



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

Nachhaltigkeit in der österreichischen Automobilbranche: eine qualitative Untersuchung

Verfasserin

Simona Zöldova, Bakk.phil.

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt: 066/841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Magisterstudium Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.- Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 20. Jänner 2015

Simona Zöldova

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Simona Zöldova', written in a cursive style.

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG.....	1
Problemstellung & Forschungsfragen.....	1
Aufbau Der Arbeit.....	5

- THEORETISCHER TEIL -

CSR BEGRIFFE & THEORETISCHE GRUNDLAGEN

1. Historischer Rückblick	6
1.1. 1950er	6
1.2. 1960er	7
1.3. 1970er	8
1.4. 1980er	13
1.5. 1990er	18
2. Aktuelle CSR Theorien	23
2.1. Corporate Social Responsibility	23
2.2. Nachhaltigkeit / Sustanaible Development	27
2.2.1. Triple Bottom Line / Drei Säulen Modell der Nachhaltigkeit	30
2.3. Corporate Citizenship	32
2.4. Corporate Governance	34
2.5. Begriffsabgrenzung & Zusammenfassung	35

CSR ALS UNTERNEHMENSSTRATEGIE

3. CSR Konzept	38
3.1. Dimensionen.....	38
3.2. Ziele & Motive	42
3.3. Kritik	47
3.4. Internationale Richtlinien.....	48
3.4.1. OECD Richtlinien für multinationale Unternehmen	49
3.4.2. UN Global Compact	49
3.4.3. Global Reporting Initiative	50
Exkurs: Socially Responsible Investment.....	51
4. CSR Strategien & Maßnahmen	52
4.1. CSR Formen.....	52
4.1.1. Nicht strategische CSR	53
4.1.2. Strategische CSR.....	54
4.2. Implementierung der CSR in die Unternehmensstrategie	55
4.3. Corporate Citizenship-Mix.....	62
4.4. Nachhaltigkeitskommunikation.....	65

CSR IN DER PRAXIS

5. CSR in Österreich	69
5.1. Initiative der österreichischen Bundesregierung.....	72
5.2. RespAct &Trigos.....	74
6. Praxisbeispiele.....	75
6.1. Best Practice Beispiele	75
6.2. Worst Practice Beispiele / Greenwashing	79

- EMPIRISCHER TEIL -

7. Qualitative Untersuchung: CSR in der österreichischen Automobilbranche.....	82
7.1. Erkenntnisinteresse	82
7.2. Untersuchungsmethode.....	83
7.3. Untersuchungsgegenstand	85
7.4. Durchführung der Untersuchung.....	88
7.5. Auswertung	90
7.5.1. Interpretation der Ergebnisse	90
7.5.2. Zusammenfassung & Hypothesengenerierung.....	119

RESÜMEE	125
---------------	-----

QUELLENVERZEICHNIS	127
--------------------------	-----

ANHANG	145
Kodierleitfaden.....	146
Abbildungsverzeichnis	152
Zusammenfassung	153
Abstract.....	154
Lebenslauf	155

EINLEITUNG

“We have to choose between a global market driven only by calculation of short-term profit, and one which has a human face. Between a world which condemns a quarter of the human race to starvation and squalor, and one which offers everyone at least a chance of prosperity, in a healthy environment. Between a selfish free-for-all in which we ignore the fate of the losers, and a future in which the strong and successful accept their responsibilities, showing global vision and leadership”¹

Problemstellung & Forschungsfragen

Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit spielen in der heutigen Konsumgesellschaft eine immer wichtigere Rolle. KonsumentInnen sehnen sich nach Bio-Produkten und schauen immer mehr darauf, dass Unternehmen im Einklang mit der Umwelt handeln.² Interessant ist jedoch, dass diese zwei Begriffe nicht eindeutig definierbar sind, obwohl sie einen festen Bestandteil unserer Gesellschaft bilden. Auch wenn sie in der heutigen Zeit eine essentielle Rolle bei zahlreichen Werbespots oder PR-Berichten spielen, gibt es kaum eine einheitliche Definition.³

Ein Problem ist aber nicht nur die begriffliche Unstimmigkeit, sondern auch die immer größere Erwartung der Gesellschaft hinsichtlich der CSR-Kommunikation der Unternehmen. Heutzutage spielt für Kunden nicht nur der ökonomische Gewinn eine wichtige Rolle, sondern immer mehr auch die sozialen und ökologischen Unternehmensaktivitäten. Aus diesem Grund ist Nachhaltigkeit zu einem internationalen Trend geworden und Unternehmen nutzen ihn dementsprechend aus.⁴

Da es sich bei CSR um einen Trend handelt, besteht die Gefahr, dass bei der sozialen Verantwortung des Unternehmens und seinem sozialen Handeln nicht die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft im Vordergrund steht, sondern vielmehr die Gewinnmaximierung oder die Verbesserung des

¹ Kofi Annan, UN Generalsekretär 1999, zit. in: WBCSD 2000, S.I.

² Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2013

³ Vgl. Dahlsrud 2008, S. 5ff.

⁴ Vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2013

Unternehmensimages. Denn alle Unternehmen müssen die aktuellen gesellschaftlichen Trends beachten, damit sie von der Konkurrenz nicht überholt werden.⁵ Unternehmen setzen auf vielversprechende CSR-Aktivitäten, die oftmals nicht gut durchüberlegt und -geplant werden, wodurch es zu zahlreichen Vorfällen und Skandalen kommt, die das Unternehmensimage langfristig sogar schädigen können. (vgl. dazu Kapitel 6.2.)

CSR-Strategien können also nicht nur einen positiven Effekt erzeugen, sondern auch negative Konsequenzen mit sich tragen. Daher ist es für Unternehmen ratsam, auf solche CSR-Aktivitäten zu setzen, die realisierbar sind, und diese dann dementsprechend ihren StakeholderInnen zu präsentieren. Wichtig ist dabei die Offenlegung aller Informationen – sei es über Werbung, Website, Nachhaltigkeitsberichte oder sonstige Unternehmensberichte – die über den aktuellen Status der Nachhaltigkeit im Rahmen der Unternehmensaktivitäten berichten. (vgl. dazu Kapitel 4.4.)

CSR stellt einen Überbegriff für alle Aktivitäten eines Unternehmens dar, sei es die Unternehmensethik oder die nachhaltige Entwicklung von Produkten als wichtiger Beitrag für unsere Gesellschaft. Es gibt sehr viele Bereiche, in denen Unternehmen nachhaltig und zukunftsorientiert handeln können. Ob es sich dabei um nationale, regionale oder internationale Projekte handelt, die von Unternehmen unterstützt werden – was zählt, ist, dass das Unternehmen dadurch eine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft wahrnimmt. Denn wenn keine gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen existierte, wäre die Zukunft der Menschen und der Umwelt, z.B. durch Umweltverschmutzung oder sonstige Gefahren, aus langfristiger Sicht bedroht. Unternehmen tragen nicht nur eine gesellschaftliche Verantwortung, sondern auch eine Verantwortung für die nächsten Generationen. (vgl. dazu Kapitel 2.2)

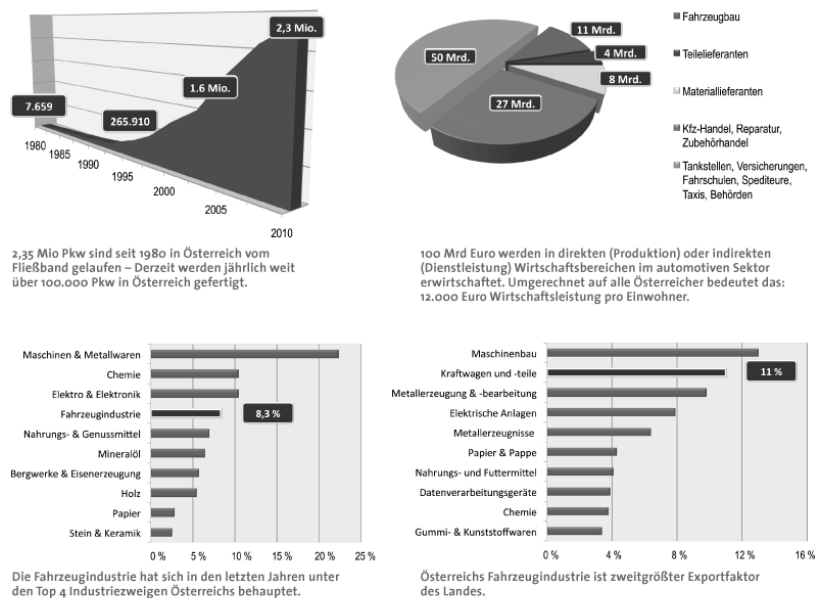
Nachhaltigkeit gehört ohne Zweifel zu den interessantesten, aber auch zu den meist kritisierten Themen unserer Zeit. KonsumentInnen glauben heutzutage nicht mehr alles, was in den Medien beworben wird. Durch zahlreiche „greenwashing“ Skandale sind StakeholderInnen mit dem Vertrauen, das sie

⁵ Mehr zu den ökonomisch-orientierten Theorien im Kapitel 1.3.

einem Unternehmen schenken, viel vorsichtiger geworden. (vgl. dazu Kapitel 6.2.)

Zu den meist beobachteten und kritisierten Branchen gehört die Industrie, da hier gefährliche Stoffe und Materialien produziert werden. Daher werden die Industrie und ihre Herstellungspraktiken immer genauer unter die Lupe genommen. Es ist nicht lange her, dass eine schlimme Umweltkatastrophe – die „Deepwater Horizon“-Ölpest 2010 – für Schlagzeilen in allen Medien auf der ganzen Welt sorgte. Genau aus diesem Grund bemüht sich die Industrie darum, ihre Herstellungspraktiken laufend zu verbessern und neue, umweltfreundliche Technologien und Produkte zu entwickeln. Dies betrifft auch die Automobilbranche. Sie gehört zu der Metall- und Elektroindustrie und wird genauso streng wie andere Industriebereiche bewertet. In der Automobilbranche werden Fahrzeuge hergestellt, die zwar für mehr Individualität und Freiheit der Menschen sorgen, auf der anderen Seite aber auch schädliche Stoffe wie z.B. CO₂-Emissionen produzieren und die Umwelt verschmutzen. ⁶ Automobilindustrie gehört zu einer der wichtigsten Industriebereiche in Österreich. Dies beweist auch folgende Grafik:

Abb.1: Österreichische Automobilindustrie



Quelle: <http://www.autoumwelt.at/Fakten.html>, Zugriff am 24.03.2013

⁶ Vgl. Rickens 2010

Welche CSR-Strategien werden von der österreichischen Automobilbranche entwickelt, um Umweltverschmutzung zu bekämpfen? Und wie werden diese CSR-Maßnahmen kommuniziert? Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus der Nachhaltigkeits-kommunikation der österreichischen Automobilbranche ziehen?

Aus diesem Erkenntnisinteresse lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten, die im Rahmen dieser Arbeit mit Hilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse beantwortet werden:

Forschungsfrage 1:

Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im sozialen Bereich zu kommunizieren?

Forschungsfrage 2:

Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im ökologischen Bereich zu kommunizieren?

Forschungsfrage 3:

Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im ökonomischen Bereich zu kommunizieren?

Forschungsfrage 4:

Inwieweit wird die Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert?

Forschungsfrage 5:

Inwieweit lassen sich die Nachhaltigkeitsinformationen mit dem Prinzip Zugänglichkeit charakterisieren?

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei Grundteile: den theoretischen und den empirischen.

Der **theoretische Teil** ist dem Thema CSR und Nachhaltigkeit gewidmet.

CSR-BEGRIFFE & THEORETISCHE GRUNDLAGEN: Im ersten Kapitel wird die CSR Entwicklung näher betrachtet, denn CSR ist bereits in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts entstanden und hat sich im Laufe der Zeit zu einem Trend entwickelt, der auf zahlreichen theoretischen Grundlagen basiert. Die modernen Theorien werden im zweiten Kapitel näher erläutert, wo auch der CSR ähnliche Konzepte, wie etwa Corporate Citizenship oder Corporate Governance, vorgestellt werden.

CSR ALS UNTERNEHMENSSTRATEGIE: Im dritten Kapitel wird näher auf das Konzept der CSR eingegangen: wie sich CSR aufgliedert, welche Dimensionen es gibt und welche internationale Richtlinien den Einsatz von CSR weltweit bestimmen. Im vierten Kapitel werden unterschiedliche CSR-Strategien & -Maßnahmen vorgestellt, wie z.B. Corporate Volunteering, Corporate Giving oder Nachhaltigkeitskommunikation.

CSR IN DER PRAXIS: Das fünfte Kapitel setzt sich mit den CSR-Aktivitäten und deren Förderung durch unterschiedliche Institutionen, wie der österreichischen Regierung, auseinander. Im sechsten Kapitel werden einige Beispiele aus der Praxis, auf internationaler als auch auf nationaler Ebene, präsentiert.

Im **empirischen Teil** wird die österreichische Automobilbranche anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse untersucht.

Am Schluss werden die Ergebnisse zusammengefasst und Hypothesen generiert.

CSR: BEGRIFFE & THEORETISCHE GRUNDLAGEN

1. Historischer Rückblick

Die Auseinandersetzung mit dem CSR Begriff hat seinen Ursprung im angloamerika-nischen Raum. Bereits vor 1930 gab es erste Versuche, sich mit dem Thema näher auseinanderzusetzen. Als Beispiel nennt Carroll Wendell Winkie, der „*helped educate the businessman to a new sense of social Responisibility*“.⁷ Der CSR Begriff wurde im Laufe der Zeit immer detaillierter aufgefasst, es entwickelten sich unterschiedliche Konzepte und daraus leiteten sich immer wieder neue Begriffe wie etwa Corporate Performance, Corporate Responsiveness oder die Share-/Stakeholder Theorie ab.

1.1. 1950er

In den 1950er Jahren entwickelten sich erste wissenschaftliche Diskussionen rund um den CSR-Begriff. Der Erste, der sich mit der freiwilligen sozialen Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft beschäftigte, war **Bowen**. In seinem Werk „Social responsibilities of the businessman“ definiert er Social Responsibility als:

„It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society“⁸

Nicht nur der Profit ist wichtig, sondern auch so zu handeln, dass Ziele und Werte der Gesellschaft berücksichtigt werden – weil die Unternehmen das Leben der BürgerInnen auf vielfältige Weise beeinflussen und dabei große Macht auf die Gesellschaft ausüben. Interessant ist, dass laut einer Studie im Fortune Magazine von 1946 93,5 % der befragten Businessmen (m/w) ebenfalls dieser Meinung waren. Laut Bowen ist CSR zwar kein Wundermittel, sondern „*an imortant truth that must guide business in the future*“. Carroll schätzt Bowens

⁷ Carroll 1979, S. 497.

⁸ Bowen 1953, S.6, zit. in: Carroll 1999, S. 270.

Werk sehr und bezeichnet ihn sogar als den Vater von Corporate Social Responsibility.⁹

1.2. 1960er

Bowen inspirierte viele weitere Wissenschaftler, die versuchten, den CSR Begriff weiterzuentwickeln und noch detaillierter zu beschreiben.

So zum Beispiel auch **Davis**, dessen Name sehr große Bedeutung in der CSR Debatte hat. In seinem Werk „Iron Law of Responsibility“ schreibt er: „*The social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power*“¹⁰. Unter „social power“ versteht Davis die Macht des Businessman (m/w), die auf die Gesellschaft ausgeübt wird. Ziel ist es, diese Macht und die gesellschaftliche Verantwortung ins Gleichgewicht zu bringen und damit eine gewisse Ausgeglichenheit zwischen diesen zwei Aspekten zu gewährleisten.

Soziale Verantwortung soll in einem Geschäftsumfeld umgesetzt werden, denn sie stellt auch eine gute Chance für Unternehmen dar, langfristigen ökonomischen Gewinn zu erreichen. Diese Ansicht erlangt vor allem in den späteren 1970er und 1980er Jahren immer mehr Popularität.¹¹

Nach **McGuire** hat ein Unternehmen nicht nur ökonomische und gesetzliche Pflichten, sondern auch eine gewisse Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, die über diese Pflichten hinausgeht. Unternehmen sollen sich auch um Politik, Wohlergehen der Gesellschaft, Ausbildung oder Glück ihrer Angestellten sowie die gesamte soziale Welt kümmern. Daher: „*Business must act „justly“, as a proper citizen should*“.¹²

Walton betont wiederum Voluntarismus als einen essenziellen Teil der CSR, die indirekte Einbindung anderer ehrenamtlicher Organisationen in das Unternehmen

⁹ Vgl. Carroll 1999, S. 269f.

¹⁰ Davis 1960, S. 71, zit. in: Carroll 1999, S. 271.

¹¹ Vgl. Carroll 1999, S. 271.

¹² McGuire 1963, S. 144, zit. in: Carroll 1999, S. 271f.

sowie die Akzeptanz der Unmöglichkeit, die wirtschaftliche Rentabilität der Kosten direkt zu messen.¹³

Davis erweiterte seine frühere Definition und spricht nicht mehr von einem Businessman (m/w), sondern von dem gesamten Unternehmen und seiner gesellschaftlichen Verantwortung: „*The substance of social responsibility arises from concern for the ethical consequences of one's acts as they might affect the interests of others*“.¹⁴

1.3. 1970er

In den siebziger Jahren mehren sich die CSR Definitionen, erste empirische Versuche werden durchgeführt und es entstehen bereits auch erste theoretische Modelle, unter anderem die Shareholder-Theorie oder Corporate Social Performance.

Als Erster beschäftigt sich Milton **Friedman** mit CSR. Er vertritt ziemlich extreme Einsichten, daher wird er auch oft kritisiert. In seinem Artikel - *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* – hebt er die Wichtigkeit des ökonomischen Gewinns besonders hervor und geht davon aus, dass nur Personen (businessmen, employees, corporate executives) und nicht Unternehmen soziale Verantwortung gegenüber anderen – der Gesellschaft oder auch KundInnen – tragen können. Businessmen (m/w) tragen auch Verantwortung gegenüber den EigentümerInnen des Unternehmens, denn sie investieren Geld in „general social interest“-Angelegenheiten. Für diese Investitionen in die soziale Verantwortung wird wiederum das Geld von den StockholderInnen benötigt. Durch eine falsche Investition können sich nicht nur die Gewinne des Unternehmens verringern, sondern auch die Produktpreise für EndkundInnen erhöhen, dadurch können auch wiederum die Gehälter der Angestellten beeinflusst werden. Businessmen (m/w) tragen somit Verantwortung für die gesamten unternehmerischen Aktivitäten, denn sie beeinflussen den ökonomischen Gewinn und alle damit zusammenhängenden

¹³ Vgl. Walton 1967, S. 18, zit. in: Carroll 1999, S. 272f.

¹⁴ Davis 1967, S. 46, zit. in: Carroll 1999, S. 272.

Investitionen des Unternehmens. Der Corporate Executive-Businessman (m/w) wird somit als AgentIn dargestellt, der das Interesse seines Auftraggebers/Principle (m/w) vertritt. Weiters kritisiert er die Regierung, weil diese nicht so schnell auf soziale Probleme reagieren kann wie ein Unternehmen, obwohl es zu ihren Hauptaufgaben gehört. Bereits in seinem Werk *Capitalism and Freedom* schreibt er: "*[...] there is one and only one 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 say, engages in open and free competition without deception or fraud.*" ¹⁵

Johnson vertritt mehrere Sichtweisen und führt mehrere CSR Definitionen ein, die er ausführlich analysiert, gleichzeitig aber auch kritisiert. Die erste Sichtweise nennt er „conventional wisdom“ – er spricht dann von Social Responsibility, wenn Unternehmen die Vielfalt von Interessen und deren Gleichgewicht gewährleisten. Wichtig ist, sich nicht nur auf die StakeholderInnen und daraus resultierenden Gewinn zu konzentrieren, sondern auch Interessen der Angestellten, LieferantInnen, HändlerInnen, lokaler Gemeinschaften oder des Landes zu berücksichtigen. Somit erweitert Johnson die bisherigen für Unternehmen wichtigen StakeholderInnen um mehrere Interessensgruppen. Im zweiten Ansatz versuchen Unternehmen mit CSR eine „long-run profit maximization“ zu erreichen. Ähnlich wie im dritten Ansatz, in dem die primäre Motivation des Unternehmens auf „utility maximization“ basiert – Unternehmen streben eher nach vielfachen Zielen als nur nach Gewinnmaximierung. Die vierte „lexicographic utility theory“ geht davon aus, dass stark gewinnorientierte Unternehmen sich sozial engagieren können – sobald sie ihre Ziele erreichen, handeln sie so, als ob Social Responsibility ein wichtiges Ziel wäre, auch wenn das nicht so ist. Obwohl diese Theorien unterschiedlich sind, spiegeln sie dieselbe Realität wider. ¹⁶

Einen weiteren wichtigen Beitrag in der CSR Entwicklung wird dem **Committee for Economic Development** (CED) zugeschrieben. Das CED definiert ein CSR Konzept mit „three concentric circles“, das sich aus einem inneren, mittleren und äußeren Kreis zusammensetzt. Der innere Kreis beinhaltet die wichtigsten

¹⁵ Vgl. Friedman 1970 o.A.

¹⁶ Vgl. Johnson 1971, S. 50-77, zit. in: Carroll 1999, S. 273f.

Aspekte für eine effiziente wirtschaftliche Führung des Unternehmens – Produktion, Arbeit (Arbeitsplätze) und ökonomischer Wachstum. Im mittleren Kreis werden bei der wirtschaftlichen Führung auch soziale Werte und Prioritäten berücksichtigt – wie etwa Umweltschutz, Arbeits-verhältnisse oder KundInnenenerwartungen. Der äußere Kreis beschreibt bereits ein breiteres Spektrum von Aktivitäten für das gesamte soziale Umfeld, z. B. die Bekämpfung ernsthafter sozialer Probleme wie etwa Armut.¹⁷

In der zweiten Hälfte der siebziger Jahren entwickelte sich die Debatte rund um CSR weiter. Es wurde nicht mehr nur nach Definitionen gesucht und die Aspekte der CSR Aktivitäten, wie Freiwilligkeit oder ökonomischer Nutzen, diskutiert. Man beschäftigte sich vielmehr mit der Frage, ob eigentlich alle der Gesellschaft wohltuenden Aktivitäten als CSR klassifiziert werden können und ob diese nicht auch von anderen Aspekten abhängig sein könnten. Dadurch entstand eine neue Theorie– **Corporate Social Performance (CSP)**.

Das CSP Konzept wurde erstmals im Jahr 1975 von **Sethi** eingeführt. Er unterscheidet drei Dimensionen des unternehmerischen Verhaltens gegenüber der Gesellschaft:¹⁸

- Social obligation: Hier werden ökonomische und rechtliche Aspekte behandelt –das Verhalten des Unternehmens als Antwort auf Marktmechanismen und auf die rechtlichen Rahmenbedingungen.
- Social responsibility: Verhalten des Unternehmens in Übereinstimmung mit sozialen Normen, Werten und Erwartungen.
- Social responsiveness: In dieser Dimension geht es nicht darum, wie die Unternehmen auf den von der Gesellschaft ausgeübten Druck reagieren, sondern vielmehr darum, welche Rolle sie in der dynamischen Gesellschaft auf lange Sicht übernehmen sollen. D.h. Business muss vorausschauend und vorsorglich sein.

¹⁷ Vgl. CED 1971, S. 15, zit. in: Carroll 1979, S. 498.

¹⁸ Vgl. Sethi 1975, S. 58-64, zit. in: Carroll 1979, S. 498.

Archie B. Carroll: Corporate Social Performance Model

Da es bereits eine Vielzahl an unterschiedlichsten Definitionen und Theorien gab, versuchte **Carroll**, vermutlich der wichtigster Vertreter der früheren CSR Theorien, die relevantesten Ansichten zusammenzufassen, wobei er immer den jeweiligen Schwerpunkt hervorgehoben hat:

Abb.2: Schwerpunkte der CSR Theorien

Theorie	Vertreter
Profit making only	Friedman
Going beyond profit making	Davis, Backman
Going beyond economic and legal requirements	McGuire
Voluntary activities	Manne
Economic, legal, vountary activities	Steiner
Concentric circles, ever widening	CED, Davis, Blomstrom
Concern for the broader social system	Eells, Walton
Responsibility in a number of social problem areas	Hay, Gray, Gates
Giving way to social responsiveness	Ackerman, Bauer, Sethi

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll 1979, S. 499.

Carroll versuchte, diese unterschiedlichen Sichtweisen in ein Konzept zu integrieren. Dadurch entstand sein „**A three-dimensional conceptual Model of Corporate Performance**“, auch Corporate Social Performance oder CSP Modell genannt. Laut Carroll beinhaltet CSR vier Kategorien hinsichtlich der Unternehmensleistung: ¹⁹ (siehe auch S.9)

1. Economic responsibilities ist die erste und wichtigste soziale Verantwortung des Unternehmens, denn Wirtschaft hat eine primäre Rolle in unserer Gesellschaft. Dies beinhaltet die Verantwortung, die Gesellschaft mit Produkten und Services zu versorgen – diese zu verkaufen und dabei Gewinn zu erwirtschaften. Alles andere ist dem ökonomischen Aspekt unterstellt.
2. Legal responsibilities ist die zweitwichtigste Verantwortung des Unternehmens und bedeutet, die rechtlichen Normen und Bestimmungen bei der Unternehmensführung einzuhalten.

¹⁹ Vgl. Carroll 1979, S. 499f.

3. Ethical responsibilities beschreibt die nicht durch Gesetz bestimmte Verantwortung des Unternehmens, sich gegenüber anderen nach ethischen und moralischen Normen zu verhalten, was von der Gesellschaft auch erwartet wird.
4. Discretionary responsibilities sind freiwillig und werden von der Gesellschaft nicht erwartet. Die Entscheidung für ein soziales Engagement obliegt in diesem Fall dem Unternehmen, ähnlich wie bei Steiner oder dem äußeren Kreis des CED

Aus dem Corporate Social Performance Modell leitet Carroll folgende CSR Definition ab:

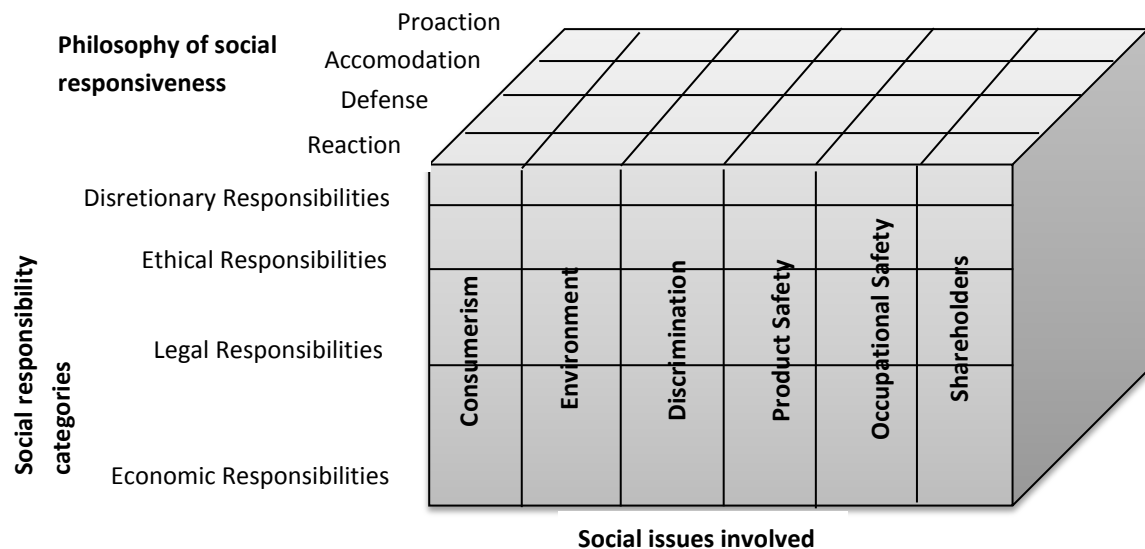
"The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that a society has of organizations at a given point in time." ²⁰

Bei der Weiterentwicklung des CSP Modells beschäftigt sich Carroll auch mit „**social issues**“, die mit den oben genannten Kategorien des CSR zusammenhängen. Die richtigen sozialen Themen zu identifizieren ist aber kompliziert, da diese einem ständigen Wechsel unterliegen und sich auch von Branche zur Branche unterscheiden. Als dritte wichtige Komponente seines CSP Modells wird von Carroll „**social responsiveness**“ bezeichnet. Social responsiveness, oft auch als CSR² bezeichnet, beinhaltet ein breites Spektrum an Reaktionen (Response), dieses reicht von „no response“ (do nothing) über „defense“ und „accomodation“ bis hin zu „proactive response“ (do much). Der primäre Schwerpunkt liegt nicht bei der Akzeptanz des Unternehmens für die moralische Verpflichtung, sondern auf der Art und dem Ausmaß der unternehmerischen Aktivitäten. Der Unterschied zum CSR besteht darin, dass CSR² keine ethischen oder moralischen Assoziationen beinhaltet, sondern sich nur auf die Reaktionen der geschäftsleitenden Aktivitäten konzentriert.²¹

²⁰ Carroll 1979, S. 500.

²¹ Ebda, S. 501f.

Abb.3: CSP Modell nach Carroll



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll 1979, S. 503.

1.4. 1980er

In den 80er Jahren entstehen zwar nicht so viele neue Definitionen, dafür gewinnt aber empirische Forschung zunehmend an Bedeutung. Es entstehen erste alternativen Konzepte und Themen, wie etwa Corporate Social Responsiveness, Corporate Social Performance, Public Policy, Business Ethics oder die Stakeholder Theorie.²²

Am Anfang der 80er entwickelte **Jones** eine neue Sichtweise von Corporate Social Responsibility. Er betont nicht nur die Freiwilligkeit des CSR Handelns seitens Unternehmen, sondern auch die Verpflichtung von ShareholderInnen gegenüber anderen sozialen Gruppen wie KundInnen, Angestellten, LieferantInnen und Nachbar-Communities. Wichtigster Beitrag zur CSR Debatte ist aber die Betrachtung von CSR als eigener Prozess. Laut Jones ist es kompliziert, einen Konsens zu erreichen und sozial verantwortliches Verhalten zu begründen – aus diesem Grund sieht er CSR nicht als

²² Vgl. Carroll 1999, S. 284.

„set of outcomes“ sondern „as a process“. Dies bezeichnet er als überarbeitetes und neu definiertes Konzept.²³

Carroll überarbeitete ebenfalls sein CSR Konzept aus dem Jahr 1979 und erweiterte die Four Part-Definition um Aspekte wie Voluntarismus und Philanthropie:

„In my view, CSR involves the conduct of a business so that it is economically profitable, law abiding, ethical and socially supportive. To be socially responsible ... then means that profitability and obedience to the law are foremost conditions to discussing the firm's ethics and the extent to which it supports the society in which it exists with contributions of money, time and talent. Thus, CSR is composed of four parts: economic, legal, ethical and voluntary or philanthropic.“²⁴

Drucker führt auch ein neues Konzept ein. Laut ihm kann man von der sozialen Verantwortung profitieren:

„But the proper 'social responsibility' of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid jobs and into wealth.“²⁵

In den 80er Jahren haben sich mehrere Autoren mit dem ökonomischen Aspekt und dessen Relation zu CSR beschäftigt. Sie führten mehrere empirische Untersuchungen durch.

