoch eine klare Verknüpfung zwischen den beiden, indem er CC als eine Stufe von CSR bezeichnet. Einen Versuch der klaren Begriffsabgrenzung unternahmen Behrent und Wieland im Jahr 2004 mit folgender Definition:

„CSR ist ein werte- und normengeleitetes Management zur Lösung sozialer und ökologischer Problemlagen. Die Definition dessen, was eine solche Lage auszeichnet, vollzieht sich über Stakeholder und gesellschaftliche Standards. CC wird demgegenüber demokratietheoretisch angesetzt, nämlich als Rechte und Pflichten des Unternehmens als moralisch pro-aktiver kollektiver Bürger.“⁷⁰

Gängiger und geläufiger ist aber sicher der von Carroll geleitete Ansatz der Integration von CC in das Gesamtkonzept der Corporate Social Responsibility.

„depending on which way it (CC) is defined, the notion seems to overlap more or less with the previously mentioned themes and theories (on CSR).“⁷¹

Hansen und Schrader haben auf Basis dessen versucht, ein allumfassendes Modell zu entwickeln, das sich wie folgt beschreiben lässt: Finden CSR Aktivitäten im Kerngeschäft statt, so bezieht sich die soziale und gesellschaftliche Verantwortung darauf, Arbeitsnormen, Menschenrechte, etc. zu befolgen, und zwar nicht nur im eigenen Unternehmen sondern auch bei Zulieferern. In der nächsten Ebene wird von den beiden Autoren das Engagement in der Zivilgesellschaft beschrieben, das beispielsweise durch Corporate Giving (siehe Kapitel 2.7) oder Corporate Volunteering (siehe Kapitel 2.6) erreicht werden kann. Kurz- und langfristige Maßnahmen ergeben hier eine breite Palette an Möglichkeiten für Unternehmen. Hier können neben unternehmenszugehörigen Projekten auch unternehmensfremde unterstützt werden. Ein noch weiter gefasstes Verständnis von CSR beschreiben Hansen und Schrader in der Rahmenordnung. Dies wird hier als gesellschaftsorientiertes Lobbying verstanden sowie die freiwillige Mithilfe bei diversen Regulierungen. Diese dritte Ebene wird als

„bürgerliches Engagement von Unternehmen an der Schnittstelle zum Staat im Rahmen der Übernahme ordnungspolitischer Mitverantwortung“⁷²

beschrieben. Zusammenfassend ist beim Modell von Hansen und Schrader nicht wichtig, ob ein Unternehmen CSR macht, sondern in welchem Ausmaß es welche Aktivitäten betreibt. Wird

⁷⁰ Behrent/Wieland In Habisch 2008: S. 79

⁷¹ Carroll In Mayerhofer/Grusch/Mertzbach 2008: S. 10

⁷² Hansen/Schrader 2005: S.374

CSR allumfassend betrieben, findet es auf allen Ebenen statt.⁷³ Nachstehende Grafik soll das oben Beschriebene noch einmal veranschaulichen.



Abbildung 2-7: Ebenen und zentrale Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen⁷⁴

2.6 Corporate Volunteering

Corporate Volunteering (CV) kann als Teil des Konzepts von Corporate Citizenship gesehen werden und heißt zu Deutsch freiwilliges Engagement. Ein Praxisbeispiel für ein Unternehmen, das Corporate Volunteering schon seit längerem betreibt, ist die Henkel AG. Freiwillige Arbeit von Mitarbeitern aber auch von ehemaligen Mitarbeitern, die bereits pensioniert sind, soll im Rahmen des CSR Programms von Henkel gefördert werden. Inspiriert von amerikanischen Beispielen, die ähnliche Programme schon weitaus früher in die Unternehmenskultur integriert haben, beschloss der Vorstand von Henkel AG im Jahr 1998 die MIT-Initiative ins Leben zu rufen. „Miteinander im Team“ heißen die drei Buchstaben und sollen das freiwillige Engagement aller (ehemaligen) Mitarbeiter fördern.⁷⁵ Mit der regen Teilnahme und Mithilfe der Mitarbeiter von Anfang an, hatte niemand gerechnet. Heute ist diese Initiative Teil des Henkel „Smile“ Programms und hat in den letzten Jahren über 1000 Jugendprojekte und mehr als 4.500

⁷³ vgl. ebenda S.374ff

⁷⁴ Hansen/Schrader 2005: S.377

⁷⁵ vgl. <http://www.henkel.de/mit-initiative-10329.htm>. Stand: 24.8.2010

Gemeindeprojekten zur Umsetzung verholfen.⁷⁶ Das Smile Programm bildet das Dach aller CC Aktivitäten des Konzerns und soll laut eigenen Angaben folgendes erzielen:

“We focus on helping people to help themselves.”⁷⁷

Soweit also zu diesem Praxisbeispiel. In der Theorie lässt sich der Corporate Volunteering wie folgt beschreiben:

„A corporation supports and encourages employees, retail partners and/or franchise members to volunteer their time to support local community organizations and causes. This activity may be a stand-alone effort (...) or done in a partnership with non-profit organizations.”⁷⁸

Kotler und Lee haben mit dieser Definition einerseits die Ausprägungen von freiwilligem Engagement sowie die Zielgruppen dafür klar abgesteckt. Nach ihrer Meinung gehören alle Stakeholder eines Unternehmens, also Mitarbeiter, Kunden, Partner etc. dazu. All diese Gruppen sollen dazu aufgefordert werden, alleine oder in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen ihre freie Zeit für wohltätige Projekte zu spenden.

All dies soll über das normale Kerngeschäft von Unternehmen hinaus passieren. Als Ressource wird hierfür eben das Personal gesehen. Während, wie eingangs schon kurz angeschnitten, dieses Konzept schon seit langem in Amerika zu finden ist, etabliert es sich in Europa nur schleppend. Erst seit den 1990er Jahren wird im deutschsprachigen Raum darüber diskutiert. Je nach Kompetenz und Arbeitskraft kann das Einsatzgebiet von CV variieren. Kritik wird vor allem an der selektiven Auswahl der Projekte geübt, da meist nur solche Projekte unterstützt werden, die in die Unternehmenskultur passen.⁷⁹

Hoger Backhaus-Maul hat versucht alle CV Arten zu benennen und in eine logische Reihenfolge zu bringen. Folgende Formen von CV konnte er herausarbeiten:

- Regelmäßige Freiwilligentage, an denen sich Mitarbeiter für ausgesuchte Projekte engagieren können,
- Mittelfristig angelegte Kooperationen mit sozialen Einrichtungen, wie zum Beispiel Schulen. Mitarbeiter können hier als Tutor auftreten.
- Ebenfalls mittelfristig angelegter Einsatz von qualifizierten Mitarbeitern, die mit ihren Skills Non Profit Organisationen zur Seite stehen sollen.

⁷⁶ vgl. Büchler In Jonker/Eskildson 2009: S.34

⁷⁷ vgl. <http://www.henkel.com/henkel-smile.htm> Stand: 24.8.2010

⁷⁸ Kotler/Lee 2005: S.24

⁷⁹ vgl. Schäfer 2009: S. 26f

Prinzipiell sollen all diese Aktivitäten in der Freizeit der Mitarbeiter passieren, die durch projektbezogene Geldmittel (matching funds) sowie der Bereitstellung von Sachmitteln komplettiert wird.⁸⁰

Eine Weiterentwicklung dieses Konzepts stellt die Initiative „Socially Responsible Business Practices“ dar, wonach Unternehmen eigene Projekte etablieren zu versuchen. Diese Projekte sollen entweder die Gemeinde oder Umweltbelange unterstützen und können, wie auch das freiwillige Engagement von Mitarbeitern, in Zusammenarbeit mit anderen Organisationen geschehen, oder vom Konzern selbst entwickelt worden sein. Ein Beispiel hierfür ist Starbucks, das mit Conservation International eng zusammenarbeitet, um Kaffeehändlern überall auf der Welt faire Preise zahlen zu können.⁸¹

2.7 Corporate Giving

Eine andere Art des bürgerlichen Engagements (vielleicht auch die umstrittenste) ist Corporate Giving und umfasst alle Spendenaktivitäten eines Unternehmens. Bislang überwiegen Spenden dem „echten“ freiwilligen Engagement – Tendenz sinkend.⁸² Corporate Giving steht wahrscheinlich aufgrund seines knappen (Zeit-) Aufwands, der zur Erfüllung reicht, sicher am stärksten im Feuer der Kritik. Es lässt sich allgemein wie folgt definieren:

„Als Corporate Giving bezeichnet man die Bereitstellung von Geldmitteln von Unternehmen die Belange aus Forschung, Bildung, Kultur, Sport oder der sozialen Arbeit fördern.“⁸³

Neben der Bereitstellung von Geldmitteln, anders genannt Geldspenden, gibt es auch die Möglichkeit wohltätigen Organisationen mit Sachspenden unter die Arme zugreifen. Beide Arten der Spenden variieren wieder nach Regelmäßigkeit der Spende (periodisch, einmalig, etc).⁸⁴

Eine weitere Form oder besser gesagt eine andere Begrifflichkeit ist Sponsoring.

„Im Sport, bei kulturellen Ereignissen sowie im ökologischen, sozialen und medialen Bereich werden gezielt Personen, Projekte, Institutionen und audiovisuelle Programme unterstützt sowie eigene Veranstaltungen initiiert, um Teilnehmer und Zuschauer mit Kommunikationsabsichten von Unternehmen zu konfrontieren.“⁸⁵

⁸⁰ vgl. Backhaus-Maul 2004: S. 24f

⁸¹ vgl. Kotler/Lee 2005: S. 24f

⁸² vgl. Schäfer 2009: S. 25

⁸³ vgl. http://www.spendwerk.de/sozial/definition/corporate-giving__85.htm Stand: 25.8.2010

⁸⁴ vgl. Domagalla 2007: S. 16

⁸⁵ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sponsoring.html> Stand: 9.12.2010

Das Sponsoring erfolgt also mit der Absicht ein Kommunikationsziel zu erreichen und zielt vor allem im Bereich Sozio-, Kultur und Umweltsponsoring auf nachhaltige Themen ab. Szyszka unterscheidet außerdem zwischen Sponsoring im engeren und Sponsoring im weiteren Sinn. Während Aktivitäten, die durch Sponsoring im engeren Sinn finanziert wurden, ohne diese Hilfe gar nicht zu Stande gekommen wären, geht es bei Sponsoring im weiteren Sinne um Platzierung von Logos oder Firmennamen während diverser Veranstaltungen.⁸⁶

In der Literatur werden die beiden letztgenannten Bereiche also Corporate Volunteering und Corporate Giving als Ausprägungen von Corporate Citizenship eingeordnet. Um die Unterschiede der beiden noch besser darzustellen, soll folgende Grafik helfen:

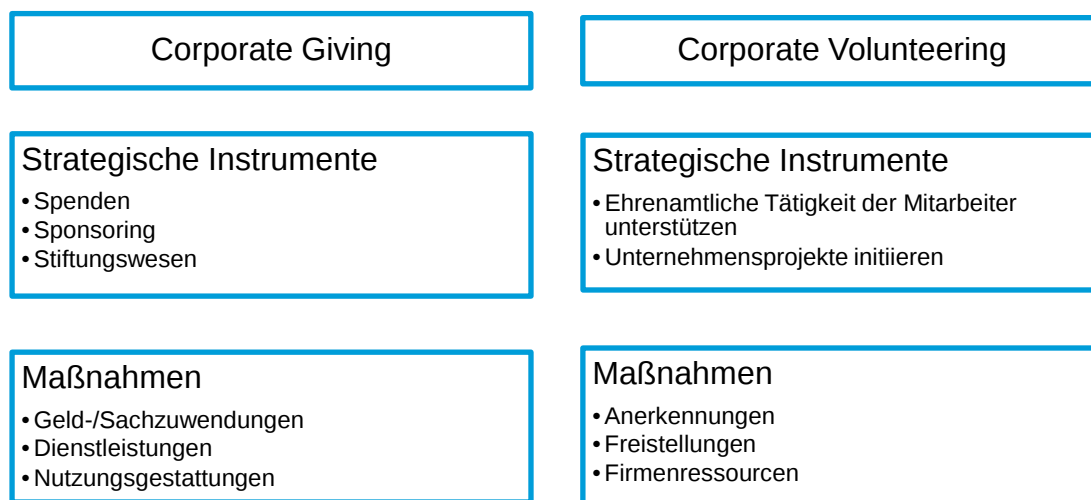


Abbildung 2-8.: Unterschiede zwischen Corporate Volunteering und Corporate Giving⁸⁷

Während also beim Corporate Volunteering rein menschlicher Einsatz gefragt ist, geht es bei Corporate Giving um materielle Spenden. Wie oben bereits erwähnt, ist Corporate Giving weitaus kurzfristiger zu organisieren und sicherlich mit weniger Aufwand verbunden, weswegen es wohl eher dem Image der Firma als dem Gemeinwohl dienen soll.

Für diese Arbeit relevant, sind alle oben genannten Begrifflichkeiten, denn bei der Untersuchung der Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte wird sich zeigen, dass es stark von Branche, Größe

⁸⁶ vgl. Szyszka In: Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S. 146f

⁸⁷ Domagalla 2007: S. 15

und Expertise abhängt, welche Begriffe verändert werden. Prinzipiell kann aber schon vorgegriffen werden, als dass gerade CV und CG eine wichtige Rolle in der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen spielen.

Soweit zum wissenschaftlichen Verständnis von CSR Maßnahmen und der Klärung der Begrifflichkeiten. Es konnte gezeigt werden, dass trotz der Vielzahl von Namen und Modellen, der Inhalt sich doch immer sehr stark ähnelt: Alle Beschreibungen laufen einen bewussteren und nachhaltigeren Umgang mit Ressourcen jeglicher Art hinaus. Weiters ist natürlich interessant, dass einige Begriffe wie Responsiveness noch immer im Kreuzfeuer von Diskussionen stehen und eine eindeutige Definition noch nicht vorhanden ist. In den nachstehenden Kapiteln möchte ich einerseits CSR in die Unternehmen eingliedern und seinen Platz im Unternehmen beleuchten, andererseits auch Nachhaltigkeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht betrachten und diese in die Disziplin einordnen, um so den Übergang hin zu CSR Kommunikation zu vollziehen.

3 CSR im Unternehmen

Da es natürlich einige Unterschiede bezüglich der Nachhaltigkeitsstrategie eines Unternehmens im Vergleich bspw. zu dem von NGOs gibt, habe ich diesen Abschnitt noch dem eigentlichen Thema vorgezogen. Denn so sehr man auch die guten Taten schätzen möchte, so muss man sich natürlich auch im Klaren sein, dass Unternehmen den wirtschaftlichen Erfolg als oberste Priorität sehen. Dies hat auch schon Carroll in seiner CSR Pyramide festgehalten. Denn nur mit wirtschaftlichen Erfolg ist überhaupt an soziale oder ökologische Programme zu denken und weiter an eine erfolgreiche Kommunikation dieser. Nachfolgend sollen einige Besonderheiten von CSR in Unternehmen dargestellt werden.

3.1 CSR als Business Case

Den Begriff "Business Case" findet man immer wieder in der Literatur, wenn es darum geht, warum Unternehmen CSR betreiben. Ein Unternehmen, das CSR als Business Case ausführt ist lt. Hansen und Schrader daran interessiert, durch freiwillige CSR Tätigkeiten die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zu verbessern und somit den Umsatz/Gewinn zu erhöhen. Viele Studien beweisen, dass CSR Aktivitäten das Image und die Reputation von Unternehmen verbessern (siehe Kapitel 5.2.2). Die Folgen dieser primären Wirkung von CSR ist neben der Kundenbindung, die Schaffung von Vertrauen bei aktiven und potenziellen Mitarbeitern, sowie die erhöhte Wettbewerbsfähigkeit. Des Weiteren lassen sich auch direkte ökonomische Entwicklungen feststellen, wie eine Steigerung des Aktienkurses, eine erhöhte Kaufbereitschaft sowie Neukundenakquise, und eine Vertiefung der bestehenden Geschäftsbeziehungen. Hansen und Schrader betonen, dass CSR heute von Unternehmen ganz bewusst eingesetzt wird, um Unternehmen langfristig zu fördern. Laut den Autoren ist es wichtig, dass Unternehmen die ökonomischen Steigerungen von CSR erkennen, damit noch mehr Firmen dies in ihre Unternehmenspolitik mit aufnehmen.⁸⁸

Wesentlich schwieriger zu erklären, sind alle CSR Aktivitäten, die noch über das oben genannte Maß hinaus gehen. Etliche Unternehmen gestalten ihr CSR Programm so, dass es sich nicht vollständig rentiert. Obwohl sie sich dieser Tatsache bewusst sind, entscheiden sich viele, ihr freiwilliges Engagement zu erweitern, welches CSR als Social Case genannt wird. Gründe hierfür sind neben Philanthropie auch die Hoffnung auf die Steigerung der allgemeinen Wirtschaftssituation - wenn viele Unternehmen so handeln - sowie die Tatsache, dass CSR rein

⁸⁸ vgl. Hansen/Schrader 2005: S.383f
(http://www.imug.de/pdfs/csr/hp_imug_hansen_schrader_csr_und_bwl_2005.pdf Stand: 24.11.2010)

zum Selbstzweck langfristig von den Stakeholdern als solches identifiziert wird, und so negativ das Image beeinflussen könnte.⁸⁹ Welche Art von CSR Unternehmen überhaupt betreiben, soll im nächsten Kapitel aufgezeigt und verdeutlicht werden.

3.2 CSR Maßnahmen von Unternehmen – Intern vs. Extern

Grundsätzlich unterscheidet Habisch zwischen internen und externen Maßnahmen. Neben dem Aufbau und Erhalt einer Wertekultur im Unternehmen beinhalten interne Maßnahmen auch die Kommunikation dieser im Unternehmen. Dies umfasst eine regelmäßigen Evaluierung und Qualitätssicherung der CSR Maßnahmen und den richtigen Umgang mit den Mitarbeitern, also Punkte wie Chancengleichheit und ähnliche. Habisch sieht die externen Maßnahmen theoretisch am ehesten mit der Definition von Corporate Citizenship verknüpft und fasst darunter alle Maßnahmen zusammen, die sich an die Stakeholder von Unternehmen richten.⁹⁰ Unter Stakeholder sind einerseits alle Bezugsgruppen zu verstehen, die vom Handeln des Unternehmens in irgendeiner Form betroffen sind und andererseits auch jene, die ihrerseits das Unternehmen beeinflussen. Beispiele hierfür sind Medien, Nachbarn, Anrainer, Kunden, Eigentümer etc. Um erfolgreich zu sein, heißt es schon lange nicht mehr nur mit seinen Kunden und Anteilnehmern zu kommunizieren. Es erfordert vielmehr ein ganzheitliches Kommunikationskonzept mit allen Bezugsgruppen.⁹¹ Näher beleuchtet werden die Stakeholder und die Stakeholderkommunikation noch in Kapitel 4.

Eine gute Übersicht über alle oben genannten Begrifflichkeiten bildet die von Habisch selbst entwickelte Anschauung über interne und externe Maßnahmen. Er hat es hier, meiner Meinung, recht erfolgreich geschafft, einen Überblick über einen sehr schwammigen Bereich zu geben. Was (CSR Maßnahmen), wohin (intern, extern) von Unternehmen kommuniziert werden muss, ist in dieser Darstellung abgebildet. Weitere Fragen der nächsten Kapitel werden aber vor allem sein, warum (Stichwort Legitimitätstheorie) und mit wem (Stichwort: Stakeholdertheorie) über CSR kommuniziert wird? Ich möchte also in Kapitel 4 speziell auf die Kommunikation von Nachhaltigkeitsmaßnahmen eingehen. Hier noch die Grafik:

⁸⁹ vgl. Hansen/Schrader 2005: S.386ff

⁹⁰ vgl. Habisch 2008: S. 81f

⁹¹ vgl. Cornelissen/Joep 2008: S. 10ff



Abb. 1. Deskriptives Modell der Unternehmensverantwortung (eigene Darstellung)

Abbildung 3-1: Deskriptives Modell der Unternehmensverantwortung nach Habisch⁹²

Nachhaltigkeitskommunikation richtet sich sowohl an interne als auch externe Stakeholder des Unternehmens. Vergleichbar damit, gibt es natürlich auch CSR Aktionen, die speziell für interne und externe Stakeholder ausgelegt sind. Diverse Rahmenbedingungen wie GRI Guidelines, die in Kapitel 5.4 näher erklärt werden, beeinflussen sowohl die Kommunikation als auch die Planung von nachhaltigen Programmen. Bevor sich diese Arbeit nun dem Thema Stakeholderkommunikation widmet, soll geklärt werden, warum diese in den letzten Jahren überhaupt so an Bedeutung gewonnen hat.

3.3 Shareholder Value und CSR

Bevor man die Wichtigkeit von Stakeholder-Interessen kannte, stand der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens im Vordergrund. Er alleine war Ziel der Geschäfte, natürlich unter Einhaltung gesetzlicher und sozialer Standards. Der Shareholder-Value-Ansatz ist ein wertorientierter Ansatz zur Unternehmensführung, bei dem versucht wird, den wirtschaftlichen Wert von zukünftigen Entscheidungen zu bewerten und sich danach zu richten. Wirtschaftlicher

⁹² Habisch 2008 S.80

Erfolg ist der erwartete Cash-Flow (Geldfluss) abzüglich der eingesetzten Kapitalkosten. Dieser Ansatz kann in den Unternehmen unterschiedlich stark gelebt werden; so kann er lediglich gelegentlich Anwendung finden oder gar auf den gesamten Strategieplan angewendet werden. Ziel dieses Ansatzes ist es also für die Aktionäre (Shareholder) eine Wertsteigerung und somit einen Gewinn zu erwirtschaften. Um dies zu realisieren, muss das Mindest-Betriebsergebnis vor Steuern gesetzt werden, möglich alternative Strategien besprochen werden, der Unternehmensplan evaluiert werden und eine Selbstevaluierung aus finanzieller Sicht vorgenommen werden.⁹³

Große Kritik an diesem Ansatz wird vor allem dort laut, wo bei steigenden Aktienkursen und Gewinnen von Unternehmen die Arbeitslosenrate gleich bleibt. Es wäre also wünschenswert den konjunkturellen Aufschwung zu nutzen, um die Arbeitslosenzahlen zu senken, obgleich natürlich dieser direkte Zusammenhang zu einfach gefasst ist.⁹⁴ Viele Unternehmen wirtschaften nach dem kapitalistischen Unternehmensmodell, das besagt, dass alles Handeln primär vor den Aktionären, also den Geldgebern zu verantworten sei. Dem gegenüber steht das sozialistische Modell, das sein Tun hauptsächlich vor der Gesellschaft rechtfertigt.⁹⁵ Aus diesem Modell hat sich dann auch der Stakeholder-Value-Ansatz entwickelt, der im nächsten Abschnitt näher besprochen werden soll.

Soweit also zur betriebswirtschaftlichen Theorie, die für unsere Zwecke lediglich als Komplementierung dienen soll. Denn hier wird klar deutlich, wo das eigentliche Spannungsfeld von CSR angesiedelt ist. Unternehmen, die es gewohnt sind, rein ökonomisch zu denken, wird es schwer fallen, in sogenannte weiche Erfolgsfaktoren wie Reputation, Risikomanagement oder Wertevorstellungen zu investieren.

3.4 Der Stakeholder-Value-Ansatz

Der Stakeholder bildet das Gegenstück zum Shareholder. Der Begriff etablierte sich während der Nachhaltigkeitsdebatte und sollte zeigen, dass Unternehmen nicht nur für die Interessen der Anteilseigner (Shareholder) einstehen, sondern sich auch für die Forderungen und Bedürfnisse anderer gesellschaftlichen Gruppe interessieren müssen. Der Stakeholder-Ansatz versucht eine Balance zwischen den Interessen verschiedener gesellschaftlicher Gruppen zu finden.

⁹³ vgl. Rappaport 2001: S. 38

⁹⁴ vgl. Achatz 1998: S. 21ff

⁹⁵ vgl. Janisch 1992: S. 101f

In der Praxis ist es aber meist so, dass weder der eine noch der andere Ansatz allein überlebensfähig ist. So wird nie nur auf Aktionärsinteressen geachtet oder nur auf gesellschaftliche Forderungen reagiert. Es kommt vielmehr darauf an, wo die Unternehmen ihren Schwerpunkt setzen.⁹⁶

Kernidee des Stakeholder-Value-Ansatzes ist, dass es die Akteure eines Unternehmens sind, die schlussendlich über den Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Ihre Interessen werden damit zugleich thematisiert. Hier geht es vor allem um die

„Gestaltung der Bedingungen des wirtschaftlichen Erfolges eines Netzwerkes ökonomischer Akteure.“⁹⁷

Diese Bedingungen lassen sich durch folgende drei Prinzipien beschreiben:

Das Kooperationsprinzip: Hierbei entsteht ein auf formalen oder informellen Verträgen basierende Übereinkunft zwischen Unternehmen und Stakeholder.

„Value can be created, traded, and sustained because stakeholders can jointly satisfy their needs and desires by making voluntary agreements with each other, that for the most part are kept.“⁹⁸

Diese Übereinkünfte basieren auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und sollten von beiden Seiten eingehalten werden.

Das Verantwortlichkeitsprinzip: Dieser Teil der Stakeholdertheorie besagt, dass nur diejenigen, potenzielle Stakeholder eines Unternehmens sein können, die auch Verantwortung für Ihr Tun und Handeln übernehmen.

„Value can be created, traded, and sustained because parties to an agreement are willing to accept responsibility for the consequences of their actions.“⁹⁹

Das Komplexitätsprinzip: Dieses Prinzip basiert auf Verhaltenstheorien, die davon ausgehen, dass zu wenig Verständnis und Offenheit für Neues die Wertschöpfungsfähigkeit eines Unternehmens negativ beeinflussen können, da etwaige Handlungsoptionen von vornherein ausgeschlossen werden.

„Value can be created, traded, and sustained because human beings are complex psychological creatures, they are able of acting of many different values and points of view.“¹⁰⁰

⁹⁶ vgl. Achatz 1998: S. 18ff

⁹⁷ Freeman et al. In Wieland 2008: S. 20

⁹⁸ ebenda: S. 20

⁹⁹ ebenda: S. 20

¹⁰⁰ ebenda. S. 21

Alle drei Prinzipien zielen darauf ab, wirtschaftliche und moralische Werte in Einklang zu bringen, um Gewinne erzielen zu können.¹⁰¹ Hier können Parallelen zu dem zuvor erwähnten Substitutionsansatz aus Kapitel 2.1.2 gezogen werden, denn auch hier geht es um den Balanceakt zwischen ökonomischen Interessen einerseits und ökologischen und sozialen Belangen andererseits.

Während man früher versuchte, die Bezugsgruppen eines Unternehmens ebenso zu managen wie die eigenen Mitarbeiter, geht man heute eher von einer wechselseitigen Beziehung aus. Stakeholder und Unternehmen beeinflussen sich gegenseitig und sollen eine langfristige Beziehung aufbauen. Grund hierfür ist natürlich auch der Faktor, dass Bezugsgruppen heutzutage mehr und auch leichter mit Unternehmen in Verbindung treten können. Außerdem werden heute die Wünsche und Interessen nicht von vornherein vom Unternehmen ferngehalten und abgeblockt, sondern eher versucht, auf diese einzugehen und oft auch umzusetzen. Vorteil hier ist natürlich, dass Unternehmen die Interessen kennen und Entscheidungen dementsprechend gestalten können.¹⁰²

So hat sich auch die Stakeholderkommunikation weiterentwickelt und versucht durch verschiedene Methoden wie Umfragen, die Wünsche ihrer Bezugsgruppen zu kennen und zu beachten. Wie genau diese Kommunikation funktioniert und welche Arten von Anspruchsgruppen darin Anklang finden, soll im nächsten Abschnitt geklärt werden.

¹⁰¹ vgl. Wieland 2008: S. 21f

¹⁰² vgl. Cornelissen 2008: S. 57f

4 Stakeholderkommunikation

Die richtige und angemessene Kommunikation mit Stakeholdern ist für Unternehmen von enormer Wichtigkeit. Denn diese Kommunikation schafft Vertrauen, welches sich im Laufe der Zeit als ‚Reputationskapital‘ erfassen lässt.¹⁰³ Die Qualität der Güter und Dienstleistungen sowie die Kommunikation über die Organisation, also auch über deren Mitgliedern nach innen und nach außen sollen als oberstes Ziel der Stakeholderkommunikation gesehen werden. Das Unternehmen wird hierbei zur Drehscheibe für diverse Interessen von Anspruchsgruppen, die in Einklang gebracht werden sollen mit dem Ziel, Einheiten wie Bekanntheitsgrad, Image oder Mitarbeitermotivation zu steigern.¹⁰⁴ Die Nachhaltigkeitskommunikation, die in dieser Arbeit bearbeitet wird, ist eine Form der Stakeholderkommunikation, was diese hier so bedeutsam macht.

Besonders wichtig ist die Kommunikation natürlich mit jenen Stakeholdern, die eine starke Einflussnahme auf das Unternehmen haben, also eine hohe Relevanz haben. Wie Unternehmen solche Unternehmen herausfiltern können, soll in einem späteren Abschnitt geklärt werden. Je nachdem wie wichtig die Bezugsgruppe ist, sollte die Führungsetage oder etwaige Stabstellen für die Kommunikation verantwortlich sein. Bei der Stakeholderkommunikation steht klar der Dialog an sich im Vordergrund und nicht, wie etwa bei der herkömmlichen Unternehmenskommunikation, die Leistungen des Unternehmens. Bei diesem Dialog soll immer ein Konsens angestrebt werden oder zumindest verschiedene Meinungen akzeptiert und toleriert werden.¹⁰⁵ Genau dies macht den bedeutendsten Unterschied zur ‚normalen‘ Unternehmenskommunikation aus.

Lt. Mast gibt es zwei Dimensionen dieser Kommunikation. Nämlich die Stakeholder als Bezugsgruppe auf der einen Seite und das Anliegen oder auch Issue auf der anderen. Hier entsteht eine Konfliktgefahr, denn nicht immer sind Interessen der Unternehmenseigentümer konform mit denen der Stakeholder. Wie oben bereits erwähnt, sollen die diversen Interessen toleriert werden und je nach Tragweite des Issues (Themen) kommunikative Maßnahmen gesetzt werden.¹⁰⁶

¹⁰³ vgl. Menz/Stahl 2008: S. 5f

¹⁰⁴ vgl. Karmasin In Bentele/Fröhlich/Szyszkka 2008: S. 272f

¹⁰⁵ vgl. Menz/Stahl 2008: S. 70ff

¹⁰⁶ vgl. Mast/Huck/Güller 2005: S. 29

4.1 Issues Management

Bevor hier das große Feld der Stakeholderkommunikation näher beleuchtet werden soll, muss geklärt werden, welche Themen (Issues) für Unternehmen überhaupt relevant sind. Wie sich diese Themen aus der Vielzahl von Problemen herauskristallisieren, soll nachstehend geklärt werden. Wenn hier also von Issues gesprochen wird, dann gilt nach Röttger für diesen Sachverhalt folgendes:

„Issues (...) sind Sachverhalte, die von öffentlichem Interesse sind, ein Konfliktpotenzial aufweisen, tatsächlich oder potenziell Organisationen und deren Handlungspotenzial tangieren, eine Beziehung zwischen Anspruchsgruppen/Teilöffentlichkeiten und Organisationen herstellen und im Zusammenhang mit einem oder mehreren Ereignissen stehen.“¹⁰⁷

Sie sind also immer Teil der Beziehung zwischen Unternehmen und Umwelt und unterstützen so den Ansatz, dass Unternehmen nicht ohne gesellschaftliches Handeln existieren und somit nicht nur auf die Erwirtschaftung von Gewinnen abzielen können, so wie es auch die Ansätze von CSR oder CC beschreiben. Vielmehr bedarf es einer genauen Analyse der Wünsche und Probleme des Umfelds, um erfolgreich sein zu können.¹⁰⁸

Im Feld des Issues Management geht es darum, relevante Themen frühzeitig zu erkennen, um entsprechenden Maßnahmen einleiten zu können. Issues Management ist ein klassisches Tool der PR und dient laut Merten

„der kommunikativen Vorsorge zur Abwehr von Schäden und/oder Steigerung von Nutzen.“¹⁰⁹

Es soll also das Unternehmen als Instrument zum Schutz vor äußeren Gefahren unterstützen. Seit den 1990er Jahren ist das Thema Issues Management auch im deutschsprachigen Raum von enormer Bedeutung für Unternehmen und ist in der immer größer werdenden Komplexität der Umwelt zu begründen, sowie im ständig steigenden Legitimitätsdruck (siehe auch Legitimitätstheorie im Kapitel 5.2.1), dem Unternehmen gegenüberstehen.¹¹⁰ Die Methoden des Issue Managements reichen von Marktbeobachtungen über Trendanalysen bis hin zu Umfragen, und werden immer mehr von Agenturen oder von Unternehmen selbst durchgeführt.¹¹¹ Während es also einerseits der Abwehr von Schaden dient, kann es aber auf der anderen Seite den

¹⁰⁷ vgl. Röttger In: Röttger 2001: S.19

¹⁰⁸ vgl. ebenda S.15ff

¹⁰⁹ vgl. Merten In: Röttger 2001: S. 42

¹¹⁰ vgl. Hoffjann In: Röttger 2001: S. 11

¹¹¹ vgl. Merten In: Röttger 2001: S. 42f

Nutzen steigern. Egal welchem Zweck es nun genau dient, läuft es immer nach demselben Schema ab. Die vier Prozesse sind Monitoring → Analyse → Strategie → Handlung.¹¹²

Sind die Issues einem Unternehmen bekannt, so kann es seine Kommunikationsmaßnahmen speziell danach ausrichten und möglichst effizient die gewünschten Inhalte vermitteln. Die nachstehenden Kapitel werden die Stakeholderkommunikation im Detail beleuchten.

4.2 Definition von Stakeholdern

Im nachstehenden Abschnitt sollen die wichtigsten Definitionen von Stakeholdern kurz dargestellt werden, um den Umgang mit dem Begriff in späteren Kapiteln zu erleichtern und um für diese Arbeit die bedeutendsten Stakeholder für Unternehmen zu analysieren.

Freeman sieht Stakeholder als

*„those groups who are vital to the survival and success of the corporation.“*¹¹³

Freeman sieht also die Anspruchsgruppen von Unternehmen in einem direkten Zusammenhang mit dem Erfolg von Unternehmen. Er beschreibt Stakeholder außerdem sehr weitläufig als

*„ any group or individual who is affected by or can affect the achievement of an organization's objectives“.*¹¹⁴

Freeman sieht also jeden der vom Unternehmen betroffen ist, oder den das Unternehmen betrifft als potenziellen Stakeholder. Im deutschen Raum findet man diese Definition von Anspruchsgruppen, die weitaus detaillierter beschreibt:

*„Unter strategischen Anspruchsgruppen bzw. Stakeholder werden dabei solche Handlungseinheiten bzw. soziale Gruppen verstanden, die ihre Interessen in Form von konkreten Ansprüchen an die Unternehmung formulieren und entweder selbst oder durch Interessensvertreter auf die Unternehmensziele, deren Erreichung sowie auf die Tätigkeit und das Verhalten der Unternehmung maßgeblichen Einfluss ausüben können und selbst von den Unternehmenszielen, deren Gewichtung und Erreichung sowie der Tätigkeit und dem Verhalten der Unternehmung beeinflusst werden.“*¹¹⁵

Diese Definition ist weitaus enger gefasst, als jene von Freeman und beschreibt durchaus deutlich, den wechselseitigen Einfluss von Unternehmen und Bezugsgruppe. Genau diese Wechselseitigkeit ist es, die diese Beziehung so besonders macht und die im Hinblick auf den Stakeholder-Value-Ansatz die Brücke hin zur Nachhaltigkeitskommunikation schafft. Denn

¹¹² vgl. ebenda S. 50ff

¹¹³ Freeman In Friedman/Miles 2006: S. 2

¹¹⁴ ebenda S. 4

¹¹⁵ Janisch 1992: S. 4

Unternehmen haben erkannt, dass neben den Anteilseignern von Firmen auch andere Stakeholder von Bedeutung sind. Menz/Stahl definieren Stakeholder als

*„jene Bezugsgruppen eines Unternehmens (...), die Ansprüche an das Unternehmen stellen und oder deren Interessen in irgendeiner Weise mit dem Unternehmen verbunden sind.“*¹¹⁶

Auch Sie fassen den Begriff ähnlich wie zuvor Freeman wesentlich weiter und sehen all jene Personen als Bezugsgruppe, die Überschneidungen im Interesse haben, egal ob sie konkrete Ansprüche formulieren oder ob sie vom Verhalten des Unternehmens beeinflusst werden.