Cochran und Wood stellten sich die Frage, ob sozial verantwortliche Unternehmen auch profitable Unternehmen sein können, denn das wäre für die CSR Theorie von Vorteil. Mit Hilfe eines Reputationsindex untersuchten sie die Operationalisierung von „social performance“ und „financial performance“.

Aupperle, Carroll und Hatfield untersuchten auch den Zusammenhang zwischen CSR und Profit. Das Besondere war, dass im Rahmen der Studie das theoretische CSR Konzept von Carroll (Four-part definition: economic, legal, ethical, discretionary) untersucht wurde. Dadurch wurde die Priorität dieser vier Komponenten sowie deren Reihenfolge bestätigt. Später wurde „economic“ als „concern for economic performance“ von den anderen Komponenten (als

²³ Vgl. Jones 1980, S. 59-66, zit. in: Carroll 1999, S. 284f.

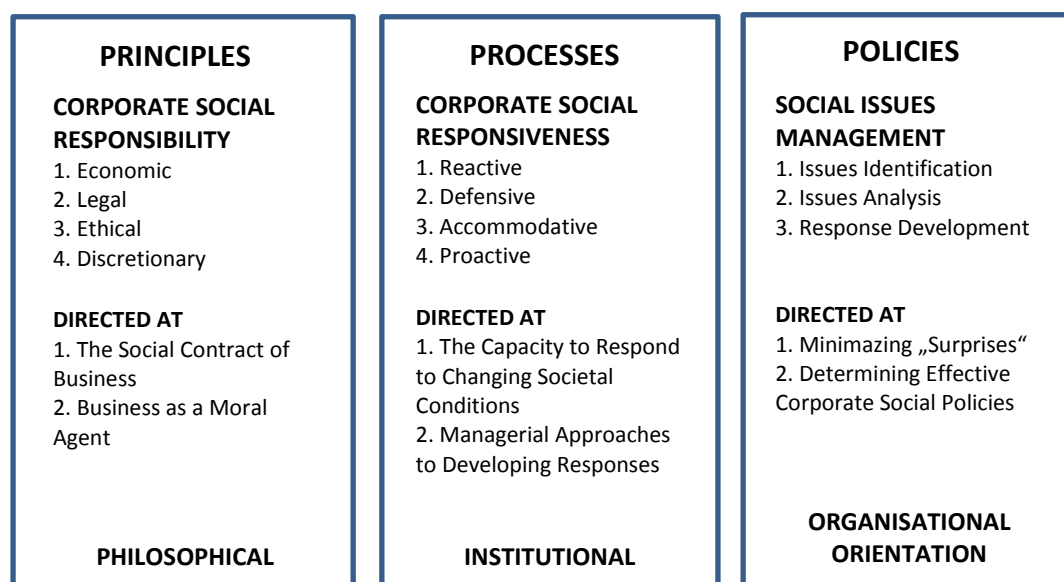
²⁴ Carroll 1983, S. 604, zit. in: Carroll 1999, S. 286.

²⁵ Drucker 1984, S. 62, zit. in: Carroll 1999, S. 286.

„concern for society“ zusammengefasst) getrennt untersucht. Resultat war, dass die ökonomische Verantwortung nicht immer als ein Teil der sozialen Verantwortung angesehen wird, sondern eher als etwas, was die Unternehmen für sich selbst tun.²⁶

Cochran und Watrick veröffentlichten später ihr „Evolution of the Corporate Social Performance Model“ als Ergänzung zu Carrolls CSP Modell aus dem Jahr 1979. Sie versuchten, die drei Aspekte corporate social responsibilities, responsiveness und social issues in ein neues Konzept von principles, processes und policies zu integrieren. Sie gehen davon aus, dass die Unternehmen die gesellschaftlichen Bedürfnisse berücksichtigen und bezeichnen sie daher als sogenannte „Moral Agents“ – **Corporate Social Responsibility** als philosophischer Rahmen. Processes beschäftigen sich mit **Corporate Social Responsiveness**, die sich mit sozialen Themen wie ständig wechselnden Konditionen und Reaktionen auseinandersetzen – dies passiert im institutionellen Rahmen. **Social Issues Management** wird als Teil von Policies beschrieben. Dies reicht von der Identifikation und Analyse von „social issues“ bis hin zur Entwicklung der dementsprechenden Reaktionen (Response Development).²⁷

Abb.4: Cochrans und Watricks Ergänzungen zum CSP Modell



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Watrick / Cochran 1985, S. 767.

²⁶ Vgl. Carroll 1999, S. 286f.

²⁷ Vgl. Watrick / Cochran 1985, S. 767.

Epstein stellte auch mehrere Komponenten (corporate social responsibilities, responsiveness und business ethics) in eine Relation. Nach Epstein stehen diese drei Elemente in einem engen Verhältnis zueinander, überlappen sich sogar und behandeln ähnliche Themen. Er fügte sie zu einem Konzept, dem sogenannten „Corporate Social Policy Process“, zusammen.²⁸

Mit Corporate Social Responsiveness beschäftigte sich auch **Frederick**. Er erweiterte den ursprünglichen CSR Ansatz um die aktive Einflussnahme des Unternehmens auf die Gesellschaft – Unternehmen sollen auch auf die StakeholderInnen aktiv zugehen, damit sie zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen können. Mit dem Stakeholder Ansatz überschneidet sich auch die Theorie von **Freeman** - Unternehmen müssen sich auf die einzelnen Beziehungen einlassen, um überleben zu können.²⁹

Edward R. Freeman: A Stakeholder Approach

Einen weiteren wichtigen Ansatz in der CSR Entwicklung stellt die Stakeholder Theorie von Freeman (1984) dar. Die Stakeholder Theorie gilt als kritische Erweiterung der bzw. Gegenüberstellung zur Shareholder Theorie von Friedman. Im Unterschied zu Friedman konzentrierte sich Freeman nicht nur auf die wichtigsten Anspruchsgruppen für ein Unternehmen (ShareholderInnen), sondern berücksichtigte auch weitere relevante Gruppen (StakeholderInnen). Zentrale Frage lautet daher: Wer sind die StakeholderInnen?

„Corporations have stakeholders, that is, groups and individuals who benefit from or are harmed by, and whose rights are violated or respected by, corporate actions. The concept of stakeholders is a generalisation of the notion of stockholders, who themselves have some special claim on the firm. Just as stockholders have a right to demand certain actions by management, so do other stakeholders have a right to make claims.“³⁰

²⁸ Epstein 1987, S. 104ff., zit. in: Carroll 1999, S. 287f.

²⁹ Vgl. Loew et.al. 2004, S. 22.

³⁰ Freeman 2011, S. 41.

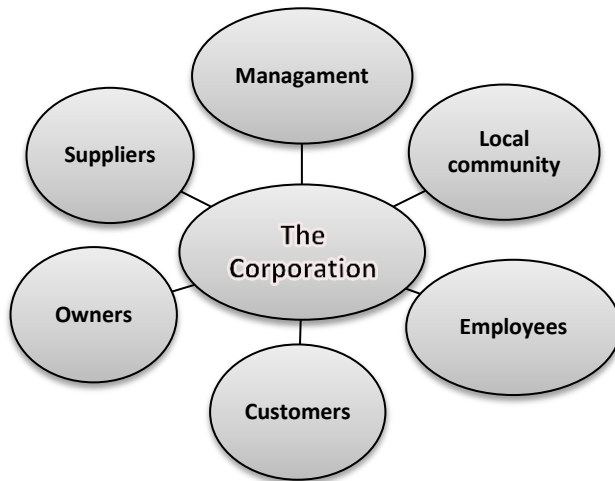
Freeman unterscheidet zwischen einer engen Definition: „[...] *includes those groups who are vital to the survival and success of the corporation*“ und einer weit gefassten Definition: „[...] *includes any group or individual who can affect or is affected by the corporation.*“ Ausgehend aus der engen Definition lassen sich folgende StakeholderInnen, die für das Überleben bzw. für den Erfolg des Unternehmens von Bedeutung sind, definieren: ³¹

- Owners – sind für den finanziellen Anteil mitverantwortlich, in Form von Aktien, Anleihen usw. und erwarten sich einen bestimmten Gewinn bzw. eine Rückvergütung
- Employees – sind Angestellte, die sich als Gegenleistung für ihre Arbeit (Handeln zugute des Unternehmens, Loyalität, Verfolgen der Vorschriften) Sicherheit, Gehalt, Benefits, eine sinnvolle Arbeit als auch Unterstützung in schweren Zeiten erwarten
- Suppliers – LieferantInnen sind für ein Unternehmen von essentieller Bedeutung, sie sind verantwortlich für die Produktion und damit auch für die Qualität und Preise der Produkten, Unternehmen und LieferantInnen sind dadurch voneinander abhängig
- Customers – durch den Kauf von Produkten sorgen KundInnen für das Einkommen, dadurch auch für die Entwicklung neuer Produkte und Services und sind somit „Lifeblood“ des Unternehmens
- Local communities – erteilen dem Unternehmen unterschiedliche Erlaubnisse, nutzen ökonomische und soziale Vorteile aus, als Gegenleistung wird von dem Unternehmen erwartet, sich in Hinblick auf die Gesellschaft als „good citizen“ zu verhalten
- Management – spielt eine spezielle Rolle in einem modernen Unternehmen. Besonders Top Management sorgt für das Wohlergehen des Unternehmens und auch für einen Ausgleich unterschiedlicher Anforderungen von anspruchsvollen StakeholderInnen – BesitzerInnen erwarten sich mehr Einkommen, KundInnen mehr Research- und Development-Investitionen, Angestellte höhere Gehälter und Local Communities bessere soziale und andere Benefits

³¹ Vgl. Freeman 2011, S. 42ff.

Diese werden von Freeman als „interne“ StakeholderInnen bezeichnet. Wettbewerb und die Regierung sind auch wichtig, aber nicht unbedingt von essentieller Bedeutung für ein Unternehmen – sie sind externe StakeholderInnen (wie auch special interest groups, Medien usw.).³²

Abb.5: A Stakeholder Model of a Corporation



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Freeman 2011, S. 42.

1.5. 1990er

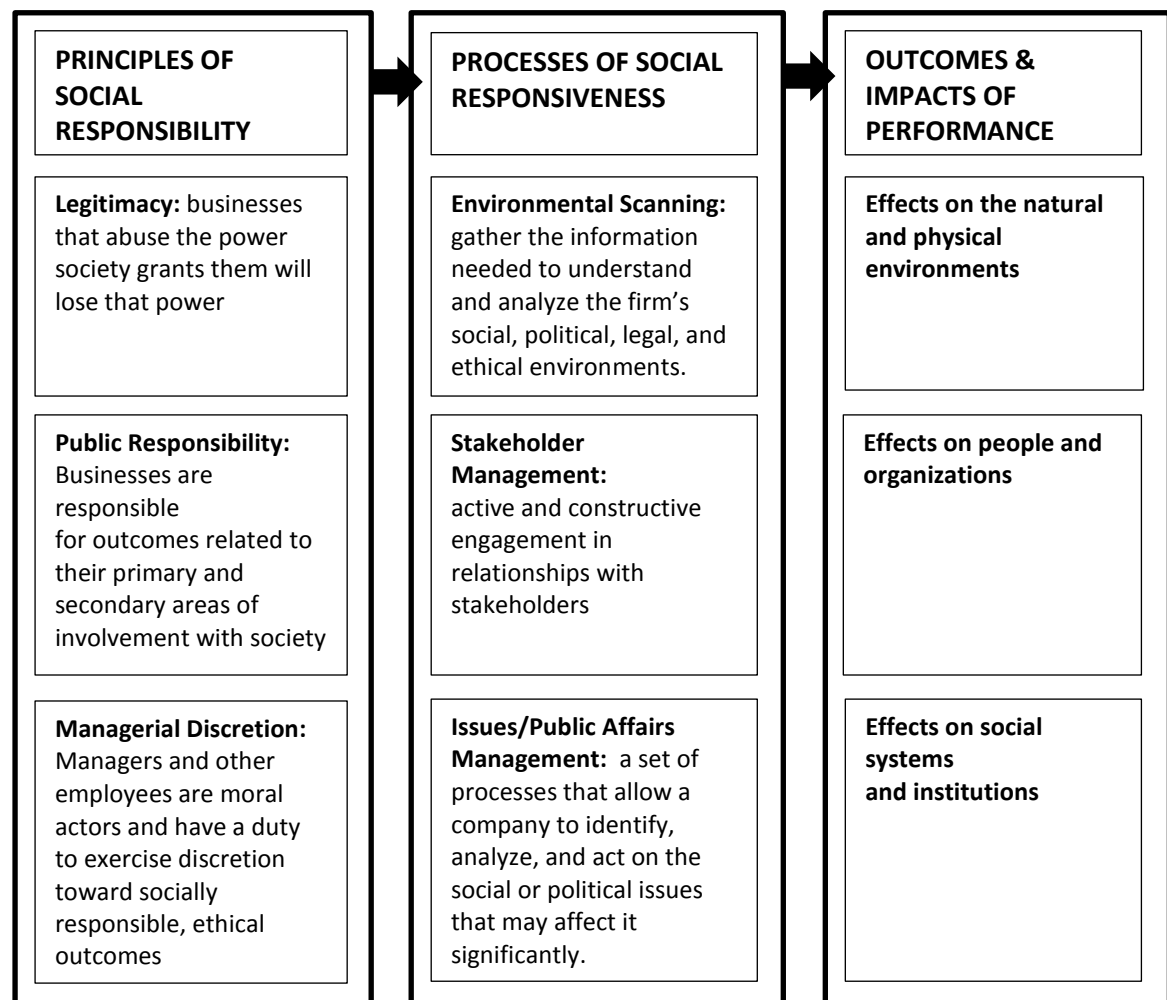
In den 90er Jahren entwickelten sich immer mehr Theorien, die sich mit Corporate Social Responsibility und anderen verwandten Konzepten wie etwa CSP, Stakeholder Theorie, Business Ethics oder Corporate Citizenship beschäftigten. Die wichtigsten zwei Theorien der 90er Jahren sind aber unbestritten das CSP Modell von Donna J. Wood und die CSR Pyramide von Archie B. Carroll.

Donna J. Wood: CSP Modell

Donna J. Wood entwickelte das CSR Modell von Carroll sowie das spätere Modell von Cochran und Wattrick weiter:

³² Vgl. Freeman 2011, S. 42ff.

Abb.6: CSP Modell nach Wood



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wood 2010, S. 54.

Wood entwickelte drei Elemente: Principles of social responsibility, processes of social responsibility und outcomes & impacts of performance:

In **Principles of social responsibility** entwickelte sie weitere drei Kategorien:

Legitimacy: Legitimität, die das allgemeine Handeln des Unternehmens beschreibt. Public Responsibility: öffentliche Verantwortung, die bestimmte Unternehmen betrifft. Und Managerial Discretion: neu interpretierte „discretionary“ Kategorie von Carroll, die sich speziell auf Pflichten einzelner Angestellten und „moral agents“ konzentriert. **Processes of social responsiveness** widerspiegeln nicht die Reaktionsarten wie bei Carroll oder Cochran und Waddock, sondern eher spezifische Prozess-Kategorien wie environmental scanning, stakeholder management und issues management.

Outcomes stellen den fehlenden Teil in den früheren CSP Modellen dar. Carrolls Modell hat gar keine Auswirkungsvariable und Waddock und Cochran verwendeten dafür „policies of social issues management“. Wood ist davon überzeugt, dass sich die „outcomes“ aus den Handlungen der Unternehmen und deren Angestellten ableiten lassen. Dadurch stellt sie dreierlei unterschiedliche Effekte fest: Effects on people and organisations, Effects on the natural and physical environments und letztendlich Effects on social systems and institutions. Unternehmensaktivitäten haben Konsequenzen nicht nur für StakeholderInnen und Gesellschaft, sondern auch für das Unternehmen selbst (social performance). **Corporate social performance** nach Wood beschreibt daher die Unternehmens-aktivitäten und deren Einflüsse und Auswirkungen auf die Gesellschaft, StakeholderInnen und das Unternehmen. Die Auswirkungsarten sind durch allgemeine und spezifische Verbindungen bestimmt und durch strukturelle CSR Prinzipien definiert. Die Prozesse, durch welche die Auswirkungen entstehen und sich entwickeln sind wiederum durch die Prozesse von Corporate Social Responsiveness definiert.³³

Archie B. Carroll: CSR Pyramide

In 1991 erweiterte Archie B. Carroll seine früheren CSR Theorien und entwarf eine sogenannte CSR Pyramide, die als Grundlage für alle weiteren relevanten CSR Theorien gilt.

In seinem CSP Model (1970er) beschreibt Carroll vier Responsibilities: ethical, legal, economic und discretionary. Seine Four-Part Definition erweiterte er in den 1980ern um philanthropic/voluntary responsibility. In seinem Artikel *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, beschäftigte er sich mit allen Verpflichtungen, die Unternehmen gegenüber der Gesellschaft haben, hauptsächlich mit der ökonomischen Verpflichtung. Die CSR Pyramide beinhaltet vier Kategorien der sozialen Verantwortung: economic, legal, ethical und philanthropic. In den letzten Jahren hat vor allem die ethische und philanthropische Verantwortung an

³³ Vgl. Wood 2010, S. 53f.

Bedeutung gewonnen. Alle vier sind aber unter näherer Betrachtung gleichwertig.³⁴

Abb.7: CSR Pyramide von Carroll



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Carroll 1991, S. 42.

Economic Responsibilities: Sie stellen die Basis für alle anderen Verantwortungen dar, genauso wie die Wichtigkeit des wirtschaftlichen Handelns für die gesamte Gesellschaft. Unternehmen stellen Produkte und andere Services bereit. Das Hauptziel ist dabei der ökonomische Profit.

Legal Responsibilities: Zweite Stufe ist die rechtliche Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft – Bund, Staat, lokaler Regierung und deren Gesetzen. Business kann nur auf einer rechtlichen Grundlage erfolgen.

Ethical Responsibilities: Ethical Responsibilities beinhalten ethische Standards, Normen und Erwartungen, die nicht durch Gesetze bestimmt sind, faires Handeln gegenüber der Gesellschaft, den KundInnen, Angestellten, ShareholderInnen, dazu gehört aber auch Respekt und Schutz der moralischen Rechte von StakeholderInnen.

Philanthropic Responsibilities: Die erste Stufe beschreibt unternehmerische Aktivitäten, die von der Gesellschaft erwartet werden, damit das Unternehmen

³⁴ Vgl. Carroll 1991, S. 39ff.

von Anderen als „good citizen“ angesehen wird. Dies geschieht z.B. auch über Förderung des menschlichen Wohlergehens oder sonstige Förderungen, z.B. der Bildung, Kunst oder Gesellschaft. Der Unterschied zu der ethischen Verantwortung liegt darin, dass es in diesem Fall um keinen moralischen oder ethischen Wert geht.³⁵

Abb.8: Components of Corporate Social Responsibility

ECONOMIC	LEGAL	ETHICAL	PHILANTROPIC
1. It is important to perform in a manner consistent with maximizing earnings per share	1. It is important to perform in a manner consistent with expectations of government and law	1. It is important to perform in a manner consistent with expectations of societal mores and ethical norms	1. It is important to perform in a manner consistent with the philanthropic and charitable expectations of society
2. It is important to be committed to being as profitable as possible	2. It is important to comply with various federal, state and local regulations	2. It is important to recognize and respect new or evolving ethical/moral norms adopted by society	2. It is important to assist the fine and performing arts
3. It is important to maintain a strong competitive position	3. It is important to be a law-abiding corporate citizen	3. It is important to prevent ethical norms from being compromised in order to achieve corporate goals	3. It is important that managers and employees participate in voluntary and charitable activities within their local communities
4. It is important to maintain a high level of operating efficiency	4. It is important that a successful firm be defined as one that fulfills its legal obligations	4. It is important that good corporate citizenship be defined as doing what is expected morally or ethically	4. It is important to provide assistance to private and public educational institutions
5. It is important that a successful firm be defined as one that is consistently profitable	5. It is important to provide goods and services that at least meet minimal legal requirements	5. It is important to recognize that corporate integrity and ethical behaviour go beyond mere compliance with laws and regulations	5. It is important to assist voluntarily those projects that enhance a community's „quality of life“

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll 1991, S. 40f.

³⁵ Vgl. Carroll 1991, S. 41ff.

2. Aktuelle CSR Theorien

In den letzten zehn Jahren gewann CSR und Nachhaltigkeit so sehr an Bedeutung, dass diese Begriffe alltäglich geworden sind. Aber nicht nur diese zwei Begriffe wurden weiterentwickelt. Es gab zahlreiche empirische Forschungen und auch neue Begriffe wie Corporate Citizenship, Corporate Government oder Corporate Identity sind entstanden. Dadurch ist eine gewisse Verwirrung bei all den CSR Begriffen entstanden. Jedes Unternehmen handelt heutzutage nachhaltig, aber was bedeutete das eigentlich?

Auf den folgenden Seiten wird versucht, die einzelnen Begriffe zu definieren, voneinander zu trennen, um damit eine gewisse Transparenz für diese Arbeit zu gewährleisten. Für eine bessere Orientierung wird der Begriff CSR kurz zusammengefasst.

2.1. Corporate Social Responsibility

Vielleicht entstand die Verwirrung bei der Begriffsdefinition unter den KonsumentInnen auch durch eine falsche Übersetzung des Begriffes. Corporate Social Responsibility wird oft irrtümlich als soziale Verantwortung übersetzt. Dies ist falsch, da „social“ nicht „sozial“, sondern „gesellschaftlich“ bedeutet. Daher können wir unter dem Begriff CSR die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens gegenüber Anderen – wie etwa Gesellschaft, Umwelt, KonsumentInnen, LieferantInnen oder MitarbeiterInnen – verstehen.

Als die bekannteste CSR-Definition aller Zeiten gilt die Definition von **Carroll**. Laut Carroll muss ein Unternehmen zuerst ökonomische, dann gesetzliche und ethische und letztendlich auch freiwillige Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zeigen. Genau wegen dieser Hierarchie, die sich in seiner berühmten Carroll'schen Pyramide widerspiegelt, wird Carroll oft kritisiert – und zwar dafür, dass er einen zu großen Schwerpunkt auf die ökonomische Verantwortung des Unternehmens und seine Gewinnmaximierung legt. (vgl. dazu Kapitel 1)

Raupp, Jarolimek und Schultz bezeichnen die Definition von Carroll als „weites CSR-Verständnis“, weil sich dadurch eine Vielzahl von Unternehmensaktivitäten als CSR „labeln“ lässt. Nur durch die bloße Einhaltung der Gesetze würden Unternehmen CSR-Engagement zeigen. Daher gehen sie von einem „engen CSR-Verständnis“ aus, das auf dem sogenannten **Drei Säulen-Modell der Nachhaltigkeit** (vgl. Kapitel 2.2.1.) basiert. Dieses Modell findet sich auf allen Ebenen der Carroll'schen Verantwortungspyramide wieder und geht über sie hinaus. Dadurch lässt sich ein engerer analytischer Rahmen für das CSR-Verständnis setzen. Das „enge CSR-Verständnis“ betont nachhaltige und zukunftsorientierte Aspekte, wie z. B. Weiterbildungsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen. Laut Raupp, Jarolimek und Schultz sind die Grenzen aber fließend und in der unternehmerischen Praxis wird meistens von dem weiten Verständnis ausgegangen.³⁶ Nach dieser Eingrenzung sprechen wir erst dann von Corporate Social Responsibility,

„[...] wenn die CSR-Maßnahme erstens mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Verbindung steht, zweitens auf freiwilliger Basis geschieht sowie drittens meist implizit auf die Nachhaltigkeit der Ressourcen abzielt“³⁷

Das Drei Säulen Modell der Nachhaltigkeit baut auch die Basis für die (oft im deutschsprachigen Raum zitierte) Definition von **Köppl und Neureiter**, die CSR wie folgt beschreibt:

„Corporate Social Responsibility beschreibt die aktive, dem Unternehmensziel förderliche Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens in Abstimmung mit den für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholders) aus der Gesellschaft. CSR basiert im Wesentlichen auf drei gleichwertig zu betrachtenden Säulen: der ökonomischen Verantwortung, der ökologischen Verantwortung und der gesellschaftlichen Verantwortung“³⁸

Meffert und Münstermann gehen auch von den sozialen, ökologischen und ökonomischen Verantwortungsbereichen aus, betonen dabei die Freiwilligkeit, auf der CSR als integriertes Unternehmenskonzept basiert. Das CSR-

³⁶ Vgl. Raupp / Jarolimek / Schultz (Hrsg.) 2011, S.11f.

³⁷ Ebda S.11.

³⁸ Köppl / Neureiter 2004, S. 5.

Engagement geht dadurch über die Gesetze hinaus. Zentraler Bestandteil des CSR-Konzepts ist die Integration dieser Maßnahmen in die Unternehmenstätigkeit und die daraus resultierende Sicherstellung langfristiger Wechselbeziehungen mit den für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen – StakeholderInnen.³⁹ Meffert und Münstermann beziehen sich dabei auf das Grünbuch der **Europäischen Kommission**, in dem die CSR-Definition im Jahr 2001 festgelegt wurde. Diese Definition zählt im europäischen Raum zu den wichtigsten und beschreibt CSR als:

*„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“.*⁴⁰

Die Unternehmen sollen aber nicht nur die gesetzlichen Vorschriften einhalten, um sozial zu handeln, sondern auch in Humankapital, in die Umwelt sowie in die Beziehungen zu anderen StakeholderInnen investieren. Denn dadurch kann sich nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, sondern auch z. B. seine Produktivität erhöhen.⁴¹ Damit die Weiterentwicklung des CSR-Engagements gewährt ist und gefördert wird, legte die Europäische Kommission zehn Jahre später eine neue Definition vor, wonach CSR:

*„[...] die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft ist. Nur wenn die geltenden Rechtsvorschriften und die zwischen Sozialpartnern bestehenden Tarifverträge eingehalten werden, kann diese Verantwortung wahrgenommen werden. Damit die Unternehmen ihrer sozialen Verantwortung in vollem Umfang gerecht werden, sollten sie auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“*⁴²

In der zweiten Definition wird die Einhaltung der geltenden Rechtsvorschriften und der Tarifverträge betont. Erst dann kann die CSR-Verantwortung wahrgenommen werden. Wobei bei der ersten Definition der Freiwilligkeit eine große Rolle zugeschrieben wird und damit auch der Bereitschaft eines

³⁹ Vgl. Meffert / Münstermann 2005, S. 22.

⁴⁰ Europäische Kommission 2001, S. 7.

⁴¹ Ebda.

⁴² Ebda.

Unternehmens, über die Gesetze hinaus sozial zu handeln. Außerdem wird die Definition auch um neue Perspektiven, wie etwa Menschenrechte, Verbraucher- oder ethische Belange, erweitert. Die neue Definition versucht das CSR-Engagement viel spezifischer zu beschreiben und ist somit viel konkreter als die erste.

Dass es sich bei CSR um einen Begriff mit einem großen Zukunftspotenzial handelt, wird auch durch das Interesse der politischen Organisationen widergespiegelt. Nicht nur die Europäische Kommission, sondern auch **The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)**, eine Koalition von 120 internationalen Unternehmen aus 30 unterschiedlichen Ländern und mehr als 20 der wichtigsten Wirtschaftsbereiche, versuchte CSR zu definieren:

*"Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large"*⁴³

WBCSD beschreibt CSR als eine kontinuierliche Verantwortung eines Unternehmens, ethisch zu handeln und dadurch einen Beitrag für die wirtschaftliche Entwicklung zu leisten. Im Unterschied zu anderen Definitionen konzentriert sich WBCSD dabei viel mehr auf die „Verbesserung der Lebensqualität“ der MitarbeiterInnen, ihrer Familien sowie der lokalen Gemeinschaften und der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit. WBCSD nennt auch die für das Unternehmen wichtigen StakeholderInnen.

Die Verwirrung rund um den Begriff CSR hat zur Analyse von 37 unterschiedlichen CSR-Definitionen geführt. Diese hat Alexander **Dahlsrud** mit Hilfe einer Google-Häufigkeitsanalyse durchgeführt. Er stellte fest, dass innerhalb der Definitionen immer wieder folgende fünf Dimensionen auftauchen: soziale, ökonomische, ökologische, auf der Freiwilligkeit basierende und die Stakeholder Dimension. Es stellte sich auch heraus, dass es sich bei CSR um kein neues Konzept handelt, denn Business wurde schon immer durch die sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen beeinflusst, betraf immer die

⁴³ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) 2000, S. 10.

StakeholderInnen – sei es die Regierung, die KonsumentInnen oder die EigentümerInnen – und bezog sich auf die Rechtsverordnungen. Aufgrund der Globalisierung hat sich das Umfeld, in dem Unternehmen tätig sind, geändert. Nicht nur neue StakeholderInnen, auch neue Gesetzgebungen bringen für Unternehmen die Herausforderung mit sich, die sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen bei der Entscheidungsfindung ins Gleichgewicht zu bringen. CSR-Maßnahmen sind notwendig, um eine erfolgreiche Unternehmensstrategie entwickeln und umsetzen zu können. Es ist keine Herausforderung, eine passende CSR-Definition zu finden, sondern vielmehr zu lernen, wie man die CSR-Maßnahmen in die Unternehmensstrategien noch bei deren Entstehung integriert.⁴⁴

2.2. Nachhaltigkeit / Sustainable Development

Nachhaltigkeit, auch Corporate Sustainability oder Sustainable Development genannt, wird in der heutigen Zeit eine große Rolle zugeschrieben. Genauso wie bei Corporate Social Responsibility, handelt sich bei der Nachhaltigkeit um einen sehr umfassenden Begriff, der oftmals mit dem CSR-Begriff verwechselt oder sogar synonym verwendet wird. Nachhaltigkeit wird vielfach mit der ökonomischen Dimension in Verbindung gebracht. Dies resultiert aus ihrer historischen Entwicklung und den früheren Einsichten, die sich hauptsächlich mit dem Thema Umwelt und Umweltschonung beschäftigt haben. Dabei versteht man unter Nachhaltigkeit viel mehr als nur Förderung der Umwelt und ihrer Ressourcen. Im Laufe der Zeit hat sich der Begriff weiterentwickelt und an die Bedürfnisse heutiger Zeit angepasst. Dies wird auch aus der Definition von **World Commission on Environment and Development (WCED)**, der sogenannten „**Brundtland-Kommission**“ (genannt nach der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin), deutlich. Sie ist ein Meilenstein, was die nachhaltige Entwicklung betrifft, weil sie einen Leitgedanken der Nachhaltigkeit prägte, und bildet die Grundlage für viele politischen Organisationen und AutorInnen.

⁴⁴ Vgl. Dahlsrud 2008, S. 5ff.

„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts: the concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs.“⁴⁵

Nachhaltigkeit wird somit als eine Entwicklung betrachtet, deren Ziel ist es, die Bedürfnisse der Gegenwart zu erfüllen ohne dabei zu riskieren, dass die Bedürfnisse künftiger Generationen nicht mehr befriedigt werden können. Künftigen Generationen sollen dieselben Möglichkeiten, die wir in der heutigen Zeit genießen, gewährt werden. In dem Brundtland-Bericht wird auch den Entwicklungsländern und der Weltarmut eine besonders große Aufmerksamkeit geschenkt, aus diesem Grund sollten die Grundbedürfnisse der Entwicklungsländern zu einer „übergeordneten“ Priorität werden.

Die Brundtland-Kommission schlägt nicht nur langfristige ökologische Strategien vor und beschäftigt sich mit ökologischen Anliegen und Problemen, sondern empfiehlt auch Strategien für die Kooperation zwischen den Entwicklungsländern und Ländern mit unterschiedlichem ökonomischen und sozialen Entwicklungsgrad. Ebenso betont sie die Wichtigkeit der Berücksichtigung der Wechselbeziehungen zwischen Menschen, Ressourcen, Umwelt und Entwicklung.⁴⁶ Dies zeigt deutlich, dass der ökonomische, soziale und ökologische Bereich unzertrennbar zueinander gehören. Das Drei-Säulen Modell der Nachhaltigkeit (vgl. Kapitel 2.2.1.) findet somit nicht nur bei CSR seine Verwendung, sondern auch beim Nachhaltigkeitsbegriff, und bildet die Grundlage für weitere Definitionen, die Nachhaltigkeit nicht nur aus der ökologischen Perspektive betrachten.

Auf dem Brundtland-Bericht baute auch eine der wichtigsten internationalen Umwelt-Konferenzen auf – die **United Nations Conference on Environment and Development** (UNCED) in Rio de Janeiro (1992), der sogenannte **The Earth Summit**, wo der Brundtlands Definition der Nachhaltigkeit eine besonders große politische Wichtigkeit zugeschrieben wurde. Außerdem bringt UNCED folgende allgemeine Leitsätze der nachhaltigen Entwicklung zur Geltung:

⁴⁵ World Commission on Environment and Development (WCED) 1987, S. 41.

⁴⁶ Ebda, S. 5.

„The first is a commitment to equity and fairness, in that priority should be given to the improving the conditions of the world's poorest and decisions should account for the rights of future generations. The second is a long-term view that emphasizes the precautionary principle, i.e., “where there are threats of serious or irreversible damage, lack of full scientific certainty shall not be used as a reason for postponing cost-effective measures to prevent environmental degradation” (Rio Declaration on Environment and Development, Principle 15). Third, sustainable development embodies integration, and understanding and acting on the complex interconnections that exist between the environment, economy, and society. This is not a balancing act or a playing of one issue off against the other, but recognizing the interdependent nature of these three pillars.“⁴⁷

Seit der UN-Konferenz in Rio de Janeiro beschäftigen sich viele internationale und politische Organisationen mit dem Thema „Nachhaltigkeit“, dadurch finden auch viele Konferenzen statt, wo die nachhaltige Entwicklung gefördert wird. Zu den bedeutendsten zählt der Weltgipfel in Johannesburg im Jahr 2002. Auch **der Rat für Nachhaltige Entwicklung**, beauftragt von der deutschen Bundesregierung, hat sich zur Aufgabe gemacht, sich mit dem Thema der nachhaltigen Entwicklung näher auseinanderzusetzen. Ziel dabei ist, die Nachhaltigkeit zu einem wesentlichen politischen Handlungsfeld zu machen und dabei eine gesellschaftliche Diskussion zu fördern, wodurch auch ihre Ergebnisse wirkungsvoller und verbindlicher gemacht werden könnten. Die BürgerInnen sollen sich von einem nachhaltigen Lebensstil inspirieren lassen und Unternehmen und Institutionen sollen die Chancen und Herausforderungen, die Nachhaltigkeit mit sich bringt, in ihrem wirtschaftlichen Handeln nutzen können. Dies versucht man mit Hilfe von politischem Dialog, jährlichen Konferenzen sowie Publikationen und Studien zu erreichen.⁴⁸

⁴⁷ International Institute for Sustainable Development (IISD) / Drexhage / Murphy 2010, S. 6.

⁴⁸ Vgl. Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) 2012, S. 1.

Nachhaltigkeit wird hier folgendermaßen definiert:

*"Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. [...] Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben."*⁴⁹

In der Literatur finden sich zahlreiche Definitionen, die die nachhaltige Entwicklung als ein überdimensionales Konzept beschreiben, das ökonomische, ökologische und soziale Bereiche beinhaltet. Nur wenn man diese drei Bereiche als Ganzes betrachtet, kann man von einer erfolgreichen nachhaltigen Entwicklung sprechen. Diese drei Dimensionen stehen in einem engen Zusammenhang zueinander – was bringt es beispielsweise, wenn das Land ökonomisch stark ist, jedoch bald die Ressourcen ausgehen?

Die Herausforderung besteht darin, dass man die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereiche in Einklang bringt und dass man dabei zukunftsorientiert handelt. Denn den Lebensstandard, den wir heute haben, werden unsere Kinder nicht mehr erleben, wenn wir uns keine Gedanken z. B. über Umweltverschmutzung machen. Die Bedürfnisse der heutigen Zeit müssen befriedigt werden, aber mit einer gewissen Rücksicht auf die Zukunft und auf die Bedürfnisse künftiger Generationen.

2.2.1. Triple Bottom Line / Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, auch Triple Bottom Line genannt, beschreibt die drei Verantwortungsbereiche der Nachhaltigkeit bzw. von CSR: **sozial, ökonomisch und ökologisch.**

Der Triple Bottom Line Ansatz ist ein „Konzept, das davon ausgeht, dass die Gesamtperformance eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie beiträgt zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital.“⁵⁰

⁴⁹ Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) 2012, S. 1.

⁵⁰ Europäische Kommission 2001, S. 30.

Triple Bottom Line wurde von John Elkington, dem Gründer von Sustainability entworfen und von dem Verbund der chemischen Industrie VCI weiterentwickelt. Der Ansatz lässt sich als Reaktion auf die mangelnde Berücksichtigung des ökologischen Bereiches verstehen. Beim Triple Bottom Line geht es darum, dass der ökonomische, ökologische und soziale Bereich gleich gewichtet werden, erst dann kann man von Nachhaltigkeit sprechen:

„[...] die Herstellung einer ökologischen Nachhaltigkeit (etwa durch Unternehmen) nur durch den Erhalt der ökonomischen Leistungsfähigkeit gewährleistet (beziehungsweise finanziert) werden könne und dies wiederum nur in sozial stabilen Systemen möglich sei.“⁵¹

Diese drei Verantwortungsbereiche sind für alle Unternehmen wichtig und dadurch von der Unternehmensgröße oder dem Unternehmensgegenstand unabhängig.

Des Weiteren beschreiben Köppl und Neureiter die drei Bereiche der Nachhaltigkeit wie folgt: ⁵²

Ökonomischer Verantwortungsbereich:

Es sollte den StakeholderInnen mehr Transparenz in unterschiedlichen Unternehmens-bereichen geboten werden – wie z. B. Aufgaben und Gehälter der einzelnen Unternehmensmitglieder, ManagerInnen usw. Genauso wichtig ist auch die Arbeitsplatzsicherung.

Ökologischer Verantwortungsbereich:

Hier wird hauptsächlich das nachhaltige Handeln und dessen Notwendigkeit in der heutigen Zeit betont. Für StakeholderInnen ist heutzutage nicht mehr nur der ökonomische Gewinn wichtig, sondern auch nachhaltiges Wirtschaften.

Sozialer Verantwortungsbereich:

Ein Unternehmen trägt nicht nur die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, sondern auch gegenüber seinen KundInnen oder MitarbeiterInnen. Dadurch kann das Unternehmen mehr Vertrauen und Glaubwürdigkeit gewinnen, was für das Business von essentieller Bedeutung ist. Des Weiteren sind auch zufriedene

⁵¹ Vgl. Weber et.al. 2012, S. 17.

⁵² Vgl. Köppl / Neureither 2004, S. 21.

MitarbeiterInnen sehr wichtig, denn durch höhere Motivation und Leistungsfähigkeit steigt auch die Produktivität.

Mit diesen drei Bereichen beschäftigen sich auch mehrere internationale politische Organisationen, die in ihren Berichten das soziale, ökonomische und ökologische Wirtschaften fördern und versuchen, den Unternehmen zu zeigen, dass sich diese Bereiche in die Unternehmenstätigkeit integrieren lassen. Wichtig ist für das Unternehmen u. a. der Aufbau von guten Beziehungen zu den StakeholderInnen – seien es KundInnen, LieferantInnen, InvestorInnen oder MitarbeiterInnen – die Förderung wirtschaftlicher Transparenz, Beitrag zur Lösung sozialer Probleme, Umweltschutz, zukunftsorientiertes Denken, Zufriedenstellen der Angestellten oder Kooperation mit politischen Organisationen. Wichtig ist dabei, dass diese drei Bereiche eine gleich bedeutende Rolle in der Unternehmensführung spielen, denn nur dann kann man nachhaltig handeln.

2.3. Corporate Citizenship

Corporate Citizenship wird oftmals falsch interpretiert und mit Corporate Social Responsibility verwechselt. Wie aus dem Namen „Citizenship“ hervorgeht, handelt sich um ein anderes, sehr ähnliches Konzept der „Unternehmensbürgerschaft“.

„Corporate Citizenship bezeichnet das Selbstverständnis eines Unternehmens als verantwortungsvoller Bürger der Gesellschaft, dem daraus bestimmte Rechte, aber auch bestimmte Pflichten zukommen.“⁵³

Unternehmen präsentieren sich nach außen als „gute BürgerInnen“ und dementsprechend sollen sie auch gegenüber der Gesellschaft handeln. Corporate Citizenship kann man mit einer ehrenamtlichen Tätigkeit vergleichen – BürgerInnen entscheiden, inwieweit sie sich ehrenamtlich engagieren möchten und diese Entscheidungsfreiheit obliegt auch dem Unternehmen.⁵⁴ Alle BürgerInnen müssen zum Wohl des Gemeinwesens einen Beitrag leisten, weil die aktive Teilnahme am öffentlichen Leben eine bürgerliche Pflicht ist.

⁵³ Köppl / Neureiter 2004, S. 18.

⁵⁴ Vgl. Ebda, S. 14.

Unternehmen als Teil des öffentlichen Lebens sollen im Rahmen des CC auch die politischen und gemeinwohlorientierten Angelegenheiten aktiv mitgestalten.⁵⁵

Ergänzend dazu betont die Europäische Kommission die Wichtigkeit der *„Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“*.⁵⁶

Die Definition von Habisch beschreibt Corporate Citizenship noch umfangreicher:

„Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGOs, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozess bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc. – ein.“⁵⁷

Habisch verwendet in seiner Definition auch den Begriff „soziales Kapital“. Dieser hängt mit dem Konzept des Corporate Citizenship eng zusammen.

Da es sich um einen sehr komplexen Begriff handelt, wird darunter im weitesten Sinne der gesellschaftliche Zusammenhalt in unterschiedlichsten Bereichen verstanden, der einen sozialen, wirtschaftlichen sowie politischen Nutzen fördert.⁵⁸ Soziales Kapital ist nicht nur für Individuen, sondern auch für Unternehmen, genauso wie für die gesamte Gesellschaft, von essentieller Bedeutung. Als Unternehmen trägt man eine gewisse Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und ihren Bedürfnissen.

Corporate Citizenship trägt zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens bei und soll dabei über die eigentliche Geschäftstätigkeit

⁵⁵ Vgl. Raupp / Jarolimek / Schultz (Hrsg.) 2011, S. 520.

⁵⁶ Europäische Kommission 2001, S. 28.

⁵⁷ Habisch 2003, S. 58.

⁵⁸ Vgl. Battisti 2008, S.11.

hinausgehen. Corporate Citizenship umfasst u.a. auch Corporate Giving, Corporate Foundations und Corporate Volunteering.⁵⁹ (vgl. Kapitel 4.3.)

2.4. Corporate Governance

„Corporate-Governance Praktiken gehören zu den zentralen Voraussetzungen für die Verbesserung von wirtschaftlicher Effizienz und Wachstum wie auch für die Stärkung des Anlegervertrauens. Sie betreffen das ganze Geflecht der Beziehungen zwischen dem Management eines Unternehmens, dem Aufsichtsorgan, den Aktionären und anderen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder). Die Corporate Governance liefert auch den strukturellen Rahmen für die Festlegung der Unternehmensziele, die Identifizierung der Mittel und Wege zu ihrer Umsetzung und die Modalitäten der Erfolgskontrolle. Ein gutes Corporate-Governance-System sollte dem Aufsichtsorgan und der Unternehmensleitung die richtigen Anreize zur Verfolgung der im Interesse des Unternehmens und seiner Aktionäre liegenden Ziele geben und eine wirkungsvolle Überwachung erleichtern. Ein solches effektives CorporateGovernance-System in den einzelnen Unternehmen wie auch in der Wirtschaft insgesamt sorgt mit für das Maß an Vertrauen, das für ein reibungsloses Funktionieren der Marktwirtschaft unerlässlich ist. Die Kapitalkosten sind dann entsprechend niedriger und die Unternehmen werden dazu ermutigt, die verfügbaren Ressourcen nicht nur effizienter, sondern auch innovativ einzusetzen, wodurch das Wachstum gestützt wird.“⁶⁰

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) entwickelte sogenannte „Principles of Corporate Governance“, die versuchen, die UnternehmerInnen zu unterstützen und ihnen zu zeigen, wie eine gute Unternehmensführung zu schaffen ist und wie man Konflikte bei der wirtschaftlichen Verantwortung verhindern kann. Die Befolgung dieser Grundsätze sind für Unternehmen grundsätzlich freiwillig. Wie aus der OECD-Definition resultiert, ist unter der Corporate Governance ein unternehmenspolitisches Konzept zu verstehen, das versucht, den wirtschaftlichen Nutzen zu optimieren, dabei aber auch die Beziehungen zu den StakeholderInnen bzw. ShareholderInnen zu verbessern und dadurch ihr Vertrauen zu gewinnen. Eine gute Unternehmensführung bringt zahlreiche

⁵⁹ Vgl. Loew et.al. 2004, S.73.

⁶⁰ OECD 2004, S.11f.

Vorteile mit sich, steigert den Wert des Unternehmens in den Augen der Gesellschaft und erhöht die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Auch Geschäftsethik oder das Interesse des Unternehmens für ökologische und gesellschaftliche Themen können einen langfristigen Erfolg und die Verbesserung der Unternehmensreputation fördern.⁶¹ Dies könnte z. B. über die Integration relevanter Nachhaltigkeitsaspekte in den Geschäftsbericht oder die Veröffentlichung eigener Nachhaltigkeitsberichte erfolgen. Empfehlenswert wäre auch der Einbezug von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensstrategie. Loew und Braun sprechen von „Sustainable Corporate Governance“, das sich von klassischen Corporate Governance hauptsächlich durch die Integration von sozialen, ökologischen sowie auch ethischen Aspekten unterscheidet.⁶²

Auf Grundlage der internationalen Grundsätze und Leitlinien wurde 2002 der Österreichische Corporate Governance Kodex ausgearbeitet. Die Kodex-Einhaltung beruht für österreichische Unternehmen auf freiwilliger Basis. Ziel ist es, nicht nur mehr Transparenz für StakeholderInnen eines Unternehmens zu schaffen, sondern auch *„[...] das Ziel einer verantwortlichen, auf nachhaltige und langfristige Wertschaffung ausgerichteten Leitung und Kontrolle von Gesellschaften und Konzernen. Mit dieser Zielsetzung ist den Interessen aller, deren Wohlergehen mit dem Erfolg des Unternehmens verbunden ist, am besten gedient.“*⁶³

2.5. Begriffsabgrenzung & Zusammenfassung

In welchem Zusammenhang stehen alle diese Begriffe? Ist CSR als übergeordnetes Konzept zu verstehen, das Nachhaltigkeit, Corporate Citizenship und Corporate Governance umfasst? Oder umgekehrt? Mit diesen Fragen haben sich viele CSR-Experten und Autoren beschäftigt und sind zu keiner allgemein gültigen Schlussfolgerung gekommen. Jeder Autor interpretiert CSR anders und dadurch gibt es auch mehrere Ansichten.

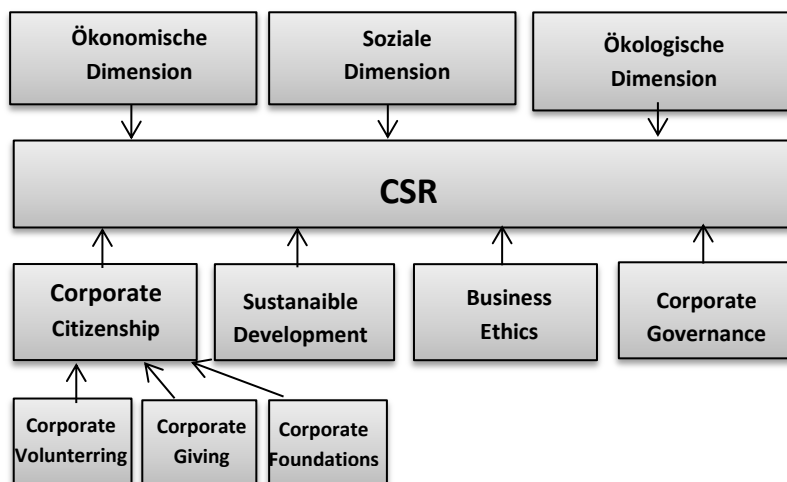
⁶¹ OECD 2004, S. 12.

⁶² Loew / Braun 2006, S. 13.

⁶³ Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance 2012, S. 11.

Merten geht davon aus, dass sich CSR aus drei Dimensionen (ökonomische – Profit, soziale – People und ökologische – Planet) zusammensetzt und betont dabei die Wichtigkeit der Balance zwischen diesen Dimensionen. Er nennt vier verwandte Konzepte (Corporate Citizenship, Corporate Governance, Business Ethics und Sustainable Development), die sich trotz anderen Schwerpunkten zu einem integrativen CSR Konzept zusammenführen lassen:⁶⁴

Abb.9: CSR und verwandte Konzepte



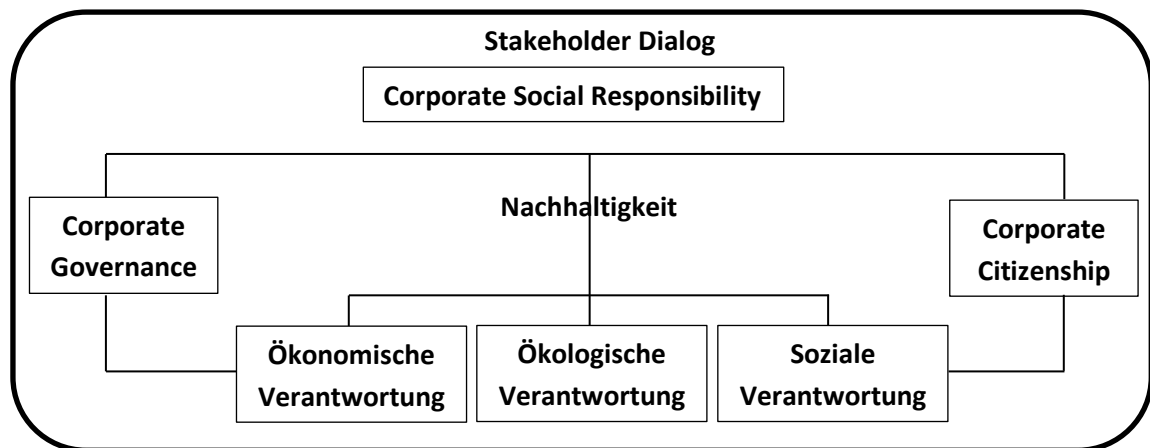
Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Merten o.A., S. 3.

CSR wird als dynamisches Konzept dargestellt - als eine moralische Verantwortung des Unternehmens für seine sozialen und ökologischen Aktivitäten und daraus resultierende Konsequenzen, daher muss CSR auch den StakeholderInnen Dialog mitberücksichtigen. CSR baut somit auf Nachhaltigkeit, CC und CG auf und umfasst auch deren drei Verantwortungsbereiche (sozial, ökonomisch und ökologisch):⁶⁵

⁶⁴ Vgl. Merten o.A., S. 2f.

⁶⁵ Vgl. Bassen / Jastram / Meyer 2005, S. 235.

Abb.10: CSR Konzept



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Bassen / Jastram / Meyer 2005, S. 235

Laut Loew et al. sprechen für die Einbettung von Corporate Citizenship in das CSR Gesamtkonzept folgende Gründe: Unter Corporate Citizenship werden nur diejenigen Unternehmensaktivitäten verstanden, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen. CC beschäftigt sich hauptsächlich mit regionalen sozialen Problemen, wie etwa Arbeitslosigkeit, und nicht mit ökologischen oder internationalen Fragestellungen. Wenn CC dem CSR übergeordnet werden soll, müsste der Bezug zur Nachhaltigkeit hergestellt werden. Im Unterschied zur CC bezieht sich CSR laut EU-Definition auf die Nachhaltigkeit. Aber nicht nur der direkte Bezug zur Nachhaltigkeit ist wichtig. CSR bezieht sich im Unterschied zur CC auf die Verbesserung der Geschäftsprozesse sowie der Beziehungen zu den StakeholderInnen.⁶⁶

Köppl und Neureiter sind hingegen der Meinung, dass Corporate Citizenship ein übergeordnetes Konzept darstellt, von dem CSR abgeleitet wird:

„Corporate Citizenship bezeichnet das Selbstverständnis eines Unternehmens als verantwortungsvoller Bürger der Gesellschaft, dem daraus bestimmte Rechte, aber auch bestimmte Pflichten zukommen. CSR ist das aus diesem Grundverständnis abgeleitete Managementprinzip, der aktiven Übernahme der Verantwortung des Unternehmens für die Gesellschaft – zum Vorteil von Unternehmen und Gesellschaft“⁶⁷

⁶⁶ Vgl. Loew et.al. 2004, S. 71.

⁶⁷ Köppl / Neureither 2004, S. 18.

CSR ALS UNTERNEHMENSSTRATEGIE

3. CSR Konzept

Auf den folgenden Seiten wird das CSR Konzept näher erläutert - von den Bereichen, die durch eine CSR Strategie abgedeckt sind, über Ziele der CSR bis hin zu internationalen Richtlinien.

3.1. CSR Dimensionen

Sozial verantwortliches Handeln ist für ein Unternehmen von essentieller Bedeutung, aber welche Bereiche werden durch den Einsatz von CSR betroffen?

Die Europäische Kommission definiert zwei Dimensionen von Corporate Social Responsibility: interne und externe Dimension. Die **interne Dimension** betrifft hauptsächlich die interne Organisation und Prozesse des Unternehmens – Arbeitnehmer- und Produktionsprozesse – und beschäftigt sich hauptsächlich mit folgenden Themengebieten: ⁶⁸

Humanressourcenmanagement

- Gewinn von qualifizierten MitarbeiterInnen, bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familienleben / Freizeit, bessere Informationspolitik, Gleichbehandlung und gleiches Gehalt für Männer und Frauen, Sicherheit des Arbeitsplatzes
- Keine Diskriminierung von ethischen Minderheiten, Älteren, Behinderten usw. – dadurch sollen auch die Ziele europäischer Beschäftigungsstrategie verfolgt werden: Verminderung der Arbeitslosigkeit, Anhebung der Beschäftigungsquote und Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung
- Förderung von Ausbildungsprogrammen, Kooperation mit lokalen Bildungsinstitutionen zur Förderung des lebenslangen Lernens der MitarbeiterInnen, Bereitstellung von Lehrstellen, Erleichterung für junge Menschen usw.

⁶⁸ Vgl. Europäische Kommission 2001, S. 9ff.

Arbeitsschutz

- Bestimmt durch Gesetzgebung und sonstige rechtlichen Normen
- Größere Abhängigkeit von der Arbeitsschutzleistung aufgrund der Auslagerung an externe Firmen
- Verbesserung der Arbeitsschutzstandards und Anhebung des Arbeitsschutzniveaus
- Steigender Bedarf, die Qualität der vermarkteten Produkte zu messen, zu belegen und bekannt zu machen – Einführung von unterschiedlichen Zertifizierungsverfahren
- Berücksichtigung von Arbeitsschutzkriterien bei den Beschaffungsentscheidungen führt zu laufender Verbesserung von Beschaffungsmodellen

Anpassung an den Wandel

- Umfassende Umstrukturierungen (Betriebsschließungen, Stellenabbau) bringen schwerwiegende wirtschaftliche, soziale und politische Folgen für die betroffenen Gemeinschaften mit
- Sozial verantwortungsvolle Umstrukturierung muss die Interessen und Belange aller Betroffenen in ausgewogener Weise berücksichtigen
- Sozial verantwortungsvolle Umstrukturierung sollte die Rechte der ArbeitnehmerInnen schützen, Optimierung von Arbeitsprozessen fördern, Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft sichern usw.
- Erhöhtes Engagement in der lokalen Entwicklung und in der aktiven Arbeitsmarktpolitik mildert die Folgen der Umstrukturierung

Umweltverträglichkeit und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen

- Senkung der Umweltbelastung (Einschränkung von Ressourcenverbrauch, Umweltverschmutzung, Abfallproduktion, Energie- und Abfallentsorgungskosten, Produktions- und Schadstoffbeseitigungskosten)
- Integrierte Produktpolitik (IPP) - Konzept der Berücksichtigung der Umweltauswirkungen während des gesamten Produktlebenszyklus
- Förderung der Ökoeffizienz und Verbesserung der Umweltperformance

Die **externe Dimension** beschäftigt sich hingegen mit den Auswirkungen von Unternehmensaktivitäten nach außen – also auf KundInnen, GeschäftspartnerInnen, LieferantInnen, die Gesellschaft und alle anderen für das Unternehmen wichtige StakeholderInnen: ⁶⁹

Lokale Gemeinschaften

- Abhängigkeit der lokalen Gemeinschaften von dem Unternehmen (Arbeitsplätze, Arbeitsentgelt, Sozialleistungen, Steuereinnahmen) und umgekehrt (für Unternehmen ist Stabilität und Wohlstand der Gesellschaft wichtig)
- Wechselbeziehung zwischen Unternehmen und lokalen Umweltbedingungen (Einfluss auf die Produktion / Dienstleistungen, Umweltbelastung durch Unternehmen)
- Positiver Einfluss auf Gemeinschaftsthemen: Bereitstellung zusätzlicher Berufsausbildungsplätze, Umweltengagement, Einstellung sozial Ausgegrenzter, Bereitstellung von Kinderbetreuungseinrichtungen usw.
- Vorteile auch für internationale Unternehmen, z. B. leichtere Integration der Niederlassung in verschiedenen Märkte

Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher

- Vorteile wie Kostensenkung, Qualitätssteigerung usw. durch enge Zusammenarbeit mit GeschäftspartnerInnen, wie z. B. mit Joint-Venture-PartnerInnen
- Beeinflussung der sozialen Leistung durch Partnergeschäftspraktiken in der ganzen Versorgungskette
- Förderung der sozialen Verantwortung von kleinen Unternehmen durch große Unternehmen, z. B. über Mentoring-Angebote, Unterstützung bei Sozialberichterstattung usw.
- Corporate Venturing – Förderung kleinerer Unternehmen durch größere über Minderheitsbeteiligung an einer attraktiven Unternehmensneugründung
- Befriedigung von KundInnenbedürfnissen und –wünschen durch effiziente und ökologische Herstellungsweise

⁶⁹ Vgl. Europäische Kommission 2001, S. 12ff.

Menschenrechte

- Einhaltung von Arbeitsnormen, Umweltschutzauflagen und die Respektierung
die Menschenrechte werden von der europäischen Kommission überwacht. Zudem versucht sie, diese in Form von Entwicklungspolitik, Handelspolitik und Strategien zur Entwicklung des privaten Sektors in den Entwicklungsländern zu fördern
- Der Kampf gegen die Korruption wird als "grundlegendes Element" des Abkommens anerkannt, weil Korruption ein bedeutendes Hindernis für Entwicklung darstellt
- Erstellung von Verhaltenskodizes in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Menschenrechte und Umweltaspekte, die sich insbesondere an Subunternehmen und Zulieferer richten
- Die Auswirkungen des Unternehmenshandelns auf die Menschenrechte der ArbeitnehmerInnen und lokalen Gemeinschaft geht über bloße arbeitsrechtliche Fragen hinaus
- Verhaltenskodizes können die internationalen Arbeitsnormen verbessern
- Verhaltenskodizes sollten auf allen Organisationsebenen und in der gesamten Produktionskette eingehalten werden (z. B. Kinderarbeit bekämpfen)
- Kontrolle der Einhaltung von Verhaltenskodizes sollte durch laufende Überprüfung nach klar formulierten Normen und Regeln erfolgen. Die Einbeziehung der StakeholderInnen in die Überwachung erhöht die Glaubwürdigkeit

Globaler Umweltschutz

- Beeinflussung von Unternehmensaktivitäten in Bezug auf den globalen Umweltschutz (z. B. durch Erhöhung von Umweltperformance in der gesamten Versorgungskette oder Investitionen in Drittländern)
- Die Wirtschaft spielt bei den Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung eine große Rolle, die durch mehrere politische Organisationen wie etwa die "Global Compact"-Initiative oder die OECD Leitlinien für multinationale Unternehmen anerkannt wird

3.2. Ziele & Motive

Corporate Social Responsibility ist für Unternehmen aus mehreren Gründen interessant. Dieser Trend der nachhaltigen Unternehmenshandlung steigt an Popularität, denn nicht nur den KonsumentInnen ist es wichtig, dass Unternehmen nachhaltig und sozial bewusst handeln, sondern auch immer mehr Unternehmen erkennen das versteckte Potenzial von CSR. CSR bringt für Unternehmen zahlreiche Vorteile, im Laufe der Zeit werden daher immer mehr Unternehmen darauf Rücksicht nehmen, dass nicht nur der ökonomische Gewinn von höchster Priorität ist, sondern dass sie sich gegenüber der Gesellschaft als gute BürgerInnen verhalten und diese Rolle durch die Unternehmens-aktivitäten fördern.

CSR als Business Case beschreibt die Motive des Unternehmens, sich mit dieser Strategie zu beschäftigen – es stellt ein wirtschaftliches Argument dar. Für den Einsatz einer CSR Strategie in das Geschäftsmodell können folgende Motive genannt werden:

Moralische Verpflichtung⁷⁰

- Die Unternehmen sollen sich als gute BürgerInnen verhalten und unter dem Motto „do the right thing“ auch Rücksicht auf die Gesellschaft nehmen – Menschen, Gesellschaft und die natürliche Umwelt zu respektieren und im Einklang mit ethischen Werten zu handeln
- Moralisch zu handeln ist aber nicht immer so leicht, weil die meisten Unternehmensentscheidungen viele Faktoren wie etwa sich ständig ändernde Wettbewerbswerte, Interessen oder Kosten beinhalten

Nachhaltigkeit⁷¹

- ökologische und gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft, aber auch gegenüber künftigen Generationen und ihren Bedürfnissen (Brundtland Bericht)

⁷⁰ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 80f.

⁷¹ Vgl. Ebda.