4.3 Ziele von Stakeholderkommunikation

Stakeholderkommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation tritt gezielt mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens in Kontakt. Ziele für Unternehmen sind hier ganz klar Vertrauen, Reputation und Commitment, auf die in den nächsten Abschnitten näher eingegangen werden soll.

Vertrauen

Vertrauen kann erreicht werden indem Unternehmen offen, ehrlich, tolerant, reziprok und fair mit ihren Stakeholdern umgehen.

- Offenheit meint hier, den Stakeholdern Einblick in die Unternehmenswelt zu gewähren, wie das zum Beispiel am Tag der offenen Tür der Fall ist.
- Ehrlichkeit im Sinne von transparenter und richtiger Berichterstattung soll Verfälschungen in Unternehmenspublikationen vermeiden und so das Vertrauen stärken.
- Toleranz muss gegenüber den Stakeholdern gerade dann geübt werden, wenn diese dem unternehmensinternen Bild in Geschlecht, Hautfarbe, Sprache etc. unterscheiden.
- Reziprozität entstehe hier durch gewisse Vorleistungen des Unternehmens, die der Stakeholder wieder gut machen will. So eine Wechselseitigkeit spricht für den Erfolg von Kooperationen und kann nie erzwungen oder vertraglich fixiert werden.
- Fairness oder Gerechtigkeit spricht genau jene Leistungen und Gegenleistungen an, die nie zum Nachteil der Stakeholder geschehen dürfen.

Werden all diese Normen und Verhaltensmuster seitens des Unternehmens eingehalten, wird ihm automatisch Vertrauen entgegengebracht werden.¹¹⁷

¹¹⁶ Menz/Stahl 2008: S. 4

¹¹⁷ vgl. ebenda S. 72ff

Reputation

Im Gegensatz zu Vertrauen, benötigt die Reputation die Meinung Dritter. Stakeholder werden also hier stark von der Einstellung anderer geleitet. Solche Dritte zeichnen sich durch Kompetenz, Bonität oder Seriosität aus und treten im Unternehmensalltag oft als Instanzen wie TÜV oder Stiftung Warentest auf.¹¹⁸ Ähnliche Belege ergaben auch Untersuchungen von Hardtke/Kleinfeld, die in Kapitel 5.2.7 Exkurs: Glaubwürdigkeitsdilemma besprochen werden.

Wenn man von Reputation spricht, muss man immer von negativer und positiver Reputation sprechen. Denn so viele Stakeholder ein Unternehmen hat, so viele Meinungen gibt es darüber. Diese Summe an Einzelmeinungen, müssen in Kategorien eingeteilt werden. Da eine solche Meinung nicht statisch ist, sondern sich jederzeit ändern kann, müssen Unternehmen ständig in Kontakt mit Ihren Stakeholdern sein. Reputationsmanagement beschreibt Maßnahmen, die helfen, die Zuschreibung von Reputation zu steuern. Es sei hier aber Vorsicht geboten, denn wenn eine Kommunikation nicht wohl überlegt ist, kann die ursprünglich beabsichtigte positive Reputationsbildung schnell in eine Negative umschlagen. Folgende Fragen sollten immer gestellt werden: Erreicht meine Nachricht überhaupt die richtigen Stakeholder?, ist diese relevant genug, dass sie von der Nachricht zur Information wird?, wie wahrscheinlich ist es, dass meine Nachricht verarbeitet wird?, und ist es möglich, dass die Stakeholder aktiv die Nachricht weiterverbreiten? All diese Wahrscheinlichkeiten sollten hinterfragt werden, bevor man versucht mittels Reputationsmanagement Einfluss auf die Meinungsbildung zu nehmen.¹¹⁹

Commitment

Am treffendsten kann dieser Begriff als ‚innere Verpflichtung‘ übersetzt werden. Bei Commitment geht es um mehr als nur der Identifikation, die zwar eine Verinnerlichung darstellt, aber auch schnell für „etwas Besseres“ aufgelöst werden kann. Es ist auch mehr als die Bindung, die auf einem sachlichen Abwiegen zwischen Kosten und Nutzen beruht, obgleich im Laufe der Zeit auch hier moralische Gefühle entstehen können. Commitment meint die Bereitschaft die Beziehung zum Unternehmen aufrecht zu erhalten, auch wenn vielleicht relationale Mechanismen das Gegenteil verlangen. Es geht daher über das Relationale hinaus. Es hat eine sehr starke affektive, also gefühlsbetonte Komponente und unterscheidet sich somit zur Bindung und zur Identifikation. Für Unternehmen heißt das, dass Commitment dort entsteht, wo die Zufriedenheit und die bereits geleisteten Investitionen hoch und die möglichen Alternativen eher

¹¹⁸ vgl. Hubig/Siemoneit In: Piwinger/Zerfaß 2007: S. 175

¹¹⁹ vgl. Menz/Stahl 2008: 78ff

gering sind. Auch hier geschieht diese Bewertung seitens der Stakeholder laufend, weswegen auch Aktionen, die das Commitment betreffen, laufend evaluiert werden müssen.¹²⁰

Diese drei Hauptgruppen lassen sich also als primäre Ziele der Stakeholderkommunikation festmachen. Es muss aber auch beachtet werden, dass diese drei nicht für sich gesehen werden können, sondern immer in Beziehung zu einander stehen. Sie überschneiden und überlappen teilweise und können so nicht klar getrennt werden. Auch in der folgenden Untersuchung werden diese Begriffe unter Image/Reputation zusammengefasst. In den nächsten Abschnitten soll noch näher auf den Begriff Stakeholder eingegangen werden, bevor dann im nächsten Kapitel die für diese Arbeit wichtige Form der Stakeholderkommunikation - die Nachhaltigkeitskommunikation - behandelt werden soll.

4.4 Identifikation der Stakeholder

Am Anfang jeder erfolgreichen Stakeholderkommunikation steht die Identifikation der Stakeholder eines Unternehmens. Um mit den Bezugsgruppen richtig in Verbindung treten zu können, muss man zuerst wissen, mit wem man überhaupt kommunizieren will und kann. Diese werden dann gemäß ihrem Bezug zum Unternehmen mit den für sie relevanten Informationen versorgt. Investoren werden zum Beispiel die neuesten Umsatzzahlen unterbreitet, während Kunden über neueste Produkte und Dienstleistungen informiert werden sollten. Die Interessen der Bezugsgruppen variieren meist, können aber von zu Zeit auch komplett auseinander gehen. Ein klassisches Beispiel hierfür ist der Mitarbeiterabbau, der sich wohl nur in den sinkenden Ausgaben als positiv erweist. Es ist aber nicht nur wichtig zu wissen, wer die Stakeholder eines Unternehmens sind, sondern gleichzeitig auch deren Interessen und den möglichen Einfluss auf Entscheidungen zu kennen.¹²¹

Um überhaupt mit Stakeholdern in Verbindung treten zu können, bedarf es nach Wieland einer Governance von Stakeholderbeziehungen. Diese sieht er

„als einen zweistufigen Prozess zunächst der Identifizierung und dann der Priorisierung der relevanten Stakeholder (...) mit dem Ziel der wirtschaftlichen Wertschöpfung und der Ausschüttung einer Kooperationsrente liegt.“¹²²

Die beiden Stufen, die Wieland hier beschreibt, werden im nächsten Abschnitt erklärt. Wieland sieht darin aber das klare Ziel, die Wertschöpfung zu steigern. Da es unwahrscheinlich ist, dass

¹²⁰ vgl. ebenda: S.81ff

¹²¹ vgl. Cornelissen 2008: S. 48f

¹²² Wieland 2008: S.16

alle Stakeholder dieselben Interessen haben, geht es bei diesem Prozess auch immer um den Kampf um die Aufmerksamkeit von Unternehmen. Die Anspruchsgruppen können je nach ihren Eigenschaften, ihrer Beziehung zur jeweiligen Situation oder hinsichtlich ihres Kommunikationsbedürfnisses ausgesucht werden. Diese können je nach Situation variieren. Für Unternehmen ist es aber immer schwierig, den richtigen Anspruchsgruppen die richtig portionierte Aufmerksamkeit zu geben. Ein solches Priorisieren von Anspruchsgruppen ist aber notwendig, um nicht zu viel Kommunikationsaufwand an den sogenannten squeaky wheel stakeholder, also den Nervensägen-Stakeholder zu richten und die wahren Anspruchsgruppen unberührt zu lassen.¹²³ Nachstehend sollen nur Methoden vorgestellt werden, die eine solche Auswahl ermöglichen.

4.5 Arten von Stakeholdern

Um Stakeholder in Kategorien einzuteilen, gibt es unterschiedliche Modelle, die angewandt werden können. Hier möchte ich das Stakeholder Salienz Modell vorstellen. Das Wort Salienz stammt aus der kognitiven Psychologie und meint

*„dass ein (salienter) Reiz (z. B. ein Objekt oder eine Person) aus seinem Kontext hervorgehoben und dadurch dem Bewusstsein leichter zugänglich ist als ein nicht-salienter Reiz.“*¹²⁴

Im Salienzmodell von Stakeholdern gibt es drei Haupteigenschaften, die ein Stakeholder besitzen kann: Macht, Rechtsmäßigkeit und Dringlichkeit. Erst wenn alle diese drei Faktoren von einem Stakeholder erfüllt sind, spricht man von endgültigen Stakeholdern (7):

¹²³ vgl. Rawlins 2006: S. 2ff

¹²⁴ <http://www.psychologie.unifreiburg.de/Members/rummel/wisspsychwiki/wissenspsychologie/ComputervermittelteKommunikation>. Stand: 28.9.2010

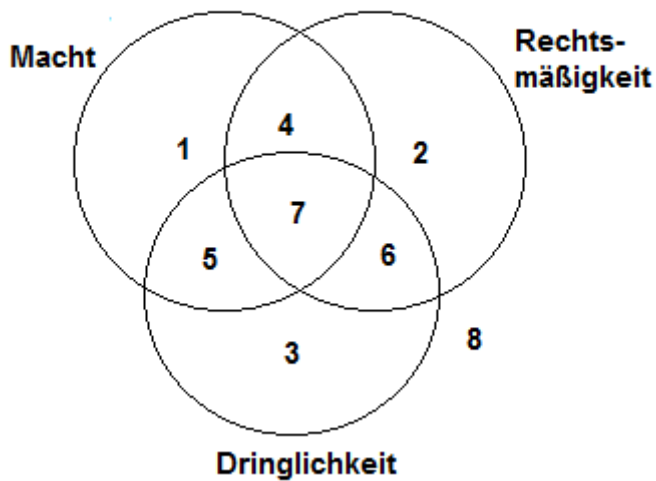


Abbildung 4-1: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cornelissen¹²⁵

- (1) Inaktive Stakeholder: Diese hätten zwar die Macht ihre Wünsche durchzusetzen, setzen diese aber nicht ein. Sie haben nur wenig oder keine Interaktion mit dem Unternehmen, können aber, wenn Sie eine der anderen beiden Eigenschaften (wie Rechtsmäßigkeit oder Dringlichkeit) dazu gewinnen, sehr ‚gefährlich‘ für das Unternehmen werden.
- (2) Willkürliche Stakeholder: Sie hätten zwar die Rechtsmäßigkeit, verfügen aber nicht über genug Macht oder dringende Vorhaben, um ihre Interessen durchzubringen. Vertreter von Benefizprojekten fallen oftmals unter diese Gruppe.
- (3) Fordernde Stakeholder: Sie besitzen dringende Forderungen, haben aber nicht genug Macht und Rechtsmäßigkeit, um diese durchzubringen. Sie bekommen daher nicht viel Aufmerksamkeit von den Verantwortlichen im Unternehmen geschenkt. Sie schaffen es nicht in einen salienten Status. Beispiel hierfür ist zum Beispiel ein einzelner Demonstrant, der zwar das Unternehmen stört und auch die Mitarbeiter erreicht, seine wahren Ziele bleiben aber ungesehen von der Öffentlichkeit.

Weiters gibt es dann noch Stakeholder, die zumindest zwei der drei Eigenschaften besitzen und so schon von etwas größerem Interesse für das Unternehmen sind:

- (4) Dominante Stakeholder: Sie haben Macht und rechtmäßige Forderungen und deshalb einen großen Einfluss auf die Organisation. Beispiele hierfür sind Mitarbeiter, Kunden und besondere Investoren.

¹²⁵ vgl. Cornelissen 2008: S. 51

- (5) Gefährliche Stakeholder: Sie haben Macht und dringende Forderungen aber keine Legitimität zur Durchsetzung, was im schlimmsten Fall bis zum illegalen Aktionen führen kann wie zum Beispiel Sabotage durch Mitarbeiter.
- (6) Abhängige Stakeholder: Den letzten dieser dreien fehlt es zwar an Macht, nicht aber dringenden und rechtmäßigen Forderungen. Diese Gruppe holt sich meistens die Macht dritter, wie Medien oder lokale Politiker um ihre Interessen durchzusetzen.

Wie eingangs bereits erwähnt, spricht man bei Erfüllung aller drei Attribute von endgültigen Stakeholdern (7), mit denen eine Kommunikation seitens des Konzerns unbedingt notwendig ist. Werden keine der Eigenschaften erfüllt, sind es keine Stakeholder (8). Prinzipiell kann dieses Salienzmodell verwendet werden, um Stakeholder zu klassifizieren und einen Ausgangspunkt der Kommunikationsstrategie zu finden. Denn am Anfang jeder Kommunikation steht oftmals die Frage nach dem Kommunikationspartner.¹²⁶

Unternehmen, die sich nicht so intensiv mit einer solchen Einteilung beschäftigen wollen, sollten ihre Bezugsgruppen zumindest in interne und externe Stakeholder unterteilen. Somit können folgende Gruppen für Unternehmen heutzutage als potenzielle Stakeholder beschrieben werden: Mitarbeiter, Aufsichts-, Verwaltungs- und Betriebsräte, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner, Staat, Behörden, Öffentlichkeit, Medien und natürlich auch Aktionäre, Banken und Investoren. Denn auch die Shareholder bilden eine Gruppe in den Stakeholdern. Es ist aber vorweg zu sagen, dass diese Gruppen nur die ‚großen Gruppen‘ bilden und je nach Branche und Spezialisierung des Unternehmens noch weitere Stakeholder zu finden sind. Auf alle großen und somit bei fast jedem Unternehmen zu findende, soll nun noch etwas näher eingegangen werden. Beginnen werde ich mit den internen Stakeholdern von Unternehmen.

4.5.1 Mitarbeiter und diverse Räte – Die Interne Arena

Je nach Ausbildung, Verhalten und Zuverlässigkeit sollen die Mitarbeiter ausgesucht und eingestellt werden, im späteren Verlauf auch nur durch legitime Gründe entlassen werden. Es soll den Mitarbeitern eine anspruchsvolle Tätigkeit ermöglicht werden, die dementsprechend entlohnt wird.¹²⁷ Neben diesen regulativen Dingen, sollten sich Mitarbeiter in ihrem Unternehmen wohl fühlen, um das Unternehmensleitbild nach außen tragen zu können. Es ist bekannt, dass Mitarbeiterzufriedenheit sich positiv auf die Produktivität von Unternehmen

¹²⁶ vgl. ebenda S. 50ff

¹²⁷ vgl. <http://www.ethik-label.ch/stakeholder.htm> Stand: 4.11.2010

auswirkt. So kann ein partnerschaftlicher Umgang mit Mitarbeitern, den sozialen Zusammenhalt im Unternehmen aber auch unternehmensübergreifend bedeuten.¹²⁸

Kommunikation kann hier abwärts, horizontal, lateral oder aufwärts stattfinden. Klassische Formen der Abwärtskommunikation sind Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterzeitungen etc., welche von der Führungsebene veranlasst werden. Horizontal kommunizierten jene Mitarbeiter, die ungefähr gleichrangig sind und im selben Unternehmensteil situiert sind, während laterale Kommunikation zwischen Mitarbeitern von unterschiedlichen Standorten stattfindet. Weniger spontan findet die Aufwärtskommunikation statt, die bspw. durch Mitarbeiterbefragungen zu diversen Führungsmitgliedern praktiziert wird. Ebenso wichtig wie mündliche oder schriftliche Kommunikation ist für die interne Arena aber die mediale Berichterstattung, denn auch dort sind Berichte enthalten, die für Mitarbeiter von großem Interesse sein könnten.¹²⁹

Ebenfalls zu den internen Stakeholdern zählen die Familien der Mitarbeiter, sowie die Führungsetage der Unternehmen, die natürlich auch Ihre Ansprüche haben. Alle anderen Anspruchsgruppen bilden den großen Teil der externen Stakeholder.

4.5.2 Kunden, Lieferanten, Konkurrenten – die Marktarena

In Zeiten wo die Produktion und das Handeln von Unternehmen für die Gesellschaft immer transparenter wird - teils begründet durch gesetzliche Strukturen, teils aus dem steigenden Interesse vieler Kunden nach diesen Informationen – ist es für Unternehmen von enormer Wichtigkeit, nicht nur profitorientiert zu handeln, um seine Kunden nicht zu verlieren. Denn „Wie, wo und unter welchen Umständen wurde ein Produkt hergestellt?“ sind Fragen, die bei Konsumenten immer wichtiger werden. Durch nachhaltiges Wirtschaften schafft man Vertrauen und stärkt auf lange Sicht die Kundenbindung.¹³⁰ Durch eine angemessene CSR Kommunikation wird es möglich, die richtigen Anspruchsgruppen zu informieren.

Die Lieferantenstruktur eines Unternehmens sollte gut durchdacht sein. Für das Unternehmen wichtige Kriterien wie Qualität, Preis-Leistungsverhältnis und Flexibilität sollten geprüft worden sein. Durch ständiges Feedback und Informationsaustausch zwischen Lieferant und Unternehmen kann so eine gute und partnerschaftliche Zusammenarbeit erreicht werden, die von einem Geben und Nehmen geprägt ist.¹³¹

¹²⁸ vgl. CSR Leitbild 2007: S. 8

¹²⁹ vgl. Menz/Stahl 2008: S. 136ff

¹³⁰ vgl. Kuhlen 2005: S. 10

¹³¹ vgl. http://www.commitpro.at/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=71.
Stand: 4.11.2010

In der Marktarena werden neben Kunden, Lieferanten und Konkurrenten auch Verbände und Kooperationspartner angesprochen. Die Kommunikation hierbei erfolgt über alle möglichen medialen Wege, wie Newsletter, Zeitungsanzeigen, Berichte in Fachzeitschriften etc. Hier ist zu beachten, dass die Aufmerksamkeit je nach Kommunikationskanal und Mitteilung sehr unterschiedlich sein kann. Feedback kann das Unternehmen von diesen Stakeholdern durch Kundenbriefe oder einem persönlichem Gespräch bekommen. Die Kommunikation in der Marktarena soll die Distanz zum Kunden und zum Lieferanten verkleinern.¹³²

4.5.3 Gesellschaft, Staat, NGOs – Die Öffentliche Arena

Die Gesellschaft hat bestimmte Interessen und Erwartungen, die sie an das Unternehmen richtet. In dieser Stakeholdergruppe ist der Ruf nach einer guten Nachhaltigkeitskommunikation am lautesten.¹³³ Wie schon eingangs bei der CSR Pyramide von Carroll erwähnt, spielen staatliche Regulierungen im Unternehmensalltag eine wesentliche Rolle und bilden bei Carroll sogar eine Grundlage jedes unternehmerischen Daseins. Neben der Einhaltung verschiedener Sicherheitsstandards (bspw. bei baulichen Fragen), kontrollieren staatliche Einrichtungen vor allem die Gleichstellung und gerechte Behandlung von Mitarbeitern.¹³⁴ Der Staat kann von Unternehmen – sowohl durch Lobbying¹³⁵, wie auch durch Verbände – beeinflusst werden.

NGOs, also „non government organizations“ spielen auch eine wichtige Rolle in der öffentlichen Arena. Auch wenn früher Unternehmen eher distanziert auf solche Gruppen reagiert haben, wird heute umso mehr versucht, sie in einen Dialog einzubinden und einen Konsens zu erreichen, was natürlich auch auf die verstärkte Betonung von Stakeholderkommunikation im Allgemeinen begründet ist.¹³⁶

4.5.4 Medien, Beobachter, Analysten – Die Mediale Arena

Indirekt wird in der medialen Arena mit allen anderen Arenen kommuniziert, indem sie unbewusst auf diese Einfluss nehmen. Die mediale Arena zeichnet sich hauptsächlich durch die Eigenschaft als Multiplikator aus.¹³⁷ Der Tenor mit dem über Unternehmen berichtet wird, ist sehr ausschlaggebend für die Meinungsbildung aller anderen Stakeholder. Besonders riskant ist hier die Bandbreite der Corporate Social Responsibility Aktivitäten, denn es wird von Seiten der

¹³² vgl. Menz/Stahl 2008: S. 139ff

¹³³ vgl. ebenda S. 145

¹³⁴ vgl. <http://www.ethik-label.ch/stakeholder.htm> Stand: 4.11.2010

¹³⁵ „Lobbying ist die Beeinflussung von politischen Entscheidungen durch Personen, die nicht an diesen Entscheidungen beteiligt sind (...) vor allem Gesetze, Verordnungen, Novellierungen und Regulierungen.“ (Köppl In Meckel/Schmid 2008: S.195)

¹³⁶ vgl. Menz/Stahl 2008: S. 144ff

¹³⁷ vgl. ebenda S. 136

Medien sowohl über besonders löbliche, als auch über äußerst negative Beispiele gleich stark berichtet.¹³⁸

4.5.5 Aktionäre, Investoren, Shareholder – Die Finanzarena

Wie oben bereits erwähnt zählen auch Shareholder zu den Stakeholdern von Unternehmen und dürfen deshalb hier auch nicht vergessen werden. Die Kommunikation innerhalb der Finanzarena ist bei börsennotierten Unternehmen auf die Publizitätspflicht zurückzuführen, die Unternehmen zwingt, die Bilanz offen zu legen. Diesem Zwang alleine gerecht zu werden, wäre aber keine ordentliche Stakeholderkommunikation, weswegen viele Unternehmen freiwillige Zwischenberichte der Unternehmensentwicklung veröffentlichen. Durch eine solche Transparenz soll Vertrauen aufgebaut werden.¹³⁹ Folgende Abbildung soll eine Übersicht über die fünf Arenen in der Stakeholderkommunikation liefern.

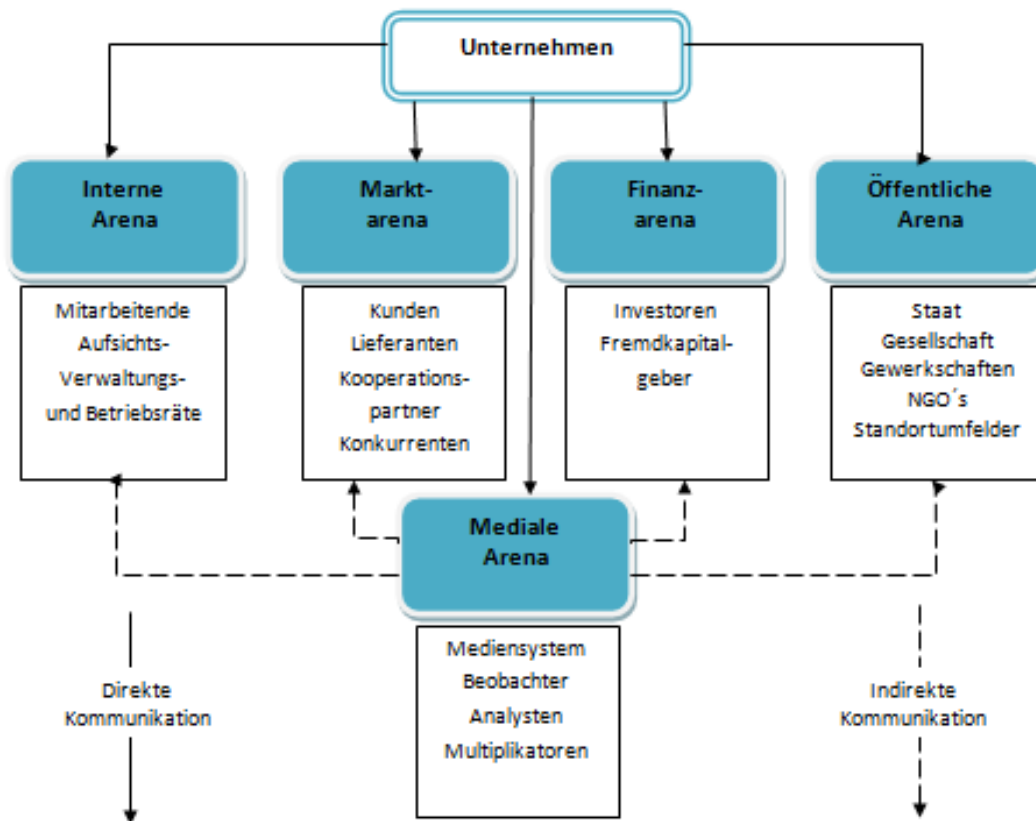


Abbildung 4-2: Die fünf Arenen der Stakeholderkommunikation¹⁴⁰

Hier ist zu erkennen, dass Unternehmen mit den jeweiligen Arenen in direkter Kommunikation stehen, während die Medien als Multiplikator durch indirekte Kommunikation den Stakeholdern berichten. Dies passiert in der alltäglichen Berichterstattung. In der nachstehenden

¹³⁸ vgl. Fieseler 2008: S. 163ff

¹³⁹ vgl. Menz/Stahl 2008: S. 143ff

¹⁴⁰ ebenda: S. 136

Untersuchung wird allen Arenen (Ausnahme: Mediale Arena) Beachtung geschenkt und geschaut, in wie weit diese von Nachhaltigkeits- bzw. Geschäftsberichten angesprochen werden.

4.6 Einordnung in das Unternehmen

Durch den Ansatz und die Definition von Freeman gelangt das Stakeholder Management unter anderem in den Bereich des strategischen Managements von Unternehmen und hat sich auf diverse Theoriegebiete und Aktionsfelder differenziert. Als Teil des strategischen Managements muss es langfristig von oberster Stelle geplant sein und laufend evaluiert werden. Folgende Ansätze können beobachtet werden:

- Deskriptiver Ansatz: Dieser beschreibt die ‚Rückkehr der Gesellschaft‘ in die Unternehmen, da deren Interessen nun Gehör finden. Die Rechte aber auch die Pflichten von Mitgliedern werden aus interaktiver aber auch aus kommunikativer Sicht neu definiert. Hier sind alle Stakeholder gemeint, die vom Handeln des Unternehmens betroffen sind oder werden können. Es wird außerdem unterschieden zwischen primären und sekundären Stakeholdern, welche die durch marktliche und nicht marktliche Prozesse mit dem Unternehmen verbunden sind.¹⁴¹
- Instrumenteller Ansatz: Hier geht es eher um die operative Umsetzung der Stakeholder–Unternehmerbeziehung, also die Interaktion mit den Bezugsgruppen. Die Interessen der Stakeholder sollen zuerst identifiziert und danach mit jenen des Unternehmens in Balance gebracht werden.¹⁴²
- Normativer Ansatz: Im Gegensatz zu früheren Managementkonzepten, wo lediglich die Interessen der Kapitalgeber berücksichtigt wurden, sollen nun auch andere Punkte in die normative Entscheidungsebene mit ein berechnet werden. Hier sollen neben proaktiven Handlungen, wie etwa gesellschaftliche Veränderungen früh zu erkennen, auch ‚metaökonomische‘, also ethische Forderungen Anklang finden.¹⁴³

Die Stakeholderkommunikation an sich findet also im Kern der Unternehmen statt und muss als Teil der Unternehmensstrategie, Teil der Unternehmenskommunikation sein. Soweit zur Stakeholderkommunikation von Unternehmen. Noch tiefer geht das Feld der Nachhaltigkeitskommunikation, das sich zwar mit den gleichen Gruppen (Stakeholdern) befasst, diese aber mit ganz anderen Themen versorgt.

¹⁴¹ vgl. Karmasin In: Bentele/Fröhlich/Szyszk 2005: S. 269

¹⁴² vgl. ebenda S. 270

¹⁴³ vgl. ebenda

5 Nachhaltigkeitskommunikation

Die vorangegangenen Kapitel sollen als Basis dieses Kapitels dienen. Sie stellen quasi die Grundmauern dessen dar, woraus CSR Kommunikation¹⁴⁴ größtenteils besteht. Es wurde bereits erläutert, was CSR überhaupt bedeutet, welche verschiedenen Ansätze es gibt und wofür sie stehen. Außerdem wurde beschrieben für wen, also für welche Anspruchsgruppen, diese CSR Aktivitäten überhaupt betrieben werden und an wen Nachhaltigkeitskommunikation oder Corporate Responsibility Communications (CRC) überhaupt gerichtet sein kann.

CRC ist eine Gesamtleistung zwischen Reporting (Unternehmensseite) und Public Relations (Öffentlichkeitsseite). Dies kann aber nur erfolgreich passieren, wenn die CSR Aktivitäten auch wirklich gelebt werden und wenn diese Aktivitäten von Anfang an in die Kommunikationsstrategie mit hinein gebracht werden. Wichtig bei den Aktivitäten ist, dass Unternehmen und Aktivität glaubwürdig erscheinen. Außerdem sollten all diese Kampagnen langfristig ausgelegt sein und im Einklang mit den bedeutendsten und meisten Stakeholdern geschehen. Es muss also in das Unternehmenskonzept integriert werden, wenn man dem Image nicht schaden möchte.¹⁴⁵ Wichtig hierbei ist aber noch zu erwähnen, dass nur eine integrierte Kommunikation Erfolg verspricht. Denn auch die Akteursgruppen können miteinander in Austausch treten und Ansichten vom Unternehmen vergleichen. Dies geschieht natürlich vor allem bei Medien und Investoren, die am ehesten in Verbindung stehen. Deshalb ist es von enormer Bedeutung, dass die CSR Kommunikation von Unternehmen keine widersprüchlichen Aussagen enthält und ein Gesamtbild ergibt, das allen Stakeholdern die gleichen Informationen liefert.¹⁴⁶

Ziel (unter anderen) einer solchen Kommunikation ist durch das Engagement in sozialen oder regionalen Krisenfeldern, die Reputation und das Image des Unternehmens zu verbessern. Die Kommunikation muss aber glaubwürdig geschehen, da ansonsten genau das Gegenteil nämlich ein Imageabbau erreicht wird. Äußerlich muss sich eine erfolgreiche CSR Kommunikation als verantwortungsvoll und glaubwürdig zeigen. Dies resultiert aus transparenter und aktueller Berichterstattung der CSR Tätigkeiten sowie Information über unternehmerische Produkte, was natürlich einen geplanten und zielorientierten Dialog voran gestellt hat. Aber auch nach innen

¹⁴⁴ Die Begriffe Nachhaltigkeitskommunikation, CSR Kommunikation und Corporate Responsibility Communications werden synonym verwendet.

¹⁴⁵ vgl. Breyer-Mayländer/Thomas 2009: S. 85

¹⁴⁶ vgl. Fieseler 2008: S. 211

muss eine solche Kommunikation wirken. So müssen Mitarbeiter nicht nur motiviert werden, sich an CSR Aktivitäten des Unternehmens zu beteiligen – Stichwort: Corporate Volunteering (Kapitel 2.6) - sondern auch ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit unter den Angestellten bilden. Kommunikationsbotschaft und Kommunikationsinstrument müssen sowohl bei interner als auch bei externer CSR-Kommunikation immer genau abgestimmt werden, um erfolgreich wirken zu können. Bei guter CSR Kommunikation können die Stakeholder als Multiplikatoren für die Kommunikationsbotschaft gesehen werden ¹⁴⁷

5.1 Nachhaltigkeitskommunikation als Teil der Unternehmenskommunikation

Soziale Verantwortung ist, soll und muss immer Bestandteil der Unternehmenskommunikation sein und darf nicht ausgespart werden. Nach Szyszka ist es also wie auch bei seinem Modell der Organisationskommunikation eine Frage der systemtheoretischen Differenzierung. So kann Nachhaltigkeit ein Kommunikationsbestandteil *in* Unternehmen sein, sie kann aber auch *über* die soziale Integration von Unternehmen in der Gesellschaft berichten, oder Kern einer strategisch ausgerichteten Kommunikationsoperation *von* Unternehmen sein. Diese drei Ebenen schließen sich gegenseitig nicht aus, können parallel ablaufen und beinhalten einen wechselseitigen Prozess von Werten und Bewertungen.¹⁴⁸ Die Kanäle sowie die Bezugsgruppen dieser drei Kommunikationsebenen unterscheiden sich:

- *Kommunikation in Organisationen* meint die formalen und informalen Kommunikationsprozesse innerhalb eines Unternehmens, die zur Leistungserstellung notwendig sind und spricht demnach die Mitarbeiter und das Management an.
- *Kommunikation über Organisationen* richtet sich an das Umfeld eines Unternehmens, in dem es auf Verbreitungskanäle wie Medien, Internet (Bsp. Social Media-Angebote) und Stakeholderkommunikation zurückgreift. Szyszka nennt dies auch öffentliche Kommunikation.
- *Kommunikation von Unternehmen* meint die strategische Analyse und Beobachtung der Umwelt, um Kommunikationsprobleme zu erkennen und mit Hilfe von strategischer Kommunikation zu lösen.¹⁴⁹

Um CSR Kommunikation also als Ganzes fassen zu können, müssen alle drei Ebenen der Organisationskommunikation betrachtet werden. Für diese Arbeit ist einerseits die öffentliche

¹⁴⁷ vgl. Hardtke/Kleinfeld 2010: S. 342f

¹⁴⁸ vgl. Szyszka In: Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S. 128

¹⁴⁹ vgl. Szyszka In: Szyszka In: Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S. 135

Kommunikation, also die Kommunikation über Organisation relevant, im Speziellen natürlich die Jahres- oder Nachhaltigkeitsberichte. Andererseits werden durch die veröffentlichten Berichte aber auch interne Stakeholder wie Mitarbeiter oder Aufsichtsräte erreicht, die ebenfalls von großer Bedeutung für diese Arbeit sind.

Um der Frage nach der Auswahl der Themen nachzugehen, soll das Differenzmodell nach Szyszka 2009 beschrieben werden. In diesem Modell werden die Differenzen zwischen der Organisation und der Umwelt, also den Stakeholdern des Unternehmens, aufgezeigt. Außerdem werden auch Diskrepanzen zwischen (bspw.) verschiedenen Stakeholdern mit einbezogen, also die Differenzen der Differenzen. Nachhaltigkeit und deren Aktivitäten beruhen immer auf einer solchen Differenz und können nur zum Thema werden, wenn eine Differenz zwischen gesellschaftlicher Erwartung und unternehmerischem Handeln besteht.¹⁵⁰ Ähnlich dem zuvor erwähnten Issues Management (Kapitel 4.1) wird ein solches Issue erst durch eine Differenz zum Thema. Nachstehende Grafik soll das eben Gesagte veranschaulichen:

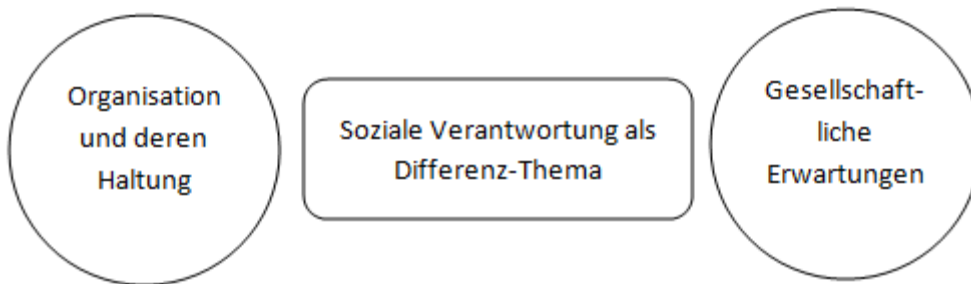


Abbildung 5-1: Nachhaltigkeitsthema als Differenz in Anlehnung an Szyszka¹⁵¹

Wie auch schon eingangs beim Corporate Social Performance Modell aufgezeigt geht es darum, die Issues in der Bevölkerung zu erkennen. Diese Issues sind, wie hier aufgezeigt, die Differenz aus Haltung auf der einen Seite und Erwartung auf der anderen Seite. Der Zeitpunkt an dem diese Erkenntnis stattfindet, entscheidet darüber, ob eine Themensetzung passiv, aktiv oder proaktiv stattfindet (siehe dazu Kapitel 2.4). Diese Auswahl der Themen erfolgt nach Szyszka als Teil der strategischen Kommunikation von Unternehmen, in dem diese ihre Umwelt analysiert, beobachtet und bewertet.¹⁵² Es ist daher die Aufgabe des Kommunikationsmanagements entsprechende Handlungsanweisungen zu geben.