- Das Unternehmen soll nach dem Prinzip von Tripple Bottom Line handeln und die drei Bereiche der Verantwortung – sozial, ökonomisch und ökologisch – berücksichtigen

Licence to operate⁷²

- Anpassung des Unternehmens an die Normen und sonstige Regelungen der Regierung, Gesellschaft oder anderer StakeholderInnen
- Verbesserung der StakeholderInnen-Kommunikation – auch mit unterschiedlichen Behörden oder Regierung
- Reduktion von Widerständen und Reibungsverlusten im Umgang mit gesellschaftlichen und politischen AkteurlInnen
- Verringerung von Geschäftsrisiken sowie des Risikos Gesetze zu brechen
- Erhöhte gesellschaftliche Unterstützung („bank account of goodwill“) / Legitimation der Unternehmenstätigkeit und Sicherung der sozialen Akzeptanz („reservoir of goodwill“) – auch in Krisenzeiten
- Es betrifft meistens solche Unternehmen, die innerhalb einer stark kontrollierten Industrie agieren, wie z. B. die Rohstoffindustrie oder die Produktion von gefährlichen Chemikalien, die für die Umwelt schädlich sind

Licence to co-operate⁷³

- Verbesserung der Ausgangslage für Kooperationen mit StakeholderInnen

Customer Marketing⁷⁴

- Reduktion der negativen Werbung durch AktivistInnen oder Boykotts
- Kostenlose Werbung dank positiver Medienberichte
- Positive word-of-mouth-Propaganda
- Steigerung der Attraktivität für KundInnen
- Stärkere KundInnenbindung

⁷² Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 80f., Dubielzig / Schaltegger 2005, S. 236, Googins / Mirvis / Rochlin 2007, S.233.

⁷³ Vgl. Dubielzig / Schaltegger 2005, S. 236.

⁷⁴ Vgl. Googins / Mirvis / Rochlin 2007, S. 233.

Human Resources⁷⁵

- Erhöhung der Moral der MitarbeiterInnen
- Geringere Fluktuation
- Verbesserung der professionellen Entwicklung
- Erleichtert die Personalbeschaffung
- Erhöhung der Produktivität
- Entwicklung von diversen Arbeitskräftepotenzialen

Innovation & Markt⁷⁶

- Effizienteres Nutzen von Produkten und Services, z. B. durch Produktverbesserungen (Reduktion von Sachschäden und Versicherungsfällen, Risikoeinschätzung)
- Effizientere Produktionsprozesse
- Steigerung des Wissens über die Märkte
- Relationship Marketing – Förderung der Marketingleistungen
- Entwicklung außergewöhnlicher Marktmöglichkeiten
- Möglichkeit zum Testen von neuen Produkten und Services
- Vermögensdiversifikation, die das Risiko verringert

Unternehmenswirtschaft⁷⁷

- Effektiveres Management der Gesellschaft und der StakeholderInnen verringert die Betriebskosten
- Effiziente Unternehmensprozesse und Schaffung neuer Möglichkeiten verbessern das Endresultat

Social Investing⁷⁸

- Social Screens und Investmentfonds in Unternehmen, die als gute Social Performer wahrgenommen werden

⁷⁵ Vgl. Googins / Mirvis / Rochlin 2007, S. 233.

⁷⁶ Vgl. Ebda, S. 234.

⁷⁷ Vgl. Ebda.

⁷⁸ Vgl. Ebda.

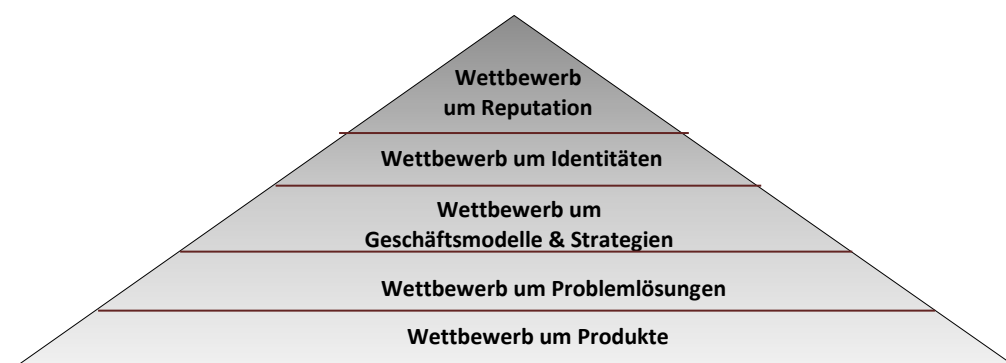
Reputation & Image⁷⁹

- Reputation erhöht die Unternehmensbekanntheit
- Verbesserung des Unternehmensimage
- Verstärkung der Marke
- Steigerung der Kaufbereitschaft seitens der KonsumentInnen
- Abhängigkeit vom Umfeld, in dem das Unternehmen agiert, z. B. in einer konsumorientierten Gesellschaft wird meistens Cause-Related Marketing angewandt, ein Energielieferant kann andererseits in kritischen Zeiten die CSR Strategie als eine Art Rettungsmaßnahme einsetzen

In der heutigen anspruchsvollen Konsumgesellschaft sind Reputation und Image zu den wichtigsten Unternehmenszielen geworden. KonsumentInnen beschäftigen sich beim Kauf eines Produktes oder Nutzung einer Dienstleistung mehr oder weniger mit dem Image des Unternehmens. Dies kann auch ganz unbewusst passieren, die Wahrscheinlichkeit erhöht sich aber rasant durch den Medienkonsum. Die Verschlechterung des Unternehmensimages kann innerhalb kürzester Zeit passieren,

z. B. über eine negative PR Aussendung. Die Verbesserung kann jahrelang dauern, bis man wieder an **Vertrauen und Glaubwürdigkeit** bei KundInnen gewinnt. Image, Reputation, Vertrauen und Glaubwürdigkeit gehören daher zu den wichtigsten Unternehmensprioritäten, die in einer engen Wechselbeziehung zueinander stehen. Die Wichtigkeit der Reputation im Wettbewerbsumfeld des Unternehmens hebt auch Buß hervor:

Abb.11: Reputation und Wettbewerb



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Buß 2007, S. 232.

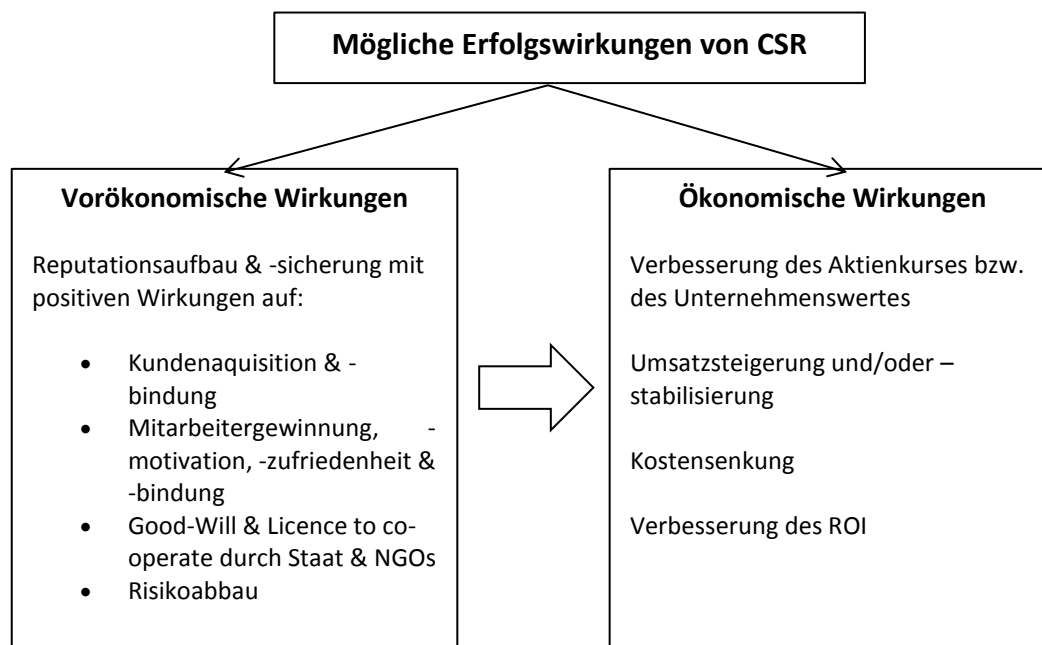
⁷⁹ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 80f.

Wenn das Unternehmen auf die Verbesserung bestimmter Imagemerkmale (Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein, Tradition, Harmonie, Vertrauen, Anerkennung, Sympathie, Fürsorglichkeit) achtet, erhöht sich auch die eigene Wettbewerbsfähigkeit – somit wird es dem Unternehmen ermöglicht, sich von der Konkurrenz zu unterscheiden.⁸⁰

Die **Steigerung des Unternehmenswertes** in den Augen der Öffentlichkeit und anderer StakeholderInnen sowie die **Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit** ordnen auch Dubielzig und Schaltegger den wichtigsten Zielen einer CSR Strategie zu.⁸¹

Folgende Grafik veranschaulicht gut einen Überblick unterschiedlicher Ziele und Motive von CSR-Aktivitäten:

Abb.12: Business Case für CSR



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Hansen/Schrader 2005, S. 385.

⁸⁰ Vgl. Bruhn 1990, S. 75.

⁸¹ Vgl. Dubielzig / Schaltegger 2005, S. 236.

3.3. Kritik

Corporate Social Responsibility wird aber nicht nur gelobt und als die beste Unternehmensstrategie für die Umwelt und unsere Zukunft präsentiert. Es gibt sehr viele negative Stimmen zum Einsatz von CSR Strategien. Da es sich um einen ständig wachsenden Trend bei Unternehmen handelt, wird CSR auch bereits seitens KundInnen und anderen StakeholderInnen sowie anderen Institutionen oder Organisationen kritisch beurteilt.

Bereits vor 40 Jahren haben sich mehrere Autoren, wie Davis, Friedman oder Carroll, mit den Nachteilen von CSR beschäftigt. Carroll fasst diese Argumentationen gegen CSR in fünf Punkte zusammen:⁸²

- Gewinnmaximierung – nach Friedman hat das Unternehmen eine einzige Verantwortung zu erfüllen: den Umsatz zum Nutzen der EigentümerInnen und anderer ShareholderInnen zu steigern, denn soziale Belangen stellen nicht das Hauptanliegen eines Unternehmens dar, darum soll sich der Staat oder Politik kümmern
- Unternehmen haben nicht genügend Wissen, um soziale Aktivitäten durchzuführen – ManagerInnen haben mangelnde soziale Kompetenz, um sozial orientierte Entscheidungen zu treffen
- Durch soziales Engagement wird das primäre Unternehmensziel geschwächt, denn ein Unternehmen soll sich auf das Geschäft in seinen Kerngebieten konzentrieren
- Nach Davis sind Unternehmen erfolgreich und stark genug, auch ohne soziale Unterstützung, daher ist es nicht notwendig, sich sozial zu engagieren
- Durch den Einsatz von CSR Aktivitäten wird die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens global geschwächt

Im Laufe der Jahre hat sich zwar auch diese negative Betrachtung und strenge Ansicht zum CSR-Einsatz verändert, manche Argumente wie etwa die Gewinnmaximierung, Eigennutzen oder mangelndes soziales Know-How spielen

⁸² Vgl. Carroll / Shabana 2010, S. 88.

aber auch in heutiger Zeit eine wichtige Rolle, da sie zu Problemen beim CSR-Einsatz führen können.

Wenn aus den durchgeführten CSR Projekten ein unmittelbar nachweisbarer finanzieller Erfolg resultiert, wird das CSR Engagement von den für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen oft nicht ernst genommen. Die Reputation des Unternehmens verbessert sich dadurch nicht und CSR trägt in diesem Fall nur zur Gewinnmaximierung bei. Als weiterer Grund wäre z. B. die Förderung der Selbstregulierung als Ersatz für strengere und überprüfbare Gesetzgebung genannt.⁸³

Unternehmen werden auch heftig von Gewerkschaften und Non-Profit-Organisationen kritisiert. Wenn die Gewinnmaximierung das primäre Ziel der CSR Aktivitäten ist, dann profitieren davon die Unternehmen mehr als die Beschäftigten. Des Weiteren wird befürchtet, dass Corporate Volunteering Aktivitäten viel zu weit in die Privatsphäre der Angestellten eingreifen, denn MitarbeiterInnen sollten sich frei entscheiden können, inwieweit sie sich sozial engagieren möchten.⁸⁴

3.4. Internationale CSR Richtlinien

Damit sich Corporate Social Responsibility als eine zukunftsorientierte Nachhaltigkeits-strategie weltweit verbreitet und von immer mehr Unternehmen eingesetzt wird, wird sie von zahlreichen internationalen Organisationen unterstützt. Diese versuchen Unternehmen auf der ganzen Welt zu zeigen, wie man CSR Strategie erfolgreich in das Tagesgeschäft integrieren kann. Die Organisationen haben dazu eigene Programme und Rahmenbedingungen entwickelt, die von den Unternehmen freiwillig eingehalten werden können. Im europäischen Raum kümmert sich um die Förderung von CSR und die Einhaltung bestimmter Rahmenbedingungen hauptsächlich die Europäische Kommission, die im Rahmen dieser Arbeit bereits mehrmals erwähnt wurde. Im Folgenden werden hier kurz die wichtigsten internationalen Organisationen vorgestellt.

⁸³ Vgl. Loew et.al. 2004, S. 47.

⁸⁴ Vgl. Mutz / Korfmacher 2003b, S. 107.

3.4.1. OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen

Die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen stellen unverbindliche Empfehlungen der Regierung für ein verantwortungsvolles und nachhaltiges Handeln des Unternehmens dar. Diese Grundsätze beruhen auf Freiwilligkeit und fördern das dem geltenden Recht und international anerkannten Normen entsprechende unternehmerische Handeln. Das Ziel der OECD Leitsätze und der teilnehmenden Länder ist es, den ökonomischen, sozialen und ökologischen Fortschritt im Hinblick auf die angestrebte nachhaltige Entwicklung zu leisten. Die OECD Standards befassen sich mit Bereichen wie Umwelt, Offenlegung von Informationen, Beschäftigung und Beziehungen zwischen den SozialpartnerInnen, Bekämpfung von Bestechung, Bestechungsgeldforderungen und Schmiergelderpressung, Verbraucherinteressen, Wettbewerb, Besteuerung sowie Wissenschaft und Technologie.⁸⁵

3.4.2. UN Global Compact

UN Global Compact wurde im Jahr 2000 gegründet, um die Entwicklung, Umsetzung sowie Offenlegung von einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Unternehmenspolitik und Unternehmensstrategie weltweit zu fördern. Dazu wurden zehn Prinzipien entwickelt, die hauptsächlich Bereiche wie Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umwelt und Korruptionsbekämpfung abdecken und von Unternehmen anerkannt und eingehalten werden sollen. UN Global Compact gehört mit über 8500 Vertragspartnern in mehr als 135 Ländern zu den größten freiwilligen Nachhaltigkeitsorganisationen weltweit. Folgende zehn Prinzipien sollen eingehalten werden:⁸⁶

Human Rights

- 1. Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights*
- 2. and make sure that they are not complicit in human rights abuses.*

⁸⁵ Vgl. OECD 2011, S. 15ff.

⁸⁶ Vgl. UN Global Compact 2011.

Labour

3. *Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining*
4. *the elimination of all forms of forced and compulsory labour*
5. *the effective abolition of child labour*
6. *the elimination of discrimination in respect of employment and occupation*

Environment

7. *Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges*
8. *undertake initiatives to promote greater environmental responsibility;*
9. *encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.*

Anti-Corruption

10. *Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery*

3.4.3. Global Reporting Initiative

Die Global Reporting Initiative (GRI) entstand im Jahr 1997 als Initiative zur Förderung der nachhaltigen Berichterstattung (vgl. dazu Kapitel 4.4.1.). GRI fördert die Unternehmen bei der Messung und beim Reporting ihrer ökonomischen, ökologischen, sozialen und politischen Leistung – und deckt somit alle Bereiche der CSR ab. Dadurch fördert sie auch die Offenlegung von Informationen und bietet mehr Transparenz für StakeholderInnen.⁸⁷ Ziel dabei ist, die ökologischen, sozialen und ökonomischen Leistungen der Unternehmen mit dem Jahresabschluss vergleichbar zu machen. Dafür wurde ein GRI Berichtsrahmen als Orientierungshilfe für Unternehmen entwickelt, der die Unternehmen bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes anhand zahlreicher Indikatoren und Kriterien unterstützen soll.⁸⁸

⁸⁷ Vgl. Global Reporting Initiative o.A.

⁸⁸ Vgl. Global Reporting Initiative 2011, S. 39.

Exkurs: Socially Responsible Investment

Socially Responsible Investment (SRI) ist eine Investmentform, die die sozialen, ökologischen und finanziellen Unternehmensziele innerhalb eines Aktienportfolios analysiert:

„The key distinguishing feature of socially responsible investment lies in the construction of equity portfolios whose investment objectives combine social, environmental and financial goals. When practised by institutional investors this means attempting to obtain a return on invested capital approaching that of the overall stock market.“⁸⁹

SRI ist aber nicht die einzige Investmentform unter den gesellschaftlich verantwortlichen Geldanlagen. Aufgrund des steigenden Nachhaltigkeitstrends haben mehrere Börsen unterschiedliche Nachhaltigkeitsindizes eingeführt, wie etwa den Dow Jones Sustainability Index (DJSI) oder den VÖNIX Nachhaltigkeitsindex in Österreich. Bei SRI wird zwischen „normalen“ und ethischen Investments unterschieden. Ob es sich bei den Investmentformen um einen Sustainability Index oder einen ethischen Fond handelt, wird mit Hilfe von Screeningsprozessen (sowohl positiven als auch negativen Screenings) herausgefunden.⁹⁰

⁸⁹ Sparkes 2002, S. 26f.

⁹⁰ Vgl. Rohm 2010, S. 30.

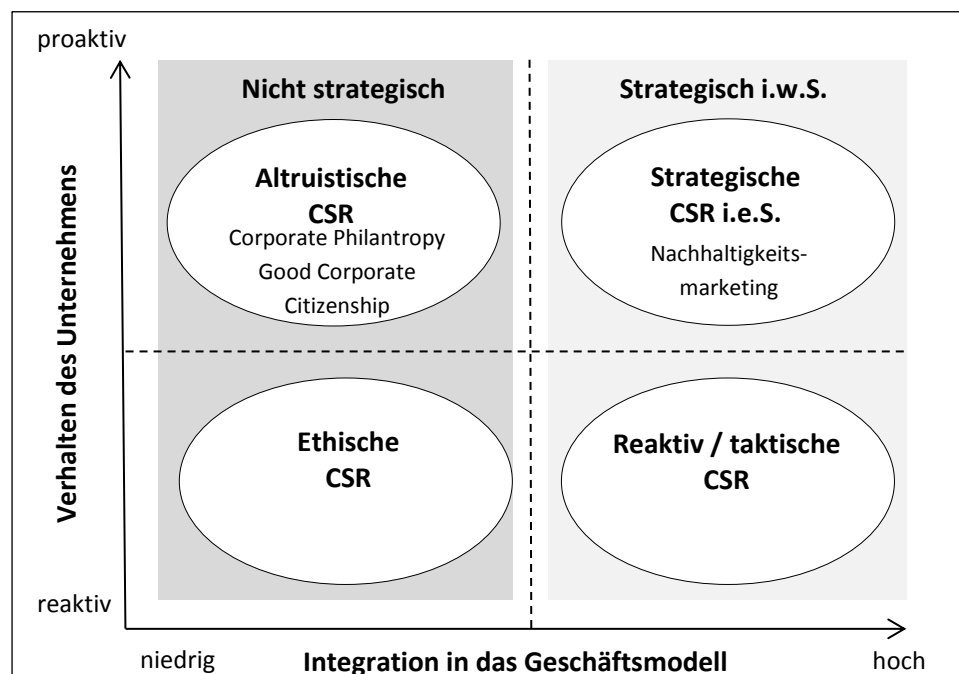
4. CSR Strategien & Maßnahmen

Auf den folgenden Seiten werden nicht nur Strategien zur Implementierung von CSR in das Geschäftsmodell präsentiert, sondern auch bestimmte Maßnahmen und Instrumente, die dabei helfen, CSR Strategie erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

4.1. CSR Formen

Bei CSR wird zwischen einer nicht strategischen und strategischen CSR unterschieden. Als erstes Unterscheidungsmerkmal dient der hohe bzw. niedrige Grad an Integration in das Geschäftsmodell. Zweites Unterscheidungsmerkmal ist das Verhalten des Unternehmens – das Unternehmen führt die CSR Aktivitäten entweder freiwillig und proaktiv durch, es entsteht ein Druck seitens der StakeholderInnen oder sonstige rechtliche Rahmenbedingungen zwingen das Unternehmen zum Einsatz von CSR. Meyer und Waßmann führen zur Systematisierung der CSR Aktivitäten eine Vier-Felder-Matrix an: ⁹¹

Abb.13: CSR Formen / Vier-Felder-Matrix



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Meyer / Waßmann, S. 12.

⁹¹ Vgl. Mayer / Waßmann 2011, S. 12.

4.1.2. Nicht strategische CSR

Wenn es in der CSR Strategie kein Bezug zum Geschäftsmodell gibt, spricht man nach Meyer und Waßmann von einer nicht strategischen CSR.⁹²

Unterschieden wird dabei zwischen einer ethischen und einer altruistischen CSR:

Ethische CSR beschäftigt sich mit dem moralischen Hintergrund und geht über die ökonomischen und rechtlichen Verpflichtungen bis hin zu ethischen Verpflichtungen hinaus. Ziel ist es, soziale Probleme zu lösen oder sonstige mögliche Schäden (physisch, mental, ökonomisch, emotional und geistig) zu verhindern, die das Unternehmen bei den eigenen StakeholderInnen und Anderen verursachen könnte.⁹³ Ethische CSR ähnelt Carroll's ethischer Verantwortung (vgl. Kapitel 1.5.2.), die ebenfalls faires Handeln gegenüber der Gesellschaft und den StakeholderInnen fordert. Meyer und Waßmann nennen für ethische CSR auch einige Aktivitäten, wie etwa Ausgaben für Produktsicherheit und die Vermeidung von selbstverursachter Umweltverschmutzung.⁹⁴

Altruistische CSR ähnelt hingegen dem philanthropischen Verantwortungsbereich von Carroll (vgl. Kapitel 1.5.2.): das Unternehmen als Good Citizen bemüht sich um die Förderung des menschlichen Wohlergehens, also um solche freiwilligen Unternehmensaktivitäten, die von der Gesellschaft erwartet werden.

Lantos führt hier Aktivitäten zum Wohle der Gesellschaft und der StakeholderInnen an, auch wenn sich daraus für das Unternehmen kein Profit ergibt, wie etwa Förderung der Bildungsinstitutionen, Kunst, Beitrag zur Lösung von langfristiger Arbeitslosigkeit usw. Die Gesellschaft geht davon aus, dass Unternehmen über viele Ressourcen (Geld, Mitarbeiter) verfügen und sich daher viele Möglichkeiten ergeben, um das soziale Umfeld des Unternehmens zu fördern.⁹⁵ Dubielzig und Schaltegger sprechen in diesem Zusammenhang von

⁹² Vgl. Meyer / Waßmann 2011, S. 13.

⁹³ Vgl. Lantos 2001, S. 3.

⁹⁴ Vgl. Meyer / Waßmann 2011, S. 13.

⁹⁵ Vgl. Lantos 2001, S. 3.

einer philanthropischen Corporate Citizenship – erst die Gesellschaft ermöglicht den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.⁹⁶

Da es sich bei den nicht strategischen Aktivitäten um freiwillige Projekte handelt, die nicht unbedingt zum ökonomischen Gewinn beitragen, obliegt es nur dem Unternehmen, ob es sich überhaupt sozial engagiert, in welchem Ausmaß und wie lange.

4.1.3. Strategische CSR

Strategische CSR wird als integraler Bestandteil von Differenzierungsstrategien auf Geschäftsbereichs- oder Unternehmensebene charakterisiert.⁹⁷ Sie unterscheidet sich von der nicht strategischen CSR vor allem dadurch, dass bei der strategischen Implementierung von CSR Strategien die Unternehmensziele verfolgt werden. Die CSR Aktivitäten werden hier nicht nur aus dem Grund praktiziert, weil sich das gehört und weil das Unternehmen gegenüber der Gesellschaft eine soziale Verantwortung wahrnimmt, sondern vielmehr wegen des damit zusammenhängenden ökonomischen Profits sowie der Befriedigung von Ansprüchen von StakeholderInnen. Der philanthropische Verantwortungsbereich von Carroll findet auch hier seine Verwendung. Durch strategischen Einsatz von CSR will das Unternehmen einerseits mehr Vertrauen seitens der StakeholderInnen gewinnen sowie sich eine positive Publizität verschaffen.⁹⁸ Dem Unternehmen geht es hauptsächlich darum, sich in den Augen der Öffentlichkeit ein positives Image zu verschaffen. Durch unterschiedliche Aktivitäten, die das soziale Umfeld des Unternehmens fördern, gelingt es vielen Unternehmen, neue KundInnen zu gewinnen und diese von ihren Produkten und Services zu überzeugen.

Aus diesem Grund spricht Lantos von einer win-win Situation, in der beide Seiten durch die gemeinsame Kooperation profitieren – die Unternehmen durch höhere Kunden-loyalität und motivierte und moralbewusste MitarbeiterInnen und die Gesellschaft durch den Unternehmensbeitrag für das lokale Umfeld.⁹⁹ Da es

⁹⁶ Vgl. Dubielzig / Schaltegger 2005, S. 235.

⁹⁷ Vgl. Meyer / Waßmann 2011, S. 15.

⁹⁸ Vgl. Lantos 2001, S. 2f.

⁹⁹ Ebda, S. 4.

sich bei der strategischen CSR um überlegte CSR Strategien handelt, die nicht nur für die Gesellschaft, sondern auch für das Unternehmen vorteilhaft sind, zielt die strategische CSR auf eine langfristige Profitorientierung und nicht auf kurzfristigen ökonomischen Gewinn. Es wurden bereits zahlreiche CSR Maßnahmen entwickelt, wie etwa Cause-Related-Marketing, Corporate Sponsorship (vgl. Kapitel 4.3.) oder Nachhaltigkeits-marketing. Diese beschäftigen sich intensiv mit den sozial-ökologischen Interessen der Gesellschaft und versuchen diese proaktiv in das Geschäftsmodell zu integrieren.¹⁰⁰

4.2. Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie

Damit CSR Strategien auch die gewünschten Effekte erzielen, müssen sie richtig in das Geschäftsmodell des Unternehmens integriert werden. Wie bereits erwähnt, ist es sehr wichtig, dass nicht nur das Unternehmen, sondern auch die StakeholderInnen davon profitieren.

Porter und Kramer gehen davon aus, dass eine Ausgeglichenheit beider Interessen – des Unternehmens und der Gesellschaft (win-win situation) – die Priorität sein soll, auch wenn dies clichéhaft klingt. Denn erfolgreiche Unternehmen benötigen für ihre Existenz eine „wohlbehaltene“ Gesellschaft und umgekehrt. Sie sprechen von einem sogenannten *shared value*. Kurzfristiger Gewinn auf einer Seite macht den langfristigen Gewinn für beide Seiten unmöglich. Eine erfolgreiche CSR Integration setzt sich nach Porter und Kramer aus mehreren Schritten zusammen:¹⁰¹

1. Identifying the points of intersection

Die gegenseitige Abhängigkeit des Unternehmens und der Gesellschaft lässt sich anhand von zwei Formen erklären: inside-out linkages und outside-out linkages.

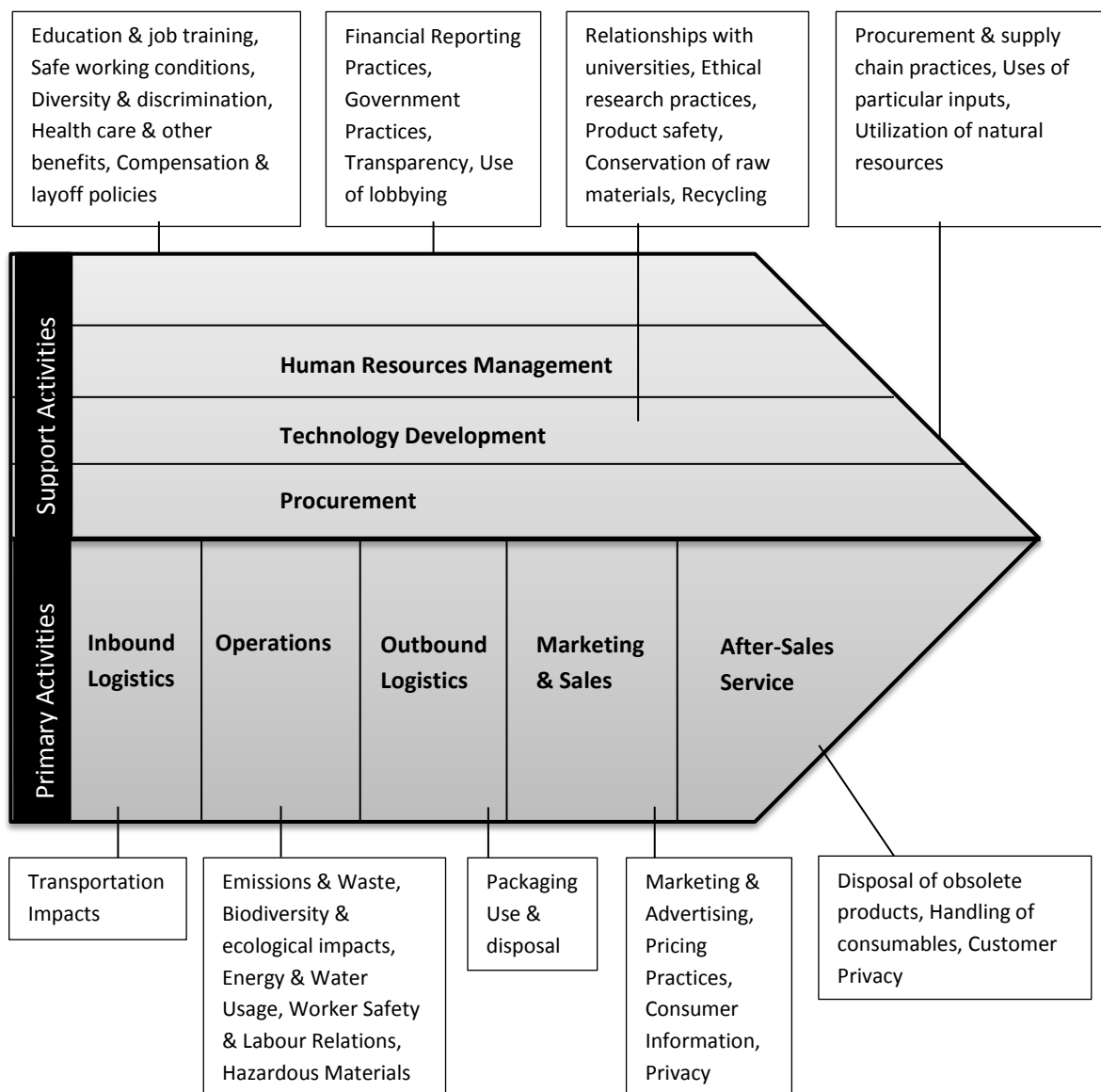
Die **Inside-Out Perspektive** beschreibt die möglichen Unternehmensaktivitäten entlang der Wertkette sowie deren Auswirkungen auf die Gesellschaft. Alle

¹⁰⁰ Vgl. Meyer / Waßmann 2011, S. 17.