Liegen nach dieser Analyse Wertedifferenzen vor, so handelt es sich um ein „Entscheidungsproblem“, das unternehmenspolitische Entscheidungen verlangt, die die

¹⁵⁰ vgl. Szyszka In: Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S. 138ff

¹⁵¹ ebenda S. 139

¹⁵² vgl. ebenda S. 135

Grundlage für weitere Entscheidungen des Kommunikationsmanagements bilden. Sollte es sich aber um „Kommunikationsprobleme“ handeln, die durch Kommunikationsdefizite in der Bewertung ausgelöst wurden, können diese gleich durch Entscheidungen des Kommunikationsmanagements aus der Welt geschafft werden. Umgelegt auf die CSR Pyramide von Carroll, die den Grundstein aller CSR Debatten bildet, kann man sagen, dass Freiwilligkeit, Moral und Philanthropie Entscheidungsprobleme sind, die durch Differenzen von Haltung und Erwartung entstehen. Diese Ebene wirkt sich immer direkt auf Prestige und Reputation von Unternehmen aus und ist deshalb auch ganz oben angesiedelt und sollte immer das Leitbild des Unternehmens widerspiegeln. Treten Differenzen zwischen Verhalten und Kommunikation auf, so handelt es sich um Kommunikationsprobleme, die ebenfalls vom Kommunikationsmanagement gelöst werden können.¹⁵³

Nachhaltigkeitskommunikation als Teil von Stakeholderkommunikation, das wiederum als sehr bedeutender Teil der Organisationskommunikation gesehen werden kann, ist demnach ganz klar an der Spitze, also der Strategiebildung von Unternehmen beheimatet. Auch wenn die Ausführung und die operativen Belange vom Kommunikationsmanagement gelöst werden.

5.2 Motive / Absichten einer nachhaltigen Kommunikation

Die Beweggründe für Unternehmen CSR Aktivitäten zu betreiben und dann auch darüber zu berichten sind natürlich nicht nur altruistischer Natur, sondern im Gegenteil: Die Unternehmen erhoffen sich dadurch die Reputation (extern) und das Arbeitsklima (intern) zu steigern. Es sollen also sowohl interne als auch externe Stakeholder damit angesprochen werden. Oft auch von nichtpolitischen Organisationen gefordert, sind Unternehmen heutzutage immer mehr dazu verpflichtet, soziales und ökologisches Engagement aufzuweisen, um langfristig bestehen zu können.¹⁵⁴ Weitere Motive und bereits erwähnte noch einmal im Überblick, soll das nächste Kapitel bringen.

5.2.1 Legitimitätstheorie

Grundlegend dient CSR Kommunikation der Schaffung von Transparenz, dem Anspruch der ethischen Legitimität sowie dem Nachkommen der Rechenschaftspflicht¹⁵⁵ eines Unternehmens.

¹⁵³ vgl. ebenda S. 144ff

¹⁵⁴ vgl. Fieseler 2008: S. 38f

¹⁵⁵ „Rechenschaftspflicht bezieht sich auf die Verpflichtungen von natürlichen und juristischen Personen, denen öffentliche Mittel anvertraut worden sind, Rechenschaft über die Steuermittel, Unternehmensaufgaben oder Programme abzulegen und den juristischen Personen Bericht zu erstatten, die sie mit diesen Aufgaben betraut haben.“ <http://www.mijnwoordenboek.nl/EN/theme/FI/EN/DE/A/2>
Stand: 11.10.2010

Diese fundamentalen CSR Prinzipien muss bei der CSR Kommunikation ebenso Beachtung geschenkt werden, wie dem Anspruch der qualitätvollen CSR Arbeit an sich. Legitimität heißt

„die Anerkennung und Vertrauenswürdigkeit einer Organisation, die ihr von anderen Akteuren zugeschrieben wird und von der Überleben und Erfolg der Organisation maßgeblich abhängt.“¹⁵⁶

Die Legitimitätstheorie besagt, dass Unternehmen der Gesellschaft gewissermaßen verpflichtet sind. So sollen diese als Gegenzug zu ihren unternehmerischen Tätigkeiten auch sozial verantwortungsvolles Handeln beweisen.¹⁵⁷ Dieses Handeln geschieht aber nur im Beisein der Gesellschaft, kann demnach nicht isoliert stattfinden.¹⁵⁸ International gesehen, haben große Konzerne schon früh begonnen ihre Verantwortung zu demonstrieren, in dem sie unter dem Namen Corporate Governance oder Good Citizen Berichte offen legten. Heute und unter dem Begriff CSR beteiligen sich auch immer mehr mittelständische Unternehmen an diesem Konzept.¹⁵⁹ Suchmann unterscheidet drei Formen der Legitimität: die pragmatische, die moralische und die kognitive. Pragmatische Legitimität beschreibt die Interaktion zwischen Organisation und Zielgruppe, wobei diese dem Unternehmen nur Unterstützung entgegenbringt, wenn das auch einen Nutzen für die Zielgruppe hat. Moralische Legitimität wird durch aktivistische Teilöffentlichkeiten ausgelöst, die gegen ein bestimmtes Problem vorgehen wollen, auf das das Unternehmen reagiert. Die letzte Kategorie, die kognitive Legitimität bezieht sich auf die Rationalität der Ökonomie und zeigt sich durch Berichterstattung über Bilanzen und andere wirtschaftliche Rechtfertigungen.¹⁶⁰ Für diese Arbeit ist sicherlich die moralische Legitimität am wertvollsten, da diese über die wirtschaftliche Berichterstattung hinausgeht und auf Issues der Gesellschaft reagiert.

5.2.2 Reputation und Image

Die Reputation und somit der Unternehmenserfolg können merklich gesteigert werden, wenn über außermärkliche Themen wie Soziales oder Ökologisches berichtet wird.¹⁶¹ Die Bezugsgruppen können sensibilisiert werden auf die Erreichung bspw. ökologischer Ziele von Unternehmen und so das Bestehen der Unternehmen langfristig gewährleistet werden.¹⁶² Ebenso wie in der Stakeholderkommunikation (siehe Kapitel 4.3) bilden die beiden Begriffe auch hier, eines der Hauptmotive für die Kommunikation über CSR.

¹⁵⁶ Hellmann In: Raupp In: Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S. 97

¹⁵⁷ vgl. Cormier/Gordon In: Bader 2010 S. 37

¹⁵⁸ vgl. Herzig/Schaltegger In: Michelsen/Godemann 2007: S. 579

¹⁵⁹ vgl. Raupp In: Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S. 97

¹⁶⁰ vgl. Suchmann In: Raupp In: Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S. 106ff

¹⁶¹ vgl. Herzig/Schaltegger In: Michelsen/Godemann 2007: S. 580

¹⁶² vgl. Hansen/Schrader In: Steger 1997: S. 94

5.2.3 Wettbewerbsfähigkeit

Will ein Unternehmen langfristig auf dem Markt bestehen und zukunftsfähig sein, so muss es mehr und mehr nachhaltig wirtschaften. Denn besonders Ratingagenturen legen Wert auf das Thema Nachhaltigkeit bei ihren Beurteilungsverfahren. Außerdem bringt es jedem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil bei der Erschließung neuer Märkte.¹⁶³ Ratingagenturen benötigen aber Material, das zur Bewertung heranziehen können. Hier wird oftmals auf Nachhaltigkeitsberichte zurückgegriffen. Ein Unternehmen, das häufig über dessen sozialen und ökologischen Programme berichtet, hat bewiesener Maßen einen höheren Stellwert bei Lieferanten, Händlern und Behörden, was ihm gegenüber anderen Mitstreitern einen klaren Vorteil verschafft. Es kommt aber nicht nur darauf an, dass Unternehmen berichten, sondern auch wie sie dies tun. Denn ausgezeichnete Berichte, die gute Positionen in Rankings von Nachhaltigkeitsberichten erhalten, bringen auch einen enormen Wettbewerbsvorteil mit sich.¹⁶⁴ Unternehmen, die es schaffen sich eine positive Umwelt zu gestalten und ihren Beitrag zur Förderung einer vitalen Gesellschaft leisten, erhöhen ihre Chancen im ständigen Wettbewerb.¹⁶⁵

5.2.4 Information und Motivation der Mitarbeiter

Gerade in vielen KMUs (Klein- und Mittelbetriebe) spielt die Kommunikation über Nachhaltigkeit nicht unbedingt die Rolle zur Imageförderung, sondern soll das interne Verständnis für soziale und ökologische Belange schärfen. Dies bewirkt außerdem eine Steigerung der Mitarbeitermotivation durch Information der selbigen. Mitarbeiter stellen bei Unternehmen die wichtigste Stakeholdergruppe dar, wenn es um CSR Reporting geht.¹⁶⁶ Dieses Thema wird auch in anschließender Untersuchung vorkommen und kann teilweise bestätigt werden.

5.2.5 Risikomanagement

Die Implementierung von CSR in die Kommunikationsstrategie von Unternehmen ermöglicht den Unternehmen, mögliche Gefahren – Issues - frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen in die Wege zu leiten. Solche Gefahren können sowohl sozial als auch umweltbedingt sein.¹⁶⁷ Beim Issues Management werden relevante Themen oder Erwartungen frühzeitig durch systematische Screening der Öffentlichkeit erkannt, die die Handlungsfelder eines Unternehmens betreffen (können). Ziel ist es natürlich diese ehestmöglich zu erkennen,

¹⁶³ vgl. Mast/Fiedler In: Michelsen/Godemann 2007: S. 567f

¹⁶⁴ vgl. Herzig/Schaltegger In: Michelsen/Godemann 2007: S. 580f

¹⁶⁵ vgl. http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/3634/gruende__fuer__csr.html
Stand: 24.11.2010

¹⁶⁶ vgl. Clausen et al 2001: S. 11

¹⁶⁷ vgl. KPMG 2008 In: Bader 2010: S. 43

und so darauf einzugreifen, dass sie keine Gefahr für die Unternehmung bieten.¹⁶⁸ Näher wird das große Feld Issues Management in Kapitel 4.1 beschrieben.

5.2.6 Kundenbindung

Gerade bei Unternehmen der Chemieindustrie oder der Bekleidungsindustrie ist es sehr wichtig, die Stakeholder (im Speziellen Kunden) darüber zu informieren, wo und wie die Produktion abläuft. Diese Unternehmen stehen schon allein wegen ihrer Branche oft im Kreuzfeuer der Kritik. Gerade deswegen ist für diese Unternehmen wichtig, eine offene und transparente Kommunikation zu leben, damit die Öffentlichkeit und Kunden dem Unternehmen vertrauen.¹⁶⁹ Der Punkt Kundenbindung führt also ebenso wie der Punkt Information und Risikomanagement auch wieder zurück zu Image und Reputation, das als großer Überpunkt gesehen werden kann.

Die Motive für Nachhaltigkeitskommunikation können sich sogar innerhalb einer Branche unterscheiden und wurden bei einer Untersuchung des IÖW in drei Hauptkategorien unterteilt:

- marktorientierte Motive (Bsp.: Reputation)
- managementorientierte Motive (Bsp.: Mitarbeitermotivation)
- öffentlichkeitsorientierte Motive (Bsp.: Kundenbindung)

Wichtig ist noch zu erwähnen, dass die gerade genannten Motive nicht eindeutig in eine dieser drei Kategorien einzuteilen sind. Vielmehr findet häufig eine Verschmelzung der Kategorien statt.¹⁷⁰

5.2.7 EXKURS: Glaubwürdigkeitsdilemma

Das wohl größte Problem eines Unternehmens hinsichtlich seiner CSR Kommunikation ist wohl der Beweis, dass mehr hinter den CSR Aktivitäten steckt als der Wunsch das Image zu verbessern. Man setzt sich durch eine solche Kommunikation der kritischen Öffentlichkeit aus, die erst von der ‚Echtheit‘ der CSR Aktivitäten überzeugt werden will. Speziell dann, wenn sich Reden und Handeln von Firmen unterscheiden, merken dies die Anspruchsgruppen schnell, was zu langfristigen Verlusten führen kann. Ein regelmäßig geführter Dialog mit den Stakeholdern sowie die Einbeziehung dieser in die Evaluation der CSR Maßnahmen fördert eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Neben diesen Methoden, kann das Vertrauen in die Berichterstattung auch durch spezielle Zertifizierungsverfahren erreicht werden, die Gütekriterien für vertrauenswürdige CSR Kommunikation entwickelt haben (wie BSCI, SAI, ISO etc.). Außerdem kann es für die

¹⁶⁸ vgl. Röttger In: Wienand/Westerbarkey/Scholl 2005: S. 42

¹⁶⁹ vgl. Clausen et al 2001: S. 11f

¹⁷⁰ vgl. ebenda 10ff

Glaubwürdigkeit hilfreich sein, Mitglied eines Branchenverbands zu sein, der sich für das gesellschaftliche Handeln seiner Mitglieder einsetzt.¹⁷¹

Eine weitere Möglichkeit die Glaubwürdigkeit dieser Berichte zu steigern, ist der Stakeholder-Kommentar. Dies ist ein Gastkommentar von einem Stakeholder, der im Bericht seinen Platz findet. Solche Kommentare beziehen sich meist direkt auf die Wirkung der Nachhaltigkeitsberichterstattung und helfen, den Bericht noch glaubwürdiger erscheinen zu lassen.¹⁷² Clausen und Loew haben ihren im Jahr 2001 gefassten Gedanken zur Steigerung der Glaubwürdigkeit vier Jahre später erweitert und die Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch Verwendung von Testaten untersucht. In dieser Studie wird postuliert, dass man dies nur durch eine allgemeine Anhebung der Glaubwürdigkeit im gesamten Unternehmens erreichen kann und deshalb verschieden Punkte zusammenspielen müssen: Gesetzliche Vorschriften und die Meinung kritischer Stakeholder berücksichtigen, aber auch Zertifikate, Preise u.Ä. als externe Bewertungen zulassen. Wichtig dabei ist immer der offene und transparente Dialog, der durch die Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts nach außen kommuniziert werden sollte.¹⁷³

Auf welcher Plattform findet die beschriebene Kommunikation statt und wie sieht diese im Speziellen aus? Diese Fragen sollen im untenstehenden Kapitel beantwortet werden.

5.3 Instrumente der CSR Kommunikation

Vorweg soll hier festgehalten werden, dass es nicht genügt CSR Tätigkeiten in ausgewählten Unternehmensdokumenten zu erwähnen und näher zu beleuchten. Vielmehr bedarf es einer ganzheitlichen Integration des CSR Gedankens und eine Implementierung dessen in die Unternehmensidentität. Die Information von Interessenten und auch Anspruchsgruppen über die Nachhaltigkeitsprogramme von Unternehmen sollten in regelmäßigen Abständen stattfinden, um einerseits Aktualität zu gewährleisten und andererseits Transparenz zu vermitteln.¹⁷⁴ Folgende Möglichkeiten bestehen für Unternehmen von ihren CSR Aktivitäten zu berichten:

5.3.1 Nachhaltigkeitsberichte

Solche Berichte können von Unternehmen gezielt benutzt werden, um ihre spezifischen Schwerpunkte aufzuzeigen. Wichtig dabei ist aber immer, der Öffentlichkeit die Vergleichbarkeit mit anderen ähnlichen Unternehmen zu lassen und neben den Erfolgen auch über noch

¹⁷¹ vgl. Hardtke/Kleinfeld 2010: S. 347f

¹⁷² vgl. Clausen et al 2001: S. 45

¹⁷³ vgl. ebenda S.9f

¹⁷⁴ vgl. Hardtke/Kleinfeld 2010: S. 343ff

unerreichte Ziele zu berichten. Um die Glaubwürdigkeit noch mehr zu stärken, setzen viele Unternehmen auf externe Berichterstattungskriterien, wie bspw. den GRI Guidelines¹⁷⁵ oder den UN Global Compact, auf die in Kapitel 5.4 noch näher eingegangen wird.¹⁷⁶

Die Begriffe Vollständigkeit, Wahrheit und Nachvollziehbarkeit spielen eine bedeutende Rolle in diesen Berichten. Nachhaltigkeitsberichte sollen immer alle Aspekte des jeweiligen Projekts behandeln. Außerdem müssen sie der Wahrheit entsprechen und für die Leser nachvollziehbar sein. Hilfreich hierbei sind oft Zahlen und Daten, die den Ist-Stand untermauern. Neben diesen inhaltlichen Kriterien sollte auch auf die Einhaltung formaler Kriterien geachtet werden. So ist es von großer Bedeutung, dass die gewählte Sprache klar und verständlich ist und verwendete Grafiken und Bilder leicht verständlich aufgebaut sind.¹⁷⁷

Der Aufbau eines Nachhaltigkeitsberichts ist ähnlich dem eines Geschäftsberichts und sieht wie folgt aus: Zuerst werden die wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens aufgelistet, dem ein Vorwort der Unternehmensleitung folgt. In späteren Abschnitten soll dann das Profil des Unternehmens und die Visionen und Strategien eingebaut werden. Während das Profil des Unternehmens die wichtigsten Produkte, die Absatzmärkte und die Eigentumsverhältnisse klärt, kommt man im Teil der Visionen und Strategie auf den Kern der Nachhaltigkeitsaktivitäten zu sprechen. Des Weiteren sollte der Bericht die Unternehmenspolitik, die Managementstruktur sowie die Unternehmensleistungen vermitteln.¹⁷⁸

5.3.2 Integration von CSR in den Jahresbericht/Geschäftsbericht

Börsennotierte Unternehmen, also alle Aktiengesellschaften (AG), sind gesetzlich dazu verpflichtet, ihre Kennzahlen einmal im Jahr offen zu legen. Der Jahresbericht oder auch Geschäftsbericht erfüllt somit eine Informationsfunktion. Wichtig bei der inhaltlichen Gestaltung ist, dass die Analyse des Geschäftsverlaufes und die wirtschaftliche Lage des Konzerns verständlich und auf das Wesentliche limitiert, dargestellt werden müssen. Tatsachen und Meinungen müssen getrennt werden und über Chancen und Risiken gleichermaßen berichtet werden. Mittlerweile wurde das Gesetz erweitert und nun sind auch quartalsweise Zwischenberichte notwendig.¹⁷⁹ Wie auch alle anderen Formen der Kommunikation dienen

¹⁷⁵ "The G3 Guidelines are the cornerstone of the GRI Sustainability Reporting Framework. In line with the GRI vision, it is recommended to be used as the basis for all of an organization's annual reporting." <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/> Stand: 11.10.2010

¹⁷⁶ vgl. Hardtke/Kleinfeld 2010: S. 344ff

¹⁷⁷ vgl. Clausen et al 2001: S. 18ff

¹⁷⁸ vgl. ebenda S. 20ff

¹⁷⁹ vgl. Piwinger In: Piwinger/Zerfaß 2007: S. 454f

diese Berichte (abgesehen davon, dass man dazu verpflichtet ist) der Vertrauensbildung der Investoren und sollen das Unternehmensbild widerspiegeln. Sie sollen glaubwürdig sein und nach bestem Wissen und Gewissen erstellt werden. Dem Jahresbericht kommt heute immer mehr und mehr Bedeutung zu und so wird dieser als Repräsentant des Unternehmens vor Investoren, Kunden, Mitarbeiter und der Gesellschaft verwendet.¹⁸⁰

Im Gegensatz dazu konnte man früher beobachten, dass Kapitalmarktkommunikation auch Investor Relations genannt, nur auf potenzielle Investoren ausgerichtet war. Heute hat man aber die Anspruchsgruppe dieser Kommunikation erheblich vergrößert und versucht nun alle anzusprechen, die vom Unternehmen betroffen sind.¹⁸¹ Die Zielgruppe dieser Berichte ist also sehr heterogen und daher nur schwer zu fassen. Es lässt sich allerdings beobachten, dass mehrere Versionen gedruckt werden, die sowohl die Ansprüche eines schnellen Lesers als auch die eines gründlichen Lesers befriedigen. Der Trend geht auch ganz klar dahin, dass vermehrt nachhaltige Themen Einzug im Geschäftsbericht finden. Dies soll in instabilen Zeiten das Unternehmen als verantwortungsbewusst darstellen.¹⁸²

Neben den Jahresberichten von AGs gibt es auch gesetzliche Jahresabschlüsse für KMUs. Diese variieren je nach Branche und Rechtsform und unterliegen ebenso der Dokumentationspflicht. Im Gegensatz zum Jahresbericht von AGs, haben Sie aber eher nur den Zweck der Selbstinformation der Eigentümer über die wirtschaftliche Situation. Erst wenn diese Unternehmen eine gewisse Bilanz, einen Umsatz oder eine Beschäftigtenzahl übersteigt, wird es volkswirtschaftlich relevant und fällt ebenfalls unter das Publizitätsgesetz.¹⁸³

5.3.3 Online Tools für CSR Kommunikation

Unternehmen wie beispielsweise die Hofer KG (<http://www.hofer.at/>) veröffentlichen ihr Nachhaltigkeitsprogramm lediglich auf der Homepage und nicht wie etliche Andere in speziellen Berichten. Die Geschäftsform von Hofer zwingt das Unternehmen auch nicht zur Veröffentlichung wie das zum Beispiel bei Aktiengesellschaften der Fall ist. Auch Spar AG (<http://unternehmen.spar.at/>) hat ein umfassendes Informationsangebot auf der Homepage. Bei Ihnen kommt CSR auch noch im verpflichtenden Geschäftsbericht vor.

¹⁸⁰ vgl. ebenda S. 458ff

¹⁸¹ vgl. Fieseler 2008: S. 54f

¹⁸² vgl. Piwinger In: Piwinger/Zerfaß 2007 S. 462f

¹⁸³ vgl. Maul In: Piwinger/Zerfaß 2007: S. 599f

Warum das Internet und die Homepage so beliebt sind, um mit den Stakeholdern zu kommunizieren, ist klar. Laut neuesten Untersuchungen (Jahr 2010) der Statistik Austria sind 73% aller Haushalte in Österreich mit Internetzugang ausgestattet. Im Vergleich dazu hatten 2002 nur 33,5% aller österreichischen Haushalte Internetzugang.¹⁸⁴ Unternehmen können über diesen Kanal also nicht nur kostengünstig kommunizieren sondern gleichzeitig auch viele Stakeholder erreichen. Ein weiterer Vorteil des Internets ist die zeitliche und örtliche Unabhängigkeit sowie die Feedbackmöglichkeit des Gebotenen.¹⁸⁵ Außerdem durchläuft die CSR Kommunikation im Internetauftritt keinen journalistischen Filterprozess – wie etwa bei medialer Berichterstattung - sondern erreicht ‚unzensuriert‘ alle interessierten Stakeholder.¹⁸⁶

Der Trend in der internetbasierten Nachhaltigkeitskommunikation ist, nicht nur diversen Projekten Raum zu geben, sondern nur jene Programme online zu stellen, die einen Mehrwert sowie ein Alleinstellungsmerkmal besitzen um sich so von anderen abzuheben. Diese Programme reichen von Informationsangeboten, die aktuell und kostengünstig über Nachhaltigkeit berichten, über Bildungsangebote, die Bildungsveranstaltungen und den Download von Unterrichtsmaterialien anbieten, bis hin zu dialogischen Kommunikations- und Partizipationsangeboten, die Umfragen und auch Chats in sich tragen. Unternehmen heute nutzen bei weitem nicht das gesamte Angebot und es gibt nur wenige Unternehmen, die hier die Vorreiterrolle übernehmen.¹⁸⁷

Ein weiterer Schritt der Onlinekommunikation ist die CSR Kommunikation über Social Web-Angebote. Solche Angebote zielen noch mehr auf die Interaktion mit den Stakeholdern ab und dienen so noch mehr als die Unternehmenshomepage dazu, Issues frühzeitig zu erkennen. Dennoch ist diese Form der CSR Kommunikation die am wenig verbreitete und nur wenige Unternehmen nutzen bspw. Blogs, um von ihren CSR Aktivitäten zu berichten. Studien zu diesem Thema gibt es kaum.¹⁸⁸

5.3.4 Mediale Berichterstattung

Eine weitere Möglichkeit für Unternehmen mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren stellt natürlich die klassische Pressemitteilung dar, die auch oft genutzt wird, um von CSR Aktivitäten zu berichten. Neben diesen Aussendungen finden sich auch immer öfter Beilagen in Zeitungen, die

¹⁸⁴ vgl. http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikteinsatz_in_haushalten/index.html Stand: 7.12.2010

¹⁸⁵ vgl. Barth in Michelsen/Godemann 2007: S. 265

¹⁸⁶ vgl. Jarolimek/Raupp in Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S.500

¹⁸⁷ vgl. ebenda S. 268ff

¹⁸⁸ vgl. Ingenhoff/Kölling in Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S. 480ff

sich mit dem Thema auseinandersetzen. Diese sind oft von speziellen Agenturen gestaltet und haben wenig journalistischen Charakter, sondern sind vielmehr ein Tool der PR.¹⁸⁹ Die mediale Berichterstattung ist nach wie vor von großer Bedeutung für Unternehmen, denn sie ist relevant für viele öffentliche Bereiche wie Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Somit bleibt diese wohl weiterhin wichtigstes Instrument der öffentlichen Kommunikation und somit der Unternehmenskommunikation.¹⁹⁰

Grundsätzlich sollten aber alle Formen der Nachhaltigkeitsberichterstattung für den Empfänger verständlich, wahrheitsgemäß und spezifisch, ausgewogen und zeitgerecht sein, wobei alle wesentlichen Aspekte des relevanten Themas angeschnitten sein sollten.¹⁹¹ Für alle Arten der Kommunikation gibt es aber Richtlinien und Leitsätze, die dem Unternehmen bei der Erstellung solcher Inhalte helfen sollen und sie auch für die Allgemeinheit besser vergleichbar und so evaluierbar zu machen.

5.4 Rahmenbedingungen für CSR Kommunikation

5.4.1 GRI Guidelines (der Global Reporting Initiative)

Der Leitfaden der Global Reporting Initiative beinhaltet formale sowie inhaltliche Ansprüche an CSR Berichte und soll laut eigenen Angaben von jedem Unternehmen bei der Erstellung der Berichte genutzt werden, egal welcher Größe, Herkunft oder Branche. Der Leitfaden kann von Unternehmen teilweise oder ganz auf freiwilliger Basis übernommen werden. Sie sollen als

*“basis for all of an organization's annual reporting”*¹⁹² gesehen werden.

Der Leitfaden ist auf der Homepage downloadbar und wird regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht. Er beinhaltet im Wesentlichen Punkte wie Qualität und Inhalt, aber auch Anhaltspunkte zur Abgrenzung gewisser Themen. Welche Anspruchsgruppen Gehör finden sollen und der nachhaltige Kontext wird ebenso definiert, wie die Punkte Nachvollziehbarkeit, Aktualität und Ausgeglichenheit der Themen.¹⁹³

Der Leitfaden beinhaltet alle Bestandteile, die von Unternehmen bei der Erstellung des Berichts angegeben werden sollen. Einige dieser Punkte sind je nach Branche nicht oder weniger

¹⁸⁹ vgl. Jarolimek/Raupp in Raupp/Jarolimek/Schultz 2011: S.500

¹⁹⁰ vgl. ebenda S.505

¹⁹¹ vgl. Hardtke/Kleinfeld 2010: S. 346f

¹⁹² <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/> Stand: 16.11.2010

¹⁹³ vgl. <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/> Stand: 16.11.2010

relevant für Unternehmen. Wichtig war es aber den Autoren festzuhalten, dass Transparenz in der Unternehmenskommunikation für die Glaubwürdigkeit von Unternehmen sehr wichtig sei. Denn nur die Einbeziehung der diversen Stakeholder und eine offene Kommunikation kann Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen.¹⁹⁴ Mittels Prüfaussagen, die zur Verfügung gestellt werden, können Unternehmen ihren Bericht nicht nur auf Vollständigkeit überprüfen, sondern auch die Qualität des Inhalts testen.

5.4.2 UN Global Compact

Im Jahr 2000 wurde die UN Global Compact, kurz UNGC vom ehemaligen UN Generalsekretär Kofi Annan gegründet und ist die größte Initiative zu Nachhaltigkeit weltweit. Ihr Ziel ist es die

„Globalisierung sozialer und ökologischer zu machen (...) und versteht sich somit als Multistakeholderplattform, deren primäres Ziel es ist, den Austausch zwischen den einzelnen Interessensgruppen zu fördern und Partnerschaften zustande zu bringen, die gemeinsam an der Umsetzung der 10 Prinzipien arbeiten.“¹⁹⁵

Diese Initiative hat es sich also zum Ziel gemacht, die nicht aufzuhaltende Globalisierung nachhaltiger zu gestalten. Die in der Definition angesprochenen zehn Prinzipien sollen nun dargestellt werden. Diese sprechen für sich und erklären die Hauptabsichten des UN Global Compacts.

„Menschenrechte

Prinzip 1: Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und

Prinzip 2: sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.

Arbeitsnormen

Prinzip 3: Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für

Prinzip 4: die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

Prinzip 5: die Abschaffung der Kinderarbeit und

Prinzip 6: die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

Umweltschutz

Prinzip 7: Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,

Prinzip 8: Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und

Prinzip 9: die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10: Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.“¹⁹⁶

¹⁹⁴ vgl. <http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0->

¹⁹⁵ <http://www.unglobalcompact.at/content/ungc/site/de/unglobalcompact/allgemeines/article/4419.html>.

Stand: 18.11.2010

¹⁹⁶ <http://globalcompact.de/?id=14>. Stand: 24.1.2011

Zielgruppen hierbei sind aber nicht nur Unternehmen, die bürgerliches Engagement zeigen sollen, sondern auch Nichtregierungsorganisationen und Bildungseinrichtungen. Jedes Mitglied der UNGC verpflichtet sich automatisch zur Einhaltung der zehn Prinzipien, die sich aus den Schwerpunkten Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung zusammensetzen. Die UNGC zählt bis dato mehr als 6.000 teilnehmende Unternehmen.¹⁹⁷

Alle Mitglieder sind außerdem dazu verpflichtet einmal jährlich einen Bericht über ihre CSR Tätigkeiten abzugeben, den sogenannten ‚Communication on Progress‘ (COP). Er soll als eine Art Fortschrittsbericht einerseits die aktive Haltung fördern und verbessern, andererseits sowohl die Kommunikation als auch die Transparenz von Unternehmen fördern. Formale Kriterien zur Erstellung des COP gibt es nicht, jedoch muss er rechtzeitig abgegeben werden, Maßnahmen enthalten, die zur Stärkung der Themen aus den Grundprinzipien führen, an diverse Zielgruppen gerichtet sein und bestmöglich nach den GRI Richtlinien ausgewertet worden sein, die bereits in Kapitel 5.4.1 erwähnt worden sind. Sollte die Einreichung des COP nicht fristgerecht geschehen, so wird das betroffene Unternehmen zuerst als inaktiv später gar nicht mehr auf der Homepage und somit als Mitglied angezeigt.¹⁹⁸

Die UN Global Compact arbeitet also nach den Prinzipien der GRI Richtlinien. Welche Richtlinie oder Initiative als Begründung für das Verfassen von CSR Berichten in dieser Untersuchung genannt werden, soll im empirischen Teil aufgezeigt werden.

5.4.3 OECD Guidelines für multinationale Unternehmen

Die Richtlinien der OECD sind von Regierungen abgesegnet und sind besonders aussagekräftig für Unternehmen, die CSR Aktivitäten auf internationaler Ebene betreiben. Die Richtlinien wurden im Jahre 2000 verfasst und mittlerweile in die unterschiedlichsten Sprachen übersetzt.¹⁹⁹

Die Leitsätze sind freiwillige Empfehlungen der Regierungen an international agierende Unternehmen, um die Vertrauensbasis zwischen Unternehmen und Gastland zu gewährleisten, aber auch eine nachhaltige Entwicklung zu steigern. Die Leitsätze beruhen vollkommen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit und unterliegen keinerlei gesetzlicher Verpflichtungen.²⁰⁰

¹⁹⁷ vgl. <http://www.unglobalcompact.at/content/ungc/site/de/unglobalcompact/10prinzipien/index.html> Stand: 18.11.2010

¹⁹⁸ vgl. <http://www.unglobalcompact.at/content/ungc/site/de/unglobalcompact/communicationonprogress/index.html>. Stand: 18.11.2010

¹⁹⁹ vgl. http://www.oecd.org/document/28/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html Stand: 18.11.2010

²⁰⁰ vgl. <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf> 2000: S.17ff

Die Richtlinien der OECD sind die ausführlichsten der drei hier aufgelisteten. Sie umfassen neben den Grundsätzen und Begriffserklärungen die Punkte:

- Offenlegung von Information
- Beschäftigung und Beziehung zwischen den Sozialpartnern
- Umwelt
- Bekämpfung von Korruption
- Verbraucherinteressen
- Wissenschaft und Technologie
- Wettbewerb
- Besteuerung

Neben diesen inhaltlichen Anhaltspunkten werden auch ausführlich die formalen Kriterien besprochen. Es wurden in jedem Land nationale Kontaktstellen eingerichtet, die einerseits bei schwierigen Fällen die obigen Handlungsfelder betreffend, helfen können, andererseits einmal jährlich Bericht über die Einhaltung der Leitsätze erstatten.²⁰¹

Sie werden hier aber nicht näher beleuchtet, weil diese Arbeit ihr Hauptaugenmerk nicht auch multinationale oder internationale Unternehmen legt, sondern die Berichterstattung in Österreich im Fokus hat.

5.4.4 Das Grünbuch der Europäischen Kommission

Anfangs schon öfters als Quelle in dieser Arbeit erwähnt, soll es hier in diesem Kapitel noch näher beschrieben werden. Es dient später als Grundlage für die Bildung der Kategorien und somit für die gesamte Untersuchung der vorliegenden Arbeit.

„Ein Grünbuch ist ein Diskussionspapier der Europäischen Kommission zu einem bestimmten Thema, insbesondere Vorlagen für Verordnungen und Richtlinien, mit dem Zweck, auf diesem Gebiet eine öffentliche und wissenschaftliche Diskussion herbeizuführen und grundlegende politische Ziele in Gang zu setzen.“²⁰²

Die Europäischen Kommission sieht in ihrem Grünbuch die Entwicklung und weiterführend das vermehrte Verlangen nach sozial verantwortlichem Handeln hauptsächlich in dem steigenden Interesse der Bürger an Unternehmen begründet. Das Grünbuch soll in diesem Zusammenhang die wichtigsten Eckpunkte dieses Handelns zusammenfassen und ist in seinen Inhaltspunkten in eine interne und externe Dimension gegliedert. Durch dieses verstärkte Verlangen nach

²⁰¹ vgl. ebenda S. 38ff

²⁰² <http://www.eu-direct.info/faq/eu-gesetzgebungs-verfahren-16/was-ist-ein-gruenbuch-67.html> Stand: 3.12.2010

Nachhaltigkeit müssen lt. Grünbuch auch auf politischer Seite entsprechende Maßnahmen gesetzt werden. So sollen Unternehmen

„ermuntert werden, bei ihren Tätigkeiten im Zusammenhang mit der nachhaltigen Entwicklung innerhalb wie außerhalb der EU einen proaktiven Ansatz zu wählen.“²⁰³

Es wird also wie auch schon im Corporate Social Performance Modell (Kapitel 2.4) ein proaktiver Ansatz gewünscht, wonach Unternehmen ohne äußeres Drängen, CSR Initiativen ins Leben rufen sollen. Das Grünbuch an sich besitzt nicht, wie die anderen Richtlinien wie bspw. der UN Global Compact o.Ä., eigens entwickelte Leitlinien, sondern verweist oder sogar drängt viel mehr auf die Einhaltung der OECD Leitlinien für multinationale Unternehmen, die in Kapitel 5.4.3 erläutert werden.²⁰⁴

Das Grünbuch soll aber deshalb in diesem Kapitel Verwendung finden, weil es als Grundpapier der sozialen Verantwortung in Europa gesehen werden kann und alle relevanten Themen beinhaltet. Wie eingangs bereits erwähnt unterscheidet es die interne und externe Dimension von sozialer Verantwortung. Die interne Dimension umfasst:

- Humanressourcenmanagement
- Arbeitsschutz
- Anpassung an den Wandel
- Umweltauswirkungen und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen

Die externe Dimension beinhaltet:

- Lokale Gemeinschaften
- Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher
- Menschenrechte
- Globaler Umweltschutz

Intern sollen Unternehmen also das nötige Humankapital „pflegen“ und ihre Produkte/Dienstleistungen möglichst umweltschonend herstellen. Die Europäische Kommission nimmt aber so zu sagen die Metaebene, also die externe Dimension dazu und verlangt von Unternehmen auch Maßnahmen zu setzen, die direkt gesellschaftspolitisch relevant sind. Unternehmen sollen gewisse Grundsätze in ihre Unternehmenspolitik aufnehmen und diese in dementsprechenden Maßnahmen sichtbar machen.²⁰⁵ Für die spätere Studie in dieser Arbeit wird das eben gezeigte Grünbuch und seine Dimensionen eine große Rolle spielen, da es die Grundlage für die gebildeten Kategorien war.

²⁰³ Grünbuch der Europäischen Kommission 2001: S. 5

²⁰⁴ vgl. ebenda S. 6

²⁰⁵ vgl. ebenda S. 18

Allein das Vorhandensein dieser vielen Richtlinien und Initiativen zeigt die Weiterentwicklung auf diesem Sektor. Nachhaltigkeit ist nun mehr als nur ein theoretisches Konstrukt oder der Wunsch nach Verbesserung. Es gibt bereits viele Projekte, die sich der Förderung von Nachhaltigkeit in Unternehmen verschreiben und diese langfristig fördern möchte.

5.5 Probleme von CSR Kommunikation

Wie auch schon eingangs erwähnt, gibt es keine eindeutige Definition von Nachhaltigkeit. Ebenso wenig findet man eine allgemein gültige Definition von Nachhaltigkeitskommunikation. Deshalb bedienen sich viele Unternehmen der Definition, die ihrem Leitbild am ehesten entspricht. Die große Gefahr hier ist aber, dass Stakeholder dies schnell durchschauen und als negativ bewerten. Dies schadet natürlich dem Image/Reputation der Unternehmen. Schwierig ist auch die enorme Komplexität des Themas. So erfordern die drei Bereiche Soziales, Umwelt, Ökonomie eine hohe Informationsdichte. Eine weitere Problematik des Themas ist sicherlich die oftmals schwierige Wahrnehmbarkeit von CSR Aktionen. Dies resultiert aus dem steigenden Interesse von Unternehmen an globalen Projekten wie Klimawandel, Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern etc. Diese räumliche Distanz erschwert die Kommunikation über solche Themen erheblich. Ein weiterer Faktor ist sicherlich die Langfristigkeit der Aktivitäten. Projekte, die über Jahre angesetzt sind, lassen sich wesentlich schwieriger kommunizieren als kurzfristige Themen.²⁰⁶ Es ist außerdem wichtig, dass Unternehmen sich nicht auf den Begriff „Nachhaltigkeit“ versteifen, da lt. BMU/UBA im Jahr 2000 nur 13% der deutschen Bevölkerung mit dem Begriff vertraut sind.²⁰⁷

Um Nachhaltigkeitskommunikation erfolgreich gestalten zu können, muss diese lt. Stach in die Unternehmenspolitik integriert werden. Sie darf nicht als einzelne Position gesehen werden. Außerdem muss diese sich an sozialen Normen orientieren, klare Wert- und Zukunftsvorstellungen vermitteln und die Beschreibung der eigenen Position beinhalten. Nur so lassen sich die Aktivitäten als gute Geschichten verkaufen, die in Medien dementsprechende Positionierung findet. Die Botschaft, die ausgesendet wird, muss sowohl vom Unternehmen als auch von den Mitarbeitern gelebt werden. Nur durch eine solche klare Positionierung ist es Stakeholdern, wie Kunden, Lieferanten, Aktionären etc. möglich, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu erkennen und es so anderen Mitstreitern vorzuziehen.²⁰⁸

²⁰⁶ vgl. Mast/Fiedler In: Michelsen/Godemann 2007: S. 569ff

²⁰⁷ vgl. Clausen et al 2001: S9f

²⁰⁸ vgl. Stach 2005: S.8 (http://www.stachs.de/c/CSR_studie.pdf. Stand: 24.11.2010)

An dieser Stelle ist die einleitende Theorie abgeschlossen. Der nachstehende Abschnitt soll nun vollkommen der Empirie und der durchgeführten Untersuchung gewidmet werden. Die Trends und Ahnungen, die die abgearbeitete Theorie erkennen lassen, wurden in Forschungsfragen umformuliert und werden nun zu beantworten versucht. Es sollen neben den Absichten von Unternehmen, die in Kapitel 5.2 besprochen wurden, auch die angesprochenen Stakeholder in Anlehnung an das Grünbuch der Europäischen Kommission begutachtet werden. Aus der Theorie lässt sich erkennen, dass eine gute Nachhaltigkeitskommunikation nur in Einklang mit der Unternehmensphilosophie und deren Einbettung in die Unternehmensstrategie erfolgen kann. Ein solch ganzheitlicher Kommunikationsauftritt ermöglicht erst einen langfristig erfolgreichen CSR Auftritt.

6 Empirie

6.1 Erkenntnisinteresse

Ziel dieser Arbeit und somit Gegenstand der nachstehenden Forschung ist die Frage nach den Gründen und Absichten von Nachhaltigkeitskommunikation. Einhergehend damit soll auch die Frage nach den Adressaten dieser Kommunikation gestellt werden. Es sollen also die vordergründigen Motive geklärt werden, warum Unternehmen in Österreich über ihre CSR Aktivitäten berichten und es soll herausgefunden werden, an wen diese Kommunikation primär gerichtet ist und warum? Hintergrund dieser Fragestellung ist die immer wichtiger werdende Nachhaltigkeitsdebatte, die in der Bevölkerung ein stetig steigendes Interesse an den CSR Aktivitäten von Unternehmen auslöst. Ob die immaterielle oder materielle Wertsteigerung einziges Ziel der Unternehmen ist, oder ob auch philanthropische Gedanken dahinter stecken, lässt sich mit der durchgeführten Studie nicht erkennen, wenn nur vermuten. Allerdings können Rückschlüsse auf Absichten und Ansprechpartner gezogen werden, sowie im Hintergrund des CSP Modells von Archie B. Carroll untersucht werden, ob auch proaktive CSR Aktionen gesetzt werden. All diese Faktoren sollen mit dem interessanten Vergleich zwischen Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht passieren. Die Tatsache, dass Unternehmen bereits einen eigenen CSR Bericht veröffentlichen, lässt vermuten, dass diese tendenziell eher den theoretischen Vermutungen genügen. Besonders interessant finde ich diesen Vergleich auch deshalb, weil diese beiden Berichtsformen den Grad des gesellschaftlichen Engagements widerspiegeln. Während man sich intensiv (eigene Abteilung evtl. eigene Ansprechperson) mit dem CSR Thema auseinandersetzen muss, um einen Nachhaltigkeitsbericht zu schreiben, reicht der bloße Wille ökologisch und sozial nachhaltig wirken zu wollen aus, um einige Themen wie Umwelt und Soziales im Geschäftsbericht zu erwähnen.

6.2 Untersuchungsgegenstand

Um auf zentralen Fragen (siehe FF Kapitel 6.3) Antworten zu finden, sollen die Geschäftsberichte, oder wenn vorhanden spezielle Nachhaltigkeitsberichte der größten und erfolgreichsten Unternehmen Österreichs analysiert werden. Da nicht nur für die Gesellschaft sondern gerade auch für Unternehmen das Internet als Kommunikationskanal und Verbreitungsmöglichkeit immer beliebter wird, habe ich mich in dieser Studie dazu entschlossen,

auf Berichte zurückzugreifen, die auf den jeweiligen Homepages als PDF veröffentlicht wurden.²⁰⁹

Um die Unternehmen zu ermitteln, wurde die Auflistungen der Zeitschrift Trend zur Hand genommen, die jährlich bzw. quartalsmäßig die erfolgreichsten Unternehmen Österreichs auflistet und auf Ihrer Homepage (www.trend.at) veröffentlichtet. Der Erfolg wird an dem Netto-Jahresumsatz von österreichischen Unternehmen gemessen.

Es sollen also von allen betroffenen Unternehmen entweder die Geschäftsberichte oder eigens entwickelte Nachhaltigkeitsberichte untersucht werden und nach Kriterien ausgewertet werden. Der Grund, warum auch Geschäftsberichte untersucht werden ist, dass es bei manchen Unternehmen noch keinen Nachhaltigkeitsbericht gibt, sondern das Thema Nachhaltigkeit als eigener Punkt im Geschäftsbericht vorkommt. Da dies aber für das eigentliche Ziel der Forschung keinen Einfluss hat, werden sowohl Geschäfts- als auch Nachhaltigkeitsberichte begutachtet. Es entsteht vielmehr ein sehr interessanter Vergleich zwischen Geschäfts- und Jahresbericht, der in der späteren Auswertung stattfinden wird. Gegenstand der Untersuchung soll jeweils der aktuellste Bericht sein, also der aus dem Jahr 2009 bzw. 2010. Sollte dieser (noch) nicht vorhanden sein, wird auf das Vorjahr zurückgegriffen. Gerade die Tatsache, dass sowohl Nachhaltigkeitsberichte als Geschäftsberichte Gegenstand der Untersuchung werden, lässt interessante Arbeitshypothesen entstehen. Die aufgestellten Arbeitshypothesen werden im Anschluss bewertet.

Um von den laut trend.at-Auflistung erfolgreichsten Unternehmen zu meiner Stichprobe zu kommen, wurde der Internetauftritt der Plätze 1 – 52 näher untersucht. Es wurden die vorderplatzierten Unternehmen der Liste heran gezogen, da aus der Platzierung zu schließen ist, dass diese sowohl finanziell als auch innovativ so gut gerüstet sind, um auf auch auf das Thema CSR aufmerksam zu werden. Insgesamt ergab die erste Sichtung 30 Berichte, die in der nachstehenden Empirie eingesetzt werden sollen. Somit war bei 60% der gesichteten Unternehmen Nachhaltigkeitskommunikation vorhanden, entweder als eigener Nachhaltigkeitsbericht oder als Teil im Jahres- bzw. Geschäftsbericht. Von diesen 30 Berichten sind 19 reine Nachhaltigkeitsberichte und elf Geschäftsberichte, in denen das Thema Nachhaltigkeit behandelt wird. Für die spätere Untersuchung wird die Kommunikation von folgenden Unternehmen herangezogen:

²⁰⁹ Die Quellen der Berichte befinden sich in Anhang III.

1 OMV AG	11 Andritz AG	21 Münze Österreich AG
2 Strabag Societas Europaea	12 Casinos Austria AG	22 EAA Energie Allianz Austria GmbH
3 Rewe International AG	13 Wiener Stadtwerke Holding AG	23 Agrana Beteiligungs AG
4 Spar Österreich	14 A-Tec Industries AG	24 Austrian Airlines AG
5 voestalpine AG	15 Siemens AG	25 Wienerberger AG
6 Österreichische Bundesbahnen - Holding AG	16 BMW Group Österreich	26 Constantia Packaging AG
7 Telekom Austria AG	17 EVN AG	27 Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation
8 Borealis AG	18 Henkel Central Eastern Europe GmbH	28 Egger Holzwerkstoffe GmbH
9 Österreichische ElektrizitätswirtschaftsAG	19 Österreichische Post AG	29 Lenzing AG
10 Alpine Holding GmbH	20 Novomatic Group of Companies	30 RHI AG

Abbildung 6-1: Stichprobe der Untersuchung in Anlehnung an trend.at²¹⁰

Bei den vorliegenden Unternehmen handelt es sich hauptsächlich um Aktiengesellschaften (77%), 13% der Unternehmen sind GmbHs und die restlichen 11% gehören der Geschäftsform einer Group an.

6.3 Zentrale Fragestellungen

Die zentralen Fragen dieser Arbeit richten sich nach den Absichten und Adressaten von Nachhaltigkeitskommunikation in österreichischen Unternehmen. Folgende Fragestellungen sind für die Arbeit relevant und sollen untersucht werden:

FF1: Welche Stakeholder eines Unternehmens werden angesprochen?

AT1²¹¹: Ein Nachhaltigkeitsbericht beinhaltet mehr ökologische Themen als ein Geschäftsbericht

AT2: Die Hauptzielgruppe eines Nachhaltigkeitsberichts sind die Kunden des Unternehmens.

FF2: Welche Absichten stecken hinter dem Kommunikationsverhalten?

AT3: Nachhaltigkeitsberichte dienen eher dem Zwecke der Kundenbindung.

AT4: Nachhaltigkeitsberichte dienen eher dem Risikomanagement als Geschäftsberichte.

FF3: Wie sieht formal die Berichterstattung aus? Werden bestimmte Richtlinien eingehalten?

AT5: Nachhaltigkeitsberichte enthalten eher Rechtfertigungsgründe als Geschäftsberichte.

AT6: Der Großteil der Berichte wird auf Basis von Richtlinien verfasst.

FF3.1: Wie viel Platz bekommt CSR in einem Geschäftsbericht?

FF3.2: Wie lassen sich die CSR Aktivitäten auf Basis des Corporate Social Performance Models einordnen (aktiv, proaktiv, passiv)?

²¹⁰ http://www.trend.at/nw3/dyn/trend/top500_2010/start.php. Stand: 3.12.2010

²¹¹ Die Arbeitsthemen können aufgrund der explorativen Analyse, die durchgeführt wird, jedoch nur als Trends gesehen werden.

AT7: Die gesetzten CSR Aktionen sind eher proaktiv initiiert.

Es ergeben sich daraus für diese Arbeit drei große Themenbereiche, die empirisch untersucht werden sollen:

- Die Stakeholder der Nachhaltigkeitskommunikation
- Die Absichten von Nachhaltigkeitskommunikation
- Die formale Erscheinung von Nachhaltigkeitskommunikation

Im Anschluss an die Untersuchung sollen diese Thesen innerhalb der Themen beantwortet werden und neue weiterführende gebildet werden.

6.4 Methodik

Die oben erwähnten Berichte sollten mit Hilfe einer Inhaltsanalyse untersucht werden.

*„Die Inhaltsanalyse ist eine empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen (...)“.*²¹²

Die 30 untersuchten Berichte erheben nicht den Anspruch auf Repräsentativität der Gesamtheit. Es soll vielmehr als explorative Analyse gesehen werden, bei der mit Hilfe von Arbeitsthese das Material untersucht wird. Im Anschluss an den empirischen Teil werden weitere Thesen aufgestellt, die noch weiteren Analysen benötigen um allgemein gültigen Charakter zu erlangen. Die Methode der Inhaltsanalyse eignet sich für diese Arbeit besonders gut, da die vorliegenden Fragestellungen mit dieser sozialwissenschaftlichen Methode wohl am besten beantwortet können. Das ausgewählte Material liegt schriftlich vor (Quellen befinden sich im Anhang III) und kann somit immer wieder untersucht und überprüft werden. Speziell für die Frage nach den Anspruchsgruppen der Stakeholderkommunikation kann die Inhaltsanalyse sehr gut eingesetzt werden, da von dem vorliegenden Text auf Hintergründe wie Sender, Empfänger oder soziale Situation geschlossen werden kann. Denn je nachdem ob man das Hauptaugenmerk auf Sender, Empfänger oder Situation legt, können jeweils Rückschlüsse auf die anderen beide Elemente geschlossen werden. Gegenstand dieser Untersuchung wird ganz klar der Sender sein, also die Unternehmen, die Berichte verfassen.²¹³ Ziel dieser Arbeit ist also nicht nur

*„(...) die Beschreibung und Auswertung des eigentlichen Textinhaltes (...)“ sondern auch „aus den manifesten Merkmalen eines Textes auf Zusammenhänge seiner Entstehung und Verwendung zu stoßen“.*²¹⁴

²¹² Früh 2004: S. 25

²¹³ vgl. Atteslander 2006: S. 182f

²¹⁴ ebenda S. 182

In der von mir durchgeführten Inhaltsanalyse wurden sieben Dimensionen und weiter 31 Variablen gebildet, die unterschiedlich kodiert wurden, zusammengefasst. Ausgangslage war, wie schon erwähnt, das Grünbuch der Europäischen Kommission. Nach der Erstellung des Codebuchs, wurde ein Pretest mit sechs Berichten (sowohl Nachhaltigkeit- als auch Geschäftsberichten) durchgeführt und etliche notwendige Adaptionen durchgeführt. Anschließend wurden alle 30 Berichte nach den Kriterien des Codebuchs ausgewertet und danach mittels SPSS und Excel veranschaulicht. In den untersuchten Geschäftsberichten wurden nur die relevanten Kapitel untersucht, um einen besseren Vergleich zwischen den beiden Berichtsformen zu gewährleisten. Lediglich bei der Frage nach dem Anteil von CSR im Geschäftsbericht und dem Kontakt wurde der gesamte Bericht unter die Lupe genommen.

In den folgenden Kapiteln soll das Gesagte nun in die Tat umgesetzt werden und der Versuch unternommen werden, die oben erarbeiteten Fragestellungen zu beantworten, die Thesen zu verifizieren bzw. zu falsifizieren und wenn nötig weitere Thesen zu bilden.

6.5 Beantwortung der zentralen Fragestellungen

Die durchgeführte explorativen Studie der 30 vorliegenden Berichte ergab interessante Trends und soll nun in den nächsten Abschnitten näher erklärt und beschrieben werden. Um hier eine bessere Strukturierung zu erlangen, werden bei den ersten beiden Fragenstellungen die Kategorien „erwähnt im Geschäftsbericht“ und „eigenes Kapitel im Geschäftsbericht“ als „CSR in Geschäftsberichten“ zusammengefasst. Somit kann ein besserer Vergleich zwischen Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht vollzogen werden. Bei FF3 bleiben diese getrennt, da sie Gegenstand der Untersuchung sind. Begonnen soll hier nun mit der ersten Forschungsfrage werden, die da lautet:

FF1: Welche Stakeholder eines Unternehmens werden angesprochen?

Die im Codebuch erstellten Variablen halten sich wie zuvor schon erwähnt an die Themen des Grünbuchs der Europäischen Kommission aus dem Jahr 2001. Diese im Grünbuch vorgegebenen Themen konnten nicht 1:1 auf in der Literatur zuvor erwähnten Stakeholder eingeteilt werden und wurden so für diese Arbeit wie folgt aufgegliedert. Alle Unterpunkte der im Folgenden genannten Stakeholder waren Teil der Untersuchung und wurden auf Vorkommen in den jeweiligen Artikeln hin untersucht:

Mitarbeiter	Umfeld lokal
Weiterbildung	Interessen aller Stakeholder beim Wandel miteinbeziehen
Autonomie	Information der betroffenen stakeholder
bessere Informationspolitik im Unternehmen	Aktives Engagement in der lokalen Arbeitsmarktpolitik
bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit	Gemeinschaft unterstützen
größere Diversifizierung bei der Arbeit	Bereitstellung zusätzlicher Berufsausbildungsplätze
gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen	Partnerschaften mit Kommunen
Gewinn- und Kapitalbeteiligung	Sponsoring von lokalen Sport- und Kulturereignissen
Sicherheit des Arbeitsplatzes	Corporate Venturing
Aktives Follow Up bei Erkrankung oder Verletzung	
Nichtdiskriminierung von Minderheiten	Lieferanten
Sicherheit am Arbeitsplatz	Überlegte Auswahl der Zulieferer
Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen	Saubere Umweltperformance in der Versorgungskette
	Kunden
Gesellschaft (global)	Mentoring Angebote
Spende für wohltätige Zwecke	Hoher Anspruch an Serviceleistungen und Kundenzufriedenheit
Anti- Korruptionsmaßnahmen	
Verhaltenskodizes für Zulieferer	Umweltorganisationen (NGOs)
Projekte für faire Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern	Abfallproduktion einschränken
Projekte gegen Kinderarbeit	Energiekosten senken
Unterstützung von Entwicklungsländern zum wirtschaftlichen Aufschwung	Umweltengagement
	Miteinbeziehung von Behörden, NGOs, Gewerkschaften o.Ä.
Shareholder	
Alternativen bewerten	
Modernisierung der Arbeitsmittel und -verfahren	
Zusammenarbeit mit Allianzen, Joint Ventures und Franchise Unternehmen	

Abbildung 6-2: Einteilung der Stakeholder in Anlehnung an Themen des Grünbuchs der Europäischen Kommission 2001. Eigene Darstellung

Unbedingt möchte ich hier dazu fügen, dass jedes Unternehmen für sich noch eigene spezielle Stakeholder hat. Diese Aufstellung der Europäischen Kommission hilft aber einen Überblick zu erlangen, wenn man wie hier nicht all zu sehr in die Tiefe geht sondern viele verschieden Unternehmen in Relation bringen will. Welche Stakeholder primär angesprochen werden, wurde sowohl mithilfe des Statistikprogramms SPSS als auch mit Microsoft Office Excel geklärt. Alle Resultate sollen nun nachstehend deutlich veranschaulicht werden. Zuerst aber zu den Anspruchsgruppen, die in beiden Berichten am häufigsten vorgekommen sind. Vorab sei aber zu erwähnen, dass wie man in obiger Grafik gut erkennen kann, weitaus mehr Themen für Mitarbeiter und das lokale Umfeld genannt werden, als bspw. für Lieferanten. Um dennoch ein klares Ergebnis zu erzielen wurden jeweils nur die relativen Ausprägungen genommen und nicht die absoluten. Die Formel hierfür lautete:

$$\text{Relative Anzahl} = \frac{\text{Gesamtanzahl der Themennennungen}}{\text{Anzahl der Themen innerhalb der Kategorie}}^{215}$$

So kann gewährleistet bleiben, dass die Trends nicht verfälscht sind.

²¹⁵ Unter Kategorie wird hier eine Gruppe von Stakeholdern verstanden.

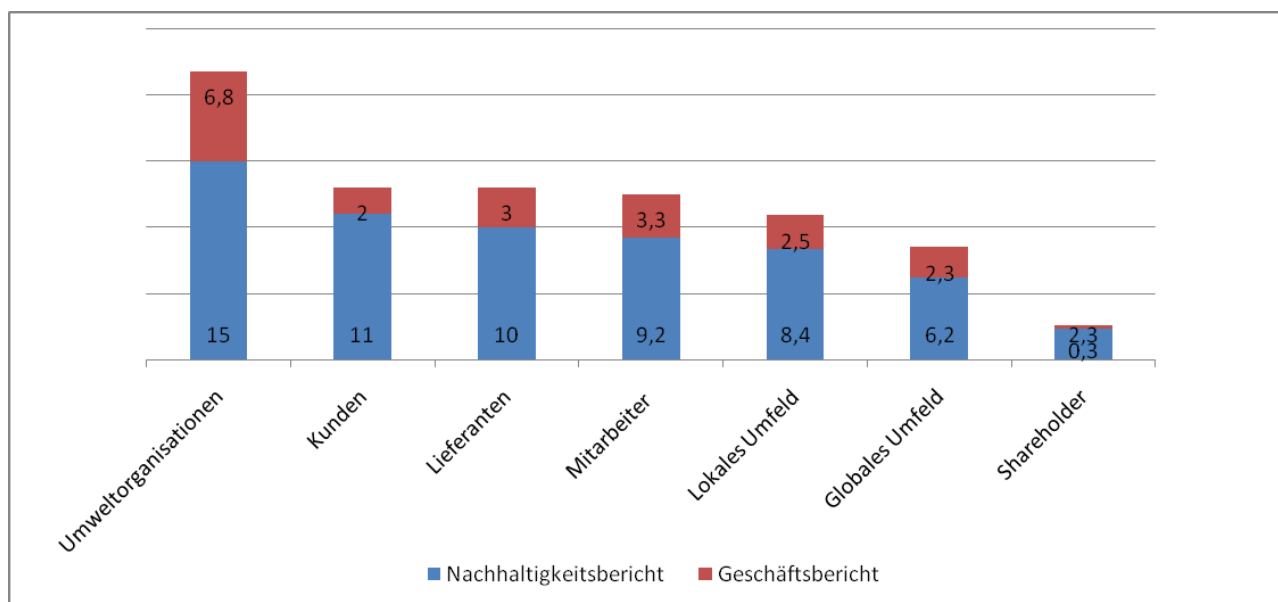


Abbildung 6-5: Angesprochene Stakeholder in GB und NB

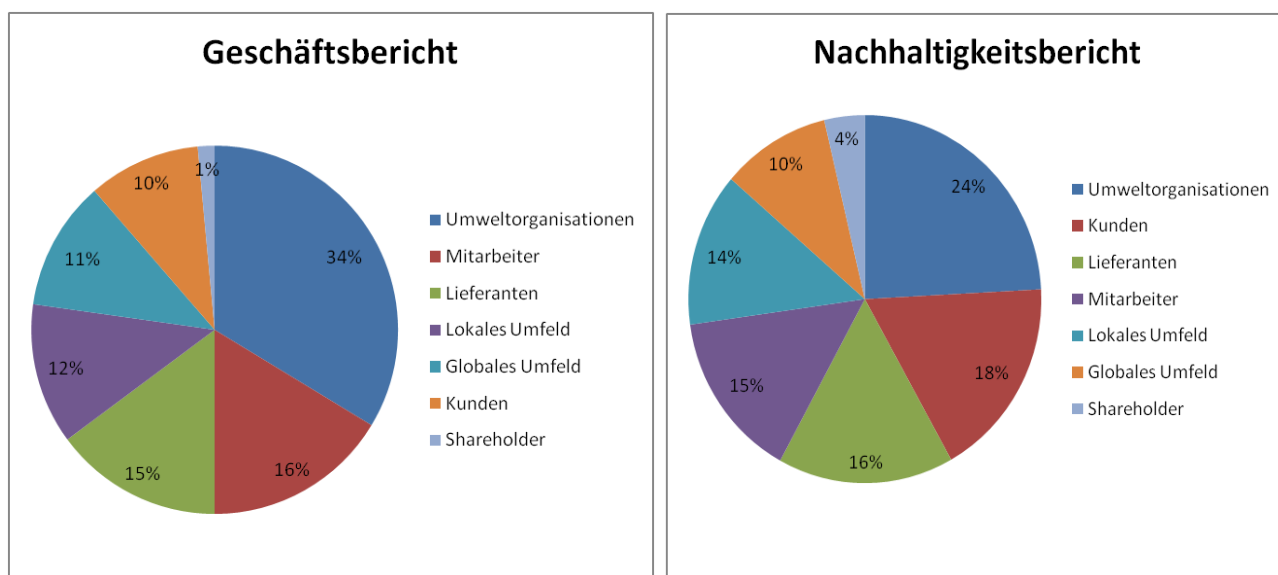


Abbildung 6-4: Angesprochene Stakeholder im GB

Abbildung 6-3: Angesprochene Stakeholder im NB

Sieht man sich die oberste Grafik nun im Detail an, so erkennt man klar die Priorität der Unternehmen. Umweltthemen werden am häufigsten angesprochen und somit sind in Nachhaltigkeitsberichten wie auch in Geschäftsberichten Umweltorganisationen auf Platz 1. Klar ist natürlich, dass nicht nur Umweltorganisationen ein Interesse an einer sauberen Umweltperformance des Unternehmens haben, sondern auch Kunden oder Mitarbeiter daran interessiert sind. Da ich aber die genannten Themen nicht klar anderen Stakeholdern zuordnen konnte, weil diese oft auf mehrere zutreffen, wurde hier die eigene Stakeholdergruppe Umweltorganisationen gebildet. So soll der Überblick gewahrt bleiben und dennoch das Verständnis für die Wichtigkeit dieses Themas nicht verloren gehen. Bei der Inhaltsanalyse

konnte klar festgestellt werden, dass das Thema Umwelt erstens in fast allen Berichten vorkam und zweitens wie obige Grafik belegt, den wichtigsten Aspekt, also die häufigste Nennung aufweist. In 22 der untersuchten 30 Berichte waren Themen wie Emissionen senken und Abfälle einschränken ein großes Thema.

Vergleicht man Nachhaltigkeitsbericht mit Geschäftsbericht, so ist auf den ersten Blick nur zu erkennen, dass sowohl beim einen als auch beim anderen die Umweltorganisationen Vorreiter sind. Blickt man auf die ausgewerteten Zahlen, so kommen die Themen, die Umweltorganisationen betreffen, in 80% der ausgewerteten Nachhaltigkeitsberichte, aber nur in 60% der Geschäftsberichte. Dieser leichte Unterschied lässt sich damit erklären, dass die Kernpunkte Abfall- und Energiekostensenkung sehr wohl in beiden Berichten vorkommen, die Nachhaltigkeitsberichte aber bereits globaler denken und auch ihr Umweltengagement im Allgemeinen achten und nicht auf den Betrieb beschränken. Die gebildete Arbeitshypothese konnte also verifiziert werden:

AT1: Ein Nachhaltigkeitsbericht beinhaltet mehr ökologische Themen als ein Geschäftsbericht. (VERIFIZIERT)

Ein Nachhaltigkeitsbericht enthält tendenziell mehr ökologische Themen, wobei man sagen muss, dass auch im Geschäftsbericht, sofern dieser einzeln betrachtet wird, die ökologischen Themen eindeutig überwiegen. Wie hier aber in der Arbeitshypothese postuliert kommen in Relation im eigens entwickelten Nachhaltigkeitsbericht mehr ökologische Themen vor.

Die zweithäufigste angesprochene Gruppe an Stakeholdern sind Kunden und Lieferanten eines Unternehmens, was auch die Ergebnisse der FF2 untermauert. Unternehmen haben großes Interesse daran, ihre Kunden zu informieren, mit Themen anzusprechen und so ihr Vertrauen zu erhalten oder zu gewinnen. Mit Punkten wie Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Mentoring Angeboten (Energiekalkulations-App etc.) wurde sowohl im Nachhaltigkeits- wie auch Geschäftsbericht die Gruppe der Kunden angesprochen. Unternehmen versuchen hier durch den Ausbau der Kunden Servicezentren oder längeren Öffnungszeiten der selbigen einen Mehrwert für Ihre Kunden zu generieren. Setzt man hier erneut die beiden Berichtsformen in einen Vergleich, erkennt man, dass 58% der untersuchten Nachhaltigkeitsberichte versuchen, Kunden anzusprechen, während nur 19% der analysierten Geschäftsberichte diese Anspruchsgruppe zum Hauptziel haben. Die zuvor gebildete Arbeitshypothese muss aber falsifiziert werden, denn Nachhaltigkeitsberichte haben nicht die Kunden, sondern Umweltinteressierte im Fokus:

AT2: Die Hauptzielgruppe eines Nachhaltigkeitsberichts sind die Kunden des Unternehmens.(FALSIFIZIERT)

Dicht hinter den Kunden auf der Skala der am häufigsten angesprochenen Stakeholder reihen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens. Sowohl bei Geschäftsberichten als auch bei Nachhaltigkeitsberichten liegt diese Gruppe sehr eng beisammen. Nachhaltigkeitsberichte richten sich zu 48% an Mitarbeiter, während Geschäftsberichte in 11% der Fälle den Mitarbeiter ansprechen. Die obige Gesamtverteilung zeigt also, dass Mitarbeiter einen großen Teil der Anspruchsgruppen von Unternehmen bilden. Die Themen, die Mitarbeiter ansprechen sollen, sind Weiterbildungen, Kinderbetreuungseinrichtungen, Gesundheitsprojekte und Gleichbehandlung.

Interessant auch noch bei der Gesamtverteilung ist die Platzierung der Shareholder, die bei beiden Berichtsformen auf dem letzten Platz landen. Shareholder oder Anteilseigner von Unternehmen bilden als die am wenigsten angesprochene Gruppe von Unternehmen. Eine Tatsache, die das leicht zu erklären vermag ist, dass ein Geschäftsbericht als solches schon Information für Shareholder ist und Unternehmenskennzahlen und Zukunftspläne enthält. Dies könnte daher eine Erklärung sein, warum in CSR Kapiteln eines Geschäftsberichts diese Gruppe so wenig Anspruch findet. Doch auch beim Nachhaltigkeitsbericht liegt diese Gruppe weit abgeschlagen im Feld. Dies liegt einerseits daran, dass viele (knapp 80%) der untersuchten Unternehmen aufgrund ihrer Gesellschaftsform auch einen Geschäftsbericht bzw. Jahresabschlussbericht vorweisen müssen. Andererseits ist natürlich das Ziel eines Nachhaltigkeitsberichts vorrangig die geleisteten Projekte aufzuzeigen und nicht den wirtschaftlichen Erfolg, der oftmals hinter diesen steckt.

Soweit also zur Rangreihung der einzelnen Stakeholdergruppen. Klar geworden ist, wenn man sich die Gesamtaufstellung ansieht, dass für Unternehmen die Umwelt und die Kunden höchste Priorität haben. Durch die Ansprache an diese beiden Gruppen können Vorteile gegenüber anderen Unternehmen herausgeholt werden. Dicht gefolgt sind diese aber von Lieferanten und Mitarbeitern, die ebenso thematisiert werden. Nachstehend soll nun noch etwas genauer in die einzelnen Kategorien geschaut werden, um zu sehen welche Themen pro Kategorie für Unternehmen am wichtigsten sind. Es werden hier nur die bemerkenswertesten Ergebnisse präsentiert, da es sonst den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

Bisher kaum Beachtung geschenkt wurde dem lokalen Umfeld, das sich wie das globale Umfeld eher im Mittelfeld des Interesses bewegt. Es scheint als gehörten diese beiden Stakeholdergruppen zum guten Ton eines Berichts, bräuchten aber keine besondere Behandlung. Es soll nun aber genauer geschaut werden, welche Themen hier für die Unternehmen wirklich wichtig sind.