¹⁰¹ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 82f.

Unternehmensaktivitäten beeinflussen unmittelbar ihr gesellschaftliches Umfeld. Ob die Auswirkungen positiv oder negativ für die Gesellschaft sind, hängt von mehreren Faktoren ab, wie etwa Lage, Entwicklung der sozialen Standards oder Fortschritt der Wissenschaft. All dies kann die Auswirkungen beeinflussen. Mit Hilfe der Wertkette können die möglichen positiven oder negativen Effekte der CSR Aktivitäten besser identifiziert werden.¹⁰²

Abb.14: Inside-Out Perspektive



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter / Kramer 2006, S. 85.

¹⁰² Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 85.

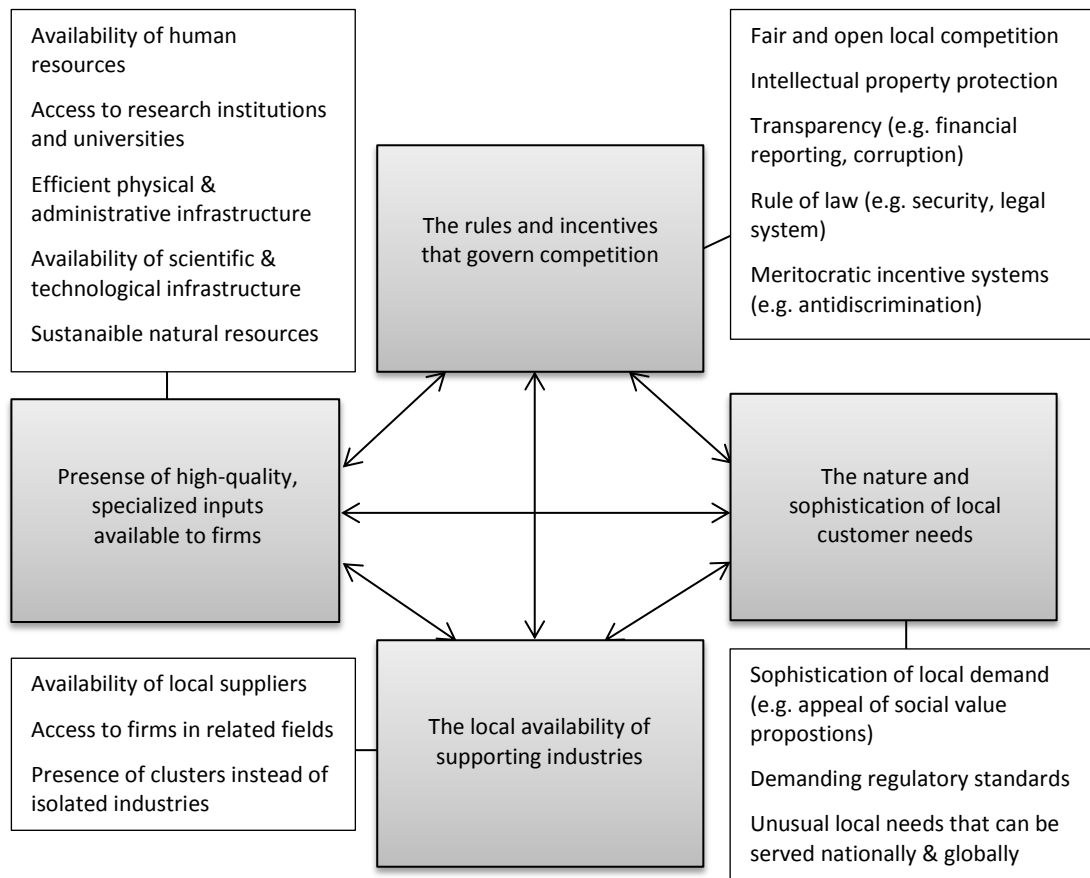
Porter und Kramer gliedern die CSR Aktivitäten in Primary Activities – grundlegende Aktivitäten wie z. B. Logistik, die für Unternehmen von essentieller Bedeutung sind, denn diese ermöglichen den eigentlichen Betrieb und tragen somit zur unmittelbaren Unternehmensleistung bei – und in Support Activities – unterstützende Aktivitäten, wie etwa Human Resources Management, die die grundlegenden Aktivitäten fördern, z. B. durch zur Verfügung Stellung von Personal. Diese Wertkette dient als Orientierungshilfe für die Planung von CSR Aktivitäten und muss jeweils an das Unternehmen und seinen Wirkungsbereich sowie an das Wettbewerbsumfeld angepasst werden. Nicht alle CSR Aktivitäten hängen jedoch mit den Geschäftsprozessen des Unternehmens unmittelbar zusammen. Ein CSR Engagement soll alle drei Verantwortungsbereiche – ökonomisch, sozial und ökologisch – abdecken. Damit ökonomische Erfolge erzielt werden können, wird die Auswahl der CSR Aktivitäten entlang der eigenen Wertkette empfohlen. Unternehmen können nicht alle sozialen oder ökologischen Probleme der Gesellschaft lösen, daher soll sich das Unternehmen am besten auf solche CSR Aktivitäten konzentrieren, die mit seinen eigenen Kernkompetenzen zusammenhängen.¹⁰³

Die **Outside-In Perspektive** beschäftigt sich hingegen mit dem Wettbewerbsumfeld des Unternehmens. Hier geht es um eine langfristige Perspektive, wobei die sozialen Konditionen einen entscheidenden Faktor darstellen. Das Wettbewerbsumfeld ist zwar auf den ersten Blick nicht so interessant wie die Auswirkungen entlang der Wert-schöpfungskette, können aber für Unternehmen und Gesellschaft viel wichtiger sein. Wenn das Wettbewerbsumfeld wohlbehalten ist, gewinnen beide Seiten:¹⁰⁴

¹⁰³ Vgl. Meyer / Waßmann 2011, S. 18f.

¹⁰⁴ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 87.

Abb.15: Outside-In Perspektive



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Porter / Kramer 2006, S. 87.

Der Fokus liegt bei der Outside-In Perspektive bei den eigenen Kernkompetenzen. Porter und Kramer haben hierfür ein sogenanntes Diamant Modell entwickelt, das zeigt, wie das Unternehmen unter den herrschenden Bedingungen (wie etwa lokale Nachfrage-bedingungen) innerhalb seines Wettbewerbsumfelds erfolgreich sein kann. Ziel dabei ist es, solche sozialen Bereiche auszuwählen, die für das Unternehmen den größten strategischen Wert besitzen, von denen jedoch auch die Gesellschaft profitiert. Porter und Kramer gliedern das Diamant Modell in vier grundlegende Bereiche:

Unternehmensstrategie & Konkurrenz (beinhaltet Regelungen und Anreize, die den Wettbewerb regeln), Konditionen für Ressourceneinsatz (z. B. Personal, Verwendung von nachhaltigen, ökologischen Ressourcen), verwandte &

unterstützende Branchen (z. B. Verfügbarkeit von lokalen Lieferanten) sowie lokale Nachfragebedingungen.¹⁰⁵

Laut Meyer und Waßmann ist es wichtig, dass der Wettbewerb nicht nur innerhalb der ökonomischen Dimension stattfindet, sondern auch soziale und ökologische Bereiche inbegriffen sind. Diese beiden Bereiche hängen unmittelbar von den existierenden Nachfragebedingungen ab und führen im Rahmen eines Wettbewerbs bis hin zu einem nachhaltigen Konsum. Das Unternehmen gewinnt im Wettbewerb dann, wenn das CSR Engagement bei den Kaufentscheidungen der KonsumentInnen eine entscheidende Rolle spielt.¹⁰⁶

2. Choosing which social issues to address

Das Unternehmen kann nicht alle soziale Probleme lösen, daher muss es sich auf bestimmte „social issues“ konzentrieren, die mit seinem eigenen Geschäftsfeld übereinstimmen. Hintergedanke dabei ist, einen Wert zu schaffen, der sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft Gewinn bringt. Porter und Kramer unterscheiden drei Kategorien sozialer Themen:¹⁰⁷

Generic social issues sind zwar für die Gesellschaft von großer Bedeutung, werden aber nicht durch die Geschäftsprozesse beeinflusst und haben somit keinen Einfluss auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Value chain social impacts werden durch die Unternehmensaktivitäten innerhalb des tagtäglichen Geschäftsverlaufs beeinflusst.

Social dimensions of competitive context sind Faktoren aus dem externen Umfeld des Unternehmens, die die grundlegenden Triebkräfte der Wettbewerbsfähigkeit ausgerechnet an den Stellen beeinflussen, wo das Unternehmen agiert.

Jedes Unternehmen muss die Social Issues nach guter Überlegung innerhalb seiner eigenen Unternehmensstrategie festlegen, diese unterscheidet sich je nach Unternehmen, Geschäftsfeld oder Ort. Durch die Überlegung, welche Social

¹⁰⁵ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 86.

¹⁰⁶ Vgl. Meyer / Waßmann 2011, S. 23.

¹⁰⁷ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 83.

Issues innerhalb der CSR Strategie eingesetzt werden, lassen sich auch mögliche Auswirkungen besser identifizieren.

3. Creating a corporate social agenda

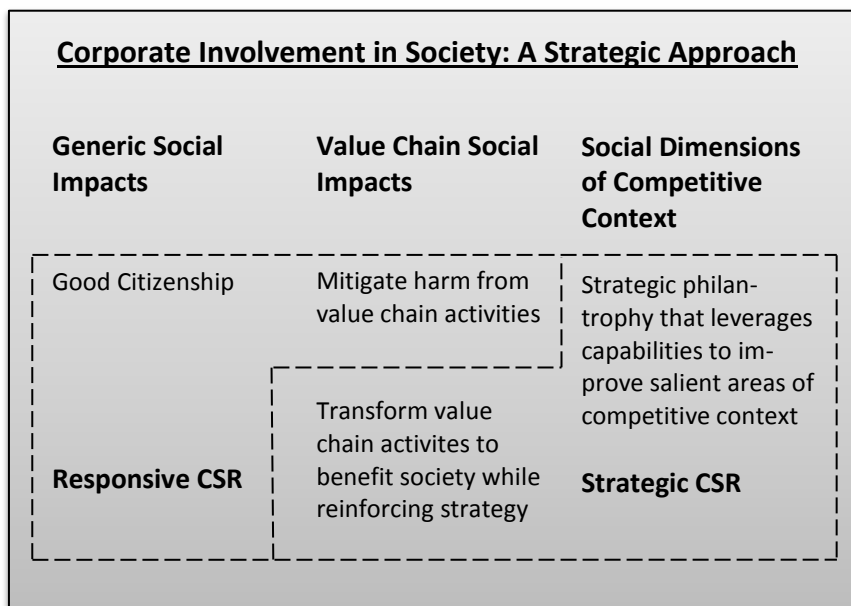
Nach der Festlegung von Social Issues kann eine detaillierte Corporate Social Agenda erstellt werden. Diese geht über die Erwartungen bis hin zu Möglichkeiten, wie man sozialen und ökonomischen Profit erzielen kann, hinaus – von der Berücksichtigung des möglichen Schadens bis hin zu Möglichkeiten der Verstärkung der Unternehmens-strategie. Die Soziale Agenda muss dabei auch die Anforderungen und Wünsche der StakeholderInnen berücksichtigen. Aber nicht nur das – das Unternehmen soll sich hauptsächlich auf das Erreichen einer strategischen CSR konzentrieren. Porter und Kramer unterscheiden zwischen einer Responsive CSR und Strategic CSR: ¹⁰⁸

Responsive CSR setzt sich aus zwei Teilen zusammen: Erstens, das Unternehmen verhält sich als *good corporate citizen*, angepasst an die Weiterentwicklung von gesellschaftlichen Anliegen der StakeholderInnen. Der zweite Teil ist die Minderung von bereits vorhandenen oder voraussichtlichen negativen Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten.

Strategic CSR muss über die besten Unternehmensstrategien hinausgehen – d.h. das Unternehmen muss seine *unique position* festlegen, denn nur dadurch kann es sich von der Konkurrenz unterscheiden, z. B. durch Senkung der Kosten oder einen besseren Service. Porter und Kramer fassen die strategische CSR wie folgt zusammen:

¹⁰⁸ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 84ff.

Abb.16: Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach



Quelle: Eigene Abbildung ai Anlehnung an Porter / Kramer 2006, S. 89.

4. Integrating inside-out & outside-in practices

Laut Porter und Kramer ist es wichtig, dass beide Strategien eingesetzt werden, denn Unternehmensaktivitäten entlang der Wertkette können die Verbesserung der sozialen Dimension zwar stärken, gleichzeitig können aber Investitionen in das Wettbewerbs-umfeld die Bedingungen für diese Unternehmensaktivitäten verringern. Ziel ist, diese zwei Strategien – Aktivitäten entlang der Wertkette und Investitionen in das Wettbewerbsumfeld – in eine Unternehmensstrategie zu integrieren.¹⁰⁹

5. Creating a social dimension to the value proposition

Am Ende jeder Strategie ist nur mehr eine Aufgabe zu erfüllen – *unique value proposition* – etwas zu bieten, was die Konkurrenz nicht bietet und wodurch die unterschiedlichen Bedürfnisse der KundInnen abgedeckt werden. Strategische CSR ist dann am effektivsten, wenn Unternehmen die soziale Dimension mit dem Wertbeitrag (value proposition) verknüpfen – dadurch wird die soziale Dimension auch in die allgemeine Unternehmensstrategie integriert.¹¹⁰

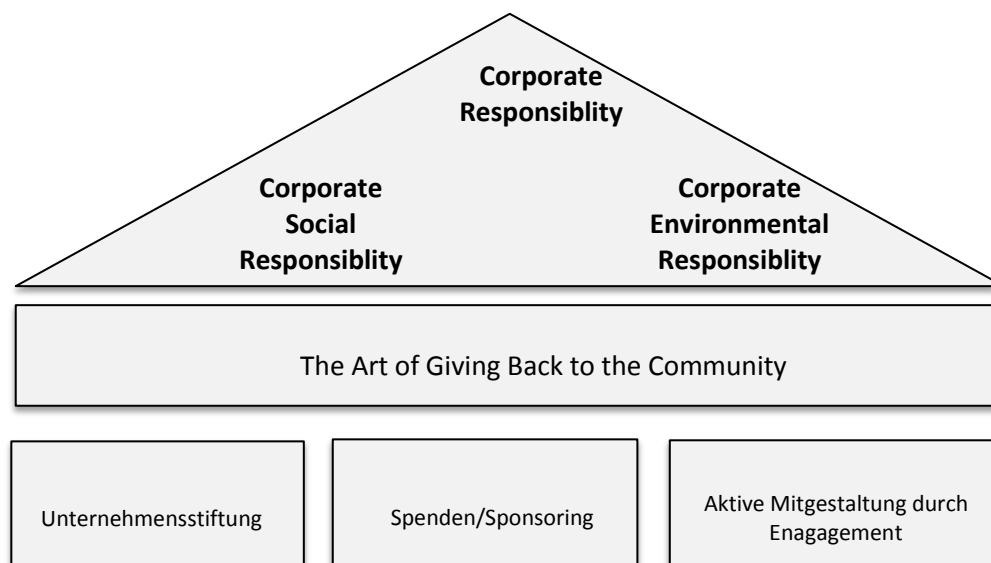
¹⁰⁹ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 89.

¹¹⁰ Vgl. Ebda.

4.3. Corporate Citizenship-Mix

Wie bereits im vergangenen Kapitel beschrieben, steht Corporate Citizenship für solche Unternehmensaktivitäten, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen. Ziel ist, sich nicht nur sozial zu engagieren, sondern auch in den Augen der Öffentlichkeit als „good corporate citizen“ aufzutreten. Dafür stehen eine Reihe an Corporate Citizenship Maßnahmen zur Verfügung, die im Rahmen der CSR Strategie eingesetzt werden können.

Abb.17: Corporate Citizenship



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mutz / Korfmacher 2003a, S. 51.

Wie in der Grafik von Kutz und Korfmacher abgebildet, gehören zu den häufigsten CC Maßnahmen Corporate Foundation, Corporate Giving und Corporate Volunteering. In der Fachliteratur werden allerdings auch mehrere andere Maßnahmen erwähnt, wie etwa Social Sponsoring, Social Lobbying oder Cause Related Marketing:

Corporate Giving

Corporate Giving beinhaltet klassische Maßnahmen wie Spenden oder Sponsoring. Es ist ein einseitiges Geben des Unternehmens, bei dem die MitarbeiterInnen meistens nicht involviert sind. Andererseits können

MitarbeiterInnen durch sogenannte Matching Programme beim Corporate Giving miteinbezogen werden, in dem sie für jede Spende honoriert werden.¹¹¹

Corporate Foundations

Im Rahmen von Corporate Foundations werden gemeinnützige Unternehmensstiftungen gegründet, deren Ziel ist es, sich durch finanzielle Unterstützung für unterschiedliche soziale, kulturelle oder ökologische Projekte sozial zu engagieren. Durch eigene Projekte können auch MitarbeiterInnen in das Programm involviert werden.¹¹²

Corporate Volunteering

Corporate Volunteering stellt den Kern des Corporate Citizenship Mix dar. Das ehrenamtliche Engagement der MitarbeiterInnen wird vom Unternehmen unterstützt – den MitarbeiterInnen wird angeboten, sich entweder während der Arbeitszeit oder auch in ihrer Freizeit bei diversen sozialen Projekten oder Non-Profit Organisationen zu engagieren oder diese zu unterstützen. Corporate Volunteering ist erst innerhalb der letzten 20 Jahre für Unternehmen attraktiv geworden.¹¹³

Social Sponsoring

Unter Social Sponsoring wird das klassische Sponsoring verstanden, jedoch mit der Übertragung auf den sozialen Bereich. Dadurch eröffnen sich für Unternehmen diverse Möglichkeiten durch neue Kommunikationskanäle.¹¹⁴

Cause Related Marketing

Cause Related Marketing ist eine zweckgebundene Marketingmaßnahme. Der Verkauf von Produkten dient einem guten sozialen Zweck. Ein Beispiel hierfür ist eine Verkaufsaktion in Deutschland – das Krombacher-Regenwald-Projekt: mit jedem gekauften Krombacher Kasten wird in Kooperation mit WWF ein Quadratmeter Regenwald gerettet.¹¹⁵

¹¹¹ Vgl. Mutz / Korfmacher 2003b, S. 102.

¹¹² Ebda.

¹¹³ Ebda.

¹¹⁴ Vgl. Dresewski 2004, S. 21f.

¹¹⁵ Ebda, S. 21f.

Social Commissioning

Unter Social Commissioning wird die Auftragsvergabe an soziale Organisationen verstanden. Unternehmen kooperieren mit gemeinnützigen Organisationen, die sozial benachteiligte oder behinderte Menschen beschäftigen.¹¹⁶

Community Joint Venture

Mit Community Joint Venture wird eine Kooperation zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen bezeichnet, deren Tätigkeit durch diese gemeinsame Kooperation bedingt ist – jeder bringt Ressourcen und nötiges Know-how mit.¹¹⁷

Social Lobbying

Als Lobbying für soziale Anliegen wird das Nutzen der nötigen Kontakte sowie des Einflusses des Unternehmens auf seine GeschäftspartnerInnen für einen sozialen Zweck bezeichnet, wie z. B. die Organisation eines Freiwilligentages mit Unterstützung der MitarbeiterInnen und GeschäftspartnerInnen.¹¹⁸

Venture Philanthropy

Venture Philanthropy wird als Soziales Risiko-Kapital bezeichnet. Für Risiko-KapitalgeberInnen besteht die Möglichkeit einer Investition in soziale Organisationen (nicht nur finanzieller Natur).¹¹⁹

Corporate Citizenship Maßnahmen werden häufig eingesetzt, um soziale Probleme in dem lokalen Umfeld des Unternehmens zu lösen. In vielen US-Amerikanischen Firmen ist Corporate Citizenship zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Unternehmensführung geworden. Die Leitidee lautet *The Art of Giving Back to the Community* und aus dem Grund engagieren sich viele Unternehmen nicht nur durch z. B. Aufbau von Kinderspielplätzen oder der Reparatur einer Schule, sondern es werden auch unterschiedliche Projektstage, Mentoren- oder Studienprogramme angeboten sowie Kooperationen mit Non-Profit Organisationen abgeschlossen. Ziel ist nicht nur, sich als good citizen zu verhalten, sondern vielmehr der damit zusammenhängende wirtschaftliche

¹¹⁶ Vgl. Dresewski 2004, S. 21f.

¹¹⁷ Ebda.

¹¹⁸ Ebda.

¹¹⁹ Ebda.

Erfolg. Die Balance zwischen Geben und Nehmen spielt in den USA eine wichtige Rolle und versteht sich als ein ethisches Verhaltensmuster in der amerikanischen Gesellschaft. Eine andere Situation herrscht in Deutschland. Corporate Giving - Spenden oder Sponsoring hat in Deutschland eine lange Tradition - wie etwa die finanzielle Unterstützung eines lokalen Sportvereins. Corporate Foundations hingegen sind in Deutschland noch immer ziemlich unbekannt. Deutsche Unternehmen haben nicht das Bedürfnis, sich als good citizen zu fühlen und das bürgerschaftliche Engagement ihrer MitarbeiterInnen zu fördern. Vielmehr wird versucht, durch etwaige Maßnahmen die Sozialkompetenzen eigener MitarbeiterInnen zu erhöhen.¹²⁰ Zwar wird bei den Corporate Citizenship Maßnahmen das Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs verfolgt, das primäre Ziel soll aber die Förderung des lokalen Umfeldes sein. In den letzten Jahren haben immer mehr Unternehmen die Notwendigkeit sozialen Engagements erkannt und auch außerhalb der USA verbreitet sich diese immer populärere CSR-Maßnahme.

4.4. Nachhaltigkeitskommunikation

Heutzutage glauben KundInnen und andere StakeholderInnen nicht alles, was von einem Unternehmen beworben wird, vor allem, wenn es um den Bereich Nachhaltigkeit geht. Immer mehr KundInnen befürchten eine Greenwashing-Strategie, eine „scheinbare“ Nachhaltigkeitsstrategie. Aus diesem Grund ist es für die Unternehmen sehr wichtig, das nachhaltige Handeln und seine Ergebnisse auch der Öffentlichkeit zu präsentieren – und dies nicht nur mittels bezahlter Werbung in Fernsehen, Radio, Print oder Online Bereich, sondern auch mit Hilfe von unterschiedlichen PR Instrumenten wie z.B. Pressekonferenzen, Pressemitteilungen, MitarbeiterInnenzeitungen, Imagebroschüren, Social Media oder der bewährten klassischen Nachhaltigkeitsberichterstattung in Form eines Nachhaltigkeitsberichtes oder als Teil des Geschäfts- oder Jahresberichtes. Die wichtigsten Analyseinstrumente für die vorliegende Magisterarbeit sind der Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht sowie die internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation, die hier kurz vorgestellt werden.

¹²⁰ Vgl. Mutz / Korfmacher 2003b, S. 103ff.

Nachhaltigkeitsbericht

Ein Nachhaltigkeitsbericht gehört zu den ausdrucksvollsten Zeichen eines CSR Engagements.¹²¹ Ein Nachhaltigkeitsbericht liefert im Unterschied zu anderen Werbekanälen mehr Transparenz für die StakeholderInnen und wirkt daher viel glaubwürdiger, wenn man Fakten und Ergebnisse der umgesetzten Nachhaltigkeitsmaßnahmen präsentiert.

„Nachhaltigkeitsberichterstattung umfasst die Erhebung, Offenlegung und Rechenschaftslegung zur Leistung einer Organisation hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsziele. Ein Nachhaltigkeitsbericht bietet eine ausgewogene und angemessene Darstellung der Nachhaltigkeitsleistung der berichtenden Organisation und enthält sowohl positive als auch negative Beiträge.“¹²²

Wie ein Nachhaltigkeitsbericht gestaltet werden soll und welche Kriterien bei der CSR-Berichterstattung berücksichtigt werden müssen, wird anhand **GRI Richtlinien** dargestellt (vgl. dazu Kapitel 3.4.3).

Der GRI-Leitfaden setzt sich aus Prinzipien der Berichterstattung, Anleitung für Berichterstattung und Standardangaben zusammen:

Prinzipien der Berichterstattung dienen zur Abgrenzung der Inhalte und Qualitätssicherung. Der GRI Leitfaden legt die Prinzipien wie Wesentlichkeit, Einbeziehung von Stakeholdern, Nachhaltigkeitskontext, Vollständigkeit, Ausgewogenheit, Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Aktualität, Zuverlässigkeit und Klarheit fest.

Diese Prinzipien helfen dem Unternehmen bei der Gestaltung eines Nachhaltigkeitsberichtes – aus welchen Inhalten sich der Bericht zusammensetzen soll. Zu jedem Prinzip gibt es auch kurze Prüfangaben. Des Weiteren definiert der GRI Leitfaden drei Standardangaben, die für das Unternehmen am wesentlichsten und für die Stakeholder am interessantesten sind: Strategie und Profil (Strategie, das Profil, Corporate Governance), Managementansatz (Unternehmensleistung in bestimmten Bereichen) und Leistungsindikatoren (vergleichbare Daten wie soziale, ökonomische und ökologische Leistung). Aus der Implementierung der Prinzipien an die

¹²¹ Vgl. Köppl / Neureiter 2004, S. 302.

¹²² Global Reporting Initiative 2011, S. 40.

Standardangaben des Unternehmens resultieren dann Themen und Indikatoren, aus denen das Nachhaltigkeitsbericht besteht. Außerdem gibt es Indikatorprotokolle (hilfreiche Informationen für die Berichterstattung, damit die Einheitlichkeit der Berichte gewährleistet wird), Sector Supplements (Branchenempfehlungen) und technische Protokolle, die dem Unternehmen beim Präzisieren des Nachhaltigkeitsberichtes helfen sollen. ¹²³

Geschäfts- und Jahresbericht

Falls die Unternehmen aber keinen eigenen Nachhaltigkeitsbericht herausgeben, können sie die umgesetzten Nachhaltigkeitsmaßnahmen auch in einen Geschäftsbericht oder Jahresbericht integrieren.

„Der Geschäftsbericht ist ein in unpersönlichen Kommunikationsprozessen eingesetztes Übermittlungsmedium verschiedener äußerlicher Erscheinungsform, mittels dessen ein Unternehmen gewöhnlich im (geschäfts-)jährlichen Turnus mit der Zielsetzung der Information und Verhaltensbeeinflussung unternehmensbezogene Nachrichten, deren Schwerpunkt auf einer Beschreibung des letzten Geschäftsjahres liegt, an meist verschiedene, vor allem unternehmensexterne Adressatengruppen vermittelt.“ ¹²⁴

Der Geschäfts- oder Jahresbericht dient also als Informationsmedium, in dem alle wichtigen geschäftsbezogenen Informationen über das vergangene Jahr zusammengefasst werden. Dies betrifft hauptsächlich die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, wie etwa die Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung oder die Lage des Unternehmens. Es muss ein möglichst genaues Bild über die Vermögens- und Ertragslage eines Unternehmens vermitteln. Den Jahresabschluss müssen laut österreichischem Gesetz alle Einzelunternehmen, Personengesellschaften, Kapitalgesellschaften etc. erstellen. ¹²⁵

¹²³ Vgl. Global Reporting Initiative 2011, S. 4f.

¹²⁴ Hütten 2000, S. 32.

¹²⁵ Vgl. Unternehmensportal Service 2015, S. 9ff. zit nach Bundesministerium für Justiz

Internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation

Immer mehr Unternehmen setzen auf internetbasierte Kommunikation, sei es mittels Unternehmenswebsites oder Social Media wie z.B. Facebook. Die Veröffentlichung von Informationen auf der Unternehmenswebsite sorgt aber auch für mehr Zugänglichkeit und Transparenz. So kann man per Mausklick relevante Informationen zu spezifischen Themen finden, wie z.B. auch die Nachhaltigkeit.

Die internetbasierte Nachhaltigkeitskommunikation bringt für die Unternehmen den Vorteil mit sich, dass im Unterschied zu der klassischen medialen Berichterstattung (wie z.B. Pressemitteilungen) kein journalistischer Filterprozess notwendig ist. Somit gelingt es dem Unternehmen, unzensuriert alle interessierten StakeholderInnen zu erreichen.¹²⁶

Die internetbasierte Kommunikation bietet nicht nur mehr Raum für das Online-Stellen diverser Projekte und Programme, sondern auch die Möglichkeit, diese gegenüber anderen hervorzuheben und somit einen gewissen Mehrwert zu schaffen. Nachhaltigkeit kann stattfinden in Form von unterschiedlichen Informations- oder Bildungsangeboten, Bildungsveranstaltungen, Angeboten und Tools, die die Interaktion und Partizipation fördern (wie z.B. Umfragen, Chats, Blogs usw.), bis hin zum „klassischen“ Download von Präsentationsmaterialien oder Imagebroschüren, die auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung stehen. Durch die ständige Entwicklung der Online-Kommunikation gibt es aber noch viele andere Möglichkeiten, wie man die Nachhaltigkeit im Online-Bereich kommunizieren könnte, diese werden aber nicht von jedem Unternehmen genutzt.¹²⁷

¹²⁶ Vgl. Jarolimek/Raupp in Raupp/Jarolimek/Schultz 2011, S.500 .

¹²⁷ Ebda, S.268ff.

CSR IN DER PRAXIS

5. CSR in Österreich

Auch in Österreich wird der Corporate Social Responsibility eine wichtige Rolle zugeschrieben. Immer mehr Unternehmen finden das Thema Nachhaltigkeit und ihre Integration in die Unternehmensstrategie wichtig.

Dies belegt auch eine Studie der CSR Austria aus dem Jahr 2003. Im Rahmen der Studie wurden 10 qualitative Interviews durchgeführt und 1.210 österreichische Unternehmen mittels Fragebogen befragt (20,1 % Rücklaufquote – 243 Unternehmen haben an der Umfrage teilgenommen). Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick: ¹²⁸

Unternehmens- & Führungsethik

- *75 % der Unternehmen haben ein unternehmensspezifisches Wertesystem. Dieses ist in den allermeisten Fällen in Leitbildern, Unternehmensvisionen oder Mission Statements dokumentiert.*
- *Zu 93 % beabsichtigen die Unternehmen, mit einem Wertesystem die Unternehmenskultur zu verbessern und zu stärken. Dabei werden als die wichtigsten Bereiche die Unterstützung des korrekten Verhaltens der MitarbeiterInnen (68 %), die Verbesserung des Managements (61 %) und die Voraussetzungen für die Entwicklung eines verantwortlichen Unternehmens (51 %) gesehen.*
- *Unternehmenswerte repräsentieren sich am häufigsten über die Vorbildfunktion für MitarbeiterInnen (61 %), in der Gleichbehandlung der MitarbeiterInnen (53 %) und in klaren und ehrlichen Verträgen (44 %).*
- *Ehrlichkeit (80 %), Zuverlässigkeit (79 %) und Verantwortung (71 %) sind die Werte, denen die Unternehmen die größte Bedeutung zuschreiben.*
- *2/3 der Unternehmen bilden regelmäßig Lehrlinge aus. Die Einbeziehung der MitarbeiterInnen bei Umstrukturierungen (61 %) und die Vermeidung von Kündigungen durch alternative Lösungen (50 %) sind weitere Maßnahmen zur Schaffung und zum Erhalt der Arbeitsplätze.*
- *66 % aller großen und mittleren Unternehmen schulen regelmäßig ihre MitarbeiterInnen in allen Organisationsebenen. In Kleinunternehmen werden deutlich seltener (30 %) regelmäßige Weiterbildungsqualifikationen angeboten.*
- *2/3 aller Unternehmen messen dem Umweltschutz eine so große Bedeutung bei, dass sie sich öffentlich und schriftlich dazu bekennen.* ¹²⁹

¹²⁸ Vgl. CSR Austria 2003, S. 8f.

¹²⁹ Ebda, S. 11.

Corporate Governance

- 59 % der Unternehmen kennen die Diskussion um das Thema Corporate Governance. Die Kenntnis der Debatte steigt mit der Größe des Unternehmens und wird positiv beeinflusst, wenn das Unternehmen kein Familienunternehmen ist und einen internationalen Absatzmarkt hat.
- 16 % der befragten Unternehmen haben den österr. Corporate Governance Kodex unterzeichnet, der am 1.10.2002 der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. 5 % der Befragten geben an, eine Unterzeichnung geplant zu haben.
- Folgende Gründe werden als Hemmnisse, die gegen eine Unterzeichnung des Kodex sprechen, genannt: zu wenig Nutzen (50 %), zu viel Bürokratie (43 %), keine Nachfrage bei KundInnen, Banken und InvestorInnen (36 %) und nicht an den Bedürfnissen von KMUs orientiert (36 %). Die zu hohen Kosten bei der Implementierung sehen nur 11 % der Befragten als Hindernisgrund an.
- Der wichtigste Grund, der für eine Verpflichtung zum österr. Corporate Governance Kodex spricht, ist der Wunsch der Unternehmen, auf die Zukunft gut vorbereitet zu sein (69 %). 62 % der Unternehmen denken, dass Transparenz und Kontrolle ein erfolgreiches Unternehmen auszeichnen und 54 % sind der Ansicht, dass Corporate Governance ein wichtiger Bestandteil bei internationalen Finanzierungen ist.
- 48 % der befragten Unternehmen besitzen einen Aufsichtsrat, der für die Kontrolle und Kommunikation mit der Geschäftsführung bzw. dem Vorstand zuständig ist. Mehr als die Hälfte (52 %) der österreichischen Aufsichtsräte hat eine übersichtliche Größe bis zu 5 Mitgliedern. In 39 % der Aufsichtsräte tagen 6-14 Mitglieder.
- 13 % der befragten Unternehmen veröffentlichen regelmäßig die Gehälter der Geschäftsführung.
- 87 % der Unternehmen haben eine leistungsbezogene Vergütung für bestimmte Mitarbeitergruppen implementiert. Davon wiederum entlohnen 56 % den Vorstand in Abhängigkeit zur Zielerreichung, 70 % das obere Management, 50 % das mittlere Management und 45 % den Großteil der MitarbeiterInnen.¹³⁰

Corporate Citizenship

- 97 % der Unternehmen unterstützen gemeinnützige Einrichtungen im Sinne des Corporate Citizenships.
- Die mit Abstand häufigste Form der Unterstützung gemeinnütziger Einrichtungen sind Geldspenden, gefolgt von Sachspenden und Sponsoring. Corporate Volunteering (Freistellung von MitarbeiterInnen für die Arbeit in gemeinnützigen Einrichtungen) spielt nur eine geringe Rolle.
- CC-Aktivitäten werden nur in 14 % der Fälle in die strategische Unternehmensplanung integriert, in 54 % werden die CC-Aktivitäten von Fall zu Fall mit Bezug zur Unternehmenspolitik getroffen, die restlichen Unternehmen (32 %) entscheiden spontan, ohne Bezug zur Unternehmensstrategie.
- Der wichtigste Grund für CC-Aktivitäten liegt in der ethisch/moralischen Überzeugung der Geschäftsführung (75 % der aktiven Unternehmen geben

¹³⁰ CSR Austria 2003, S. 19.

unter anderem diesen Grund an). Der Vorteil für den Unternehmenserfolg spielt eine vergleichsweise geringe Rolle (25%). Nur 6 % begründen ihr CC-Engagement mit Druck von außen.

- *52 % der Unternehmen mit CC-Aktivitäten sind mit dem Erfolg dieses Engagements sehr zufrieden bzw. zufrieden. Nur 6 % sind wenig zufrieden bzw. unzufrieden.*
- *Die wichtigsten Hindernisse für verstärktes CC-Engagement sehen Unternehmen in fehlenden finanziellen Ressourcen, unklarem/zu geringem Nutzen, zu hohem Aufwand und fehlenden zeitlichen Ressourcen. Allen anderen Hindernissen kommt vergleichsweise geringe Bedeutung zu.*
- *Die mit Abstand wichtigste Unterstützung für intensiveres CC Engagement wäre für Unternehmen die generelle steuerliche Absetzbarkeit von Spenden (nennen 78 % der Unternehmen) gefolgt von besserer finanzieller Situation ihres Unternehmens (58 %) und höherer gesellschaftlicher Anerkennung ihres Engagements (37 %).*¹³¹

Zwar steigt die Anzahl der Unternehmen, die auf eine CSR-Strategie setzen, dies zeigt sich jedoch nicht in der Nachhaltigkeitsberichterstattung.

Ernst&Young untersuchten die Nachhaltigkeitsberichte von den 100 umsatzstärksten österreichischen Unternehmen, 5 Top-Kreditinstituten, 5 Top-Versicherungen, 40 Prime-Market Unternehmen, sowie 18 öffentlichen Unternehmen. Resultat: 23 % der Top-Unternehmen, -Banken und -Versicherungen, 28 % der Prime Market Unternehmen und 44% der öffentlichen Unternehmen verfügen über einen Nachhaltigkeitsbericht. Die Zahl der nach GRI erstellten Berichte liegt zwischen 80 % (Top-Unternehmen, -Banken und – Versicherungen) und 100 % (Prime Market). Die Nachhaltigkeitsberichte werden im Unterschied zu 2010 vermehrt in den Geschäftsbericht integriert. Die Berichte sind auch transparenter geworden – 45 % der börsenorientierten, 38 % der öffentlichen und 28 % der Top-Unternehmen, -Banken und Versicherungen lassen ihre Berichte nach internationalen Standards extern verifizieren.¹³²

Nachhaltige Entwicklung wird aber auch von zahlreichen Institutionen wie etwa respAct, Trigos, der Wirtschaftskammer Österreich oder der Bundesregierung unterstützt und ständig gefördert.

¹³¹ CSR Austria 2003, S. 25.

¹³² Vgl. Rogl / Madl / Simacek 2012, S. 4f.

5.1. Initiative der österreichischen Bundesregierung

Für Österreich wurde von der österreichischen Bundesregierung eine **österreichische Nachhaltigkeitsstrategie** entwickelt. Diese definiert zwanzig Ziele für ein nachhaltiges Österreich, die für mehr Lebensqualität, mehr wirtschaftliche Dynamik sowie eine aktive Rolle im europäischen Raum und weltweit sorgen sollen:¹³³

Mehr Lebensqualität in Österreich

- *Entfaltungsmöglichkeiten für alle Generationen*
- *Gleichberechtigung für Frauen und Männer*
- *Bildung und Forschung schaffen Lösungen*
- *Ein menschenwürdiges Leben für die heutigen und künftigen Generationen*

Mehr wirtschaftliche Dynamik für Österreich

- *Österreichs Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Strukturen fördern*
- *Ein neues Verständnis von Unternehmen und Verwaltung*
- *Korrekte Preise für Ressourcen und Energie*
- *Erfolgreiches Wirtschaften durch Ökoeffizienz*

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen stärken

- *Mehr Vielfalt und Qualität für den Lebensraum Österreich*
- *Schutz der Umweltmedien und Klimaschutz*
- *Vielfalt von Arten und Landschaften bewahren*
- *Verantwortungsvolle Raumnutzung und Regionalentwicklung*
- *Mobilität nachhaltig gestalten*

Die Verkehrssysteme optimieren

- *Mehr Verantwortung in Europa und der Welt*
- *Armut bekämpfen, sozialen und wirtschaftlichen Ausgleich innerhalb und zwischen den Ländern schaffen*
- *Eine global nachhaltige Wirtschaft*
- *Unsere Welt als Lebensraum*
- *Kooperationen und Finanzierung*
- *Nachhaltigkeitsunion Europa*

Ein zukunftsfähiger Lebensstil

Außerdem wird von den drei führenden Ressorts – dem Sozialministerium (BMASK), dem Wirtschaftsministerium (BMWFJ) und dem Lebensministerium (BMLFUW) – ein **Aktionsplan für CSR** erarbeitet, der die CSR-Initiative der Europäischen Kommission fordert. Der Aktionsplan wird im Rahmen des Arbeitsprogrammes der Österreichischen Bundesnachhaltigkeitsstrategie sowie drei Workshops zum Thema CSR, die im Jahr 2012 unter Einbeziehung aller

¹³³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend o.A.

relevanten StakeholderInnen stattfanden, durchgeführt. Diese liefern dann die nötigen Grundlagen für einen österreichischen Aktionsplan.¹³⁴

Einen wertvollen Beitrag zum öffentlichen Diskurs leisten auch das führende Unternehmensnetzwerk für Corporate Social Responsibility in Österreich, **RespAct**, mit dem CSR-Dialog mit einer breiten Multi-StakeholderInnen-Beteiligung, sowie das Netzwerk Soziale Verantwortung (**NeSoVe**), das sich für anspruchsvolle Kriterien von CSR-Maßnahmen aus Sicht der von Unternehmenspolitik betroffenen ArbeitnehmerInnen, VerbraucherInnen und NGOs einsetzt und die Veranstaltungsreihe „Der ANDERE Dialog“ unterstützt.¹³⁵

Die nachhaltige Entwicklung in Österreich wird von dem Lebensministerium anhand unterschiedlicher Kriterien und Indikatoren in den Bereichen Gesellschaft / Mensch und Umwelt beobachtet und anschließend bewertet. Die Indikatoren für die Bewertung reichen von Gerechtigkeit, Freiheit, Gesundheit, Arbeit, Wohlstand, Mobilität oder Bildung bis hin zu umweltbedingten Indikatoren wie Klima, Luft, UV-Strahlung, Energie und Strom, Wasser, Lärm oder umweltschädliche toxische Stoffe.¹³⁶

Das Lebensministerium unterstützt die Nachhaltigkeit auch durch Gründung der Plattform für nachhaltigen Konsum www.bewusstkaufen.at, die den KonsumentInnen einen Überblick über die zahlreichen nachhaltigen Produkte sowie unterschiedlichsten Güte- oder Kontrollzeichen verschafft.¹³⁷

¹³⁴ Vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft 2012a.

¹³⁵ Vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft 2012b.

¹³⁶ Vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft 2011.

¹³⁷ Vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft o.A.

5.2. respACT & Trigos

RespACT entstand im Jahr 2007 aus der Zusammenführung des Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD) und respACT austria und lässt sich als die führende Unternehmensplattform für Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung in Österreich definieren. RespACT als Abkürzung von „responsible action“ steht für das gesellschaftlich verantwortliche Handeln des Unternehmens. RespACT unterstützt dabei seine Mitgliedsunternehmen (derzeit über 240 ordentliche Mitglieder) bei dem eigenverantwortlichen Erreichen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Zielen. Ziel dabei ist, dass österreichische Unternehmen CSR nicht nur als Marketing Instrument betrachten, sondern die nachhaltige Entwicklung in ihre Unternehmens-strategie einbinden und den wirtschaftlichen Erfolg der sozialen und ökologischen Verantwortung gleichstellen.¹³⁸

RespACT bietet für Unternehmen nicht nur die CSR Mitgliedschaft, sondern verleiht auch sogenannte Trigos Preise. Dies sind Österreichs Auszeichnungen für CSR Aktivitäten der Unternehmen im sozialen und ökologischen Bereich. Dabei wird besonders darauf geachtet, dass Unternehmen, die sich um einen Trigos Preis bewerben, das CSR Engagement nicht nur in einem bestimmten Bereich zeigen, sondern CSR als Unternehmensstrategie wahrnehmen. Die Trigos Preise werden jeweils für fünf Bereiche verliehen: Arbeitsplatz, Gesellschaft, Markt, Ökologie und Sonderpreis, wobei sich die Unternehmen für drei unterschiedliche Kategorien bewerben können: ganzheitlichstes CSR-Engagement, beste Partnerschaft und Social Entrepreneurship. Chance haben nicht nur große Unternehmen, sondern auch KMUs. Trigos erfreut sich einer großen Beliebtheit unter den österreichischen Unternehmen - bisher haben sich über 1.200 österreichische Unternehmen beworben, davon wurden 185 national und regional ausgezeichnet. Ziel dabei ist, das CSR Engagement der österreichischen Unternehmen zu fördern, sowie diese nachhaltigen Erfolgsmodelle der Öffentlichkeit zu präsentieren.¹³⁹

¹³⁸ Vgl. respACT o.A. a.

¹³⁹ Vgl. respACT o.A. b.

6. Praxisbeispiele

Damit man sich besser vorstellen kann, wie eine CSR Strategie in die Praxis umgesetzt werden kann, werden auf den folgenden Seiten einige Beispiele aus der Praxis angeführt. Dabei handelt sich sowohl um Erfolgsbeispiele als auch um Beispiele einer CSR Praxis, die in den Medien heftig kritisiert wurden.

Letztendlich wird auch kurz das Problem der irreführenden Nachhaltigkeitsstrategie skizziert – sogenanntes Greenwashing.

6.1. Best Practice Beispiele

Weltweit versuchen Unternehmen mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie die anderen zu überholen. Die Antwort, welchen internationalen Unternehmen das wirklich gelang, liefert u. a. die Studie *Best Global Green Brands 2012*.

Zu den besten Nachhaltigkeitsmarken gehören u. a. Toyota, Apple, IBM, Ikea, Microsoft, McDonald's, Samsung, Adidas, Nokia, Mercedes-Benz, BMW, Johnson&Johnson, Volkswagen, Panasonic, HP, Dell, Cisco, 3M, L'oreal, Honda, Ford, Sony, Hyundai, Nissan, Siemens, Nike, Canon, Philips, Kellogg's sowie viele weitere namhafte Marken. Die fünf Best Global Green Brands werden hier kurz vorgestellt:¹⁴⁰

1. **Toyota** räumte mit ihrer Nachhaltigkeitsstrategie bereits das zweite Jahr hintereinander den ersten Platz ab. Bereits seit 1990 gehört CSR untrennbar zu der Unternehmensstrategie des japanischen Autoherstellers. Toyota hält sich an den „clean vehicle“ Trend und entwickelt dementsprechend ständig neue Verbesserungen, was den Energie- und Wasserverbrauch, Abfall oder Schadstoff-emissionen betrifft. Toyota ist nicht nur sehr innovativ, sie baut ihre Reputation auf der langfristigen Nachhaltigkeitsstrategie und ökologischen Fahrzeugen auf, wie etwa dem PRIUS, der zum Synonym für Hybrid Fahrzeuge geworden ist.

¹⁴⁰ Vgl. Interbrand 2012

2. **Johnson&Johnson** gewinnt den zweiten Platz und ist ein Leader auf globaler Ebene in dem Gesundheitspflege-Sortiment. In 2011 präsentierte Johnson&Johnson seinen Nachhaltigkeitsplan "Healthy Future 2015", der über ökologische Angelegenheiten hinausgeht und einen breiteren Fokus auf Transparenz und soziale Verantwortung schafft. Das Unternehmen arbeitet an einem neuen Prozess zur Entwicklung und Vermarktung von nachhaltigeren Produkten und plant bis 2015 das Sortiment auf 60 Produkte zu erweitern. Johnson&Johnson erwarb auch das Unternehmen Sterilmed, das den Krankenhäusern bei der Abfallreduktion hilft. Für Ihre Nachhaltigkeitsstrategien gewann Johnson&Johnson sogar vier „Champion of Change“-Preise auf der CleanMed Konferenz.
3. **Honda** ist bereits seit 1972 ein Leader, was Nachhaltigkeitsmaßnahmen betrifft und dementsprechend *"strives to be a company society wants to exist."* Abgesehen von der Initiative zur völligen Abfallvermeidung in Nordamerika entwickelt das Unternehmen ständig neue Methoden zur Abfallreduktion entlang des Produktlebenszyklus. Honda wurde auch für die Reduktion von Emissionen sowie nicht toxische, konstruktive Maßnahmen gelobt. 2013 will Honda ein neues Pilotprojekt Fit EV präsentieren, das die Batterieladung von elektrischen Fahrzeugen beschleunigt und somit wiederum nachhaltiger macht.
4. **Volkswagen** ist einer der innovativsten und nachhaltigsten Autohersteller. Ziel des deutschen Unternehmens ist es, bis 2018 die Nachhaltigkeitsstrategie noch intensiver in die Wertschöpfungskette zu integrieren, die Kraftstoffeffizienz für jedes neue Fahrzeug um 10-15 % zu verbessern, neue elektrische und Hybrid-Autos am Markt einzuführen sowie die Produktionsstätten innerhalb der nächsten 6 Jahre um 25 % „grüner“ zu machen. Eine globale Nachhaltigkeits-strategie wird bei Volkswagen zu einem Schlüsselerfolg. "Think Blue" in den USA ist eine neue Strategie, in deren Rahmen umweltschonende Produkte und Lösungen hergestellt werden. Das "E-Scooter Concept" in China sorgt für bessere urbane Mikromobilität.
5. **HP** ist das größte Technologieunternehmen weltweit, spezialisiert auf Lösungen vom Datenzentrum bis zum PC. Im 2012 führte HP ein neues Konzept ein – das *EcoPOD next-generation data center* in Georgia, das

effizienteste existierende Datenzentrum. EcoPOD reduziert den Energieverbrauch im Vergleich zu herkömmlichen Einrichtungen um 95 %. HP setzt viel auf „Green Packaging Initiatives“, wie den Verkauf von nachhaltigen Produkten, Produktzertifikate oder Ökobilanz. Nachhaltigkeit in Transport und Logistik wird bei HP ebenfalls groß geschrieben: dazu zählt die Reduktion von Energie-, Papier- oder Wasser-verbrauch, des Abfalls sowie von Treibhausgasemissionen.

Auch in **Österreich** gibt es zahlreiche Erfolgsbeispiele.

Für eine besonders gelungene Nachhaltigkeitsstrategie wurden letztes Jahr von respACT Trigos Preise an folgende Unternehmen verteilt: ¹⁴¹

Kategorie Arbeitsplatz - BMW Motoren GmbH: Das BWM Werk Steyr überzeugte hauptsächlich durch den gelungenen CSR Ansatz im Mitarbeiterbereich am Standort Steyr. Mit dem Projekt „Heute für morgen“ setzt sich das Unternehmen für die Beschäftigungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen ein. Gelobt werden auch die ökologischen Bemühungen: Steigerung der Energieeffizienz, Reduktion des CO₂-Ausstoßes oder sparsamer Umgang mit Wasser.

Kategorie Gesellschaft - OÖ.Ferngas AG: Hier wurde vor allem die vorbildliche Einbindung der MitarbeiterInnen in ehrenamtliche Aktivitäten gelobt, wie etwa die Durchführung der Veranstaltung „Marktplatz Lebensnetze“ oder freiwillige Aktivitäten in Altenheimen in ganz Oberösterreich im Rahmen des Projektes „Zeitschenken“. Zukunftsorientiertes Denken zeigt das Unternehmen auch in der Forcierung von Bio-Gas und Erdgas als Kraftstoff.

Kategorie Markt - Toni's Handels GmbH: Umweltfreundliche Aktivitäten sind nicht nur die kontinuierliche CO₂-Reduktion, ressourcenschonende Produktion oder Erhalt der Biodiversität. Was die Jury überzeugte, war auch der 40-prozentige Bio-Anteil, Kommunikation auf Augenhöhe mit allen StakeholderInnenn sowie 100-prozentige Rückverfolgbarkeit und Transparenz in der Produktion.

¹⁴¹ Vgl. respACT 2012.

Kategorie Ökologie - EVVA Sicherheitstechnologie GmbH: EVVA

Sicherheitstechnologie überzeugt nicht nur durch die vorbildliche Stakeholder-Einbindung (eigene Plattform für Stakeholder: „Security City“) oder MitarbeiterInnen-Einbindung in die Unternehmensstrategie (betriebseigenes Ideenmanagement für MitarbeiterInnen: „Heureka“), sondern auch durch einen ökologischen Produktionsprozess: „Clean Production“ (ölfreie Fertigung und 100-prozentiges Recycling).

Kategorie Social Entrepreneurship - Career Moves: Career Moves ist die erste Online Jobbörse in Europa, die eine chancengleiche Bewerbung am Arbeitsmarkt ermöglicht, wie z. B. für Menschen mit Behinderung. Die Plattform ist besonders benutzerfreundlich und bietet Unterstützung während des gesamten Recruitingprozesses.

Auch das Lebensministerium schätzt die nachhaltigen Strategien der österreichischen Unternehmen. In dem zuletzt veröffentlichten Bericht *Best Practice Ressourceneffizienz, Erfolgsbeispiele aus Österreich* wurden zahlreiche Unternehmen für ihre umwelt-schonenden, hauptsächlich ökologischen Aktivitäten ausgezeichnet, z. B. **Kraft Foods** für die Reduktion von Aluminiumverpackungen im Zuge umfassender Maßnahmen zur Ressourcenschonung, **Ikea** für die grüne Wärme für Handelshäuser (Verwendung von Biomasse statt Gaskessel), Papierhersteller **Zellstoff Pöls AG** für die Wärme-rückgewinnung durch Produktionsabwärme oder **Eternit-Werke Ludwig Hatschek AG** für die Wiederverwertung von Produktionsabfällen bei der Herstellung von Faserzementwaren.¹⁴²

¹⁴² Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft 2012c.

6.2. Worst Practice Beispiele / Greenwashing

Grüne Strategien sind so populär geworden, dass sie von fast jedem Unternehmen mehr oder weniger intensiv eingesetzt werden, um die KonsumentInnen von der Nachhaltigkeitsstrategie und dem starken Bezug des Unternehmens zur Umwelt zu überzeugen. Mit diesem Trend kam es auch immer häufiger zu Betrugsfällen, die die KonsumentInnen über die Umweltfreundlichkeit des Unternehmens täuschen sollen. Dies ist das sogenannte Greenwashing.

„Green wash used to describe the act of misleading consumers regarding the environmental practices of a company or the environmental benefits of a product or service“¹⁴³

Was bringt Unternehmen dazu, Greenwashing-Strategien zu praktizieren?

- umweltschädliche und umstrittene Geschäftspraktiken zu verschleiern bzw. Akzeptanz für sie zu schaffen
- politische Entscheidungen zu beeinflussen bzw. Gesetzesvorhaben zu unterlaufen
- weitere lohnende Gründe, wie etwa staatliche Unterstützung ¹⁴⁴

Viele Zeichen verraten die Absicht einer Greenwashing-Kampagne, wie etwa die selektive Darstellung von Realität, Verwendung von ökologischen Wörtern, eine „grüne“ bzw. positive Bildsprache, Betonung technischer Lösungen oder Ausblendung politischer Debatten. ¹⁴⁵

Es gibt zahlreiche Beispiele dafür, wie eine CSR Strategie schiefgehen kann, wenn sich das Unternehmen „grün“ und umweltfreundlich präsentiert und dann etwas passiert, was die ganze Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, seine Produktionsprozesse oder Produkte in Frage stellt.

¹⁴³ Greenpeace o.A.

¹⁴⁴ Vgl. Müller 2007, S. 2f.

¹⁴⁵ Ebda, S. 24.

Nestlé, einer der weltgrößten Nahrungsmittelkonzernen, erlebte in 2008 eine Krise. Ausgelöst wurde der Milchskandal in China durch Berichte über einen chinesischen Milchhersteller, in dessen Produkten Melamin, das in der Branche üblich als Binden-mittel verwendet wird, gefunden wurde. Die giftige Chemikalie erzeugt einen höheren Eiweißgehalt bei minderwertiger Milch. Die chinesische Regierung fand Melamin bei mehreren Frischmilchherstellern, auch bei Nestlé. Dies verursachte die Vergiftung von ca. 13.000 Kleinkindern, die hospitalisiert werden mussten. Nestlé gab zwar zu, in dem Produkt „Dairy Farm Pure Milk“ Melamin verwendet zu haben, dieses Produkt ist allerdings nur für die Gastronomie bestimmt und darf von Kleinkindern nicht getrunken werden. Der Giftgehalt ist aber so gering, dass der normale Konsum auch für Kleinkinder ungefährlich ist. Letztendlich wurde das Produkt aus dem chinesischen Markt zurückgezogen.¹⁴⁶

2010 wurde die Werbestrategie zu den Produkten Activia und Actimel von **Danone** heftig kritisiert. Activia und Actimel stärken angeblich das Immunsystem und helfen Erkältungen zu vermeiden – so werden sie in der Werbung präsentiert. Laut Danone ist die Wirksamkeit der Produkte sogar wissenschaftlich bestätigt. Verbraucherschützer haben die Werbestrategie mehrmals beanstandet: *„Actimel schützt nicht vor Erkältungen – es stärkt das Immunsystem nur ähnlich gut wie ein herkömmlicher Naturjoghurt, ist aber viermal so teuer und doppelt so zuckrig“* so Foodwatch. Danone erhielt 2009 sogar den „Goldenen Windbeutel“ für die „dreisteste Werbelüge“. Letztendlich wurde Danone dazu gezwungen, seine Werbestrategie zu ändern.¹⁴⁷

Die bisher schlimmste Umweltkatastrophe war aber unumschritten die „Deepwater Horizon“-Ölpest 2010, verursacht durch Bohrungen des Energielieferanten **BP**. Ein von BP beauftragtes Unternehmen namens Transocean führte im Golf von Mexiko Bohrungen durch. Das Bohrloch explodierte und mit ihm auch die Ölplattform Deepwater Horizon. Dabei starben nicht nur 11 Menschen, sondern fünf Monate lang flossen hunderte Millionen Liter Erdöl ins Meer. Es dauerte 87 Tage, bis BP das Leck schließen konnte. Die Küsten von fünf US-Bundesstaaten wurden verseucht, der Fischfang und der

¹⁴⁶ Vgl. Focus Online 2008.

¹⁴⁷ Vgl. Focus Online 2010.

Tourismus an der Golfküste massiv geschädigt. Die Kommission kommt in ihrem Abschlussbericht zum Schluss, dass alle Beteiligten d.h. BP, Transocean, Halliburton sowie die US-Regierung mitverantwortlich sind: *"Diese Tragödie ist ein Weckruf für die Energieindustrie und unsere Regierung"* und *"Es wurde schockierend schnell klar, dass die Industrie Milliarden auf die Technologie für Tiefwasserbohrung verwandte, aber so gut wie nichts ausgab, um einen Plan B für die gänzlich absehbaren Konsequenzen einer enormen Ölkatastrophe zu schaffen."* Denn die Katastrophe war vorhersehbar und vermeidbar - bereits eine Woche vor der Katastrophe wussten die BP-Experten von den Problemen im Golf von Mexiko, unternahmen jedoch nichts. Dies bestätigt auch die Email eines BP-Ingenieurs an seinen Kollegen: *"Was soll's, Ende der Geschichte, wahrscheinlich wird's hinhauen."* Für BP hatte das Ereignis gravierende Folgen: BP musste eine Rekordstrafe in der Höhe von 4,5 Milliarden Dollar zahlen und die US-Regierung will wegen der Ölkatastrophe vorläufig keine neuen Aufträge mit dem Konzern abschließen, obwohl BP zu den wichtigsten Lieferanten des US-Verteidigungsministeriums gehört. ¹⁴⁸

¹⁴⁸ Vgl. Süddeutsche Zeitung 2012a, Pitzke 2011, Süddeutsche Zeitung 2012b.

7. Qualitative Untersuchung: CSR in der österreichischen Automobilbranche

7.1. Erkenntnisinteresse

Ziel dieser Arbeit ist es herauszufinden, wie die österreichische Automobilbranche zum Thema „Nachhaltigkeit“ steht und welche CSR-Strategien entwickelt werden, um Nachhaltigkeit nach außen sowie nach innen zu kommunizieren.

Des Weiteren wird untersucht, wie die Automobilbranche in den einzelnen Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung agiert, welche Besonderheiten sich für die gesamte Branche auf nationaler Ebene ableiten lassen und ob das Thema Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert ist. Aus diesem Erkenntnisinteresse, das auf dem theoretischen Teil basiert, lassen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

Forschungsfrage 1: *Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im sozialen Bereich zu kommunizieren?*

Forschungsfrage 2: *Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im ökologischen Bereich zu kommunizieren?*

Forschungsfrage 3: *Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im ökonomischen Bereich zu kommunizieren?*

Forschungsfrage 4: *Inwieweit wird die Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert?*

Forschungsfrage 5: *Inwieweit lassen sich die Nachhaltigkeitsinformationen mit dem Prinzip Zugänglichkeit charakterisieren?*

Basierend auf der Theorie sowie auf den für diese Arbeit relevanten Forschungsfragen werden Kategorien erstellt, mit deren Hilfe das Untersuchungsmaterial analysiert wird. Aus den Ergebnissen werden letztendlich Hypothesen generiert.

7.2. Untersuchungsmethode

Als Untersuchungsmethode wurde die qualitative Inhaltsanalyse gewählt, die zu den meist verwendeten Techniken für Textanalysen gehört.

Die **qualitative Inhaltsanalyse** lässt sich als ein systematisches, regelgeleitetes Vorgehen beschreiben, bei dem vier Grundkriterien berücksichtigt werden müssen:¹⁴⁹

- Das schrittweise Vorgehen – Vorgehen nach einem vorher festgelegten Ablaufmodell. Dies unterscheidet die Inhaltsanalyse von einer freien Textanalyse und macht sie intersubjektiv nachvollziehbar.
- Kategoriensystem – Mit Hilfe von Kategorien wird das Material durchgearbeitet. Dabei werden Aspekte operationalisiert, die dann im Material ausgewertet werden. Die Kategorien sollen theoretisch fundiert sein und eine genaue Materialzuordnung erlauben. Die Bearbeitung des Materials anhand der festgelegten Kriterien nennt man Kodierung.
- Inhaltsanalytische Analyseeinheiten – Auswertungseinheit (welche Textteile kodiert werden), Kodiereinheit (was ist der kleinste Materialbestand) und Kontexteinheit (was ist der größte Textbestandteil) werden genauso vor dem Verfahren festgelegt
- Bewertung der Analyseergebnisse anhand von Gütekriterien

Im Unterschied zu einer quantitativen Inhaltsanalyse werden bei der qualitativen Inhaltsanalyse die Analyseschritte bei der Textinterpretation in den Mittelpunkt gestellt, ohne dadurch die Systematik der quantitativen Technik zu verlieren. Dadurch können vorschnelle Quantifizierungen vermieden werden. Mayring definiert drei Grundformen der Inhaltsanalyse:¹⁵⁰

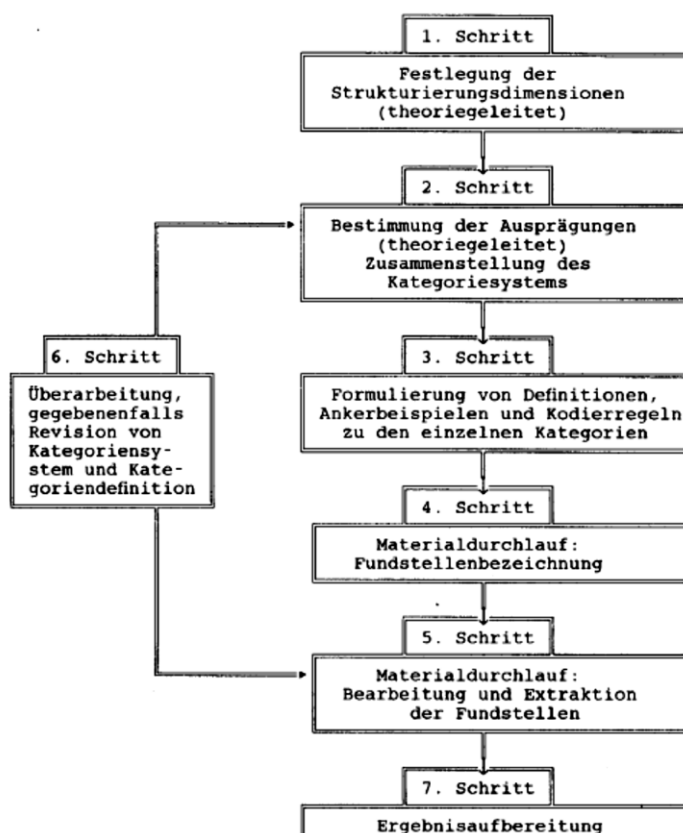
¹⁴⁹ Vgl. Mayring 1994, S. 162.