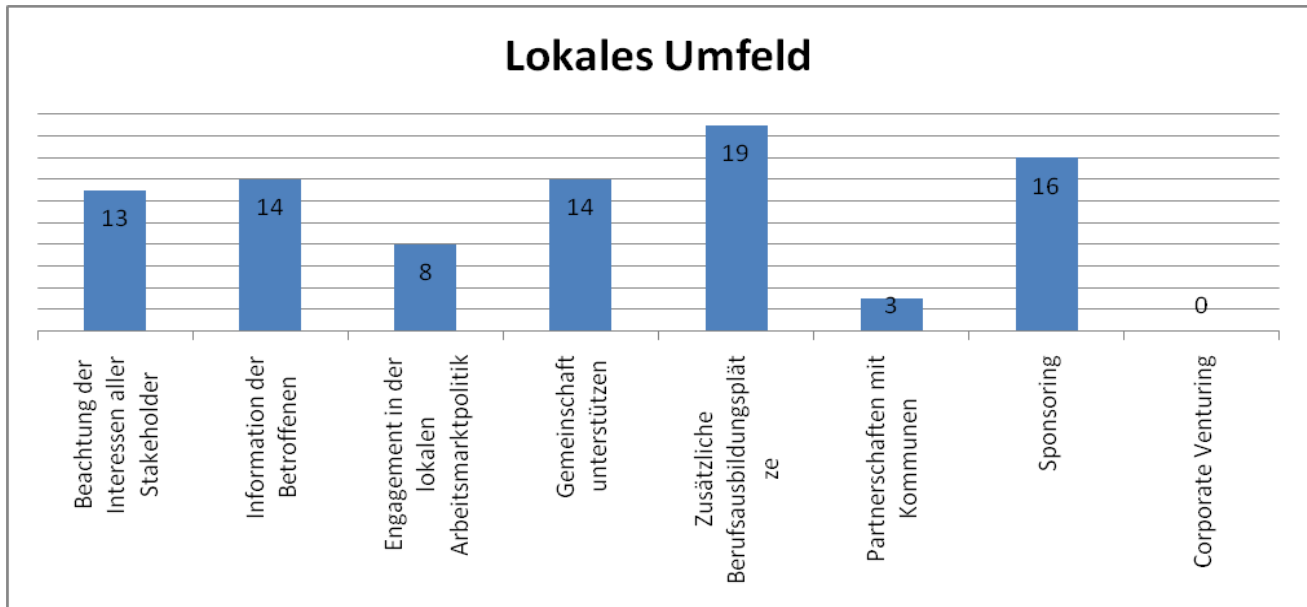


Abbildung 6-6: Genaue Ansicht des Themas 'Lokales Umfeld'

Es ist zu sehen, dass besonders häufig die Bereitstellung von zusätzlichen Berufsausbildungsplätzen angesprochen wird. 19 der untersuchten 30 Berichte beinhalteten dieses Thema, das die Förderung von Lehrstellen wie auch das Angebot an Trainee-Programmen oder Praktika umfasst. Über die Hälfte der analysierten Berichte erwähnen das Sponsoring von lokalen Kultur- und Sportereignissen. Partnerschaften mit Kommunen, also die Beteiligung von Vereinen etc. wird kaum, Corporate Venturing²¹⁶ gar nicht thematisiert. Das lokale Umfeld ist wichtig für Unternehmen und nimmt einen beträchtlichen Teil der angesprochenen Stakeholder ein. Grund hierfür kann sein, dass Unternehmen nur in einem gesunden und starken Umfeld überleben können. Außerdem müssen Interessen der Stakeholder (43%) beachtet werden und das Umfeld über Handlungen des Unternehmens informiert werden (47%).

²¹⁶ Corporate Venturing bedeutet, dass ein Großunternehmen eine Minderheitsbeteiligung an einer vielversprechenden Unternehmensneugründung erwirbt und deren Entwicklung fördert. Grünbuch 2001: S. 14

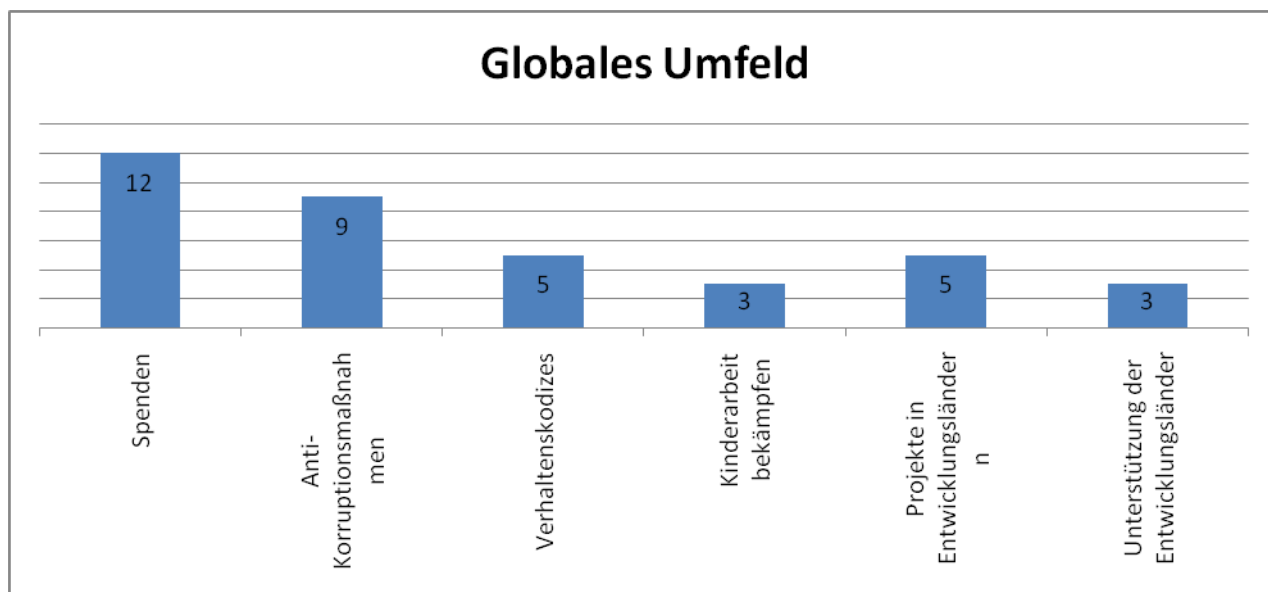


Abbildung 6-7: Genaue Ansicht des Themas 'Globales Umfeld'

Die Unterscheidung in globales und lokales Umfeld wurde hier unternommen, weil in der Analyse der Berichte deutlich wurde, dass manche Unternehmen (meist mit globalen Strukturen) ihre Themenschwerpunkte vielmehr der globalen Gesellschaft widmen und ihr lokales Umfeld etwas außer Acht lassen. Wie hier und auch im Gesamtüberblick zu sehen ist, ist insgesamt die Ansprache an das globale Umfeld geringer. Zusammengefasst gesehen sind 14% der angesprochenen Stakeholder das lokale Umfeld und nur 11% befassen sich mit ihrem globalem Umfeld. Dies spiegelt auch die Einzelauswertungen wieder, wo das lokale Umfeld immer voran ist. Wenn es um die einzelnen Themen geht, die behandelt werden, sind dies vorrangig Spenden für gemeinnützige Organisationen rund um den Globus. Gefolgt von Anti-Korruptionsmaßnahmen, die in 9 von 30 Fällen genannt wurden. Nur fünf der Berichte haben aktiv Projekte in Entwicklungsländern und unterstützen so die dortigen Lebensverhältnisse. Ebenso „viele“ haben Verhaltenskodizes eingeführt, die internationale Lieferanten zu schärferen Richtlinien zwingen. Wirtschaftliche Unterstützung oder Prävention von Kinderarbeit wird nur in 10%, also drei Berichten ausgewiesen. Dies zeigt, dass das Umfeld für Unternehmen sehr wichtig ist, hier im speziellen das unmittelbare – die Nachbarschaft oder Gemeinde also. Weniger bedeutend in der Übersicht sind globale Strukturen, wenn diese auch bei manchen Berichten die klare Überhand hatten und einzeln betrachtet ein anderes Ergebnis vermuten hätten lassen.

Zusammenfassend zu dieser Forschungsfrage kann also gesagt werden, dass Umweltorganisationen, Kunden und Mitarbeiter die absoluten Top-Anspruchsgruppen der

untersuchten Unternehmen sind. Ausgehend von den jetzigen Ergebnissen wäre es für zukünftige Untersuchungen interessant, in wie weit sich die Kommunikation zu diesen Stakeholdern unterscheidet und ob dieses Priorisieren beabsichtigt ist. Dies könnte durch weiterführende Befragungen der Kommunikationsverantwortlichen geschehen.

FF2: Welche Absichten stecken hinter dem Kommunikationsverhalten?

Die Frage nach den Absichten des Kommunikationsverhaltens ist wohl Kernthema dieser Arbeit und soll nun in untenstehenden Abschnitten behandelt werden. Dazu wurden aus der Theorie Variablen und dazugehörige Ausprägungen gebildet wie Kundenbindung, Legitimität und Risikomanagement. Natürlich wäre noch der Punkt Reputation/Image von großer Bedeutung gewesen. Dieser konnte aber leider mit der ausgewählten Methode nicht ausreichend erfasst werden und wird somit im Anschluss an dieses Kapitel aus meinen Erfahrungen, die ich im Laufe der Untersuchung gewonnen habe, angeschnitten. Wissenschaftliche Befunde lassen sich hier aber nur mit Experteninterviews bekommen und diesen Anspruch erhebe ich daher hier nicht. Vorab aber zu den diversen Absichten und ihrem Vorkommen in den untersuchten Berichten.

Legitimität:

Um die Legitimitätstheorie messbar zu machen, wurden Variablen herangezogen, die das Vorhandensein von Rechtfertigungen, sowie von Richtlinien abfragten, umso heraus zu finden, ob und wie sich Unternehmen erklären. Folgende Ergebnisse konnten ermittelt werden:

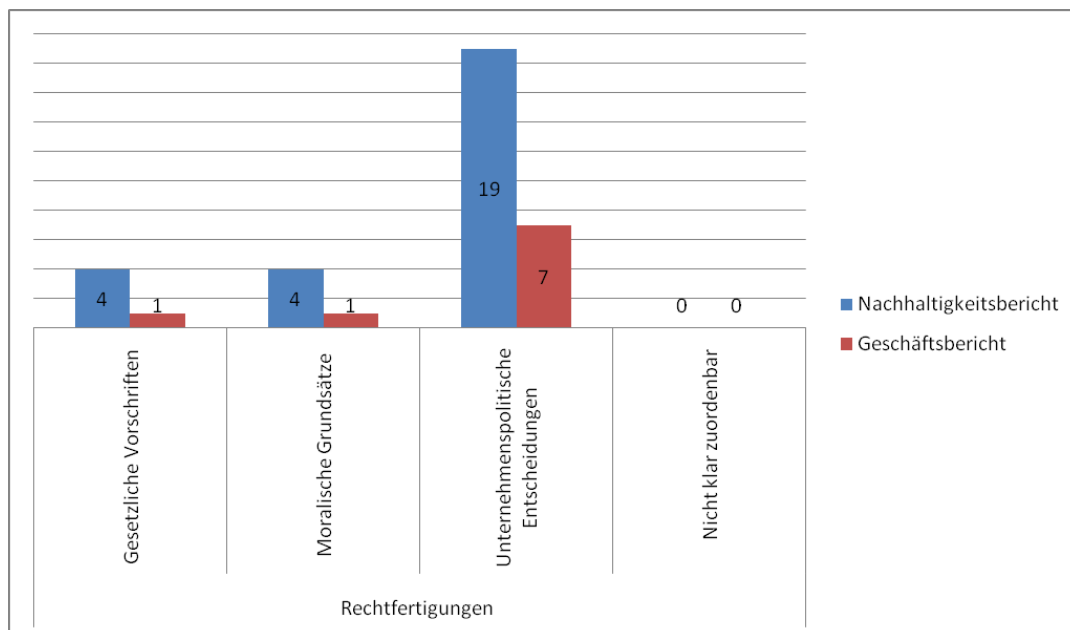


Abbildung 6-8: Rechtfertigungsgründe in GB und NB

Bei den Erklärungen ganz klar überlegen war der Punkt „unternehmenspolitische Entscheidungen“ sowohl bei Nachhaltigkeits- also auch bei Geschäftsberichten. Unternehmenspolitische Entscheidungen heißt, das Schreiben über CSR ganz klar mit firmeninternen Entscheidungen, Unternehmenswerten oder Unternehmensrichtlinien zu rechtfertigen. Interessant auch, dass von den insgesamt elf untersuchten Geschäftsberichten nur neun überhaupt ihr Tun begründeten. Aufgrund der Möglichkeit der Mehrfachnennung bei dieser Variable wurden insgesamt 27 Kommentare aus Nachhaltigkeitsberichten erfasst. Da auf die genauen Häufigkeiten dieser Variable bei Beantwortung der FF 3 noch näher eingegangen wird, soll hier die Konzentration auf der Unterscheidung der beiden Berichte liegen. Laut obenstehender Grafik sehen sich also weitaus eher Nachhaltigkeitsberichte verpflichtet, ihr Dasein zu rechtfertigen als das bei normalen Geschäftsberichten der Fall ist.

Die Erklärung hierfür liegt wohl auf der Hand. Im Gegenteil zu Geschäftsberichten, die für jede AG per Gesetz verpflichtend sind, *können* Nachhaltigkeitsberichte verfasst werden, müssen aber nicht. Dies ist auch der Grund, warum es sich oftmals um eine bewusste, unternehmenspolitische Entscheidung handelt und nicht um gesellschaftlich erwartetes Verhalten, wie etwa beim Punkt „moralische Grundsätze“. Diese wurden ebenso wenig genannt wie „gesetzliche Vorschriften“, was wieder einmal zeigt, dass es sich beim Thema Nachhaltigkeit um ein weitgehend freiwilliges, weites und deshalb auch schwer zu fassendes Gebiet handelt. Hier konnte allerdings die zuvor dargestellte Theorie insofern nicht bestätigt werden, als dass Unternehmen sich zwar für das Verfassen rechtfertigen, dies aber nicht mit gesetzlichen Vorschriften tun, sondern es vielmehr als bewusste Entscheidung und Teil der Unternehmensstrategie darstellen.

Kundenbindung:

Bei dieser Variable wurden die Ausprägungen Information, Produktion, Forschung und Innovation sowie Ziele und Maßnahmen herausgefiltert. All diese Punkte dienen laut Literatur einer Stärkung sowie dem langfristigen Erhalt der Kundenbindung. Wird ein Leser bzw. ein potenzieller Kunde über neue Produkte, deren Produktionsprozess sowie zukünftige Ziele und deren Maßnahmen zur Erreichung informiert, fördert dies das Vertrauen in das Unternehmen und kann so die Bindung untermauern.

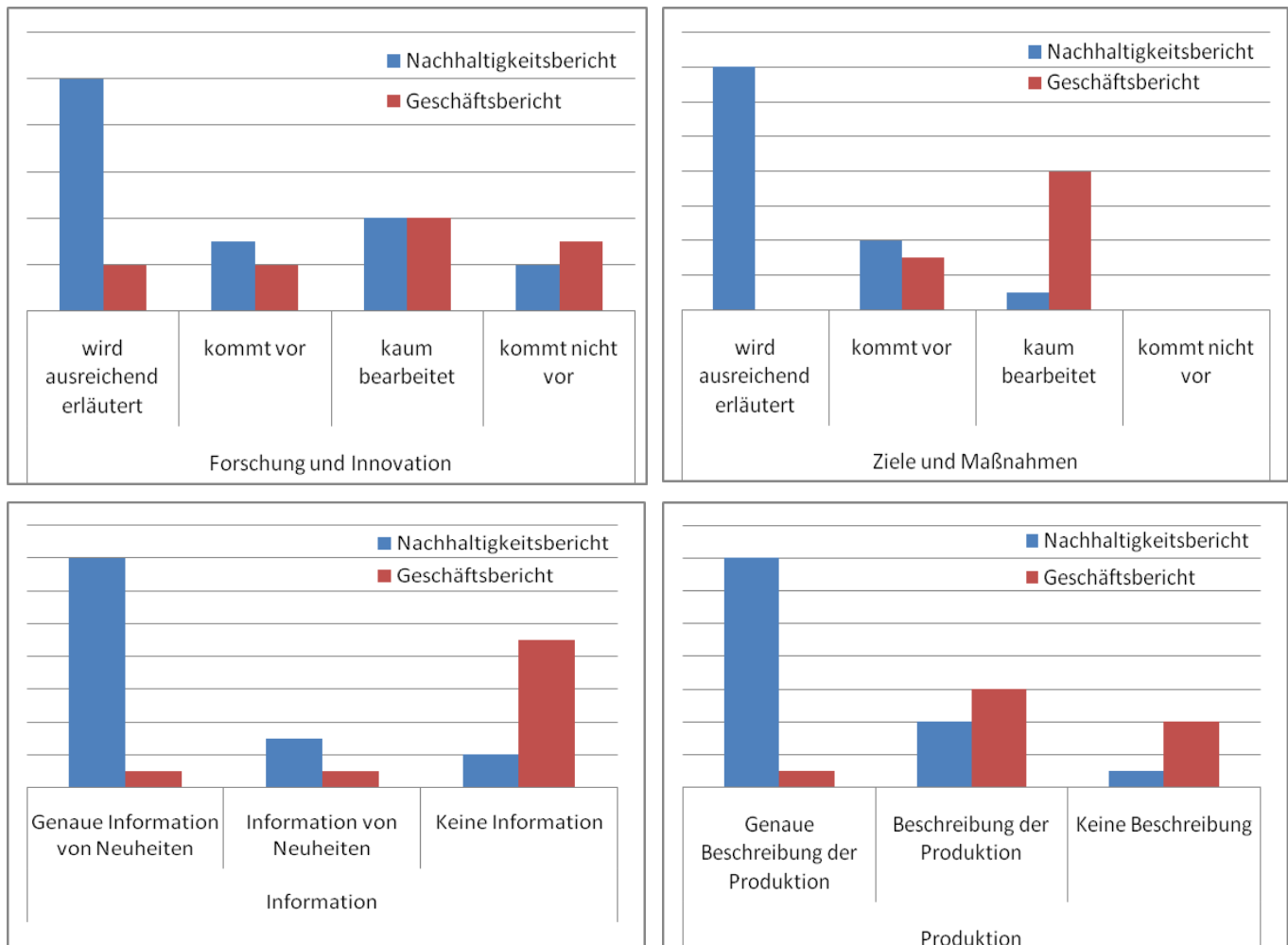


Abbildung 6-9: Die vier Faktoren der Kundenbindung in GB und NB

Bei allen vier Variablen ist klar zu erkennen, dass Nachhaltigkeitsberichte großen Wert darauf legen, ihre Kunden und im Allgemeinen ihre Leser zu informieren. Sie berichten über Neuheiten, gleichermaßen wie über den Produktionsablauf, vorgenommenen Forschungen und eingesetztes Kapital sowie zukünftige Ziele. Gleichermäßen sticht hervor, dass Geschäftsberichte immer vorne liegen, wenn es darum geht, keine Information zu liefern oder ein Thema kaum zu bearbeiten. Lediglich im Punkto Produktion bei der Ausprägung „Beschreibung der Produktion“ konnte der Geschäftsbericht ein höheres Vorkommen erzielen. Zusammenfassend zu diesen vier Punkten der Kundenbindung kann gesagt werden, dass Nachhaltigkeitsberichte wesentlich die Absicht der Kundenbindung haben. 75% alle untersuchten Nachhaltigkeitsberichte informierten ihre Kunden ausreichend bzw. genau über ihr Vorgehen. Beim Punkt Forschung und Innovation informierten zumindest mehr als die Hälfte der untersuchten Nachhaltigkeitsberichte (52%) die Kunden ausreichend. Es ist also klar zu sehen, dass die Priorität dieser Berichte viel eher dieser Absicht nachgeht, als dies bei normalen

Geschäftsberichten der Fall ist. So kann nachstehende Arbeitshypothese ebenfalls verifiziert werden.

AT3: Nachhaltigkeitsberichte dienen eher dem Zwecke der Kundenbindung. (VERIFIZIERT)

Sie wollen, wie oben stehende Grafik untermauert, ihre Kunden durch rechtzeitige, genaue Information über ihre Arbeitsweise binden und so einen Mehrwert gegenüber anderen Unternehmen herausarbeiten. In der Untersuchung wurde darauf geachtet, dass eine Information nur dann als genau gilt wenn frühzeitig, genaue Details beschrieben werden, sowie der Produktionsweg, die Herkunft und die Verarbeitung des Produkts beschrieben werden. Ein Thema galt als ausreichend behandelt, wenn Meilensteine, eingesetztes Kapital/Maßnahmen sowie der Zweck der Forschung erläutert wurden. Fehlte eine oder gar mehrere dieser Punkte wurde auf die anderen Ausprägungen zurückgegriffen. Weitere Details hierzu können auch im Codebuch, das sich im Anhang II befindet, nachgelesen werden.

Risikomanagement:

Beim Risikomanagement (oder Issues Management) geht es Unternehmen primär darum, Probleme oder Themen ihrer Stakeholder frühzeitig zu erkennen und dementsprechende Maßnahmen zu setzen. Um den Grad dieser Absicht messen zu können, wurden die Variablen danach ausgesucht, wie stark das Unternehmen mit ihren Stakeholdern in Kontakt tritt. Es wurde analysiert, ob Studien unter Mitarbeitern, Kunden oder Lieferanten durchgeführt wurden und ob es im Bericht die Möglichkeit gibt, mit dem Verantwortlichen in Kontakt zu treten, um Feedback zu geben. Zuerst einmal sollte die Frage geklärt werden, ob ein CSR Verantwortlicher genannt wird, an den man sich im Zweifelsfall wenden kann. Außerdem sollte untersucht werden, ob dieser Kontakt gut sichtbar platziert war oder eher versteckt.

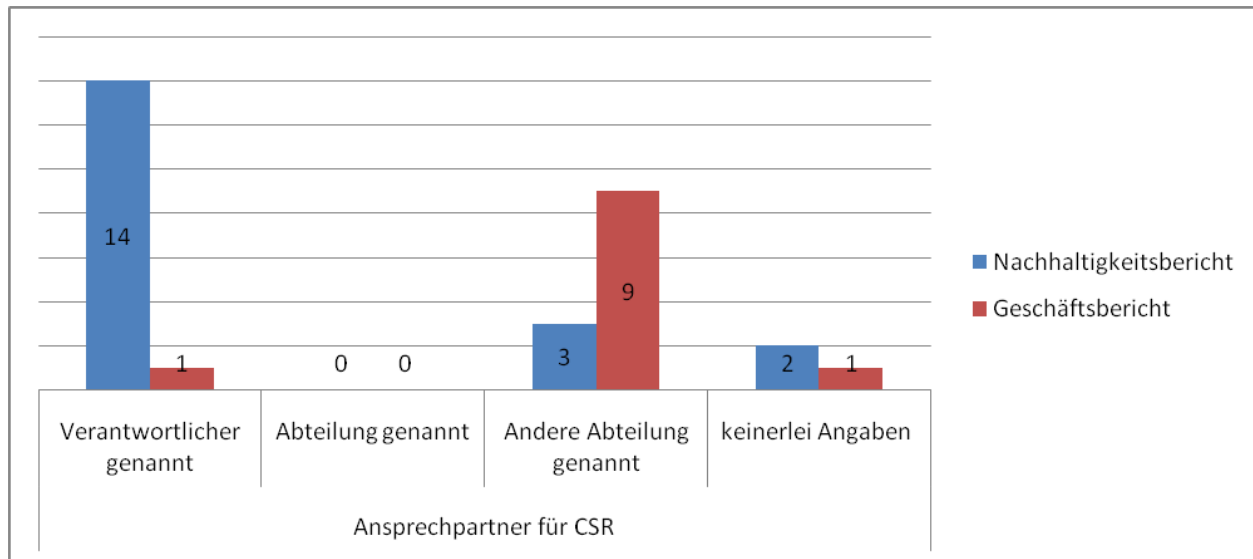


Abbildung 6-10: Ansprechpartner für CSR im GB und NB

Lediglich in einem der elf untersuchten Geschäftsberichte (knapp 1%) wurde ein Verantwortlicher für CSR genannt. Im Gegensatz dazu wurden bei fast 74% also bei 14 der 19 untersuchten Nachhaltigkeitsberichte ein Verantwortlicher für CSR oder Nachhaltigkeit identifiziert. Der Grund hierfür liegt wohl darin begründet, dass eine CSR Abteilung schon ein weitreichender Schritt für ein Unternehmen ist und ein Nachhaltigkeitsbericht eher verfasst wird, wenn es eine eigene Abteilung gibt. Positiv ist aber zu vermerken, dass bei vielen Geschäftsberichten die Kommunikationsabteilung (synonym auch PR Abteilung, Communications oder Presseabteilung) als Ansprechpartner genannt wird (81%) und nur in insgesamt drei Fällen gar keine Rücksprachemöglichkeit vorhanden war. Es ist also auch bei dieser Variable klar, dass eher Nachhaltigkeitsberichte von einem CSR Beauftragten des Unternehmens verfasst werden und diese auch für Kunden und andere Stakeholder zur Verfügung stehen.

Ein weiterer Punkt des Risikomanagements ist die Platzierung des Kontakts und die Art der Kontaktaufnahme, die bei fast allen untersuchten Berichten gleich ausfiel:

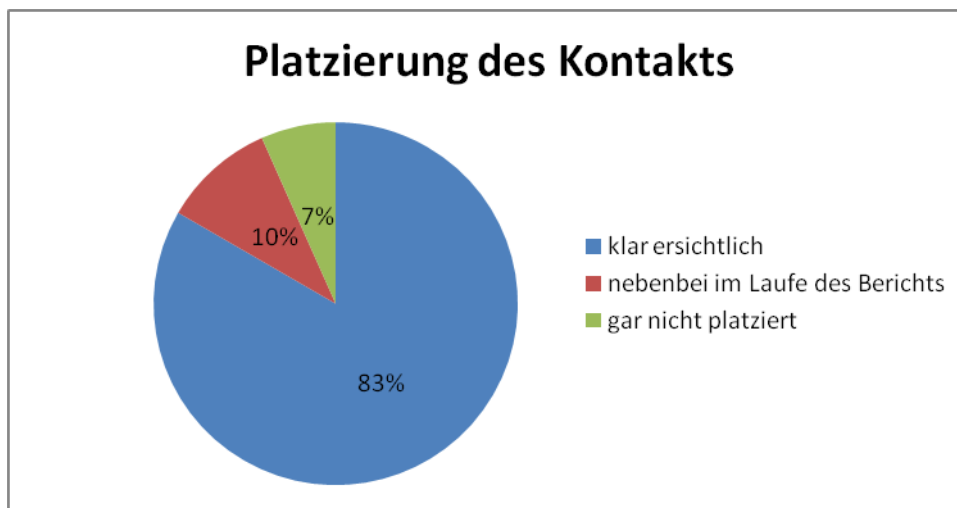


Abbildung 6-11: Platzierung des Kontakts

Hier gab es keinerlei Unterschiede zwischen den Berichtsformen. Bei über 80% der gesichteten Berichte erfolgte die Platzierung des Kontakts für Leser klar ersichtlich, also entweder zu Beginn oder zu Ende des Berichts. Somit kann der Kontakt auch gefunden werden, wenn der Bericht nicht vollständig gelesen werden will. Lediglich bei 10% also drei Berichten wurde im Laufe des Berichts auf einen Verantwortlichen hingewiesen, bei 7% gab es überhaupt keinen Hinweis darauf. Auch bei der Art der Kontaktaufnahmemöglichkeit unterscheiden sich Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht nicht. So ergab sich folgendes Bild:

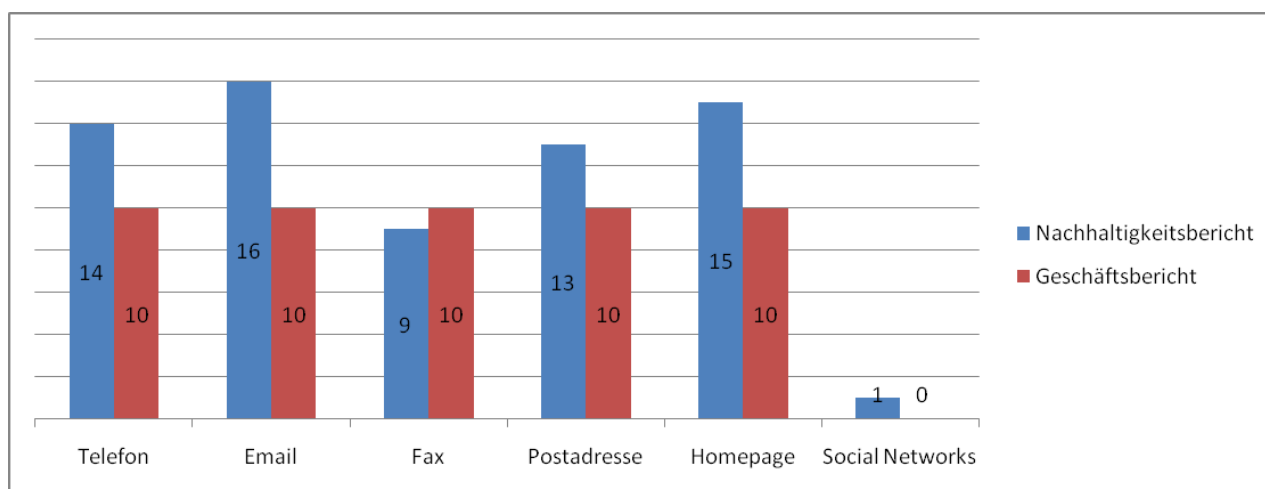


Abbildung 6-12: Möglichkeiten der Kontaktaufnahmen in GB und NB

Hier zeigt sich verglichen mit der Stichprobe, wobei die Anzahl der Nachhaltigkeitsberichte etwas überwiegt, dass sowohl Geschäfts- als auch Nachhaltigkeitsberichte eine Vielzahl von Kommunikationsmöglichkeiten enthält, die zur Kontaktaufnahmen genutzt werden können. Interessant hier noch zu erwähnen ist, dass – meinen Vermutungen zum Trotz – keinerlei Social

Network Plattformen wie Facebook, Twitter oder ähnliches zur Kontaktaufnahme genannt wurde. Lediglich in einem Nachhaltigkeitsbericht wurde auf die Facebook-Seite des Unternehmens hingewiesen.

Ein weiteres wichtiges Kriterium, vielleicht sogar das wichtigste im Bereich des Risikomanagements ist das Durchführen von Studien, die von der jährlichen Mitarbeiterbefragung bis hin zur groß angelegten Kundenbefragungen reichen können. Folgendes Bild hat sich hier ergeben:

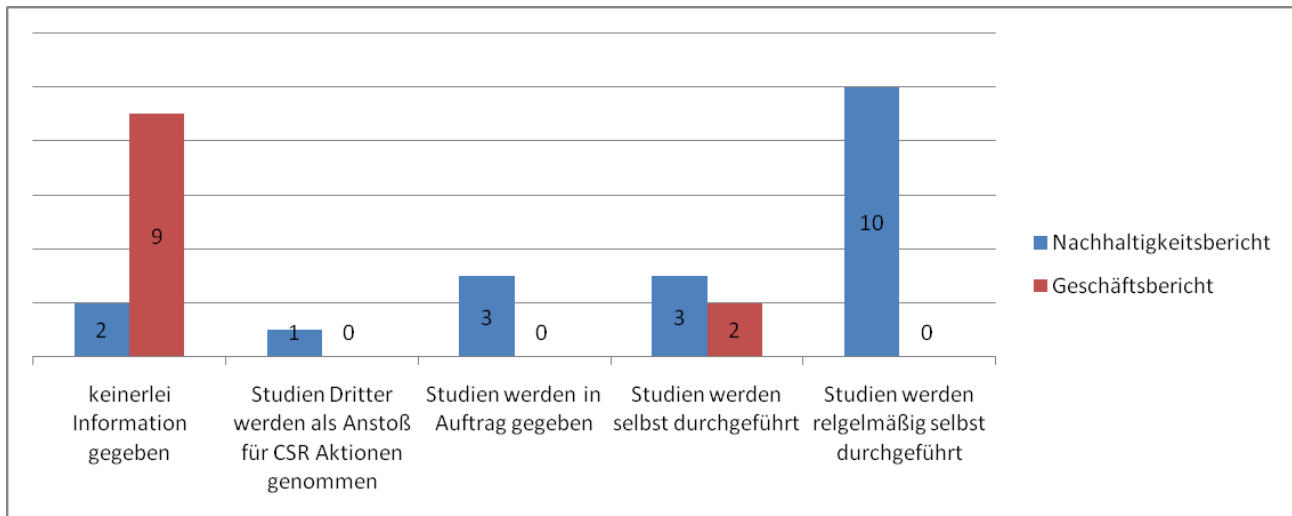


Abbildung 6-13: Studien im Risikomanagement

Hier ergibt sich wohl der größte Unterschied zwischen den Berichtsformen. Während in den Nachhaltigkeitsberichten (fast 53% führen regelmäßig selbst Studien durch) sehr oft Studien oder Umfragen erwähnt werden, die laufend durchgeführt werden, findet im Großteil der untersuchten Geschäftsberichte keinerlei Studien unter den Stakeholdern statt, um deren Bedürfnisse besser kennen zu lernen. Bei den durchgeführten Studien handelt es sich größtenteils um Mitarbeiterbefragungen, aber auch Kundenbefragungen zu neuen Produkten oder Ähnlichem. Ein solches Interesse an den Stakeholdern verdeutlicht den Unterschied zwischen Unternehmen, die bereits Nachhaltigkeit in das Unternehmen integriert haben und es leben; und jenen, die CSR zwar erwähnen und darüber schreiben, es aber noch nicht in die Kultur der Organisation verwurzelt haben. Auffällig ist außerdem, dass in neun der elf untersuchten Geschäftsberichte keinerlei Information dazu gegeben wird, d.h., dass bei 82% der untersuchten Berichte keinerlei Studien unter Stakeholdern stattfinden. Jeweils 15% der untersuchten Geschäftsberichte geben Studien zumindest in Auftrag oder verwenden Studien Dritter als Anstoß für spätere CSR Aktionen. Dadurch, dass Nachhaltigkeitsberichte eher

Verantwortliche für CSR beinhalten und regelmäßig Studien im Bereich des Issue Management durchführen kann die hierzu aufgestellte Arbeitshypothese klar verifiziert werden:

AT4: Nachhaltigkeitsberichte dienen eher dem Risikomanagement als Geschäftsberichte.

(VERIFIZIERT)

Denn die Absicht des Risikomanagements sticht bei dieser Untersuchung am meisten hervor und zwar im Punkt der durchgeführten Studien. Laut meiner Ansicht ist die Durchführung von Umfragen ein zentraler Punkt auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Wirtschaft, denn dies zeigt einmal mehr ob einem Unternehmen die Interesse und Anliegen Dritter wichtig sind.

Zusammengefasst kann zu dieser Forschungsfrage gesagt werden, dass Unternehmen wohl im höchsten Maße an Kundenbindung und Risikomanagement interessiert sind, gefolgt von Gründen der Legitimation, die sicher für die meisten Unternehmen bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung zweitrangig sind. Vorrangig, so habe ich es bei der Untersuchung erlebt, geht es darum, die Kunden und andere Stakeholder zu informieren um so die Bindung zu stärken, aber auch vorab Risiken auszuschließen. Beide dieser Punkte sind nicht weit von Themen wie Reputation oder Image entfernt, die aufgrund der Methode nicht direkt erfasst werden konnten. Interessant wäre es in weiterführenden Untersuchungen evtl. im Gespräch mit CSR Verantwortlichen, herauszufinden, wie sehr ihr Handeln vom Wunsch der Imageverbesserungen geprägt ist. Denn auch wenn es die Theorie oft zu trennen versucht, so sind die Punkte Kundenbindung und Risikomanagement auch ein wesentlicher Bestandteil des Image des Unternehmens und wirken nicht einzeln für sich, sondern ergeben vielmehr ein Gesamtbild. Wichtig zu sehen ist aber auf alle Fälle, dass je höher die Expertise eines Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit ist, desto eher treffen Absichten wie Kundenbindung und Risikomanagement zu. Das Vorhandensein des Bewusstseins für CSR im Unternehmen verlangt eine CSR Abteilung, weiterführend einen CSR Bericht und dem vorangesetzt eine Implementierung des CSR Gedankens in die Unternehmensphilosophie.

EXKURS Reputation/Image: Wie anfangs bereits erwähnt, kann dem Image leider nicht mit Hilfe der Inhaltsanalyse genüge getan werden. Während der Analyse konnte aber festgestellt werden, dass vor allem Nachhaltigkeitsberichte viel Wert auf die grafische Gestaltung (viele Bilder, leicht lesbarer Text) legen und so Werbemitteln wie Broschüren u.Ä. sehr ähneln. Außerdem wird über Schwächen und Fehlschläge nahezu nicht berichtet, was auch auf eine Steigerung des Images als Absicht schließen lässt. Genaue Aussagen ließen sich aber nur mit weiterführenden Studien,

wie etwa einer Befragung der Kommunikationsstrategen, erwirken und können hier daher nicht getroffen werden.

FF3: Wie sieht formal die Berichterstattung aus? Werden bestimmte Richtlinien eingehalten?

Neben den Rechtfertigungsgründen umfasst diese Forschungsfrage auch die formale Gestaltung dieser Berichte, auf die hier nun näher eingegangen werden sollte. Zur besseren Übersicht soll diese Grafik noch einmal die Verteilung der Art der Bericht veranschaulichen:

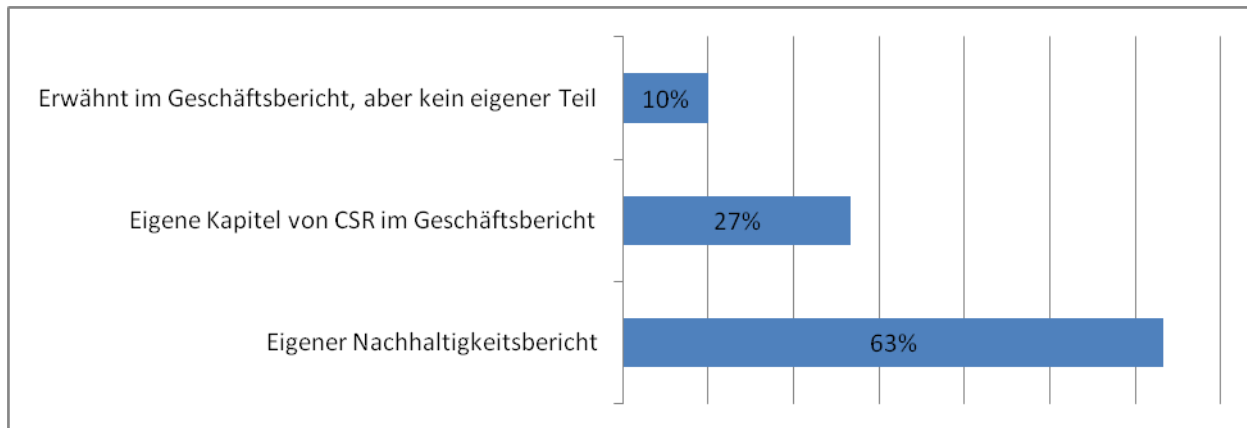


Abbildung 6-14: Kapitel über CSR im Geschäftsbericht

Somit waren von den insgesamt 30 Berichten 19 reine Nachhaltigkeitsberichte und elf reine Geschäftsberichte. Zwischen den elf Geschäftsberichten wurde noch einmal unterschieden in Berichte, in denen CSR oder Nachhaltigkeit ein eigenes Kapitel ist und in Berichte, in denen Themen wie Mitarbeiter, Soziales oder Umwelt zwar behandelt werden, nicht aber als CSR Kapitel ausgewiesen sind. Somit ergibt sich, dass 63% des untersuchten Materials Nachhaltigkeitsberichte sind, gefolgt 27% Geschäftsberichte, die CSR Kapitel enthalten und 10% Geschäftsberichte, die diese Themen nicht als solche deklarieren. In FF3.1 wird dann der Anteil von CSR im Geschäftsbericht geklärt. Vorab aber zu den Rechtfertigungsgründen der Unternehmen. Also werden Gründe für das Verfassen eines Nachhaltigkeitsberichts bzw. der CSR Kapitel genannt?

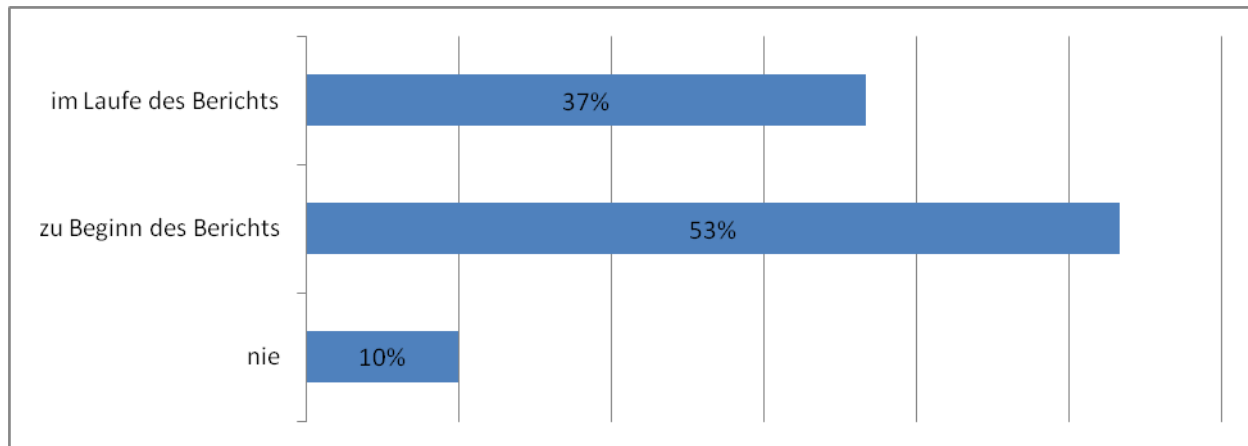


Abbildung 6-15: Platzierung der Rechtfertigung

Prinzipiell kann gesagt werden, dass nur in 10% der Fälle also in drei Berichten kein Grund angegeben wurde. In allen anderen wurde meist zu Anfang (53%) oder zumindest im Laufe des Berichts (37%) das Verfassen begründet. Die Arbeitsthese

*AT5: Nachhaltigkeitsberichte enthalten eher Rechtfertigungsgründe als Geschäftsberichte
(VERIFIZIERT)*

kann insofern bekräftigt werden, als dass es sich bei den drei Berichten, die keine Begründung anführten, allesamt um Geschäftsberichte handelt. Weiters hat sich ergeben, dass 13 der 19 (68%) untersuchten Nachhaltigkeitsberichte gleich zu Beginn ihr Schreiben rechtfertigten. Bei den Geschäftsberichten haben dies nur drei der elf (27%) untersuchten Berichte gemacht. Es konnte gezeigt werden, dass Unternehmen doch zu 90% dazu bemüht sind, ihre Handlungen zu rechtfertigen und für ihre Umwelt begreiflich zu machen. Dass eher Nachhaltigkeitsberichte dies tun kann damit erklärt werden, dass kein Unternehmen gesetzlich dazu verpflichtet ist, sondern dies immer von sich aus tut. Dies zeigt auch die Frage nach der Art der Rechtfertigung. Welche Gründe werden also angegeben?

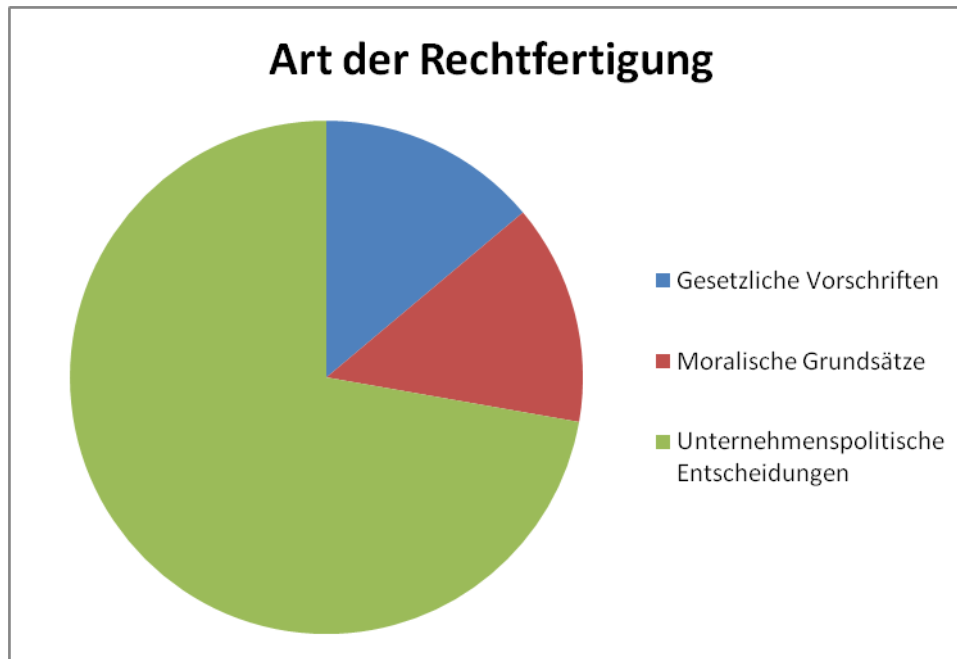


Abbildung 6-16: Art der Rechtfertigung

Diesem Punkt wurde eingangs schon kurz Beachtung geschenkt, als es um den Vergleich der beiden Berichtsformen ging. Nun aber zu der allgemeinen Darstellung. Der Hauptgrund, der seitens der Unternehmen angegeben wird, sind unternehmenspolitische Entscheidungen. Das bedeutet, dass das Thema Nachhaltigkeit tief in die Unternehmenskultur verankert ist und vom Unternehmen gelebt wird. Es muss zur Auswertung erwähnt werden, dass hier eine Mehrfachauswahl möglich war, da manche Unternehmen sowohl gesetzliche Vorschriften als auch moralische Grundsätze für Ihr Handeln verantwortlich machten. Moralische Grundsätze sind von der Gesellschaft gefordert, aber nicht in der Unternehmenskultur verwurzelt. Insgesamt kann gesagt werden, dass von 36 Gründen, 26 „Unternehmenspolitische Entscheidungen“ und je fünf „gesetzliche Vorschriften“ und „moralische Grundsätze“ sind.

Nun soll noch die Frage nach der Art der Richtlinien oder Abkommen geklärt werden, an die sich die Unternehmen beim Verfassen halten. Da es sein kann, dass Unternehmen sich mehreren Organisationen verpflichtet haben, wurde hier nur jene Richtlinie gezählt, die seitens der Unternehmen explizit für das Verfassen des Berichts genannt wurde. Folgende Ergebnisse haben sich ergeben:

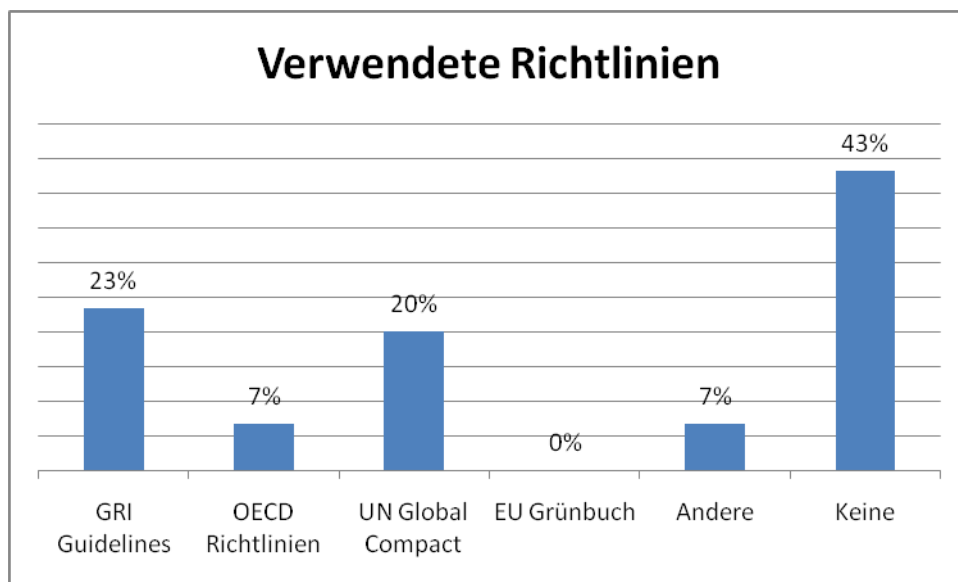


Abbildung 6-17: Verwendete Richtlinien in den Berichten

Erstaunlicherweise wurde von den meisten Unternehmen gar keine Richtlinie angegeben. 23% der untersuchten Berichte folgten den Richtlinien der Global Reporting Initiative, 20% wurden Mitglied im UN Global Compact und haben sich verpflichtet, diesen Leitlinien zu folgen. Zwei der Berichte haben auch andere Richtlinien genannt, nämlich die ISO Normen (Internationale Standards) und Sedex²¹⁷. Dies zeigt zwar, dass mehr als die Hälfte nach solchen Richtlinien arbeiten, aber der Teil, der ohne all diese Vorschriften kommuniziert, auch beträchtlich hoch ist. Die Arbeitshypothese kann zwar bestätigt werden, da insgesamt 57% aller untersuchten Berichte, Richtlinien erwähnen. Die Zahl ist aber dennoch wesentlich kleiner, als von mir vermutet.

AT6: Der Großteil der Berichte wird auf Basis von Richtlinien verfasst.(VERIFIZIERT)

Für die Zukunft bedeutet dieses Ergebnis, dass die Gründe und auch die Regulierungen also Richtlinien näher untersucht werden sollten. Dieses Ergebnis lässt mich auf folgende weitere Thesen schließen:

These: Das Thema Nachhaltigkeit ist in die Unternehmenskultur integriert.

These: Unternehmen handeln nach ihren eigenen Maßstäben und stellen ihre eigenen Leitlinien zur Berichterstattung auf.

²¹⁷ "Sedex, the Supplier Ethical Data Exchange, is a membership organisation for businesses committed to continuous improvement of the ethical performance of their supply chains". <http://www.sedex.org.uk/sedex/go.asp?u=/WebSite/Home&pm=6&location=About>. Stand: 21.1.2010

Zur formalen Aufmachung lässt sich außerdem noch sagen, dass nahezu alle untersuchten Berichte – also sowohl Nachhaltigkeits- als auch Geschäftsberichte – viele Bilder, Grafiken und Tabellen enthielten. Dies wird hier noch etwas detaillierter beschrieben, weil die Aufmachung der Berichte während der Untersuchung sehr auffällig war und auf eine werbende Absicht seitens der Unternehmen schließen lassen. Zuerst aber zu den genauen Zahlen:

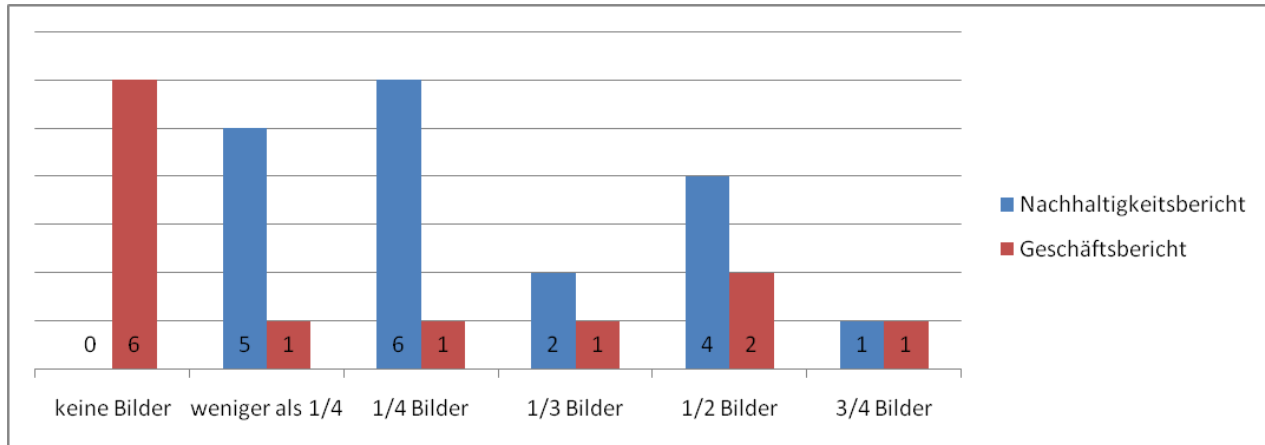


Abbildung 6-18: Bildanteil in GB und NB

Bei der Untersuchung galt jedes Bild als verwertbares Bild, das Personen, Objekte und die Umwelt abbildete. Grundvoraussetzung war aber, dass es kein Porträt war, diese wurden extra ausgewertet. Der markanteste Unterschied ist sicherlich, dass mehr als die Hälfte (sechs von elf) der Geschäftsberichte gar keine Bilder enthielten. Jeweils einer der beiden Berichtsformen enthielt sogar 75% Bilder. All untersuchten Nachhaltigkeitsberichte enthielten Bilder, die meisten ca. $\frac{1}{4}$ in Relation zur gesamten Länge. Das vermehrte Vorkommen von Bildern im Nachhaltigkeitsbericht untermauert meine Vermutung, die ich während der Untersuchung entwickelt habe, dass Nachhaltigkeitsberichte sehr darauf abzielen, ihr Image zu verbessern und Reputation aufzubauen.

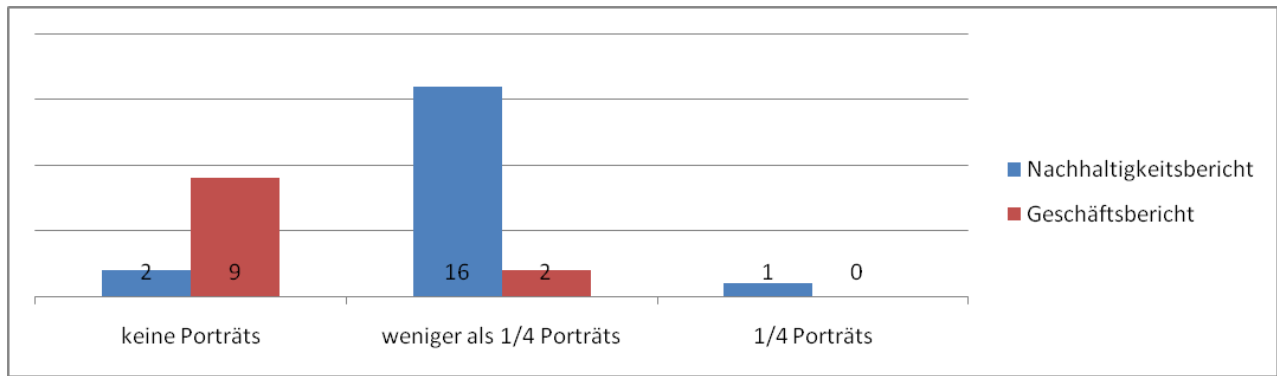


Abbildung 6-20: Porträtanteil in GB und NB

Neben Bildern wurde auch das Vorkommen von Porträts untersucht. Ein Porträt ist ein Personenabbild, bei dem die abgebildete Person klar im Vordergrund steht und Hauptmotiv des Bildes ist. Porträts sind meist mit dem Namen der abgebildeten Person versehen. Der Grund dafür, dass Porträts in Geschäftsberichten so gut wie nie vorkommen ist, dass kaum CSR Verantwortliche vorhanden sind und dass die Vorstände etc. bereits in den anderen Kapiteln des Jahresberichts gezeigt werden. Fast alle (84%) der Nachhaltigkeitsberichte haben den abgebildeten Personen einen Namen gegeben. Noch zu den Grafiken:

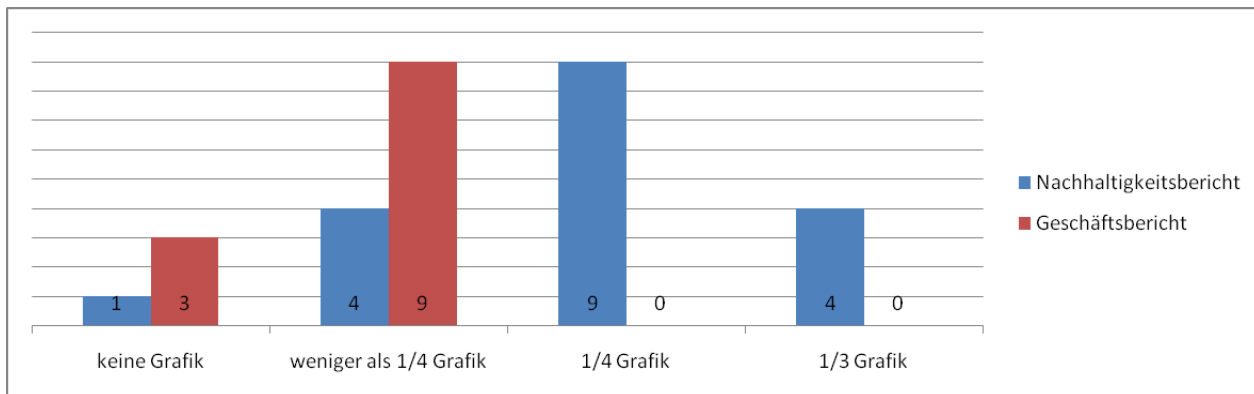


Abbildung 6-19: Grafikanteil in GB und NB

Grafiken wurden neben Bildern am häufigsten verwendet, um das Gesagte zu unterstreichen. Bei gut 21% der Nachhaltigkeitsberichte waren sogar 1/3 des Inhalts mit Grafiken und Tabellen gefüllt, bei mehr als der Hälfte von ihnen immerhin noch 25%. Die grafische Aufmachung dieser Berichte und der Trend dazu, dass vor allem Nachhaltigkeitsberichte Wert auf eine schöne grafische Gestaltung legen, lässt die aufgestellte These bestätigen, dass diese Berichte sehr stark dem Image und der Reputation der Unternehmen dienen. Genaue Aussagen darüber, lassen sich aber nur mit weiterführenden Studien machen.

Ein weiteres formales Kriterium sind Genres, die in den Berichten vorkommen. Welche journalistischen Darstellungsformen finden in der CSR Kommunikation Österreichs Verwendung?

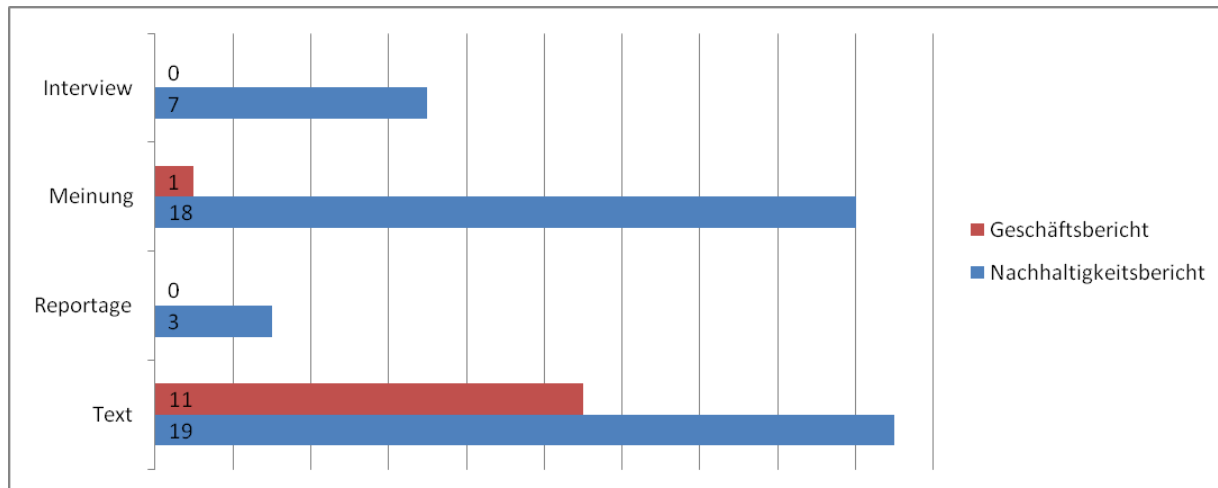


Abbildung 6-21: Verwendete Genres in GB und NB

Die oben stehende Grafik zeigt, dass auch hier die Nachhaltigkeitsberichte eher auf vermehrte Hilfsmittel setzen und mit verschiedenen Darstellungsformen versuchen, einen ansprechenden Bericht zu gestalten. In den untersuchten Geschäftsberichten kommen nur Text und Meinung in den relevanten Kapiteln vor, während in den Nachhaltigkeitsberichten alle Genres Platz finden, wenn auch im unterschiedlichen Ausmaß. Klar ist, dass alle untersuchten Berichte – sowohl Nachhaltigkeits- als auch Geschäftsbericht – Text enthielten. Außerdem enthielten fast alle Nachhaltigkeitsberichte „Meinung“, was sich in einem Vorwort o.ä. niederschlug. Der Grund für die nicht vorkommende Darstellungsform „Meinung“ im Geschäftsbericht ist wohl, dass dies in Jahresberichten ohnehin am Anfang stattfindet und deshalb hier nicht in die Untersuchung mit einfluss.

FF3.1: Wie viel Platz bekommt CSR in einem Geschäftsbericht?

Eine weitere Forschungsfrage richtete sich an den Platz, den CSR in den Berichten bekommen hat. Diese Frage bezieht sich rein auf die elf Geschäftsberichte, da es sich bei den anderen ohnedies um reine Nachhaltigkeitsberichte handelt.

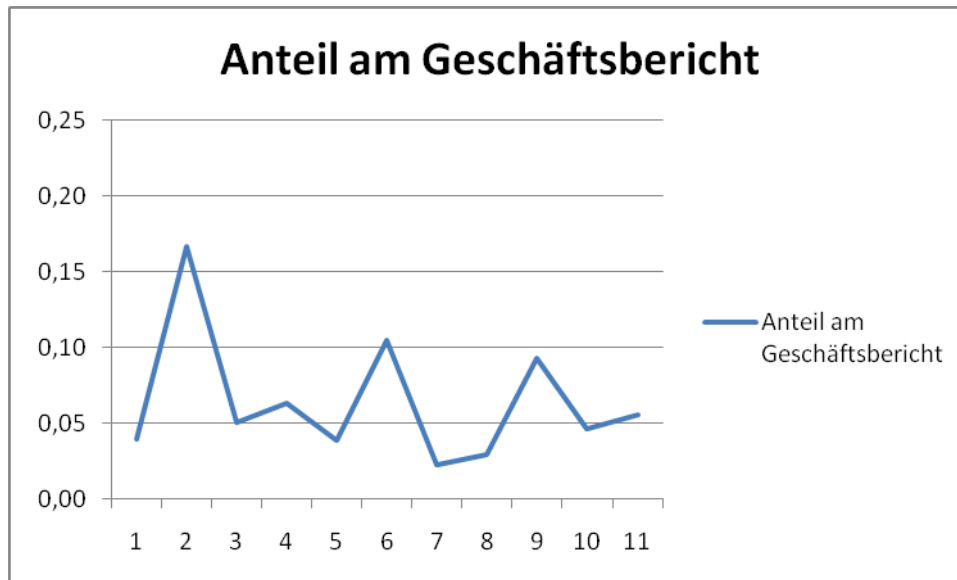


Abbildung 6-22: Anteil von CSR im GB

Zu dieser Grafik möchte ich hinzufügen, dass es nie mehr als 25% Nachhaltigkeitsthemen gab und deshalb die Achsenbeschriftung auch nur von 0% bis 25% reicht. Wie im Diagramm ersichtlich, gibt es nur einen Ausreißer, der sich mit 17% an der Spitze absetzt. Alle anderen Geschäftsberichte beinhalten nur 5 – 10% nachhaltige Kapitel. Das negative Pendant zum größten Ausreißer bildet ein Bericht mit nur 2% Nachhaltigkeit. Der geringe Anteil an nachhaltigem Inhalt kann auf unterschiedliche Ursachen zurück geführt werden. So hat zum Beispiel die Spar AG einen großen Teil ihres Nachhaltigkeitsprogramms auf der Homepage veröffentlicht, nicht aber im Geschäftsbericht. So ist es auch bei einigen anderen Unternehmen. Den Schritt hin zu einem eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht wurde also noch nicht von allen beschritten und so auch nicht in der explorativen Studie berücksichtigt. Außerdem hängt der Anteil der nachhaltigen Berichterstattung auch stark von der Branche ab. Während Energielieferanten sehr umfassende Berichte liefern, fällt in der Automobilindustrie das Interesse an CSR Themen eher gering aus. In zukünftigen Untersuchungen sollte folgender Aspekt näher beleuchtet werden:

These: Der Anteil von CSR im Geschäftsbericht ist branchenintern stabil und variiert zwischen den Branchen sehr stark.

FF3.2: Wie lassen sich die CSR Aktivitäten auf Basis des Corporate Social Performance Models einordnen (aktiv, proaktiv, passiv)?

Wie im Theoriekapitel 2.4 erklärt, lassen sich alle Aktivitäten eines Unternehmens, die in den Berichten kommuniziert werden, entlang des von Carroll entwickelten Corporate Social

Performance Models einordnen. Auch in der durchgeführten Studie sollten diese Punkte analysiert werden. Wichtig war es, heraus zu filtern, ob die gesetzten Aktionen von den Unternehmen initiiert (proaktiv), von außen gefordert (aktiv) oder lediglich toleriert oder im Bericht betont (passiv) werden. Dies wurde während der Untersuchung auf alle Aktionen angewandt und unter den vom Grünbuch publizierten Hauptpunkten zusammengefasst. Die vorkommenden Themen wurden dahingehend untersucht, ob Studien durchgeführt wurden, um eine Aktion einzuleiten (proaktiv), ob auf Drängen Dritter reagiert wurde (aktiv) oder ob das Thema zwar als wichtig anerkannt wird, jedoch keinerlei Projekte initiiert wurden. Folgende Aussagen lassen sich somit über die interne Dimension von CSR beschreiben.

Humanressourcenmanagement umfasst alle Investitionen eines Unternehmens in das Humankapital, also deren Mitarbeiter. Punkte wie Weiterbildungen, bessere interne Kommunikation, Gesundheitsförderungen, Gleichstellung, Sicherung des Arbeitsplatzes und Gewinn- bzw. Kapitalbeteiligungen sind Punkte, die zu HRM zählen. Proaktiv wurde von einem Unternehmen dann gehandelt, wenn eigens Studien oder Projekte durchgeführt wurden, um diese Themen zu fördern bzw. zu analysieren. Folgende Ergebnisse konnten erzielt werden:

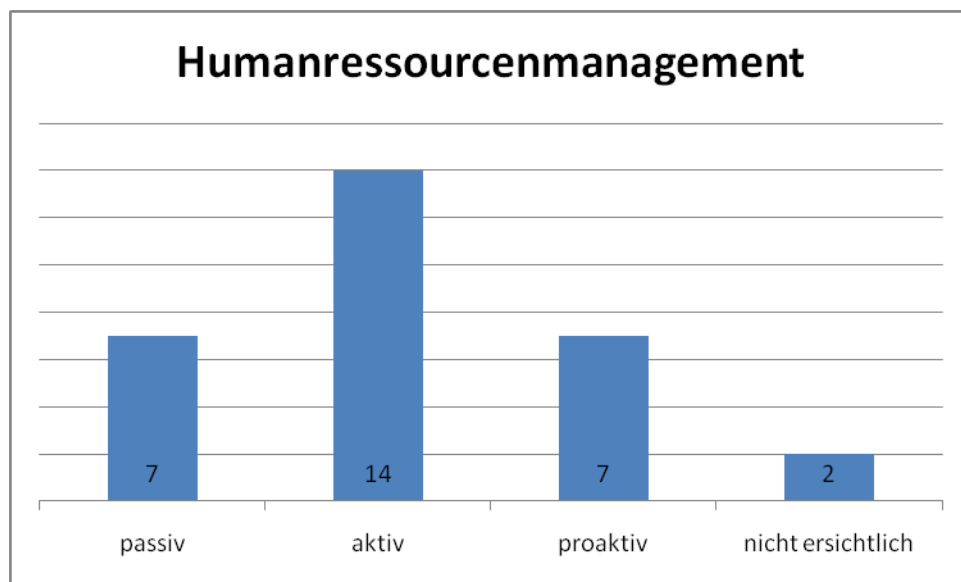


Abbildung 6-23: Einordnung des Humanressourcenmanagement in das CSP Modell

In 47% aller Berichte wurde aktiv auf diese Bedürfnisse eingegangen. Aufgezeigte Missstände und geforderte Verbesserungen wurden durchgeführt. 24% der Unternehmen handelten sogar proaktiv und haben durch Studien o.ä. selbst Handlungen initiiert. Ebenso viele Unternehmen handelten nur passiv und sahen HRM als wichtiges Thema, reagierten aber nicht darauf. Bei 7% war dies nicht ersichtlich.

Beim Kernpunkt Arbeitsschutz geht es um die überlegte Auswahl der Zulieferer durch Lieferantenbewertungen sowie die Sicherheit am Arbeitsplatz. Bei einem Großteil der Unternehmen (50%) konnte keine Aktivität auf diesem Gebiet erkannt werden. Auf dem Gebiet Arbeitsschutz traten die Unternehmen weitaus seltener proaktiv auf, nämlich nur in einem von 30 untersuchten Berichten. Die Mehrheit, also 27% der untersuchten Berichte handelte aber aktiv auf diese Problematik, während 20% nur passiv kommunizierten.

Ein weiteres im Grünbuch der Europäischen Kommission verankertes Thema ist Anpassung an den Wandel. Unter diesem Punkt wurden bei dieser Studie alle Veränderungen zusammengefasst, von denen ein Unternehmen betroffen sein kann, wie Übersiedelung, Stellenabbau, Fusionen etc. Kernpunkt war hier der Dialog mit den Stakeholdern, die Information der Betroffenen, die Bewertung von Alternativen, die Modernisierung von Arbeitsmitteln und –plätzen und die Auswahl von heimischen Arbeitskräften. Die Untersuchung hat gezeigt, dass in diesem Punkt das geringste Engagement zu finden war. Bei nur 27% der Berichte war überhaupt eines zu erkennen, wobei nur 7% aktiv steuerten, und 20% passiv agierten. Das hat gezeigt, dass Themen wie Veränderung für Unternehmen nicht leicht zu handhaben sind und gerne verdrängt werden.

Der letzte Punkt der internen Dimension beinhaltet Umweltauswirkung und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen. Hier wurden Punkte wie Emissionen senken, Recyclen, Hybridfuhrpark etc. zusammengefasst. Wichtig hier ist allerdings, dass diese Punkte beim Mitarbeiter und im Unternehmen verankert sind und nicht Teil der Produktion sind (Erzeugung von Hybridautos bspw.).

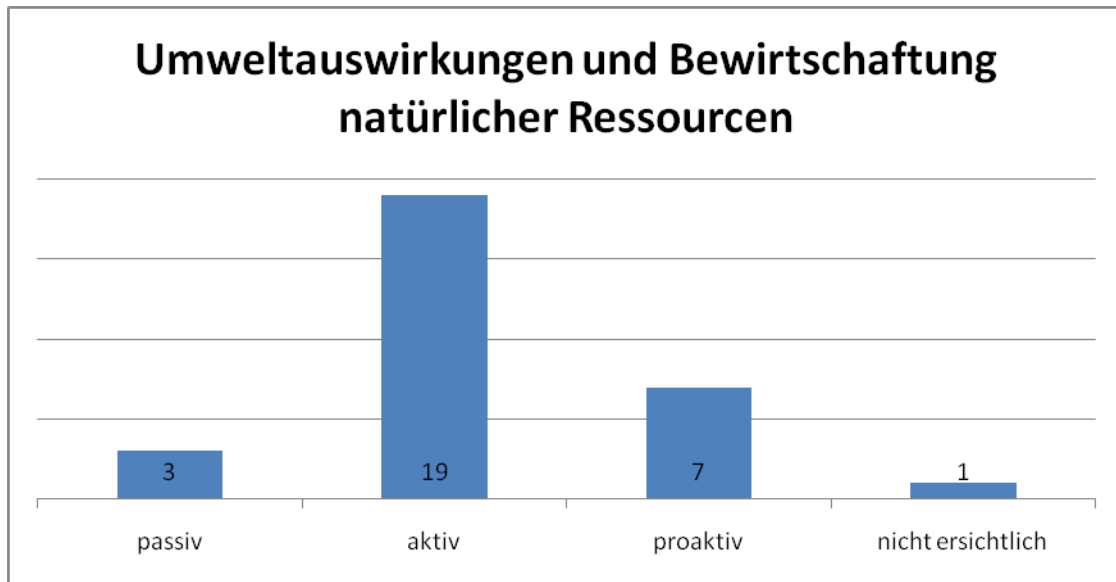


Abbildung 6-24: Einordnung der Umweltauswirkungen in das CSP Modell

Die Grafik bestätigt meinen Eindruck während der Analyse. Dieses Thema, also die Verminderung von CO₂, Abfall und Feinstaub war bei allen Berichten besonders wichtig. 64% der untersuchten Unternehmen wurden aktiv und konnten die Emissionen senken. 24% sogar, konnten mit Studien und Projekten proaktiv dazu beitragen, den ökologischen Fußabdruck ihres Unternehmens zu verkleinern. 10%, also drei Berichte haben dieses Thema nur erwähnt und nur bei einem Bericht war keine Reaktion ersichtlich. Dieses Ergebnis bestätigt auch das Ergebnis der FF1, die sich mit den am meisten angesprochenen Stakeholder beschäftigte.