¹⁵⁰ Ebda, S. 164, 169.

- Zusammenfassung – Durch Abstraktion werden Aussagen geschaffen, die das Grundmaterial trotz der Reduktion auf das Wesentliche abbilden.
- Explikation – Hier wird für die einzelnen fraglichen Textteile noch zusätzliches Material herangezogen, um das Verständnis zu erweitern und zu verbessern.
- Strukturierung – Aus dem Material werden bestimmte Aspekte nach vorher festgelegten Ordnungskriterien herausgefiltert, um einen Querschnitt durch das Material zu ermöglichen bzw. das Material anhand bestimmter Kriterien einzuschätzen. Die Textbestandteile, die über Kategorien definiert werden, müssen aus dem Material systematisch extrahiert und bearbeitet werden.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die letzte Art der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet – die **Strukturierung**.

Abb.18: Qualitative Inhaltsanalyse



Quelle: Mayring 1994, S. 171

Bei diesem Verfahren werden Strukturierungsdimensionen aus der Fragestellung abgeleitet und theoretisch begründet. Diese werden dann weiter differenziert und ein Kategoriensystem wird zusammengestellt. Es muss festgelegt werden, wann genau ein Textteil zu der jeweiligen Kategorie gehört, hierfür müssen die Kategorien genau definiert werden (welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen). Des Weiteren werden auch Ankerbeispiele (konkrete Beispiele aus dem Material) gesammelt, die als definierende Beispiele für die jeweilige Kategorie gelten. Um Probleme bei der Kategorienzuordnung zu vermeiden, werden vorher genaue Kodierregeln festgelegt, die eine eindeutige Zuordnung ermöglichen. Die gesamten Regeln werden in einem Kodierleitfaden zusammengestellt. Dieser kann nach dem ersten Materialdurchlauf bei Bedarf überarbeitet werden. Bei der Materialanalyse werden zunächst die Textstellen bezeichnet, die man einer Kategorie zuordnen kann – sogenannte Fundstellen. Diese werden dann nach der Art der Strukturierung (formal, inhaltlich, typisierend, skalierend – in diesem Fall inhaltlich) analysiert und zusammengefasst.¹⁵¹

7.3. Untersuchungsgegenstand

Untersucht werden die Vertreter der österreichischen Automobilbranche. Es wurden vier Automobilmarken ausgewählt, die laut der Statistik Austria zu den zehn meistgefahrenen Marken in Österreich zählen:¹⁵² BMW, Opel, Mercedes, Audi.

BMW

Bereits seit 35 Jahren gehört der deutsche Konzern BMW, mit den zwei weiteren Marken MINI und Rolls Royce, zu den größten Premium-Automobilherstellern in Österreich. 2011 wurden mehr als 18.000 BMW und MINI Fahrzeuge sowie 1.483 Motorräder verkauft – damit hat BMW im Bereich Motorrad sogar die Marktführerschaft in Österreich übernommen. Der Produktionsstandort BMW Motoren GmbH in Steyr hat sich zum weltweit größten Motorenwerk der BMW Group entwickelt und gehört heute zu den wichtigsten Industrieunternehmen

¹⁵¹ Vgl. Mayring 1994, S. 170.

¹⁵² Vgl. Statistik Austria 2013.

Österreichs. Mit 3,6 Milliarden Euro wurde 2011 ein neuer Rekordumsatz erreicht.¹⁵³

Abb.19: BMW¹⁵⁴



Abb.20: BMW Logo¹⁵⁵



Freude am Fahren

OPEL

Opel zählt zu den größten europäischen Automobilherstellern. Das deutsche Unternehmen gehört zu dem US-amerikanischen Automobilkonzern GM Motors. Trotz der weltweiten Präsenz wird am Produktionsstandort Wien-Aspern jedes zweite Getriebe und jeder dritte Motor der Opel Fahrzeuge produziert – mit rund 1,5 Millionen Einheiten gehört Opel Wien zu dem größten Powertrain-Werk von General Motors weltweit. Insgesamt wurden in Wien über 11 Millionen Motoren, 20 Millionen Getriebe sowie 2 Millionen Zylinderköpfe produziert.¹⁵⁶ Es gibt keine veröffentlichten Umsatzzahlen.

Abb.21: Opel¹⁵⁷



Abb.22: Opel Logo¹⁵⁸



Wir leben Autos.

¹⁵³ Vgl. BMW Group 2011, S. 2.

¹⁵⁴ Quelle: http://www.bmw.at/de/neufahrzeuge/3/coupe/2010/bilder-videos.html#_GalleryItemWallpaperfd483dfcc3bcfa83734e2766b8167fa0, Zugriff am 15.02.2013.

¹⁵⁵ Quelle: <http://www.facebook.com/photo.php?fbid=568915729787042&set=a.163005950378024.38305.121362057875747&type=1&theater>, Zugriff am 15.02.2013.

¹⁵⁶ Vgl. Opel Wien Website [1].

¹⁵⁷ Quelle: <http://www.opel.at/fahrzeuge/opel-modelluebersicht/personenwagen/astra-5-tuerig/galerie-downloads/aussenansichten.html>, Zugriff am 10.02.2013.

¹⁵⁸ Quelle: http://media.gm.com/media/at/de/opel/photos.detail.html/content/Pages/galleries/at/de/vehicles/opel/brand_logos.html, Zugriff am 10.02.2013.

MERCEDES-BENZ

Der deutsche Automobilhersteller Mercedes-Benz gehört zum Daimler Konzern, der in rund 200 Ländern weltweit tätig ist. Mercedes-Benz Österreich ist der Generalimporteur von Mercedes-Benz, Maybach, Smart und Mitsubishi Fuso Canter Fahrzeugen.¹⁵⁹ Daimler verfügt über Produktionswerkstätten in 18 Ländern und über 8.000 Vertriebs-standorte. 2011 erwirtschaftete Daimler einen Umsatz in der Höhe von 106,5 Mrd. Euro.¹⁶⁰ Weitere Informationen betreffend Mercedes-Benz in Österreich sind nicht zu finden.

Abb.23: Mercedes Benz¹⁶¹



Abb.24: Mercedes-Benz Logo¹⁶²



AUDI

Audi ist ein deutscher Premium Automobilhersteller. In Österreich ist Audi als Importeur von Fahrzeugen durch Porsche Austria vertreten, einem Unternehmen der Porsche Holding. In Österreich gibt es 75 autorisierte Audi Händler.¹⁶³ Die Porsche Holding gehört zum Volkswagen Konzern, zu dem nicht nur Audi, sondern auch andere Marken - VW, Seat, Skoda, Bentley, Lamborghini und Bugatti - gehören.¹⁶⁴ Die Porsche Holding verfügt nicht nur österreichweit über zahlreiche Standorte: Sie ist in mehr als 15 Ländern auf Automobil Großhandel und in mehr als 23 Ländern auf Automobil Einzelhandel spezialisiert.

¹⁵⁹ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [1].

¹⁶⁰ Vgl. Daimler AG 2012 [1].

¹⁶¹ Quelle: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/new_cars/models/class/w204/fascination/pictures_videos.flash.html, Zugriff am 03.03.2013.

¹⁶² Quelle: <http://www2.mercedes-benz.at>, Zugriff am 03.03.2013.

¹⁶³ Vgl. Audi Österreich Website [1].

¹⁶⁴ Vgl. Porsche Holding o.A. [1].

2011 wurde von der Porsche Holding österreichweit ein Umsatz von 4 Milliarden Euro erwirtschaftet.¹⁶⁵

Abb.25: Audi¹⁶⁶



Abb.26: Audi Logo¹⁶⁷



7.4. Durchführung der Untersuchung

Untersucht werden die offiziellen österreichischen und falls notwendig auch internationalen oder regionalen Websites der Automobilmarken (wenn eine Verlinkung auf der offiziellen österreichischen Website vorhanden ist). Zum Untersuchungs-gegenstand gehören auch Jahresberichte und sonstige Reports (Pressemitteilungen, Imagebroschüren etc.), die sich mit dem Thema „Nachhaltigkeit“ beschäftigen. Zusätzlich werden auch die offiziellen österreichischen (notfalls auch regionalen) Unternehmensseiten auf der Social Media Plattform Facebook untersucht, damit auch Maßnahmen, die auf der Website nicht veröffentlicht werden, analysiert werden können. Der Grund hierfür ist der wachsende Trend der Unternehmenspräsenz auf Facebook, wo fast jedes Unternehmen aktiv mit seinen StakeholderInnen kommuniziert.

Zeitraum des untersuchten Materials beschränkt sich auf die Veröffentlichungen von 2011 bis 2013.

Als Auswertungseinheit gilt die gesamte Website bzw. Facebook Unternehmensseite. Kontexteinheit ist der Text, der auf der Website veröffentlicht ist, bzw. ein Beitrag in Facebook oder die zur Verfügung gestellten Download Materialien wie z.B. ein Nachhaltigkeits-, Geschäftsbericht oder sonstige PR

¹⁶⁵ Vgl. Porsche Holding 2012 [1], S. 25f.

¹⁶⁶ Quelle: <http://www.facebook.com/photo.php?fbid=431895870214260&set=pb.291145897622592.-2207520000.1364059562&type=3&theater>, Zugriff am 16.03.2013.

¹⁶⁷ Quelle: http://www.audi.at/erlebniswelt/audi_multimedial/, Zugriff am 16.03.2013.

Materialien wie Imagebroschüren oder Pressemitteilungen. Der kleinste Materialbestand - Kodiereinheit ist ein einzelnes Wort.

BMW

Offizielle österreichische Website: www.bmw.at
BMW Werk Steyr: <http://www.bmw-werk-steyr.at/>
BMW Group Pressclub Österreich:
<https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/at/startpage.html>
Facebook: <http://www.facebook.com/BMW.Austria?fref=ts>

OPEL

Offizielle österreichische Website: www.opel.at
Opel Wien: <http://www.opel-wien.at>
Opel Media: <http://media.gm.com/media/at/de/opel/news.html>
Facebook: <http://www.facebook.com/OpelTeamOesterreich?ref=stream;>
<https://www.facebook.com/pages/Opel-Wien-GmbH/132998370111461>

MERCEDES-BENZ

Offizielle österreichische Website: <http://www2.mercedes-benz.at>
Media Site Mercedes Benz Österreich: <http://media.daimler.com/dcmedia-at>
Daimler AG Nachhaltigkeit:
<http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2012/nb/German/15/unternehmensprofil.html>
Facebook: <http://www.facebook.com/MercedesBenz.Austria>

AUDI

Offizielle österreichische Website: www.audi.at
Porsche Holding: www.porsche-holding.com
Audi AG: www.audi.at
Facebook: <http://www.facebook.com/AudiAustria>

Das Material wird mit Hilfe des erstellten Kategoriensystems und Kodierleitfadens untersucht (siehe Anhang). Zum Schluss werden Forschungsfragen beantwortet und Hypothesen erstellt.

7.5. Auswertung

7.5.1. Interpretation der Ergebnisse

Die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfragen bildet das Kategoriensystem (siehe Anhang). Es wurden 4 Variablen und 11 Kategorien entwickelt, um sich mit dem Thema Nachhaltigkeit in der österreichischen Automobilbranche auseinander zu setzen.

Forschungsfrage 1:

Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im sozialen Bereich zu kommunizieren?

Sozial zu agieren ist für ein Unternehmen von essentieller Bedeutung. Wie im 2. Kapitel bereits ausführlich beschrieben wurde, können die Unternehmen die soziale Verantwortung nur dann übernehmen, wenn sie „[...] auf ein Verfahren zurückgreifen können, mit dem soziale, ökologische, ethische, Menschenrechts- und Verbraucherbelange in enger Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in die Betriebsführung und in ihre Kernstrategie integriert werden.“¹⁶⁸

Zu dem sozialen Bereich gehört aber nicht nur die Berücksichtigung der sozialen Belange oder die Einhaltung der Menschenrechte, sondern auch gesellschaftliches Engagement, erhöhte KundInnenorientierung, oder die MitarbeiterInnenförderung.

Variable: SOZIALE VERANTWORTUNG, Kategorie: Gesellschaftliches Engagement

Gesellschaftliches oder bürgerschaftliches Engagement ist ein sehr komplexer Begriff, der eine Vielfalt von Aktivitäten umfasst, die der BürgerInnen freiwillig ausüben kann um die Gesellschaft zu fördern. Ziel ist es, den Zusammenhalt der Gesellschaft und die Solidarität zu stärken sowie ein gegenseitiges Vertrauen und das „Gefühl“ der Zugehörigkeit zu schaffen. Diese Verbundenheit und das gemeinsame Verständnis und die Hilfsbereitschaft kann man auch „Sozial

¹⁶⁸ Europäische Kommission 2001, S. 7.

Kapital“ nennen.¹⁶⁹ Das Verhalten der BürgerInnen und ihr bürgerschaftliches Engagement lassen sich leicht auf das soziale Engagement des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft übertragen. Die Unternehmen sollen genauso wie BürgerInnen die gesellschaftliche Verantwortung freiwillig übernehmen um das Gemeinwesen zu fördern.

In der Automobilbranche zeigt sich das gesellschaftliche Engagement hauptsächlich in:

- **Corporate Giving**

Corporate Giving ist eine klassische Maßnahme im Rahmen des Corporate Citizenship Mix und beschreibt die Unterstützung der sozialen Projekte eines Unternehmens entweder mit Spenden oder Sponsoring.¹⁷⁰ Als Beispiel lässt sich hier BMW nennen, das am Standort Steyr unterschiedliche Sozialprojekte, Leitprojekte aus Kunst und Kultur, sowie Aus- und Weiterbildungsinitiativen in Oberösterreich fördert.¹⁷¹ Und Mercedes-Benz, das die Wiener Tafel und die Salzburger Tafel fördert, wo Menschen in Armut mit überschüssigen Lebensmitteln aus Industrie oder Handel versorgt werden.¹⁷²

- **Corporate Volunteering**

Unter Corporate Volunteering versteht man das ehrenamtliche Engagement der MitarbeiterInnen eines Unternehmens, die sich entweder während der Arbeitszeit oder auch in ihrer privaten Freizeit sozial engagieren und unterschiedlichste soziale Projekte oder Non-Profit Organisationen unterstützen.¹⁷³ (Vgl. Kapitel 4.3.) Auch die BMW MitarbeiterInnen engagieren sich stark - die BMW Group hat 2012 erstmals die Auszeichnung für gesellschaftliches Engagement an ihre MitarbeiterInnen verliehen, die sich weltweit sozial engagieren¹⁷⁴, sowie auch den Intercultural Innovation Award für das Engagement in

¹⁶⁹ Vgl. Enquete-Kommission 2002, S. 5.

¹⁷⁰ Vgl. Mutz / Korfmacher 2003b, S. 102.

¹⁷¹ Vgl. BMW Group 2011, S. 15.

¹⁷² Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [6].

¹⁷³ Vgl. Mutz / Korfmacher 2003b, S. 102.

¹⁷⁴ Vgl. BMW Group PressClub Österreich 2012 [1].

multikulturellen Gesellschaften.¹⁷⁵ Ähnlich wie BMW, engagieren sich auch die Audi MitarbeiterInnen – im Rahmen der gemeinnützigen Projekte, wie etwa die „Initiative Ehrensache“, konnten sich die MitarbeiterInnen der Audi AG ehrenamtlich für soziale Projekte einsetzen – z. B. wurde am Standort Ingolstadt eine Kräuterschnecke für die Alzheimer Gesellschaft gebaut.¹⁷⁶

- **Kinderförderung**

Laut UNICEF werden jährlich bis zu 1,5 Milliarden Kinder Opfer von Gewalt. Aber nicht nur Gewalt ist für Kinder gefährlich. Kinder müssen auch vor Ausbeutung, sexuellen Missbrauch oder anderen Gewaltpraktiken geschützt werden. Armut, Obdachlosigkeit, Tod oder Krankheiten sind viele weiteren Gefahren, die den Kindern täglich drohen.¹⁷⁷ Daher ist es wichtig, dass sich die Gesellschaft mit dem Thema intensiv auseinandergesetzt. Denn der Kinderschutz soll unsere höchste Priorität sein. Aber nicht nur große Organisationen wie UNICEF oder SOS-Kinderdorf können die Kinder unterstützen, sondern auch Unternehmen, die sich für die Kinder immer mehr engagieren.

Opel identifiziert sich als Hersteller von Familienfahrzeugen stark mit Familien und fühlt sich laut eigener Aussage gegenüber Kindern sehr verpflichtet. Daher kämpft Opel im Rahmen einer nachhaltigen Partnerschaft mit dem Verein Happy Kids seit 2010 gegen Kindesmissbrauch und unterstützt die Gewaltprävention.¹⁷⁸ Ähnlich auch Mercedes-Benz: Seit 2011 wird das SOS-Kinderdorf Seekirchen unterstützt, welches Kindern und Jugendlichen ein neues Zuhause bietet und auch Familien bei der Erziehung der Kinder sowie bei der Stabilisierung des Familienlebens hilft.¹⁷⁹ Außerdem wird seit 2007 der sozialpädagogische Verein Mirno More und dessen Projekt „Mobilkom Austria Mirno More Friedensflotte“ unterstützt. Es wird eine Segelwoche für Kinder mit unterschiedlicher sozialer und ethnischer Herkunft, für

¹⁷⁵ Vgl. BMW Group PressClub Österreich 2013.

¹⁷⁶ Vgl. Audi AG 2012, S. 107f.

¹⁷⁷ Vgl. UNICEF 2009, S. 1.

¹⁷⁸ Vgl. Opel Österreich Website [1].

¹⁷⁹ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [2].

Kriegswaisen, Flüchtlingskinder etc. organisiert, um Vorurteile zu bekämpfen und abzuschaffen.¹⁸⁰ Audi organisierte den Benefizlauf „24 Stunden von Audi“, bei dem rund 150.000 Euro für ein gemeinnütziges Kinderhilfsprojekt gesammelt wurden.¹⁸¹

- **Sportsponsoring**

Sport-Sponsoring gehört wahrscheinlich zu den beliebtesten Sponsoring-Arten weltweit. Die Tendenz, unterschiedliche Sport-Veranstaltungen oder Sportler zu fördern, steigt rasant und das ist auch im sozialen Bereich sichtbar. Viele Unternehmen haben das Potenzial erkannt – Sport wird immer populärer, fit zu sein und Sport zu treiben gehört zu unserem Alltag. CSR hat für das Unternehmen den Vorteil, dass es Themen an die Öffentlichkeit vermitteln und kommunizieren kann. Das schafft Sport-Sponsoring nur begrenzt. Daher ist diese Verbindung von CSR und Sport-Sponsoring für die Unternehmen sehr interessant – SportlerInnen zu fördern und gleichzeitig etwas Gutes für die Gesellschaft tun. Dadurch ergeben sich für Unternehmen neue Sponsoring- und Vermarktungschancen.¹⁸²

Die steigende Tendenz, unterschiedliche Sportarten zu fördern, zeigt sich auch in der Automobilbranche – so fördert z.B. Audi unterschiedliche sportliche Projekte wie Golf, Segeln, Wintersport oder Fußball.¹⁸³ BMW sponsert den Vienna City Marathon und IRONMAN Triathlon, wodurch unterschiedliche soziale und Charity Projekte unterstützt werden,¹⁸⁴ und engagiert sich auch für Yachtsport, was eine umweltschonende Fortbewegung darstellt, und steht für Sparsamkeit, Sportlichkeit, Effizienz und Dynamik, genauso wie die BMW Fahrzeuge.¹⁸⁵ Ähnlich auch Audi mit der Krone Sporthilfe Charity Auktion, bei der man auf Ebay exklusive und unkäufliche Erlebnisse ersteigern und damit Österreichs Nachwuchs- und

¹⁸⁰ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [4].

¹⁸¹ Vgl. Audi AG 2012, S. 107f.

¹⁸² Vgl. Zastrow / Krause 2011, S. 80.

¹⁸³ Vgl. Audi Österreich Website [2].

¹⁸⁴ Vgl. BMW Österreich Website [1].

¹⁸⁵ Vgl. BMW Österreich Website [2].

Spitzenathleten unterstützen kann.¹⁸⁶ Mercedes-Benz ließ sogar für 60 Kinder aus sozialen Einrichtungen am Fußballplatz in Hallein die Laureus Soccer Academy einrichten - ein Trainingsprogramm mit professionellen Trainern, bei dem nicht nur Fußballkenntnisse, sondern auch Teamgeist, Fairness oder Zielstrebigkeit vermittelt werden.¹⁸⁷

- **Förderung des nachhaltigen Wissens der Kinder**

Umweltschutz gehört zu einem der wichtigsten Faktoren der Nachhaltigkeit und CSR. Dabei geht es aber nicht nur um umweltschonendes Handeln oder nachhaltigen Verbrauch von Ressourcen, sondern auch darum, dass die künftigen Generation – unsere Kinder – dieselben Chancen und Möglichkeiten haben, wie heutzutage wir.¹⁸⁸ (Vgl. Kapitel 2.2.). Damit dies gesichert werden kann, müssen auch die Kinder lernen mit der Natur und Umweltschutz umzugehen sowie „nachhaltig zu denken“.

Das weiß auch die Automobilbranche und setzt sich aktiv für das nachhaltige Wissen der Kinder ein. Mercedes-Benz unterstützt das internationale Nachhaltigkeitsprojekt PANGEA und den Extremsportler Mike Horn, der auf seiner vierjährigen Segelexpedition Jugendlichen, die ihn auf Teilstrecken begleiten, beibringen will, wie wichtig der Umweltschutz ist und wie sehr die Erde gefährdet ist.¹⁸⁹ Audi unterstützt in Deutschland zahlreiche Projekte wie den Sustainable Resource Management Award, den Schulwettbewerb „Was lernt die Technik von der Natur?“, Bienenhaltung an den Schulen oder das Jugendbuch für Nachwuchsforscher.¹⁹⁰

- **Umweltförderung durch Community Joint Venture**

Community Venture bezeichnet eine Kooperation zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, bei der die gemeinsame Kooperation im Vordergrund steht – jede Partei bringt Ressourcen und nötiges Know-

¹⁸⁶ Vgl. Audi Austria Facebook Seite 07/05/2012.

¹⁸⁷ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [3].

¹⁸⁸ Vgl. World Commission on Environment and Development (WCED) 1987, S. 41.

¹⁸⁹ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [8].

¹⁹⁰ Vgl. Audi Stiftung für Umwelt 2013.

how mit.¹⁹¹ Dies lässt sich auch bei den Umweltförderungsmaßnahmen und –projekten in der Automobilbranche sehen.

Mercedes-Benz ist z.B. der Partner des österreichischen Alpenvereins und hilft durch das zur Verfügung Stellen von Geländewagen und LKWs die Alpen zu schützen und die Almen zu erhalten.¹⁹² Audi unterstützt den schwedischen Sportler Johan Ernst Nilson bei seinem Projekt pole2pole, der auf seiner Expedition vom Nord- zum Südpol Charity-Organisationen und Audi Händler besucht, um Vorträge über die Bedeutung des Umweltschutzes zu halten.¹⁹³ Auch die Forschungsinitiative Eichenwald zeigt sich erfolgreich – da Eichenwälder als CO₂-Senker bekannt sind, wurden 36.000 Eichen am Produktionsstandort Ingolstadt und 13.000 in Győr gepflanzt.¹⁹⁴

Variable: SOZIALE VERANTWORTUNG, Kategorie: KundInnenorientierung

Nicht nur das soziale Engagement des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft ist wichtig, sondern auch die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen KundInnen. Das beinhaltet vor allem Aspekte wie KundInnenloyalität, KundInnenzufriedenheit und nicht zuletzt auch die KundInnenbindung. All diese Aspekte hängen sehr eng zusammen, was auch aus den folgenden Definitionen resultiert:

„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen als auch zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“¹⁹⁵

Bevor man aber von einer KundInnenbindung sprechen kann, müssen die KundInnen erst von den Leistungen oder Produkten eines Unternehmens überzeugt, bzw. mit ihnen zufrieden sein. KundInnenzufriedenheit ist *„ein psychischer Vergleichsprozess zwischen wahrgenommener Angebotsrealität und*

¹⁹¹ Vgl. Dresewski 2004, S. 21f.

¹⁹² Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [7].

¹⁹³ Vgl. Audi Österreich Website [3].

¹⁹⁴ Vgl. Audi Österreich Website [5].

¹⁹⁵ Bruhn 2003, S. 104.

den Erwartungen des Kunden“. ¹⁹⁶ Erst wenn die KundInnen zufrieden ist, können sie eine Art Beziehung zu den Produkten einer bestimmten Marke bzw. Leistungen eines Unternehmens aufbauen. Wenn die KundInnen dem Unternehmen treu bleiben und die Produkte auch in der Zukunft kaufen, spricht man von der KundInnenloyalität. Eggert beschreibt sie als einen Zustand der freiwilligen Verbundenheit – hier reicht nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch das Vertrauen der KundInnen gegenüber dem Unternehmen muss vorhanden sein. ¹⁹⁷ KundInnenorientierung, auch bezeichnet als „Customer Marketing“, ist daher ein wichtiges Ziel beim Einsatz von CSR-Strategien (siehe auch Kapitel 3.2.).

Auch die Automobilbranche ist sich über die Wichtigkeit der KundInnenorientierung bewusst, was sich an den Zielen von Customer Marketing veranschaulichen lässt: ¹⁹⁸

- Kostenlose Werbung dank positiver Medienberichte – auch durch die Veröffentlichung von unterschiedlichen Votings, die die KundInnenzufriedenheit mit der Marke beweisen, wie z.B. BMW: Kundenbarometer, die Auszeichnung als bestes Auto¹⁹⁹, Opel: Opel Adam im Vergleichstest ²⁰⁰, Mercedes-Benz: Nominierung - ÖAMTC „Marcus“ für die GL-Klasse ²⁰¹ und Autoreview Award 2012 ²⁰², Audi: Audi Auszeichnung ²⁰³
- Positive word-of-mouth-Propaganda – entsteht durch KundInnenzufriedenheit. Wenn KundInnen zufrieden sind, teilen sie gerne ihre positive Meinung mit anderen, bei Opel ²⁰⁴ oder Audi ²⁰⁵ z.B. lassen sich die glücklichen GewinnerInnen eines Gewinnsspiels fotografieren und posten die Fotos auf Facebook

¹⁹⁶ Kotler / Biemel 1999, S. 53.

¹⁹⁷ Vgl. Eggert 1999, S. 53.

¹⁹⁸ Vgl. Googins / Mirvis / Rochlin 2007, S. 233.

¹⁹⁹ Vgl. BMW Austria Facebook Seite, 07/11/2012, 06/06/2012.

²⁰⁰ Vgl. Opel Wien Facebook Seite 12/11/2012.

²⁰¹ Vgl. Mercedes-Benz Austria Facebook Seite 01/02/2013.

²⁰² Vgl. Mercedes-Benz Austria Facebook Seite 19/10/2012.

²⁰³ Vgl. Audi Austria Facebook Seite, 15/03/2013.

²⁰⁴ Vgl. Opel Österreich Facebook Seite 11/07/2011.

²⁰⁵ Vgl. Audi Austria Facebook Seite, 27/05/2012.

- Steigerung der Attraktivität für KundInnen – nicht nur durch positive Medienberichte und damit zusammenhängende Imagesteigerung, sondern auch durch unterschiedliche Verkaufsaktionen, Events oder Gewinnspiele, wie z.B. BMW (Tag der offenen Tür in der Produktionsstätte Steyr, bei dem Neugierige Einblicke in die Produktionstechniken gewinnen und ein tolles Rahmenprogramm erleben können ²⁰⁶) oder Opel (Jubiläumsfest mit attraktivem Programm, Kinderanimation, Oldtimerausstellung und Live-Musik) ²⁰⁷
- Stärkere KundInnenbindung – erzielt auch durch die Kommunikation und Interaktion mit den KundInnen. Hierfür bietet sich hauptsächlich Facebook an als eine hervorragende Möglichkeit, mit den KundInnen im Kontakt zu sein – durch Postings, Kommentare, Beantwortung der Fragen etc. Diese Plattform wird durch alle Automobilhersteller sehr intensiv benutzt.

Einige Automobilmarken präsentieren sich als besonders kundInnenorientiert, wie z.B. BMW: *„Kundenorientierte Vertriebs- und Produktionsprozesse garantieren eine 100-prozentige Liefertreue gegenüber dem Kunden – vom Einhalten der Termine bis zu der gewünschten Ausfertigung“* ²⁰⁸ oder Mercedes-Benz, das regelmäßig KundInnen-zufriedenheitsstudien durchführt und auf die Einhaltung von KundInnenrechten achtet. KundInnen mit Behinderung werden sogar in 22 More Mobility Centern durch speziell geschulte MitarbeiterInnen beraten. Spezielle KundInnenwünsche werden bei der Fertigung von Fahrzeugen auch berücksichtigt. ²⁰⁹

Variable: SOZIALE VERANTWORTUNG, Kategorie:

MitarbeiterInnenförderung

Förderung der eigenen MitarbeiterInnen ist nicht nur ein wichtiger Faktor im Rahmen der CSR, sondern ist allgemein von essentieller Bedeutung für ein Unternehmen. Denn nur glückliche und motivierte MitarbeiterInnen sind gute MitarbeiterInnen, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Zahlreiche

²⁰⁶ Vgl. BMW Austria Facebook Seite, 09/11/2012.

²⁰⁷ Vgl. Opel Wien Facebook Seite 08/09/2012.

²⁰⁸ Vgl. BMW Werk Steyr Website o.A.

²⁰⁹ Vgl. Daimler AG 2011, S. 104f.