Die externe Dimension des Grünbuchs umfasst unter anderem den Punkt lokale Gemeinschaften. Dieser soll darauf abzielen, die Gemeinschaft zu unterstützen und zusätzliche Berufsausbildungsplätze zur Verfügung zu stellen. Die Achtung des Umweltgedanken während der Produktion / Dienstleistung, Betriebskindergarten, Sozio- und Kultursponsoring sowie Spenden zählen dazu. Hier zeigte keines der untersuchten Unternehmen eine proaktive Haltung. Je neun Berichte (30%) setzten aktive bzw. passive Zeichen dieser Themen.

Der nächste große Punkt sind Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher. Hierunter fallen Punkte wie die Zusammenarbeit mit Allianzen, Beratungen aller Art, Corporate Venturing und ein hoher Anspruch an die Kundenzufriedenheit. Die Mehrheit der untersuchten Berichte nämlich 40% haben einen passiven Zugang zu diesem externen Teilbereich. Immerhin 14% setzten eigenständige Aktionen oder Initiativen und agierten somit proaktiv. 17% hielten es für ausreichend, aktiv zu sein.

Menschenrechte sind Teil der externen Dimension und umfassen alle globalen Projekte gegen Kinderarbeit, Korruption, und für faire Arbeitsbedingungen aber auch Verhaltenskodizes für Lieferanten und die Zusammenarbeit mit Behörden, NGOs und Universitäten, da eine solche immer ein Beweis für soziales oder ökologisches Handeln ist. So wichtig diese Ausprägung auch erscheinen mag, so gering war ihr Vorkommen, was Proaktionen angeht. Bei 80% also 24 Berichten war überhaupt keine Aktion zu erkennen. Bei 14% wurde zumindest aktiv etwas unternommen und bei jeweils einem Bericht wurde dieses Thema passiv bzw. proaktiv behandelt.

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Europäische Kommission ist der globale Umweltschutz, der auch während der Lieferkette eine saubere Umweltperformance verlangt und Projekte in Entwicklungsländern fördert, wie dies zum Beispiel die Borealis AG mit ‚Water for the World‘ tut. Auch hier ist die Anteilnahme der Unternehmen gering und nur bei 27% (8 Berichte) der Unternehmen konnte überhaupt etwas erkannt werden. 17% setzten Aktionen, um den globalen Umweltschutz zu fördern und 7% (zwei Berichte) standen dem passiv gegenüber. Nur ein Bericht (Borealis AG) setzte Proaktionen.

Die gebildete Arbeitshypothese muss falsifiziert werden, da die Auswertung gezeigt hat, dass proaktive Aktionen die Ausnahmen bilden. Meist wird aktiv gehandelt.

AT7: Die gesetzten CSR Aktionen sind eher proaktiv initiiert. (FALSIFIZIERT)

7 Schlussbetrachtungen und Ausblick

Diese Arbeit und im Speziellen die vorgenommene Studie hat vieles zuvor theoretisch Angedachte, untermauert. Während in der Theorie eher CSR als Business Case, also als Wettbewerbsvorteil, Gewinnoptimierer oder Motivator genannt wird, konnte dies auch in der von mir durchgeführten Inhaltsanalyse tendenziell bestätigt werden. Als Hauptgründe für Ihr Tun, beschrieben Unternehmen, die bereits CSR stark (eigene Nachhaltigkeitsabteilung) oder zumindest schwach (erwähnt im Geschäftsbericht) in die Firmenpolitik integriert haben, Risikomanagement und Kundenbindung. Wesentlich schwächer fiel der Punkt Legitimität aus, denn nur wenige Berichte gaben Gründe für das Verfassen an. Diese fühlten sich also nicht verpflichtet, ihr gesellschaftliches Engagement zu begründen und deshalb ließen sich kaum Legitimationen finden. Anders aber beim Risikomanagement. Hier wurde auf Punkte Wert gelegt wie Feedbackmöglichkeit, Issues Management (Durchführung von Studien unter Stakeholdern, etc) und Platzierung der Ansprechpersonen. In diesem Punkt wurde daher sehr darauf geachtet, ob und wie diverse Stakeholder mit dem Unternehmen und den Verantwortlichen in Verbindung treten können. Stark aufgefallen ist hier besonders, der Punkt Studien: Während die Hälfte der untersuchten Nachhaltigkeitsberichte (53%) regelmäßig Mitarbeiter- oder Kundenbefragungen durchführen, haben 83% der analysierten Geschäftsberichte keinerlei Angaben über Studien gemacht. Dies zeigt einmal mehr den Unterschied zwischen dem Grad der Integration des Nachhaltigkeitsgedanken in das Unternehmen. Je höher dieser ist, je eher ein Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht entwirft, desto eher werden die Interessen der Stakeholder unter die Lupe genommen. Ähnlich verhält es sich mit der Kundenbindung, wo durch alle Bereiche hindurch - von Produktion, Innovation, Forschung bis hin zur Information - Nachhaltigkeitsberichte wesentlich mehr Inhalte lieferten.

Ein weiterer wichtiger Kern dieser Arbeit sind die angesprochenen Stakeholder. Es sollte in der Inhaltsanalyse die Adressaten der Nachhaltigkeitskommunikation geklärt werden. Ergeben hat sich ein Bild, das seitens der Literatur zu vermuten gewesen wäre, denn der Kernpunkt aller in der Literatur genannten CSR Maßnahmen betreffen Umwelt und den Mitarbeiter. So hat sich herausgestellt, dass die größte Gruppen an Stakeholder Umweltorganisationen und Umweltinteressierte sind, gefolgt von Mitarbeitern im Geschäftsbericht. In den untersuchten Nachhaltigkeitsberichten rangieren die Mitarbeiter auf dem vierten Platz nach Kunden und Lieferanten. Nahezu alle untersuchten Berichte enthielten Themen zur Umwelt wie Senkung des Abfalls, Recycling oder Verringerung der Emissionen. Im Punkto Mitarbeiter legten

Unternehmen großen Wert auf Weiterbildungen und lebenslanges Lernen, aber auch auf Lehrstellen, Gesundheitsprogramme und Gleichbehandlung. Interessant ist sicherlich die Tatsache, dass Kunden und Lieferanten in Nachhaltigkeitsberichten eher angesprochen werden als Mitarbeiter. Gründe dafür könnten sein, dass die oben erwähnten Punkte, die das Personal betreffen, ohnehin stetig umgesetzt werden und daher nicht explizit Verwendung finden, aber auch, dass Unternehmen erkannt haben, dass eine gute und gestärkte Bindung zu Lieferant und Kunde langfristig gesehen einen klaren Wettbewerbsvorteil bringt.

Die Berichte und die darin enthaltene Nachhaltigkeitskommunikation wurde außerdem dahingehend untersucht, in wie weit die gesetzten Aktionen proaktiv sind. Es hat sich gezeigt, dass nur die wenigsten Projekte durch Eigeninitiative der Unternehmen (proaktiv) entstanden sind, sondern vielmehr auf Drängen der Öffentlichkeit (aktiv) oder eben nur passiv auf Themen wie Umwelt und Mitarbeiter eingegangen wird.

Formal kann gesagt werden, dass die Länge dieser Berichte nicht auf die Qualität zurückzuführen ist und dass bei den untersuchten Geschäftsberichten die relevanten Kapitel über Nachhaltigkeit weniger als 25% ausmachten. In den meisten Geschäftsberichten gab es nur zwischen 5% und 10% relevante Seiten. Bei der Betrachtung des Bild-, Grafik- und Porträtanteils in den Berichten haben wieder die Nachhaltigkeitsberichte ein verstärktes Vorkommen und haben vor allem mit Grafiken und Tabellen ihre Berichte untermauert.

Für die Zukunft haben sich aber einige Trends gezeigt. Zuerst einmal muss man den Trend hin zu einer eigenen Nachhaltigkeitsabteilung, samt Ansprechpartner und Nachhaltigkeitsbericht sehen. Denn von den 52 in Betracht gezogenen Unternehmen, hatten 19 (also 37%) bereits einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht. 21% der Unternehmen hatten Nachhaltigkeitskapitel in ihren Geschäftsberichten. Zukünftig sollte aber das Internet in Untersuchungen mit eingezogen werden, da einige Unternehmen (Hofer KG, Spar AG) ihre Nachhaltigkeitsprogramme und somit ihre Nachhaltigkeitskommunikation rein auf der Homepage beschreiben und somit nicht Teil dieser Untersuchung waren. Ebenso interessant wäre die genaue Erforschung von Image und Reputation, die aufgrund der Methode hier leider nicht zur Gänze möglich war. Es hat sich aber in der Aufmachung der Berichte durchaus gezeigt, dass diese sehr werbend gestaltet sind (große Schriften, viele Bilder) und wenig negative Inhalte offenlegen. Ein weiterer Trend betrifft die Kommunikationsabteilung, da diese nun ein Feld mehr integrieren muss, nämlich die Nachhaltigkeitskommunikation. Immer mehr Unternehmen entwickeln durch eigene CSR

Abteilungen oder Leiter eine Expertise auf diesem Feld, das dem Voranschreiten des CSR Gedanken nur förderlich sein kann.

Auch wenn nicht alle Unternehmen gleich zu einem Paradebeispiel des philanthropischen Gedankens von Archie B. Carroll mutieren, so lässt sich die Entwicklung hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft oder zumindest zu einem Nachdenken darüber, nicht aufhalten. Unternehmen müssen deshalb in ihrer gesamten Kommunikation darum bemüht sein, ihre Inhalte bestmöglich den richtigen Stakeholdern dar zu bieten. Diese Kommunikation muss und kann daher nur Bestandteil der Unternehmenskommunikation sein und muss ebenso wie diese langfristig geplant sein und Teil der Unternehmensstrategie sein. Eigene Nachhaltigkeitsabteilungen werden sich ebenso herauskristallisieren wie eigens entwickelte Nachhaltigkeitsberichterstattung, denn die künftigen Generationen werden immer mehr daran interessiert sein, ressourcenschonend zu arbeiten und einerseits ihren ökologischen Fußabdruck zu verringern und andererseits die soziale Gerechtigkeit zu erhöhen.

8 Literaturverzeichnis

Achatz, Helmut: Der Shareholder Value im gesellschaftlichen Disput. In: Müller, Michael/Leven, Franz-Josef (Hrsg.)(1998): Shareholder Value Reporting. Veränderte Anforderungen an die Berichterstattung börsennotierter Unternehmen. Wien: Ueberreuter.

Antoni-Komar, Irene/Beermann, Marina/Lautermann, Christian/Müller, Joachim/Paech, Niko/Schattke, Hedda/Schneidewind, Uwe/Schulz, Reinhard (Hrsg.) (2009): Neue Konzepte der Ökonomik – Unternehmen zwischen Nachhaltigkeit und Ethik. Marburg: Metropolis Verlag.

Backhaus-Maul, Holger/Biedermann, Christiane/Nährlich, Stefan/Polterauer, Judith (Hrsg.) (2008): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Backhaus-Maul, Holger (2004): Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. In: Beilage zur Wochenzeitung „Parlament“: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage 14/2004.

Bader, Iris (2010): Corporate Social Responsibility Reporting. Berichterstattungspraktiken in Österreich, Deutschland, Schweden und Spanien. Hamburg: Diplomica Verlag.

Barth, Michael: Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation. In: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (Hrsg.)(2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: Ökom Verlag.

Bentele, Günter/Fröhlich, Romy/Szyszk, Peter (Hrsg.)(2005): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Breyer-Mayländer/Thomas (2009): Aktives Wertemanagement. Basis der Unternehmenskommunikation. Renningen: expert verlag.

Büchler, Christa/Schneider, Christiane C./Seiler-Hausmann, Jan-Dirk/Bargen van, Kai: An Integrative Model of Corporate Volunteering. The case of Henkel. In: Jonker, Jan/Eskildsen, Jacob (Hrsg.)(2009): Management Models for the Future. Berlin, Heidelberg: Springerverlag.

Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: Academy of Management Review. 1979; Issue 4.

Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons. Ausgabe: July – August.

Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. In: Business and Society. Sep 1999. Vol.3.

Clausen, Jens/Loew, Thomas/Klaffke, Katrin/Raupach, Michaela/Schönheit, Ingo (2001): Der Nachhaltigkeitsbericht – ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin: Schmidt Verlag.

Clausen, Jens/Loew, Thomas (2005): Mehr Glaubwürdigkeit durch Testate? Internationale Analyse des Nutzens von Testaten in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Kurzfassung. Berlin: IÖW.

Cornelissen, Joep (2008): Corporate Communication. A guide to theory and practice. London: SAGE Publications Ltd.

Curbach, Janine (2009): Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

D'Amato, Alessia/Roome, Nigel (2009): Leadership of organizational change. Toward an integrated model of leadership for corporate responsibility and sustainable development. In: Corporate Governance. 2009. Vol 9. Issue 4.

Domagalla, Henrike (2007): Corporate Citizenship und Shareholder Value. Synergie oder Konflikt? Norderstedt: Grin Verlag.

Engelhart, Katie (2010): From the bottom up. How Employees are turning their bosses on to sustainability. In: Canadian Business. 2010; Vol. 83, Issue 7.

Feess, Eberhard (1997): Sustainable Development und Rahmenbedingungen. In: Steger, Ulrich (Hrsg.) (1997): Handbuch des integrierten Umweltmanagements. Oldenbourg: R. Oldenbourg Verlag.

Fieseler, Christian (2008): Die Kommunikation von Nachhaltigkeit. Gesellschaftliche Verantwortung als Inhalt der Kapitalmarktkommunikation. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Fitch, Gordon H. (1976): Achieving Corporate Social Responsibility. In: The Academy of Management Review. 1976; Issue 1.

Friedman, Andrew L./Miles, Samantha (2006): Stakeholders. Theory and Practice. Chippenham: Antony Rowe Ltd.

Grünbuch der Europäischen Kommission (2001): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. Europäische Kommission.

Habisch, André/Neureiter, Martin/Schmidpeter/René(Hrsg.)(2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin, Heidelberg: Springerverlag.

Hansen, Ursula/Schrader, Ulf (1997): „Leistungs- statt Produktabsatz“ für einen ökologischen Konsum ohne Eigentum. In: Steger, Ulrich (1997): Handbuch des integrierten Umweltmanagements. München: Oldenburg Verlag.

Hardtke, Arnd/Kleinfeld, Annette (Hrsg.) (2010): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Held, Martin (2001): Nachhaltiges Naturkapital. Ökonomik und zukunftsfähige Entwicklung. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.

Herzig, Chrisitan/Schaltegger, Stefan: Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen. In: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (Hrsg.)(2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: Ökom Verlag.

Hubig, Christoph/Siemoneit, Oliver: Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.)(2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Ingenhoff, Diana/Kölling, Marina A.: Internetbasierte CSR Kommunikation. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike (Hrsg.) (2011): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Janisch, Monika (1992): Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value. Bamberg: Difo-Druck GmbH.

Jarolimek, Stefan/Raupp, Juliana: Zur Inhaltsanalyse von CSR-Kommunikation. Materialobjekte, methodische Herausforderungen und Perspektiven. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike(Hrsg.)(2011): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Keim, Gerald D. (1978): Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self- Interest Model. In: the Academy of Management Review. 1978; Issue 3.

Kotler, Philip/Lee, Nancy (2005): Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Köppl, Peter: Lobbying und Public Affairs. Beeinflussung und Mitgestaltung des gesellschaftspolitischen Unternehmensumfelds. In: Meckel, Miriam/Schmid, Beate F.(Hrsg.)(2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Kuhlen, Beatrix (2005): Corporate Social Responsibility. (CSR). Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales. Baden-Baden: Deutscher Wissenschaftsverlag.

Mast, Claudia/Fiedler, Katja: Nachhaltige Unternehmenskommunikation. In: Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (Hrsg.)(2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: Ökom Verlag.

Mast, Claudia/Huck, Simone/Güller, Karoline (2005): Kundenkommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlag.

Maul, Karl-Heinz: Der Jahresabschluss als Medium der Information und Kommunikation. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.)(2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Mayerhofer, Wolfgang/Grusch, Laila/Mertzbach, Martina (2008): Corporate Social Responsibility. Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken. Wien: Facultas WUV.

Meckel, Miriam/Schmid, Beat F.(Hrsg.)(2008): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Menz, Florian/Stahl, Heinz (2008): Handbuch Stakeholderkommunikation. Grundlagen, Sprache, Praxisbeispiele. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH.

Merten, Klaus: Determinanten des Issues Management. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.)(2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

Michelsen, Gerd/Godemann, Jasmin (Hrsg.)(2007): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis. München: Ökom Verlag.

Piwinger, Manfred: Geschäftsberichte als Mittel der Information und Beziehungspflege. In: Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.)(2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.)(2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Rappaport, Alfred (2001): Wertorientierte Unternehmensführung – Strategien zur Schaffung von Shareholder Value. In: Montgomery, Cynthia A./Porter, Michael E. (Hrsg.)(2001): Strategie. Wien/Frankfurt: Ueberreuter.

Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike(Hrsg.)(2011): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Raupp, Juliana: Die Legitimation von Unternehmen in öffentlichen Diskursen. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike(Hrsg.)(2011): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Röttger, Ulrike: Issues Management. Grundlagen der Beobachtung und Steuerung von Umweltbeziehungen. In: Wienand, Edith/Westerbarkey, Joachim/Scholl, Armin (Hrsg.)(2005): Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Röttger, Ulrike (Hrsg.)(2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

Röttger, Ulrike: Issues Management – Mode, Mythos oder Managementfunktion? Begriffserklärungen und Forschungsfragen – eine Einleitung. In: Röttger, Ulrike (Hrsg.)(2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.

Schäfer, Claire Kim (2009): Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligenmanagement. Eine organisationssoziologische Betrachtung. Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Schreck, Philipp (2009): The Business Case for Corporate Social Responsibility. Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance. Heidelberg: Physica-Verlag.

Schrott, Thomas (2004): Corporate Social Responsibility und die Bedeutung für ihre Anspruchsgruppen. Diplomarbeit. Norderstedt: Grin Verlag.

Schunk, Sebastian (2009): Unternehmensverantwortung und Kennzahlen. Bewertung und Darstellung von Corporate Citizenship-Maßnahmen. Marburg: Metropolis Verlag.

Schwalbach, Joachim (Hrsg.)(2008): Journal of Business Economics. Corporate Social Responsibility. ZfB 03/2008. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Schwalbach, Joachim/Schwerk, Anja: Corporate Governance und Corporate Citizenship. In: Habisch, André/Neureiter, Martin/Schmidpeter/René(Hrsg.)(2008): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Berlin, Heidelberg: Springerverlag.

Smart, Maya Payne (2010): The Business of Green. In: Black Enterprises. 2010; 40;11.

Steger, Ulrich (1997): Handbuch des integrierten Umweltmanagements. München: Oldenburg Verlag.

Szyszka, Peter: Unternehmen und soziale Verantwortung – eine organisational-systemtheoretische Perspektive. In: Raupp, Juliana/Jarolimek, Stefan/Schultz, Friederike(Hrsg.)(2011): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Tate, Wendy L./Ellram, Lisa M./Kirchoff, Jon F.(2010): Corporate Social Responsibility Reports: A thematic analysis related to supply chain management. In: Journal of Supply Chain Management. 2010; 46,1.

Wang, Charleston C.K.(1993): OSHA. Compliance and Management handbook. New Jersey: Noyes Publications.

Wartick, Steven L./Cochran, Philip L.(1985): The evolution of the corporate social performance model. In: The Academy of Management Review. 1985; Issue 4.

Wieland, Josef (2008)(Hrsg.): Die Stakeholder-Gesellschaft und ihre Governance. Management, Netzwerke, Diskurse. Marburg: Metropolis Verlag.

Wienand, Edith/Westerbarkey, Joachim/Scholl, Armin (Hrsg.)(2005): Kommunikation über Kommunikation. Theorien, Methoden und Praxis. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Wood, Donna (1991): Corporate Social Performance Revisited. In: Academy of Management Review. 1991; Issue 4.

Zenisek, Thomas J.(1979): Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based On Organizational Literature. In: The Academy of Management Review. 1979; Issue 4.

9 Onlinequellen

http://www.4sustainability.org/downloads/Clausen-Loew-2005_kurzf_Mehr-Glaubwuerdigkeit-durch-Testate.pdf Stand: 20.1.2011

Clausen, Jens/Loew, Thomas (2005): Mehr Glaubwürdigkeit durch Testate? Internationale Analyse des Nutzens von Testaten in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Kurzfassung. Berlin: IÖW.

<http://www.are.admin.ch/themen/nachhaltig/00266/00540/00542/index.html> Stand 10.8.2010

Brundtland Bericht. 1987.

http://www.bertelsmannstiftung.de/cps/rde/xbcr/SIDA45ED40D99464BC7/bst/xcms_bst_dms_16297_2.pdf Stand: 1.Juli 2010.

Bertelsmann Studie von 2005

<http://www.bpb.de/files/2GS7UF.pdf> Stand: 24.8.2010

Backhaus-Maul, Holger (2004): Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat.

http://www.commitpro.at/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=71 Stand: 4.11.2010

Lieferanten als Stakeholder

<http://www.csr-austria.at/content/site/publikationenneu/csrleitbild/article/2142.html> Stand: 4.11.2010

CSR Leitbild – respACT

<http://www.csrquest.net/imagefiles/CSR%20Pyramid.jpg> Stand 29.7.2010

CSR Pyramide nach Carroll.

http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/3634/gruende_fuer_csr.html Stand: 24.11.2010

Gründe für CSR Aktivitäten

<http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/14/094/1409400.pdf> Stand. 31.8.2010

Enquete Kommissionsbericht 2002.

<http://www.ethik-label.ch/stakeholder.htm> Stand: 4.11.2010

Arten von Stakeholder

http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf Stand: 29.7.2010.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: „Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen. KOM (2001) 366. Brüssel.

<http://globalcompact.de/?id=14> Stand: 24.1.2011

Die 10 Prinzipien des UN Global Compacts

<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/> Stand: 16.11.2010

GRI Guidelines

<http://www.henkel.com/henkel-smile.htm> Stand: 24.8.2010

Henkel AG Smile Programm

<http://www.henkel.de/mit-initiative-10329.htm> Stand: 24.8.2010

MIT Initiative von Henkel AG

http://www.imug.de/pdfs/csr/hp_imug_hansen_schrader_csr_und_bwl_2005.pdf Stand: 24.11.2010

Hansen, Ursula/Schrader, Ulf (2005): Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre.

http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2006_Stakeholders_1.pdf Stand: 4.11.2010

Rawlins, Brad L. (2006): Prioritizing Stakeholders for Public Relations.

<http://www.mijnwoordenboek.nl/EN/theme/FI/EN/DE/A/2> Stand: 11.10.2010

Definition Rechenschaftspflicht

http://www.oecd.org/document/28/0,3343,en_2649_34889_2397532_1_1_1_1,00.html
Stand: 18.11.2010

OECD Homepage

<http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf> Stand: 18.11.2010

OECD Richtlinien

<http://www.psychologie.unifreiburg.de/Members/rummel/wisspsychwiki/wissenspsychologie/ComputervermittelteKommunikation> Stand: 28.9.2010

Definition von Salienz

<http://www.sedex.org.uk/sedex/go.asp?u=/WebSite/Home&pm=6&location=About> Stand: 21.1.2010

SEDEX – Definition

http://www.spendwerk.de/sozial/definition/corporate-giving_85.htm Stand 25.8.2010

Fundraising Innovativ - Das Fachlexikon.

http://www.stachs.de/c/CSR_studie.pdf Stand: 24.11.2010)

Stach´s Kommunikation & Management GmbH (2005): Corporate Social Responsibility. Wie Deutschlands umsatzstärkste Unternehmen ihre gesellschaftlich-soziale Verantwortung gestalten und kommunizieren.

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikteinsatz_in_haushalten/index.html Stand: 7.12.2010

Statistik Austria. IKT Einsatz in Haushalten 2010

http://www.trend.at/nw3/dyn/trend/top500_2010/start.php Stand 22.11.2010

TOP 500 Unternehmen Österreichs

<http://www.unglobalcompact.at/content/ungc/site/de/unglobalcompact/allgemeines/article/4419.html> Stand: 18.11.2010

UNGC

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sponsoring.html> Stand: 9.12.2010

Definition Sponsoring

10 Anhang

I. Abstract Deutsch

Diese Arbeit versucht herauszufinden, worin die Hauptmotive für Unternehmen liegen, CSR Aktivitäten zu betreiben und darüber in der von ihnen durchgeführten Nachhaltigkeitskommunikation zu berichten. Die CSR Kommunikation von österreichischen Unternehmen wird außerdem dahingehend untersucht, wer die Zielgruppe dieser Kommunikation ist. In der Literatur werden Absichten wie Image, Kundenakquise und Risikomanagement genannt, wenn es darum geht die häufigsten Motive zu benennen. Herausgestellt hat sich, dass Risikomanagement bei den 30 untersuchten Nachhaltigkeits- und Geschäftsberichten, gefolgt von Kundenbindung auf Platz 1 rangiert. Meinen Einschätzungen und Erfahrungen während der Inhaltsanalyse zu folge, kann die Steigerung der Reputation als ein wichtiger Grund eingestuft werden, denn alle gebotenen Inhalte ähneln sehr stark Imagebroschüren, die mit vielen Bildern und ermunternden Worten gefüllt sind. Die am meisten angesprochen Gruppe von Stakeholdern sind Umweltorganisationen, gefolgt von Mitarbeitern und Kunden, was die Themenschwerpunkte der Berichte widerspiegelt, die angeführt von Ressourcenschonung über Weiterbildungen und Verbesserung der Serviceleistungen reichen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass viele CSR Projekte eine ‚win-win-Situation‘ darstellen, weil sie sowohl der Umwelt oder der Gesellschaft nutzen und gleichzeitig einen Mehrwert für Unternehmen darstellen.

II. Abstract English

The thesis' target is to find out the most important motives for companies, to implement CSR projects to their company's strategy. Moreover it's interesting how they report about these projects. The Corporate Responsibility Communications of Austrian companies will also be analyzed regarding the potential stakeholders of this communication. In further studies many intentions for having CSR activities can be found like increasing the image, attaining more customers and decreasing risks. The survey shows, that most of the 30 investigated companies report about their Corporate Social Responsibility Actions because of the risk management followed by attaining more customers. Unfortunately the image couldn't completely be analyzed by the content analysis. Anyway, my impressions during the survey confirm my assumption as it is very important for companies to design the CSR Reporting more likely to an image folder than an annual report. Environmental organizations are the most addressed group of stakeholders followed by employees and customers. The analyzed themes show similar results as the most common themes in CSR Reporting are issues concerning green house gases, trainee programs for employees and improving the Customer Care Centers. All in all it shows that having CSR Projects can also be seen as a win win situation for both sides: companies and society.

III. Analysierte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte

(Alle Stand: 21.12.2010)

OMV AG

http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255728671988&lang=de&swa_id=669121689677.0243&swa_site=wps.vp.com

Strabag Societas Europaea

[http://www.strabag.com/databases/internet/_public/files.nsf/SearchView/D985DF76E714056AC1257715001E6325/\\$File/A_Geschaeftsbericht%202009%20D.pdf?OpenElement](http://www.strabag.com/databases/internet/_public/files.nsf/SearchView/D985DF76E714056AC1257715001E6325/$File/A_Geschaeftsbericht%202009%20D.pdf?OpenElement)

Rewe International AG

http://appl.rewe-group.at/downloads/pdf/ReweNachhaltigkeitsbericht_20091005.pdf

Spar Österreich

http://unternehmen.spar.at/rsync_unternehmen_spar_at/broschueren/spar_jahresbericht_2009.pdf

voestalpine AG

http://reports.voestalpine.com/0910/gb/serviceseiten/downloads/files/gesamt_va_gb0910.pdf

Österreichische Bundesbahnen - Holding AG

http://www.oebb.at/holding/de/Das_Unternehmen/Nachhaltigkeitsbericht/___data/OEBB_NHB_2008.pdf

Telekom Austria AG

http://nb200809.telekomaustria.com/telekom/sustain2008/downloads/SustainabilityReport_Telekom_2009_de.pdf

Borealis AG

<http://www.borealisgroup.com/pdf/company-profile/borealis-company-profile.pdf>

Österreichische ElektrizitätswirtschaftsAG

http://reports.verbund.com/nb/de/2009/serviceseiten/downloads/files/gesamt_vb_csr09.pdf

Alpine Holding GmbH

http://www.alpine.at/wp-content/uploads/ALP_GB2009_DE_72dpi.pdf

Andritz AG

http://www.andritz.com/andritz_geschaeftsbericht_2009.pdf

Casinos Austria AG

<http://www.casinos.at/uploadNew/053ef412-91e2-471b-bb40-f796dabcac05.pdf>

Wiener Stadtwerke Holding AG

http://www.nachhaltigkeit.wienerstadtwerke.at/fileadmin/user_upload/Downloadbereich/2009/WS_TW_NB09_DE.pdf

A-Tec Industries AG

[http://www.a-tecindustries.com/loom_data/files/44/NHB_ES_07062010\[1\].pdf](http://www.a-tecindustries.com/loom_data/files/44/NHB_ES_07062010[1].pdf)

Siemens AG

<https://www.cee.siemens.com/web/at/de/corporate/portal/Presse/ZahlenDatenFakten/Documents/gb2009d.pdf>

BMW Group Österreich

http://www.bmwgroup.com/d/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/kennzahlen_und_fakten/sustainable_value_report_2008/_pdf/SVR_2008_dt_Gesamtversion.pdf

EVN AG

<http://www.evn.at/getattachment/3d731149-b4cd-4c48-be62-d1facaac7b47/EVN-Nachhaltigkeitsbericht-2008-09.aspx>

Henkel Central Eastern Europe GmbH

http://www.henkel.de/de/content_data/172158_2010.02.25_2009_sustainabilityreport_de.pdf

Österreichische Post AG

http://www.post.at/downloads/CSR_Bericht_2009_Oesterreichische_Post_AG_DE.pdf

Novomatic Group of Companies

http://www.novomatic.at/upload/file/Novomatic_CSR-Bericht_2009.pdf

Münze Österreich AG

http://austrian-mint.at/images/content/pdfs/Download/Muenze_GB_2009_eBook.pdf

EAA Energie Allianz Austria GmbH

http://www.energieallianz.com/uploads/media/Geschaeftsbericht_2008_2009.pdf

Agrana Beteiligungs AG

http://www.agrana.com/fileadmin/inhalte/agrana_group/annual_reports/AGRANA_Jahresfinanzbericht_0910_D.pdf

Austrian Airlines AG

http://www.austrianairlines.ag/AustrianAirlinesGroup/~media/Austrian%20Airlines/Corporate%20Site/Other%20Formats/Austrian_%20Umweltbericht_2009.ashx

Wienerberger AG

http://www.wienerberger.com/servlet/util/getDownload.jsp?blobtable=WBDownload&blobcol=urllmageupload&blobkey=id&blobwhere=1268979075937&blobheader=multipart/octet-stream&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=attachment;filename=Wienerberger_Nachhaltigkeitsbericht_2009.pdf&sl=wb_com_home_de

Constantia Packaging AG

http://www.constantiapackaging.com/fileadmin/cpag/ir/GB/GB_Packaging_2009.pdf

Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation

http://www.salzburg-ag.at/fileadmin/user_upload/A_Folder/Geschaeftsberichte/Zukunftskraefte_2009.pdf

Egger Holzwerkstoffe GmbH

http://www.egger.com/downloads/bildarchiv/45000/1_45833_BR_Umwelt-Nachhaltigkeit_EPDS_DE-AT.pdf

Lenzing AG

http://www.lenzing.com/fileadmin/template/pdf/konzern/nachhaltigkeit/Nachhaltigkeit_Broschuer_e_2008_DE.pdf

RHI AG

http://ogb.rhi-ag.com/RHI_GB_2009_D/ (Zusatzinformation: Dieser Bericht wurde mir als pdf.-Datei vom Unternehmen zugesandt, da es nur als Stream online verfügbar war.)

IV. Kategoriensystem

- D1 Kodierungen**
- V 1 Codiereinheit**
Nr. _____
- V 2 Erscheinungsjahr**
 - 1 = 2008
 - 2 = 2009
 - 3 = 2010
 - 4 = Kein Jahr angegeben
- V 3 Codierer**
 - 1 = Karin Steiner
- D2 Dartellungsform**
- V 4 Art des Berichts**
 - 1 = Eigener Nachhaltigkeitsbericht / Umweltbericht
 - 2 = Eigener Teil im Geschäftsbericht
 - 3 = Erwähnt im Geschäftsbericht, aber kein eigener Teil
 - 4 = nicht ersichtlich
- V 4.1 Anteil am Gesamtbericht**
 - 0 = weniger als $\frac{1}{4}$ Nachhaltigkeit
 - 1 = $\frac{1}{4}$ Nachhaltigkeit; $\frac{3}{4}$ GB
 - 2 = $\frac{1}{3}$ Nachhaltigkeit, $\frac{2}{3}$ GB
 - 3 = $\frac{1}{2}$ Nachhaltigkeit, $\frac{1}{2}$ GB
 - 4 = $\frac{2}{3}$ Nachhaltigkeit, $\frac{1}{3}$ GB
 - 5 = $\frac{3}{4}$ Nachhaltigkeit, $\frac{1}{4}$ GB
 - 6 = mehr als $\frac{3}{4}$ Nachhaltigkeit
- V 5 Verwendete Genres**
 - Text
 - Reportage
 - Meinung / Kommentar
 - Interview
 - Nicht ersichtlich
- V 6 Verwendete Hilfsmittel**
 - Keine Hilfsmittel
 - Bilder
 - Portraits
 - Grafiken / Tabellen
 - Andere
- V 7 Umfang in Seiten**
_____ Seiten
- V 8 Bilderanteil an Gesamtlänge (in Relation)**
 - 0 = Keine Bilder vorhanden
 - 1 = weniger als $\frac{1}{4}$ Bilder
 - 2 = $\frac{1}{4}$ Bilder; $\frac{3}{4}$ Text
 - 3 = $\frac{1}{3}$ Bilder, $\frac{2}{3}$ Text
 - 4 = $\frac{1}{2}$ Bilder, $\frac{1}{2}$ Text
 - 5 = $\frac{2}{3}$ Bilder, $\frac{1}{3}$ Text
 - 6 = $\frac{3}{4}$ Bilder, $\frac{1}{4}$ Text
 - 7 = mehr als $\frac{3}{4}$ Bilder vorhanden
 - 8 = kein Text vorhanden
- V 9 Porträtanteil an Gesamtlänge**
 - 0 = Keine Porträts vorhanden

- 1 = weniger als $\frac{1}{4}$ Porträts
- 2 = $\frac{1}{4}$ Porträts; $\frac{3}{4}$ Text
- 3 = $\frac{1}{3}$ Porträts, $\frac{2}{3}$ Text
- 4 = $\frac{1}{2}$ Porträts, $\frac{1}{2}$ Text
- 5 = $\frac{2}{3}$ Porträts, $\frac{1}{3}$ Text
- 6 = $\frac{3}{4}$ Porträts, $\frac{1}{4}$ Text
- 7 = mehr als $\frac{3}{4}$ Porträts
- 8 = kein Text vorhanden
- V 10 Grafik- Tabellenanteil an Gesamtlänge**
 - 0 = Keine Grafik vorhanden
 - 1 = weniger als $\frac{1}{4}$ Grafik vorhanden
 - 2 = $\frac{1}{4}$ Grafik; $\frac{3}{4}$ Text
 - 3 = $\frac{1}{3}$ Grafik, $\frac{2}{3}$ Text
 - 4 = $\frac{1}{2}$ Grafik, $\frac{1}{2}$ Text
 - 5 = $\frac{2}{3}$ Grafik, $\frac{1}{3}$ Text
 - 6 = $\frac{3}{4}$ Grafik, $\frac{1}{4}$ Text
 - 7 = mehr als $\frac{3}{4}$ Grafik vorhanden
 - 8 = keine Grafik vorhanden
- D 3 Legitimitätstheorie**
- V 11 Rechtfertigung**
 - 0 = nie
 - 1 = zu Beginn des Berichts
 - 2 = laufende Rechtfertigung
 - 3 = nicht ersichtlich
- V 11.1 Art der Rechtfertigung**
 - Gesetzliche Vorschriften
 - Moralische Grundsätze
 - Unternehmenspolitische Entscheidungen
 - Nicht klar zuordenbar
- V 12 Richtlinien**
 - 1 = GRI Guidelines
 - 2 = OECD Richtlinien
 - 3 = UN Global Compact
 - 4 = Andere nämlich _____
 - 5 = Keine
- D4 Kundenbindung**
- V 13 Produktion**
 - 1 = Genaue Beschreibung des Produktionsablaufes/Dienstleistung
 - 2 = Beschreibung des Produktionsablaufes
 - 3 = Keine Beschreibung des Produktionsablaufes
- V 14 Information**
 - 1 = Genaue Information über neue Dienstleistungen/Produkte
 - 2 = Information über neue Dienstleistungen/Produkte
 - 3 = Keine Information über neue Dienstleistungen
- V 15 Forschung und Innovation**
 - 1 = dieses Thema kommt vor und wird ausreichend erläutert
 - 2 = dieses Thema kommt vor
 - 3 = diesem Thema wird kaum Beachtung geschenkt
 - 4 = diese Themen kommen gar nicht vor
- V 16 Ziele und Maßnahmen**
 - 1 = Ziele für die Zukunft werden ausführlich erläutert
 - 2 = Ziele für die Zukunft werden erläutert

- 3 = Ziele für die Zukunft werden am Rande erwähnt
- 4 = Ziele für die Zukunft werden nicht erwähnt
- D5 Risikomanagement**
- V 17 Ansprechpartner**
 - 1 = Verantwortlicher genannt
 - 2 = Abteilung genannt
 - 3 = Keine Angaben gemacht
- V 18 Platzierung des Kontakts**
 - 1 = klar ersichtlich
 - 2 = Nebenbei im Laufe des Berichts
 - 3 = gar nicht platziert
- V 19 Feedback**
 - Telefon
 - Email
 - Fax
 - Postadresse
 - Homepage
 - Social Networks (Facebook, Twitter...)
- V 20 Umfragen/Studien**
 - 1 = keinerlei Informationen gegeben
 - 2 = Umfragen/Studien Dritter werden als Anstoß für Aktionen genannt
 - 3 = Umfragen/Studien werden in Auftrag gegeben
 - 4 = Umfragen/Studien werden selbst durchgeführt
 - 5 = Umfragen/Studie werden regelmäßig selbst durchgeführt
- D 6 CSR Themen nach Grünbuch**
- V 21 Humanressourcenmanagement**
 - lebenslanges Lernen / Weiterbildung
 - Empowerment / Autonomie und Selbstständigkeit
 - bessere Informationspolitik im Unternehmen
 - bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit
 - größere Diversifizierung bei der Arbeit
 - gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen
 - Gewinn- und Kapitalbeteiligung
 - Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - Aktives Follow Up bei Erkrankung oder Verletzung
 - Nichtdiskriminierung von Minderheiten
- V 22 Arbeitsschutz**
 - Überlegte Auswahl der Zulieferer
 - Etikettierung von Produkten und Arbeitsmitteln
- V 23 Anpassung an den Wandel**
 - Interessen aller Stakeholder beim Wandel miteinbeziehen
 - Information der betroffenen stakeholder
 - Alternativen bewerten
 - Modernisierung der Arbeitsmittel und -verfahren
 - Aktives Engagement in der lokalen Arbeitsmarktpolitik
- V 24 Umweltauswirkungen und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen**
 - Abfallproduktion einschränken
 - Energiekosten senken
- V 25 Lokale Gemeinschaften**
 - Gemeinschaft unterstützen
 - Bereitstellung zusätzlicher Berufsausbildungsplätze
 - Umweltengagement

- Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen
- Partnerschaften mit Kommunen
- Sponsoring von lokalen Sport- und Kulturereignissen
- Spende für wohltätige Zwecke
- V 26 Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher**
 - Zusammenarbeit mit Allianzen, Joint Ventures und Franchise Unternehmen
 - Mentoring Angebote für KMUs
 - Corporate Venturing
 - Hoher Anspruch an Serviceleistungen und Kundenzufriedenheit
- V 27 Menschenrechte**
 - Anti- Korruptionsmaßnahmen
 - Verhaltenskodizes für Zulieferer
 - Projekte gegen Kinderarbeit
 - Projekte für faire Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern
 - Miteinbeziehung von Behörden, NGOs, Gewerkschaften o.Ä.
- V 28 Globaler Umweltschutz**
 - Saubere Umweltperformance in der Versorgungskette
 - Unterstützung von Entwicklungsländern zum wirtschaftlichen Aufschwung
- D7 Auslöser der CSR Aktionen**
- V 29 Initiative der Unternehmen**
 - Humanressourcenmanagement
 - Arbeitsschutz
 - Anpassung an den Wandel
 - Umweltauswirkungen und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen
 - Lokale Gemeinschaften
 - Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher
 - Menschenrechte
 - Globaler Umweltschutz

V. Codebuch

Kodierregeln

Das vorliegende Codebuch beschreibt die Vorgehensweise und die Kategorien, die in dieser Arbeit verwendet werden sollen. Wenn von CSR gesprochen wird, meint man mindestens eine, im besten Fall alle 3 großen Themen von CSR: Ökologie, Ökonomie oder Soziales. Weitere Begriffe wie Menschen, Mitarbeiter, Gesellschaft, Umwelt, Nachhaltigkeit, Sustainability zählen ebenso dazu und werden in der Untersuchung mit einbezogen.

Kodiereinheiten:

Ausgewählt wurden insgesamt 30 Berichte, die sowohl aus Geschäftsberichten (GB), sowie aus eigens entwickelten Nachhaltigkeitsberichten (NB) bestehen. Jeder von ihnen bildet eine Analyseeinheit. Bei den ersten formalen Kategorien werden diese noch separiert, später bei den darauffolgenden Kategorien spielt es dann keine Rolle mehr ob NB oder GB. Die Codiereinheit bildet der gesamte Artikel, also sowohl Text als auch Bilder und Grafiken.

Vorgehensweise:

Die Artikel sollen zunächst komplett gelesen werden, um einen Gesamteindruck zu erlangen. Danach kann dann die formale Kodierung vorgenommen werden. In einem zweiten Durchlauf sollten dann alle theoretischen Kategorien geklärt werden.

Dimensionen → Variablen → Skalenniveau

D1: Kodierungen

V1: Codiereinheit

Hier sollen die Berichte kodiert werden, um später eine eindeutige Zuordnung zu gewährleisten. Die Ziffer gibt an, von welchem hier aufgeführten Unternehmen der Bericht stammt. Es soll als Text eingegeben werden. (Der Bericht der Borealis AG war leider nur auf Englisch verfügbar. Dieser wurde aber trotzdem in die Untersuchung mit einbezogen.)

1 OMV AG	11 Andritz AG	21 Münze Österreich AG
2 Strabag Societas Europaea	12 Casinos Austria AG	22 EAA Energie Allianz Austria GmbH
3 Rewe International AG	13 Wiener Stadtwerke Holding AG	23 Agrana Beteiligungs AG
4 Spar Österreich	14 A-Tec Industries AG	24 Austrian Airlines AG
5 voestalpine AG	15 Siemens AG	25 Wienerberger AG
6 Österreichische Bundesbahnen - Holding AG	16 BMW Group Österreich	26 Constantia Packaging AG
7 Telekom Austria AG	17 EVN AG	27 Salzburg AG für Energie, Verkehr und Telekommunikation
8 Borealis AG	18 Henkel Central Eastern Europe GmbH	28 Egger Holzwerkstoffe GmbH
9 Österreichische Elektrizitätswirtschafts AG	19 Österreichische Post AG	29 Lenzing AG
10 Alpine Holding GmbH	20 Novomatic Group of Companies	30 RHI AG

V2: Erscheinungsjahr

Hier soll angegeben werden, aus welchem Jahr der Bericht stammt. Stammen die Artikel aus einem Halbjahr oder aus bspw. 2008/2009 so soll das jeweils aktuellere Datum angenommen werden. Die Information hierfür steht meist auf dem Deckblatt.

1 = 2008

2 = 2009

3 = 2010

4 = kein Jahr angegeben

V3: Codierer

Hier soll festgehalten werden, wer den Bericht kodiert hat.

1 = Karin Steiner

D2: Darstellungsform**V4: Art des Berichts**

Es soll festgehalten werden, ob es sich beim vorliegenden Bericht, um einen eigens verfassten Nachhaltigkeitsbericht handelt, ob CSR ein eigener Teil im Geschäftsbericht ist oder ob Themen wie Umwelt, Menschen und Soziales eher beiläufig im Geschäftsbericht erwähnt sind, nicht aber einen eigenen gekennzeichnetes Kapitel haben. Kapitel wie Mitarbeiter, Gesellschaft, Umwelt etc. sind Code 3, während Kapitel wie CSR, Nachhaltigkeit uÄ Code 2 verlangen.

1 = Eigener Nachhaltigkeitsbericht / Umweltbericht

2 = Eigener Teil im Geschäftsbericht

3 = Erwähnt im Geschäftsbericht, aber kein eigener Teil

4 = nicht ersichtlich

ZUSATZ FÜR CODE 2 und 3:**V4.1: Anteil im Gesamtbericht - CSR%**

Hier sollen die Seitenzahlen auf denen Nachhaltigkeit ein Thema ist zu der Gesamtseitenzahl betrachtet werden. Gezählt werden alle Kapitel, in denen Themen wie Umwelt, Soziales, CSR, Nachhaltigkeit oder Gesellschaft behandelt werden und diese Kapitel auch dementsprechend benannt sind.

0 = weniger als ¼ Nachhaltigkeit

1 = ¼ Nachhaltigkeit; ¾ GB

2 = 1/3 Nachhaltigkeit, 2/3 GB

3 = ½ Nachhaltigkeit, ½ GB

4 = 2/3 Nachhaltigkeit, 1/3 GB

5 = ¾ Nachhaltigkeit, ¼ GB

6 = mehr als ¾ Nachhaltigkeit

!!! Ab sofort sollen nur noch die relevanten Kapitel in den GB behandelt werden!!!

V5: Verwendete Genres

Mit Hilfe dieser Kategorie soll geklärt werden, ob in dem Bericht versch. Journalistische Genres zum Einsatz kommen. Ist der Bericht wie ein Buch verfasst so soll die Ausprägung „Text“ gewählt werden. Das Vorwort des Geschäftsführers bspw. soll als Meinung gekennzeichnet werden.

Hier gilt 0 = nicht vorhanden und 1 = vorhanden.

Text

Reportage

Meinung / Kommentar

Interview

Nicht ersichtlich

V6: Verwendete Hilfselemente

Hier soll der Bericht nach Grafiken und anderen Hilfsmitteln untersucht werden. Sollte ein Bericht rein aus Text bestehen, so soll nur „keine Hilfsmittel“ als vorhanden („1“) gewertet werden. Bilder zeigen im Gegensatz zu Portraits nicht zwingend Menschen, können das aber. Ein Menschenbild wird dann zum Porträt, wenn die Person als solches im Vordergrund steht und ihr Name und/oder ihre Position genannt werden. Beispiele für Porträts sind Aufnahmen des Vorstands. Werbeplakate zählen zu Bildern, auch wenn Sie Personen abbilden.

Hier gilt 0 = nicht vorhanden und 1 = vorhanden.

Keine Hilfsmittel
Bilder
Portraits
Grafiken / Tabellen
Andere

V7: Umfang in Seiten

NB: Hier soll angegeben werden, wie viele Seiten insgesamt der Bericht hat, inkl. Deckblatt, Inhaltsverzeichnis und Anhang.

GB: Hier soll die Länge jener Kapitel angegeben werden, die CSR Themen behandeln. Diese müssen in der Kapitelüberschrift genannt werden und nicht nur beiläufig vorkommen. Die Zahl soll numerisch sein und zwischen 1 und 1000 liegen.

_____ Seiten

V8: Bilderanteil an Gesamtlänge (in Relation)

Hier muss gezählt werden, wie viele Seiten in Bezug auf die Gesamtseitenanzahl von Bildern bedeckt werden. Hat ein Bericht 100 Seiten und sind 25 davon mit Bildern (Grafiken und Tabellen ausgeschlossen) bedeckt, so muss Code 2 genommen werden. Liegt der prozentuelle Anteil irgendwo zwischen zwei Ausprägungen, so soll auf- bzw. abgerundet werden. Bedeckt ein Bild nicht die ganze Seite, so soll es als $\frac{1}{2}$ Seite gewertet werden und trotzdem zum Gesamtergebnis hinzugezählt werden. Die gleiche Vorgehensweise soll bei VX – VY angewandt werden.

0 = Keine Bilder vorhanden

1 = weniger als $\frac{1}{4}$ Bilder

2 = $\frac{1}{4}$ Bilder; $\frac{3}{4}$ Text

3 = $\frac{1}{3}$ Bilder, $\frac{2}{3}$ Text

4 = $\frac{1}{2}$ Bilder, $\frac{1}{2}$ Text

5 = $\frac{2}{3}$ Bilder, $\frac{1}{3}$ Text

6 = $\frac{3}{4}$ Bilder, $\frac{1}{4}$ Text

7 = mehr als $\frac{3}{4}$ Bilder vorhanden

8 = kein Text vorhanden

V9: Porträtanteil an Gesamtlänge

0 = Keine Porträts vorhanden

1 = weniger als $\frac{1}{4}$ Porträts

2 = $\frac{1}{4}$ Porträts; $\frac{3}{4}$ Text

3 = $\frac{1}{3}$ Porträts, $\frac{2}{3}$ Text

4 = $\frac{1}{2}$ Porträts, $\frac{1}{2}$ Text

5 = $\frac{2}{3}$ Porträts, $\frac{1}{3}$ Text

6 = $\frac{3}{4}$ Porträts, $\frac{1}{4}$ Text

7 = mehr als $\frac{3}{4}$ Porträts

8 = kein Text vorhanden

V10: Grafik/Tabellenanteil an Gesamtlänge

0 = Keine Grafik vorhanden

1 = weniger als $\frac{1}{4}$ Grafik vorhanden

2 = $\frac{1}{4}$ Grafik; $\frac{3}{4}$ Text

3 = $\frac{1}{3}$ Grafik, $\frac{2}{3}$ Text

4 = $\frac{1}{2}$ Grafik, $\frac{1}{2}$ Text

5 = $\frac{2}{3}$ Grafik, $\frac{1}{3}$ Text

6 = $\frac{3}{4}$ Grafik, $\frac{1}{4}$ Text

7 = mehr als $\frac{3}{4}$ Grafik vorhanden

8 = keine Grafik vorhanden

THEORETISCHE KATEGORISIERUNG (V13-V31)

Hier wird nun eher auf den Inhalt der Berichte eingegangen. Wie auch schon bei den formalen Dimensionen begonnen, soll auch hier von den GB nur die relevanten Kapitel untersucht werden!

D3: Gesetzmäßigkeiten – Legitimitätstheorie (welche Absichten)

Die nachstehenden beiden Variablen sollen klären, ob Unternehmen Gründe angeben, warum Sie über diese Themen schreiben. Auch soll geklärt werden, nach welchen Richtlinien die Berichte erstellt sind.

Rechtfertigung meint ein Statement des Unternehmens, warum Sie diesen Bericht mit diesen Inhalten schreiben und welche Gründe das genau sind (siehe V13.1)

V11: Rechtfertigung

0 = nie

1 = zu Beginn des Berichts

2 = im Laufe des Berichts

3 = nicht ersichtlich

ZUSATZ ZU CODE 1 und 2:

Gesetzliche Vorschriften sind Paragraphen-Nennungen, weil es sich bspw. um eine AG handelt. Moralisch ist, wenn man sich auf die Normen und Werte der Gesellschaft im Allgemeinen beruft. Unternehmenspolitisch ist diese Rechtfertigung dann, wenn das Thema im Unternehmen gelebt wird und tief in der Unternehmenskultur verankert ist. Hier können natürlich auch mehrere Gründe zutreffen, deshalb:

gilt 0 = trifft nicht zu und 1 = trifft zu.

V11.1: Art der Rechtfertigung

Gesetzliche Vorschriften

Moralische Grundsätze

Unternehmenspolitische Entscheidungen

Nicht klar zuordenbar

V12: Richtlinien

An welche Richtlinien hält sich der Bericht. Der Name der Richtlinie muss genannt werden, um hier zu gelten. Wenn mehr als eine Richtlinie genannt ist, gilt die, die im Zusammenhang mit der Rechtfertigung genannt wird. Ist ein Unternehmen bspw. Mitglied des UN Global Compact, rechtfertigt das Schreiben des Berichts aber mit den Guidelines der GRI, so ist Code 1 zu wählen.

1 = GRI Guidelines

2 = OECD Richtlinien

3 = UN Global Compact

4 = Andere

5 = Keine

D4: Kundenbindung

Aus der Theorie weiß man, dass Informationen über Produkte/Dienstleistungen und die Beschreibung dieser die Kundenbindung verstärkt. Eine genaue Beschreibung meint, dass Punkte wie Herkunft, Produktionsweg und Verarbeitung beschrieben werden.

V13: Produktion - PRODUK

1 = Genaue Beschreibung des Produktionsablaufes/Dienstleistung

2 = Beschreibung des Produktionsablaufes

3 = Keine Beschreibung des Produktionsablaufes

V14: Information

Auch die Information über neue Produkte/Dienstleistung soll die Kundenbindung verstärken. Genau ist eine Information über neue Produkte/Dienstleistungen, über Produktion dann, wenn sie frühzeitig, genaue Details liefert. Ist die Information eher beiläufig, soll Code 2 genommen werden.

1 = Genaue Information über neue Dienstleistungen/Produkte

2 = Information über neue Dienstleistungen/Produkte

3 = Keine Information über neue Dienstleistungen

V15: Forschung und Innovation

Ausführlich erläutert, meint die genaue Nennung der Meilensteine (inkl. Zeitpunkte), evtl. Nennung des eingesetzten Kapitals und Zweck der Forschung. Fehlt einer oder mehrere dieser Punkte kommt das Thema vor. Kommt nur einer dieser Punkte vor, wird Code 3 genommen, ansonsten Code 4.

1 = dieses Thema kommt vor und wird ausreichend erläutert

2 = dieses Thema kommt vor

3 = diesem Thema wird kaum Beachtung geschenkt

4 = diese Themen kommen gar nicht vor

V16: Ziele und Maßnahmen

Ein Ziel ist dann ausführlich erläutert, wenn Meilensteine, also Zeitpunkte genannt werden und die dementsprechenden Maßnahmen zur Zielerreichung vorkommen. Fehlen Maßnahmen und/oder Zeitpunkte werden die Ziele nur erläutert. Erwähnt werden diese, wenn sie lediglich Teil eines anderen Inhalts sind und keiner der beiden Punkte wirklich erwähnt wird.

1 = Ziele für die Zukunft werden ausführlich erläutert

2 = Ziele für die Zukunft werden erläutert

3 = Ziele für die Zukunft werden am Rande erwähnt

4 = Ziele für die Zukunft werden nicht erwähnt.

D5: Risikomanagement

Um Probleme frühzeitig zu erkennen, muss man auch die Probleme der Stakeholder sehen. Deswegen wird hier nach der Rückfragemöglichkeit gefragt und ob diese möglich ist.

V17: Ansprechpartner (Kontaktperson zum Bericht)

Wird eine Person (Vor- und Zuname) genannt, kann Code 1 genommen werden. Wird lediglich auf die Abteilung verwiesen – Code 2; und Code 3, wenn gar keine Angaben gemacht werden. Bei GB kann wieder der gesamte Bericht betrachtet werden, aber ein Verantwortlicher wird nur genannt, wenn eine klare Positionsbeschreibung dabei steht, wie CSR Beauftragter. Ansonsten wird nur Code 3 oder eben 4 angenommen.

1 = Verantwortlicher genannt (CSR Beauftragter...)

2 = Abteilung genannt (CSR, Nachhaltigkeitskommunikation)

3 = Andere Abteilung genannt (Konzernkommunikation, Marketing, PR)

4 = Keine Angaben gemacht

V18: Platzierung des Kontakts (Positionierung)

Klar ersichtlich heißt, dass die Kontaktdaten entweder am Anfang oder Ende des Berichts zu finden sind und auch ohne den Bericht zu lesen ersichtlich sind. Ebenso bei den GB.

1 = klar ersichtlich

2 = Nebenbei im Laufe des Berichts

3 = gar nicht platziert

V19: Feedback

Welche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme hat man als Leser?

0 = nicht vorhanden, 1 = vorhanden

Telefon

Email

Fax

Postadresse

Homepage

Social Networks (Facebook, Twitter...)

V20: Umfragen/Studien (Risikomanagement)

Um die Issues der Bevölkerung frühzeitig erkennen zu können, muss man die Interessen der Stakeholder kennen. Werden Studien nicht erwähnt, kommt Code 0 zum Einsatz. Je nachdem wie mit der vorhandenen Studie umgegangen wird, Code 1 – 4. Beispiele:

Code 1: „Die OECD hat kürzlich die Studie XY veröffentlicht, auf Basis derer wir unsere Programme gestaltet haben“ = Das Unternehmen hat die Studie nicht initiiert.

Code 2: „Nach der von uns in Auftrag gegebenen Studie konnten wir das XY Programm ausbauen“

Code 3: „Nach unserer Studie unter unseren Mitarbeitern....“

Code 4: „Nach der heurigen Studie unter unseren Mitarbeitern...“

0 = keinerlei Informationen gegeben

1 = Umfragen/Studien Dritter werden als Anstoß für Aktionen genannt

2 = Umfragen/Studien werden in Auftrag gegeben

3 = Umfragen/Studien werden selbst durchgeführt

4 = Umfragen/Studie werden regelmäßig selbst durchgeführt

D6: CSR Themen – interne/externe Dimension nach Grünbuch (Welche Stakeholder)

Welche Themen werden behandelt. Hier sollen die vorrangigen Themen erfasst werden, die den Berichten den Schwerpunkt geben. Die Themen wurden nach dem Grünbuch der Europäischen Kommission erstellt.

Als vorhanden gilt ein Thema dann, wenn es in einem Abschnitt des Berichts als Handlung oder als Ziel des Unternehmens für das nächste Geschäftsjahr genannt wird. Um die Abgrenzung der Variablen zu erleichtern sollen einige Beispiele zu jeder Variable helfen, die Eindeutigkeit festzulegen. „= Ziel des Unternehmens“ bedeutet, dass dieser Punkt ebenso gut als Ziel des Unternehmens in Erscheinung treten kann.

Hierbei gilt: 0 = nicht vorhanden, 1 = vorhanden.

V21: Humanressourcenmanagement

- lebenslanges Lernen/Weiterbildungen (Kurse, Schulungen, Fortbildungen etc.)
- Empowerment / Autonomie (selbstständiges Arbeiten fördern)
- bessere Informationspolitik im Unternehmen (Intranet, = Ziel des Unternehmens)
- bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Freizeit (Gesundheitsförderprogramme, Firmensportveranstaltungen – Marathons, Aktionen und Rabatte für Mitarbeiter, Impfaktionen etc.)
- größere Diversifizierung bei der Arbeit (Job Rotation, = Ziel des Unternehmens)
- gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen (Achtung: muss speziell für Frauen erwähnt sein und darf nicht in Nichtdiskriminierung fallen!!)
- Gewinnbeteiligung und Kapitalbeteiligung (fares Entlohnungssystem mit Aktienbeteiligungen und Prämien)
- Sicherung des Arbeitsplatzes (Sicherstellung für die Zukunft, Arbeitsplatzsicherheit, kein Mitarbeiterabbau, evtl. Zuwachs! etc.)

- Aktives Follow-up bei Erkrankung oder Verletzung (Coaches nach einem Unfall, Sozias nach Tragödie, Hilfe der Angehörigen)
- Nichtdiskriminierung (Menschen mit besonderen Bedürfnissen, Alter, Religion, Herkunft, etc. bei der Einstellung sowie im Berufsalltag – Stichwort Mobbing)

V22: Arbeitsschutz

- Überlegte Auswahl der Zulieferer (Lieferantenbewertung, etc.)
- Sicherheit am Arbeitsplatz (Etikettierung von Arbeitsmitteln, Sicherheitsprogramme, Unfallprävention etc.)

V23: Anpassung an den Wandel (ein Wandel können z.B. Kündigungen, Umzug sein)

- Interessen aller Stakeholder bei Wandel mit einbeziehen (Dialog mit Stakeholdern, MA Gespräche)
- Information der betroffenen Stakeholder (Pressemitteilungen, Newsletter, Mitarbeiterzeitung)
- Alternativen bewerten (SWOT Analyse der Möglichkeiten etc.)
- Modernisierung der Arbeitsmittel und –verfahren. (neue Maschinen, neue Arbeitsplätze,)
- Aktives Engagement in der lokalen Arbeitsmarktpolitik (Einstellung und Recruiting aus der Umgebung, Heimische Hersteller und Lieferanten.) – Abgrenzung zu überlegte Auswahl der Zulieferer: Hier geht es nicht um den Entscheidungsprozess für Zulieferer, sondern um die bereits bestehenden Lieferanten!!)

V24: Umweltauswirkungen und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen

- Abfallproduktion einschränken (Recyclen, Abfall vermindern etc.)
- Energiekosten senken (durch Maßnahmen wie Hybridautos für Firmenflotte, Energiesparlampepen – Achtung!! darf nicht Teil des Produktes sein, sondern muss im Unternehmen gelebt werden. Ein Hersteller von Wasserkraftwerken hilft zwar allgemein Emissionen ein zu sparen, muss aber es selbst im Unternehmen tun!!!)

V25: Lokale Gemeinschaften

- Gemeinschaft unterstützen (Betonung dessen durch die Schaffung von Arbeitsplätzen und wichtiger Wirtschaftsfaktor etc.)
- Bereitstellung zusätzlicher Berufsausbildungsplätze (Lehrstellen, Praktika, Trainee Programme etc.)
- Umweltengagement (meint das Engagement während der Produktion - !!! Abgrenzung zu V24!!! Einsatz von nachhaltigen Ressourcen etc.)
- Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen (Betriebskindergarten, etc.)
- Partnerschaften mit Kommunen (Zusammenarbeit mit der lokalen Gemeinde)
- Sponsoring von lokalen Sport- und Kulturereignissen (das Wort Sponsoring muss fallen!)
- Spenden für wohltätige Zwecke (Wörter wie Förderung, Unterstützung, Bereitstellung von Mitteln, Sachspenden, Geldspenden, Spenden zählen dazu – wohltätig ist jeder Zweck, der nicht nur dem Unternehmen dient)

V26: Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher

- Zusammenarbeit mit Allianzen, Joint Ventures, Franchise Unternehmen (Ausdrückliche Betonung dieser Zusammenarbeit!!!)
- Mentoring Angebote für KMUs, Stakeholder (Beratung bei Firmenneugründung, Apps zum Energiebedarfrechner für den Haushalt, Kalkulationsprogramme für Mitarbeiter etc.)
- Corporate Venturing (Ausdrückliche Erwähnung dieser)
- Hoher Anspruch an Serviceleistungen und Kundenzufriedenheit (Customer Service Center, Ausbau des Kundendienstes, Verlängerung der Öffnungszeiten des Kundenservicecenters. etc.)

V27: Menschenrechte

- Anti-Korruptionsmaßnahmen (Verpflichtung zu diesen, sind Teil der Unternehmensleitsätze etc.)
- Verhaltenskodizes für Zulieferer (hier geht es um bestehende Lieferanten, nicht um die Auswahl!!! bei Nichteinhaltung Konsequenzen, evtl. im Code of Conduct festgehalten, etc.)
- Kinderarbeit (ist dem Unternehmen bewusst und wird vermieden, verhindert oder sogar aktiv bekämpft!)
- Projekte in Entwicklungsländern (für eine besser Wetl, Abgrenzung zu Spenden: diese Projekte müssen vom Unternehmen initiiert, geleitet sein – mehr als Geld- oder Sachspende)
- Miteinbeziehung von Behörden, NGOs, Gewerkschaften, Universitäten (Zusammenarbeit bei Studien, Unterstützung bei Projekten etc.)

V28: Globaler Umweltschutz

- Saubere Umweltperformance in der Versorgungskette (Abgrenzung zum Umweltengagement: !!! Nicht während der Produktion sondern der Zukauf muss nachhaltig sein und überwacht werden. Abgrenzung zu überlegte Auswahl der Zulieferer!!! es muss global gesehen werden.
- Unterstützung von Entwicklungsländern zum wirtschaftlichen Aufschwung (Know-How Bereitstellung in Zweigstellen des Unternehmens in Entwicklungsländern, Förderung der heimischen Rekrutierung in Zweigstellen, „Erziehung zur Selbstständigkeit“ etc.)

D7: Auslöser der CSR Aktionen

Hier soll festgehalten werden, ob von den Themen passiv, aktiv oder proaktiv berichtet wird. Passiv ist der Bericht dann, wenn zwar über das Thema geschrieben wird aber keine klaren Handlungsfelder beschrieben werden, wo das Unternehmen versucht, das Thema zu verbessern. Proaktiv hingegen ist es, wenn das Unternehmen von sich aus (evtl. durch Studien, Monitoring, Wettbewerbsanalysen etc.) ein Problem erkennt und frühzeitig Handlungen setzt. Aktiv ist eine Unternehmen dann, wenn es zwar Handlungen vollzieht, aber erst als Reaktion auf gesellschaftlichen Druck o.Ä.

Beispiel für passiv: „Wir sehen den Umweltschutz als großes Thema“

Beispiel für aktiv: „Wir haben die geforderten Erneuerungen erfolgreich umsetzen können“

Beispiel für proaktiv: „ Wir sehen das Problem und haben schon entsprechende Aktionen eingeleitet.“ Oder „Studien haben ergeben, dass → wir setzen Aktionen“

Ist eine solche Zuordnung nicht möglich, so soll Code 4 angewandt werden.

1 = passiv

2 = aktiv

3 = proaktiv

4 = nicht ersichtlich

V29: Initiative der Unternehmen

Humanressourcenmanagement

Arbeitsschutz

Anpassung an den Wandel

Umweltauswirkungen und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen

Lokale Gemeinschaften

Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher

Menschenrechte

Globaler Umweltschutz

VI. Codeblatt

	D1	Kodierungen	
V 1	Codiereinheit		
V 2	Erscheinungsjahr		
V 3	Codierer		
	D2	Darstellungsform	
V 4	Art des Berichts		
V 4.1	Anteil am Gesamtbericht		
V 5	Verwendete Genres		
	Text		
	Reportage		
	Meinung / Kommentar		
	Interview		
	Nicht ersichtlich		
V 6	Verwendete Hilfsmittel		
	Keine Hilfsmittel		
	Bilder		
	Portraits		
	Grafiken / Tabellen		
	Andere		
V 7	Umfang in Seiten		
V 8	Bilderanteil an Gesamtlänge (in Relation)		
V 9	Porträtanteil an Gesamtlänge		
V 10	Grafik- Tabellenanteil an Gesamtlänge		
D 3	Legitimitätstheorie		
V 11	Rechtfertigung		
V 11.1	Art der Rechtfertigung		
	Gesetzliche Vorschriften		
	Moralische Grundsätze		
	Unternehmenspolitische Entscheidungen		
	Nicht klar zuordenbar		
V 12	Richtlinien		
	D4	Kundenbindung	
V 13	Produktion		
V 14	Information		
V 15	Forschung und Innovation		
V 16	Ziele und Maßnahmen		
	D5	Risikomanagement	
V 17	Ansprechpartner		
V 18	Platzierung des Kontakts		
V 19	Feedback		
	Telefon		
	Email		
	Fax		
	Postadresse		
	Homepage		
	Social Networks (Facebook, Twitter...)		
V 20	Umfragen/Studien		
D 6	CSR Themen nach Grünbuch		
V 21	Humanressourcenmanagement		
	lebenslanges Lernen / Weiterbildung		
	Empowerment / Autonomie und Selbstständigkeit		
	bessere Informationspolitik im Unternehmen		
	bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit		

		größere Diversifizierung bei der Arbeit	
		gleiches Entgelt und gleiche Berufschancen für Frauen	
		Gewinn- und Kapitalbeteiligung	
		Sicherheit des Arbeitsplatzes	
		Aktives Follow Up bei Erkrankung oder Verletzung	
		Nichtdiskriminierung von Minderheiten	
V	22	Arbeitsschutz	
		Überlegte Auswahl der Zulieferer	
		Etikettierung von Produkten und Arbeitsmitteln	
V	23	Anpassung an den Wandel	
		Interessen aller Stakeholder beim Wandel miteinbeziehen	
		Information der betroffenen stakeholder	
		Alternativen bewerten	
		Modernisierung der Arbeitsmittel und -verfahren	
		Aktivest Engagement in der lokalen Arbeitsmarktpolitik	
V	24	Umweltauswirkungen und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen	
		Abfallproduktion einschränken	
		Energiekosten senken	
V	25	Lokale Gemeinschaften	
		Gemeinschaft unterstützen	
		Bereitstellung zusätzlicher Berufsausbildungsplätze	
		Umweltengagement	
		Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen	
		Partnerschaften mit Kommunen	
		Sponsoring von lokalen Sport- und Kulturereignissen	
		Spende für wohltätige Zwecke	
V	26	Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher	
		Zusammenarbeit mit Allianzen, Joint Ventures und Franchise Unternehmen	
		Mentoring Angebote für KMUs	
		Corporate Venturing	
		Hoher Anspruch an Serviceleistungen und Kundenzufriedenheit	
V	27	Menschenrechte	
		Anti- Korruptionsmaßnahmen	
		Verhaltenskodizes für Zulieferer	
		Projekte gegen Kinderarbeit	
		Projekte für faire Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern	
		Miteinbeziehung von Behörden, NGOs, Gewerkschaften o.Ä.	
V	28	Globaler Umweltschutz	
		Saubere Umweltperformance in der Versorgungskette	
		Unterstützung von Entwicklungsländern zum wirtschaftlichen Aufschwung	
	D7	Auslöser der CSR Aktionen	
V	29	Initiative der Unternehmen	
		Humanressourcenmanagement	
		Arbeitsschutz	
		Anpassung an den Wandel	
		Umweltauswirkungen und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen	
		Lokale Gemeinschaften	
		Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher	
		Menschenrechte	
		Globaler Umweltschutz	

VII. Curriculum Vitae

Persönliche Daten

Name: Karin Steiner Bakk. phil.
Geburtsort: Villach
Geburtsdatum: 18. Juli 1986
Staatsbürgerschaft: Österreich
Familienstand: ledig

Bisherige Ausbildung

seit 2009 Magisterstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft
2005 – 2009 Bakkalaureatsstudium der Publizistik und Kommunikationswissenschaft.
 Abgeschlossen am 25. März 2009
1996 – 2004 BG & BRG St. Martin, Villach
1992 – 1996 Volksschule 8 in Villach

Berufliche Laufbahn

seit Jänner 2011 TICKET Österreichs Eventmagazin. Ein Unternehmen der
 Ticket Express GmbH.
Oktober 2007 – November 2010 Event Marketing Service GmbH (Teilzeitanstellung)
Juli, August 2007 Ferialpraktikum bei BILLA AG
Juli – September 2006 Englischnachhilfe
Juli, August 2005 Ferialpraktikum bei BILLA AG
2005 – 2008 (laufend) Lehrwarteanstellungen