Unternehmen haben dies bereits erkannt und setzen sich immer mehr und mehr für ihre MitarbeiterInnen ein und entwickeln unterschiedliche Maßnahmen innerhalb des Human Resources Managements. Mit dieser Strategie sollen folgende Ziele erreicht werden (siehe auch S. 47, 49, 61): ²¹⁰

□□ Erhöhung der Moral der MitarbeiterInnen

- Geringere Fluktuation
- Verbesserung der professionellen Entwicklung
- Erleichtert die Personalbeschaffung
- Erhöhung der Produktivität
- Entwicklung von diversen Arbeitskräftepotenzialen

Sehr wichtig bei der Förderung der MitarbeiterInnen ist die Erhöhung der Motivation. Motivierte MitarbeiterInnen bringen ein höheres Engagement und bessere Leistung, sind bereit über sich hinauszuwachsen, handeln aus innerer Überzeugung und haben persönliches Interesse daran, gute Ergebnisse zu erzeugen, in denen sich auch eine höhere Arbeitsqualität widerspiegelt. Die Motivation hängt eng mit Führungsqualitäten, Kommunikation, einem positiven Menschenbild sowie auch mit einer entsprechenden Unternehmenskultur zusammen. ²¹¹ Es sind also nicht nur die MitarbeiterInnen-gespräche, Lob und Entlohnung, die für die Erhöhung der MitarbeiterInnenmotivation wichtig sind, sondern auch, wie bereits erwähnt, die Unternehmenskultur – spezielle Sozialleistungen, flexible Arbeitszeiten, bessere Arbeitsbedingungen, nachhaltige Gestaltung des Arbeitsplatzes, Einhaltung des Arbeitsschutzes sowie der Menschenrechte, Förderung von Familie und Beruf und vieles mehr.

Auch in der Automobilbranche wird der MitarbeiterInnenförderung eine wichtige Rolle zugeschrieben. Das lässt sich vor allem in folgenden Bereichen beobachten:

- **Arbeitszufriedenheit und MitarbeiterInnenmotivation**

Mercedes-Benz überprüft die Verbundenheit und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen regelmäßig mit Hilfe von

²¹⁰ Vgl. Googins / Mirvis / Rochlin 2007, S. 233.

²¹¹ Vgl. Micheli 2006, S. 19.

MitarbeiterInnenbefragungen, ²¹² genauso wie Audi – laut den Ergebnissen ist Audi ein attraktiver Arbeitgeber und räumte dafür in der Vergangenheit bereits mehrere Auszeichnungen ab. ²¹³ Aber nicht nur die regelmäßige Abfrage der Arbeitszufriedenheit ist wichtig, sondern auch die Erhöhung der MitarbeiterInnenmotivation durch zusätzliche Angebote für die Freizeit oder zusätzliche Sozialleistungen. Bei BMW gibt es z.B. eine MitarbeiterInnenzeitung. Für die MitarbeiterInnen werden sogar eigene Werksbusse organisiert, wodurch der Verkehr entlastet wird. ²¹⁴ Die MitarbeiterInnenmotivation erhöhen auch unterschiedliche Prämien oder Belohnungssysteme, genauso wie ausgefallene Gewinnspiele, wie z.B. ein Opel Gewinnspiel zum Anlass des 30. Jubiläums - unter MitarbeiterInnen wurde ein Opel Astra GTC verlost. ²¹⁵

- **Weiterbildung**

Opel legt großen Wert auf Mitarbeiterschulungen im Nachhaltigkeitsbereich. Alle MitarbeiterInnen werden nach einer Basis-Einschulung im Rahmen von speziellen, mit Hilfe von Umweltberatungsfirmen entwickelten Trainingspaketen weitergebildet. ²¹⁶ Ähnlich ist es auch bei Mercedes-Benz mit dem Konzept „Green Recruiting“. Des Weiteren werden viele Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten und Schulungen durchgeführt, um das Know-How der MitarbeiterInnen im Bereich innovativer Antriebstechnologien und Leichtbautechnologien zu erhöhen. ²¹⁷

- **Optimierung der Arbeitsbedingungen und Gesundheit**

Dank des Programms „Heute für morgen“ können BMW MitarbeiterInnen umfassende Maßnahmen wie etwa individuelle Gesundheitsangebote, Ergonomie, optimale Arbeitsplatzgestaltung sowie innovative Rotations- und Belastungsmix-Modelle in den Arbeitsabläufen nutzen. Ziel dabei ist es, eine nachhaltige Arbeitswelt zu schaffen, in der in Zeiten des demographischen Wandels die Leistungsfähigkeit unabhängig vom

²¹² Vgl. Daimler AG 2011, S. 92ff.

²¹³ Vgl. Audi AG 2012, S. 147.

²¹⁴ Vgl. BMW Werk Steyr (2011), S.9.

²¹⁵ Quelle: <http://www.facebook.com/OpelTeamOesterreich?ref=stream> 15/05/2012.

²¹⁶ Vgl. Opel Wien Website [2].

²¹⁷ Vgl. Daimler AG 2011, S. 38f.

jeweiligen Alter unterstützt wird.²¹⁸ Ähnlich ist es auch bei Mercedes-Benz²¹⁹ und Audi²²⁰. Mercedes-Benz stellt den MitarbeiterInnen sogar ein Fitnessgerät („Kraftwerk Mobil“) zur Verfügung.²²¹ Auch bei Opel wird die Arbeitssicherheit und Gesundheit der MitarbeiterInnen großgeschrieben. Geringe Unfallhäufigkeit ist ein Resultat der zahlreichen Sicherheitsmaßnahmen, die kontinuierlich überprüft werden. Außerdem stehen den MitarbeiterInnen auch geschulte Sicherheits-Vertrauenspersonen zur Verfügung, deren Schwerpunkt auf offener Kommunikation sowie auf den Menschen liegt – eine Servicestelle im Zeichen von Gesundheit, Wissen, Hilfe, Betreuung und Vorsorge.²²² Um die Vergütung transparenter und wettbewerbsfähiger zu machen, führte Mercedes-Benz sogar eine globale Vergütungsrichtlinie ein.²²³ Genauso wird auch die Fluktuationsrate auf internationaler Ebene kontrolliert. Mercedes-Benz legt außerdem einen großen Wert auf die Wahrung von Arbeitnehmerrechten, die auf den Prinzipien von UN Global Compact basieren. Dies zeigt sich z. B. durch flexiblen Personaleinsatz und flexible Arbeitszeiten. Die Personalstrategie basiert auf folgenden fünf Säulen: Profitabilität, wettbewerbsfähige Belegschaft, zukunftsweisende Führungskompetenz, hohe Attraktivität als Arbeitgeber und professionelle Organisation.²²⁴

- **Diversity Management**

Diversity Management fördert nicht nur die individuelle Vielfalt, sondern optimiert auch den Zugang der benachteiligten Gruppen (Frauen, Minderheiten) zu Chancengleichheit.²²⁵ Die Förderung von Frauen und benachteiligten Gruppen, sowie die Chancengleichheit sind nicht nur innerhalb eines Unternehmens wichtig, sondern auch im Alltag. BMW organisiert z.B. einen Girls Day im BMW Werk Steyr, um die Mädchen über diverse Berufsmöglichkeiten in technischen Berufen

²¹⁸ Vgl. BMW Group 2011, S. 14.

²¹⁹ Vgl. Daimler AG 2011, S. 97ff.

²²⁰ Vgl. Porsche Holding 2012 [2], S. 18.

²²¹ Vgl. Daimler AG 2011, S. 92ff.

²²² Vgl. Opel Wien Website [3].

²²³ Vgl. Daimler AG 2011, S. 39.

²²⁴ Vgl. Ebda, S. 88f.

²²⁵ Vgl. Pagels 2004, S. 175.

aufzuklären und "Frauen-Power" bei BMW zu verstärken.²²⁶ Diesen Trend verfolgt auch Mercedes-Benz und organisiert jährlich ein kostenloses Fahrsicherheitstraining für Frauen im Rahmen des „Mercedes-Benz Lady Day“ um die Fahrsicherheit der Frauen zu fördern. In Kooperation mit mehreren Partnern sowie dem ÖAMTC-Fahrsicherheitszentrum konnten im Vorjahr 600 Frauen ihr Fahrkönnen unter Beweis stellen und dabei ein Mercedes-Benz A-Klasse Auto gewinnen. Diese Aktion verbesserte bis jetzt die Fahrkenntnisse von insgesamt 7.800 Frauen in Österreich.²²⁷ Außerdem werden Faktoren wie Interkulturalität, Demografie, Altersvorsorge und der Frauenanteil kontinuierlich verbessert.²²⁸

- **Beruf und Familie**

Aber nicht nur die Förderung von Frauen, sondern auch die Förderung von Beruf und Familie ist heutzutage immer wichtiger. Frauen sind viel selbständiger geworden und möchten nicht nur eine Familie gründen, sondern auch Karriere machen. Heutzutage müssen Frauen nicht mehr zwischen zwei Welten – Beruf oder Familie – wählen. Denn es gibt unterschiedliche Angebote innerhalb des Unternehmens, die das Leben einer Frau erleichtern – wie z.B. Kinderbetreuung von Audi (Krippen an Produktionsstandorten, Kurzzeitbetreuung oder spezielle professionelle Betreuung über die Sommerferien),²²⁹ ähnlich wie bei Mercedes-Benz.²³⁰

Forschungsfrage 2:

Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im ökologischen Bereich zu kommunizieren?

Ziel der Nachhaltigkeit ist es, die Bedürfnisse der Gegenwart zu erfüllen ohne dabei zu riskieren, dass die Bedürfnisse künftiger Generationen nicht mehr befriedigt werden können. Künftigen Generationen sollen dieselben Möglichkeiten, die wir in der heutigen Zeit genießen, gewährt werden (Siehe

²²⁶ Vgl. BMW Werk Steyr (2011), S.9.

²²⁷ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [5].

²²⁸ Vgl. Ebda, S. 39.

²²⁹ Vgl. Audi AG 2012, S. 179f.

²³⁰ Vgl. Daimler AG 2011, S. 92ff.

Kapitel 2.2.). Daher ist es sehr wichtig, dass wir mehr Wert auf die Umweltschonung legen. Umweltschonung heißt aber nicht nur unterschiedliche Umweltorganisationen zu fördern oder Bio Produkte zu kaufen, sondern auch als KonsumentIn selbst etwas gegen Umweltverschmutzung zu tun. Das gilt auch für Unternehmen. Die Unternehmen sollen mehr Rücksicht auf die Umwelt nehmen, was sich idealerweise in allen Unternehmensbereichen – von der Produktion bis hin zum Verkauf – widerspiegeln soll.

Mit der Umweltschonung beschäftigt sich auch die Europäische Union. Die Umweltverträglichkeit und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen setzt sich wie folgt zusammen: ²³¹

- Senkung der Umweltbelastung (Einschränkung von Ressourcenverbrauch, Umweltverschmutzung, Abfallproduktion, Energie- und Abfallentsorgungskosten, Produktions- und Schadstoffbeseitigungskosten)
- Integrierte Produktpolitik (IPP) - Konzept der Berücksichtigung der Umweltauswirkungen während des gesamten Produktlebenszyklus
- Förderung der Ökoeffizienz und Verbesserung der Umweltperformance

Viele der Bereiche werden auch in der CSR Strategie in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt. Dies zeigt, dass sich die Unternehmen mit dem Thema „Nachhaltigkeit“ nicht nur oberflächlich beschäftigen, sondern auch tatsächlich in die Tiefe gehen und versuchen ihre internen Prozesse und Strategien nachhaltiger zu gestalten. Dies betrifft hauptsächlich Bereiche wie Produktion, nachhaltige Herstellung von herkömmlichen Fahrzeugen oder die Forschung und Entwicklung von neuen Antriebssystemen.

Variable: ÖKOLOGISCHE VERANTWORTUNG, Kategorie: Produktion

Die Kategorie Produktion umfasst alle Maßnahmen, die für eine Fahrzeugherstellung notwendig sind – von der Ressourcenschonung, nachhaltigen Energieversorgung, Logistik bis zum Recycling.

²³¹ Vgl. Europäische Kommission 2001, S. 12ff.

- **Recycling & Wiederverwertung**

Recycling spielt bei allen Automobilherstellern eine große Rolle. Bereits bei der Herstellung von Neuwagen wird die umweltgerechte Verwertung sichergestellt: z. B. durch den Einsatz von recycelbaren Kunststoffen oder durch Limitierung der Sortenvielfalt und Materialtrennung.²³² Mercedes-Benz²³³ oder BMW²³⁴ haben sogar ihr eigenes Recyclingkonzept entwickelt. Opel setzt z.B. auf die Verwendung von Multifunktionsölen, sowie auf die Verwendung von Mehrwegbehältern.²³⁵ Recycling ist zum integralen Bestandteil der Produktionsprozesse geworden – bereits bei der Herstellung werden die recyclingrelevanten Aspekte wie z. B. Bauteilgestaltung, Materialauswahl oder Verbindungstechnik berücksichtigt.²³⁶ Dank diesen Maßnahmen können 95% der Abfälle wiederverwendet werden²³⁷ und die Recyclingfähigkeit erreicht bis zu 85 %, wodurch die Automobilhersteller bereits jetzt die Vorgaben für die ab 2015 geltenden EU-Richtlinien erfüllen können.²³⁸

Zu weiteren Recyclingmaßnahmen gehört noch die Verringerung der Lösemittlemissionen, Verkürzung der Zeit bei der Lackierung von Nutzfahrzeugen, Abfallreduktion durch umweltgerechte Produktionsplanung und innovative technische Verfahren²³⁹ oder Reduktion des Stromverbrauchers an produktionsfreien Tagen dank dem Knock-out System.²⁴⁰

- **Logistik**

Den Automobilherstellern ist es wichtig, dass auch die Logistikprozesse nachhaltiger und umweltfreundlicher gemacht werden. Darum bemüht sich auch Mercedes-Benz und der Daimler Konzern²⁴¹ oder Audi – hier können bis zu 65 % der Auslieferungen inzwischen über die Schiene abgewickelt werden.²⁴² Die

²³² Vgl. BMW Austria Website [3].

²³³ Vgl. Daimler AG 2011, S. 71.

²³⁴ Vgl. BMW Austria Website [3].

²³⁵ Vgl. Opel Wien Website [2].

²³⁶ Vgl. BMW Austria Website [3].

²³⁷ Vgl. Audi Österreich Website [7].

²³⁸ Vgl. Daimler AG 2011, S. 71.

²³⁹ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [9].

²⁴⁰ Vgl. Opel Wien Website [2].

²⁴¹ Vgl. Daimler AG 2011, S. 71.

²⁴² Vgl. Audi Österreich Website [7].

Logistik für den Bereich Öle und Emulsionen wurde ebenfalls umweltfreundlicher gemacht.²⁴³

- **Ressourcenschonung und nachhaltige Energieversorgung**

Nachhaltigkeit spiegelt sich aber am meisten bei der Ressourcenschonung und nachhaltiger Energieversorgung wider.

Die abwasserfreie Fertigung ist zu einem fixen Bestandteil der Produktion geworden. Dank der Kombination innovativer Technologien werden sämtliche Fertigungsabwässer optimal aufbereitet und wieder zurück in die Produktion gespeist. Dadurch fallen bei BMW keine Produktionsabwässer mehr an und jährlich wird bis zu 30 Millionen Liter Wasser gespart.²⁴⁴ Opel erweiterte seine Abwasseraufbereitung durch einen zusätzlichen Auffangtank, womit jährlich bis zu 50% Abwässer gespart werden kann.²⁴⁵ Audi spart sogar bis zu 95%.²⁴⁶ Die Reduktion der Verunreinigung von Gewässern, die Reduktion des Wasserverbrauchs (vor allem in Ländern mit trockenem Klima) sowie effizienterer Lärm-, Boden- und Grundwasserschutz gehören ebenfalls zu den Umweltschutzmaßnahmen des Daimler Konzerns und Mercedes-Benz.²⁴⁷

Die Automobilhersteller sind außerdem mit einer Kraftwärmekopplungsanlage ausgestattet – einer modernen Energieversorgung, durch welche die CO₂ Abgasemissionen die gültigen Grenzwerte um die Hälfte unterstreiten. Die Nachbarschaft wird durch laufende Sicherheits- und Kontrollmaßnahmen vor Lärm geschützt.²⁴⁸ Dank der innovativen Technologien wie die Nutzung geothermischer Energie für Wärme- und Kälteversorgung, die Optimierung von Gebäudeheizung, -kühlung und -lüftung und die Erzeugung von CO₂-neutralem Strom mit Fotovoltaikanlagen können Mercedes-Benz²⁴⁹ und Audi²⁵⁰ jährlich mehrere Tonnen an CO₂ Abgasemissionen einsparen.

²⁴³ Vgl. Opel Wien Website [2].

²⁴⁴ Vgl. BMW Group 2011, S. 9.

²⁴⁵ Vgl. Opel Wien Website [2].

²⁴⁶ Vgl. Audi Österreich Website [7].

²⁴⁷ Vgl. Daimler AG 2011, S. 71.

²⁴⁸ Vgl. BMW Werk Steyr (2011), S. 5f.

²⁴⁹ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [9].

²⁵⁰ Vgl. Audi Österreich Website [9].

Variable: ÖKOLOGISCHE VERANTWORTUNG, Kategorie: Herkömmliche Antriebsysteme

Umweltfreundlichkeit und nachhaltiges Denken der Automobilhersteller betrifft nicht nur die Ressourcenschonung bei der Produktion, sondern umfasst auch innovative und ökologische Ideen, die bei der Fahrzeugherstellung umgesetzt werden.

Es werden laufend innovative Dieseltechnologien entwickelt, die folgendes Ziel verfolgen: mehr Leistung, weniger Verbrauch und die Reduktion von CO₂-Emissionen (BMW wurde sogar mit dem internationalen Preis „Engine of the Year Awards“ ausgezeichnet ²⁵¹). Dank der modernsten Produktions- und Entwicklungstechnologien sind bei allen Automobilherstellern die Motoren sparsamer und leistungsfähiger geworden (BMW -TwinPower Turbo Technologie ²⁵², Opel - ECOTEC®-Motoren ²⁵³, Mercedes-Benz - BlueEFFICIENCY, BlueDIRECT, BlueTEC und NGT Technologien ²⁵⁴). Audi punktet mit den hocheffizienten Antrieben TDI und TFSI, die trotz höherer Fahrleistung zur Reduktion von CO₂-Emissionen beitragen²⁵⁵, ähnlich auch Mercedes-Benz ²⁵⁶. Außerdem setzt Audi auch auf die innovative Audi Space Frame®-Bauweise der Karosserietechnik - die Fahrzeuge sind leichter und der Kraftstoffverbrauch sinkt.²⁵⁷

Umweltschonend ist auch das Start / Stop-System, bei dem der Motor für kurze Zeit abgeschaltet werden kann, wie etwa beim Warten im Stau oder an einer roten Ampel (diese Technologie ist allerdings bei den meisten Automobilherstellern sehr verbreitet). Eine weitere umweltfreundliche Technologie ist der ECO Drive Assistent, der den Energieverbrauch ständig kontrolliert und die sparsamste Schaltung empfiehlt. ²⁵⁸

Eine umweltfreundliche Alternative zu den herkömmlichen Fahrzeugen sind auch die Erdgasfahrzeuge, z.B. der Opel Zafira. Dadurch senken sich nicht nur die

²⁵¹ Vgl. BMW Group 2011, S. 13.

²⁵² Vgl. BMW Group 2011, S. 9.

²⁵³ Vgl. Opel Österreich Website [2].

²⁵⁴ Vgl. Daimler AG 2011, S. 61ff.

²⁵⁵ Vgl. Audi Österreich Website [10].

²⁵⁶ Vgl. Daimler AG 2011, S. 61ff.

²⁵⁷ Vgl. Audi Österreich Website [10].

²⁵⁸ Vgl. Opel Österreich Website [2].

Betriebskosten, sondern es werden um 80 % weniger Emissionen und um 20 % weniger CO₂ produziert als bei einem herkömmlichen Benzinmotor.²⁵⁹ Als Schritt zur nachhaltigen Mobilität wird auch der neue Kraftstoff Synfuel (flüssiger Kraftstoff, basierend auf Erdgas) präsentiert.²⁶⁰

Variable: ÖKOLOGISCHE VERANTWORTUNG, Kategorie: Neue Antriebsysteme

Die Automobilhersteller entwickeln nicht nur ständig neue innovative Technologien, sondern versuchen auch über den Tellerrand zu denken und beschäftigen sich mit neuen Transportmöglichkeiten, die einerseits die Leistung, die sich die KundInnen erwarten, auch erfüllen können, andererseits aber auch umweltfreundlicher sind. Dabei geht es nicht nur um weniger Verbrauch oder Reduktion von CO₂ Emissionen, sondern auch darum, den künftigen Generationen neue Transportmöglichkeiten zu zeigen.

Die meisten Automobilhersteller setzen auf Hybridfahrzeuge – Fahrzeuge, die zusätzlich zum Verbrennungsmotor mit einem Elektromotor ausgestattet sind - der Elektromotor unterstützt den Verbrennungsmotor in der Beschleunigungsphase, dadurch sinkt der Kraftstoffverbrauch. Beim Bremsen verstärkt der Elektromotor die Motorbremse und arbeitet gleichzeitig als Generator. Die Bremsenergie wird in elektrische Energie umgewandelt und der Akku wird geladen²⁶¹ (Audi mit Hybridfahrzeugen Klassen A6, A8 und Q5²⁶², Opel mit Opel Zafira²⁶³, Mercedes-Benz mit S 400 HYBRID, ML 450 HYBRID, E 300 BlueTEC HYBRID, S 500 Plug-in HYBRID²⁶⁴ oder BMW ActiveHybrid 3, BMW ActiveHybrid 5 und BMW ActiveHybrid 7²⁶⁵).

Einige Automobilhersteller versuchen noch weitere Meilenschritte in der Nachhaltigkeit zu setzen und testen neue Elektrofahrzeuge oder Wasserstoff-

²⁵⁹ Vgl. Opel Österreich Website [2].

²⁶⁰ Vgl. Audi Österreich Website [12].

²⁶¹ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [10].

²⁶² Vgl. Audi Österreich Website [13].

²⁶³ Vgl. Opel Österreich Website [4].

²⁶⁴ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [10].

²⁶⁵ Vgl. BMW Austria Website [4].

Fahrzeuge, die vollkommen emissionsfrei sind (Audi A8 Hybrid ²⁶⁶, Audi Q5 Hybrid quattro ²⁶⁷, smart fortwo electric drive, Mercedes-Benz A-Klasse E-CELL, Mercedes-Benz B-Klasse F-CELL, Mercedes-Benz Vito E-CELL und Mercedes-Benz Citaro FuelCELLHybrid ²⁶⁸, Opel HydroGen4-Fahrzeug ²⁶⁹ und BMW ActiveE ²⁷⁰ oder BMW Hydrogen 7 ²⁷¹).

Forschungsfrage 3:

Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im ökonomischen Bereich zu kommunizieren?

Der ökonomische Bereich, genauso wie der ökologische und der soziale, gehört zu den drei Verantwortungsbereichen der Nachhaltigkeit. Nur wenn die Anforderungen von allen drei Bereichen erfüllt sind, können wir von der Nachhaltigkeit sprechen (Siehe Kapitel 2.2.1.). Das spiegelt sich auch in der Definition von Weber wider:

„[...] die Herstellung einer ökologischen Nachhaltigkeit (etwa durch Unternehmen) nur durch den Erhalt der ökonomischen Leistungsfähigkeit gewährleistet (beziehungsweise finanziert) werden könne und dies wiederum nur in sozial stabilen Systemen möglich sei.“ ²⁷²

Ökonomischer Gewinn ist für das Unternehmen von essentieller Bedeutung. Es ist aber nicht nur der ökonomische Gewinn, den die Unternehmen verfolgen. In den letzten Jahren machen sich immer mehr Unternehmen auch über andere Aspekte, wie z.B. die Nachhaltigkeit, Gedanken. Unternehmen müssen wettbewerbsfähig sein, um mit anderen Unternehmen mithalten zu können, ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis sowie gute Qualität anbieten, um ihre Produkte oder Services erfolgreich verkaufen zu können. Das Augenmerk liegt dabei aber immer mehr auf der Berücksichtigung von ökologischen oder sozialen

²⁶⁶ Vgl. Audi Österreich Website [13].

²⁶⁷ Vgl. Audi Österreich Website [16].

²⁶⁸ Vgl. Daimler AG 2011, S. 63.

²⁶⁹ Vgl. Opel Österreich Website [4].

²⁷⁰ Vgl. BMW Austria Website [5].

²⁷¹ Vgl. BMW Austria Website [6].

²⁷² Weber et.al. 2012, S. 17.

Bereichen – Produkte werden nachhaltiger gemacht, LieferantInnen werden sorgfältiger ausgewählt, Bezug zur Region wird wieder hergestellt, Arbeitsplätze werden gesichert, MitarbeiterInnenkonditionen werden laufend verbessert und die MitarbeiterInnenmotivation ständig erhöht. Es gibt aber noch viele andere Bereiche, die vom nachhaltigen Wirtschaften betroffen sind (vgl. dazu Kapitel 3.2.).

Hansen und Schrader teilen die möglichen Erfolgswirkungen von CSR in zwei Kategorien:²⁷³

1) Vorökonomische Wirkungen wie Reputationsaufbau und Reputationssicherung mit positiven Wirkungen auf KundInnenakquisition & -bindung, MitarbeiterInnengewinnung,

-motivation, -zufriedenheit & -bindung, Good-Will & Licence to co-operate durch Staat & NGOs sowie Risikoabbau. Diese führen zu den ökonomischen Wirkungen von CSR.

2) Ökonomische Wirkungen wie Verbesserung des Aktienkurses bzw. des Unternehmenswertes (dazu gehört auch die Umsatzsteigerung und / oder – stabilisierung, Kostensenkung, Verbesserung des ROI).

Die Steigerung des Unternehmenswertes in den Augen der Öffentlichkeit und anderer StakeholderInnen sowie die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ordnen auch Dubielzig und Schaltegger den wichtigsten Zielen einer CSR Strategie zu.²⁷⁴

Köppl und Neureiter sehen als die Herausforderung in dem ökonomischen Bereich hauptsächlich mehr Transparenz für die StakeholderInnen zu schaffen. Das heißt z. B. Aufgaben und Gehälter der einzelnen Unternehmensmitglieder, ManagerInnen usw. transparenter zu machen oder auch die Arbeitsplatzsicherung.²⁷⁵

Im Rahmen der Untersuchung haben sich folgende Kategorien und Variablen herausgestellt:

²⁷³ Vgl. Hansen/Schrader 2005, S. 385.

²⁷⁴ Vgl. Dubielzig / Schaltegger 2005, S. 236.

²⁷⁵ Vgl. Köppl / Neureither 2004, S. 21.

Variable: ÖKONOMISCHE VERANTWORTUNG, Kategorie: Preis-Leistungs-Verhältnis

Zu einem Preis-Leistungs-Verhältnis gehört nicht nur eine hohe Produktqualität, sondern auch ein angemessener Preis. Es gibt aber noch viele andere Kriterien, die mit der KundInnenzufriedenheit zusammenhängen – wie etwa guter Service, geschulte und freundliche MitarbeiterInnen, Einhalten der Lieferzeiten etc. Erst dann kann man von einem ausgewogenen Preis-Leistungs-Verhältnis sprechen. Das verstehen auch die untersuchten Automobilhersteller, die sich ständig darum bemühen, die Produktqualität zu steigern.

Fahrzeuge der Marken BMW, Mercedes-Benz und Audi gehören zum Premium Segment und zeichnen sich durch hohe Qualität aus (BMW ²⁷⁶, Mercedes-Benz ²⁷⁷, Audi ²⁷⁸). Standorte, sowie die Unternehmens- und Produktionsprozesse entsprechen den neusten Standards und sind auch ISO zertifiziert (Mercedes-Benz ²⁷⁹ ²⁸⁰, Audi ²⁸¹, BMW ²⁸²). Opel hingegen bietet keine Premium Fahrzeuge an, trotzdem bemüht man sich ständig um höchste Qualität und KundInnenzufriedenheit. Ziel von Opel ist es, eine „Weltklasse Qualität“ – 100 % Qualität und Fehlerfreiheit auf allen Linien – zu erreichen.²⁸³ Einige Automobilhersteller wurden dank ihren Managementsystemen für Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz auch mit Preisen ausgezeichnet (BMW mit Austrian Quality Award, „Fabrik2010“ Award sowie als „effizientestes Produktionsunternehmen Österreichs“ ²⁸⁴; Audi mit der Auszeichnung „Gelber Engel“ in der Kategorie Qualität für den Audi A3 vom ADAC und Audi A6 und der Audi A4 kamen unter die ersten fünf Plätze in der Qualitätswertung ²⁸⁵).

Die Fahrzeuge der Marken BMW, Mercedes-Benz und Audi überzeugen durch Premium Design, gehören aber auch zu den teuersten. Sie zeichnen sich durch hohe Qualität aus und überzeugen auch anspruchsvollere KundInnen. Die Preise

²⁷⁶ Vgl. BMW Group 2011, S. 12.

²⁷⁷ Vgl. Daimler AG 2011, S. 77.

²⁷⁸ Vgl. Audi Austria Website.

²⁷⁹ Vgl. Daimler AG 2011, S. 77.

²⁸⁰ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [1].

²⁸¹ Vgl. Audi Österreich Website [19].

²⁸² Vgl. BMW Werk Steyr Website o.A.

²⁸³ Vgl. Opel Wien Website [4].

²⁸⁴ Vgl. BMW Group 2011, S. 12.

²⁸⁵ Vgl. Audi Österreich Website [18].

für herkömmliche Fahrzeuge fangen ab ca 20.000 Euro an und reichen bis zu unglaublichen 231.000 Euro (BMW ²⁸⁶, Audi ²⁸⁷, Mercedes-Benz ²⁸⁸).

Hybridfahrzeuge gehören aufgrund der innovativen und sparsamen Technologien zu den teuersten in ihrer Klasse. So beginnen die Preise in diesem Bereich ab ca. 50.000 Euro, im Vergleich zu anderen Fahrzeugen dieser Klasse ergibt sich dadurch fast ein Unterschied von ca. 20.000 -30.000 Euro als Aufpreis für ein Hybridfahrzeug (BMW ²⁸⁹, Audi ²⁹⁰, Mercedes-Benz ^{291 292}).

Variable: ÖKONOMISCHE VERANTWORTUNG, Kategorie: Förderung der Wirtschaft

Diese Kategorie zeigt, inwieweit die einzelnen Automobilhersteller die österreichische Wirtschaft fördern. Denn die Wirtschaftsförderung und damit zusammenhängende Investitionen an den jeweiligen Standorten oder Steuereinnahmen gehören auch zu einer erfolgreichen CSR Strategie. Für das Unternehmen sollen auch die Stabilität und der Wohlstand der Gesellschaft wichtig sein. Wenn Unternehmen diese Wechselbeziehung (Unternehmen und Gesellschaft) pflegen und Engagement zeigen, kann es für sie mehrere Vorteile bringen, wie z.B. leichtere Integration der Niederlassung in verschiedenen Märkte aber auch Erhöhung der Reputation oder des Markenimages in den Augen der Öffentlichkeit. ²⁹³

Aus den untersuchten Automobilherstellern tragen nur zwei davon zu der Förderung der österreichischen Wirtschaft bei – BMW und Opel. Die BMW Group hat bisher über 4,7 Milliarden Euro in den Wirtschaftsstandort Österreich investiert. Das BMW Motorenwerk in Steyr gehört außerdem zu den Top-Exporteuren Österreichs. ²⁹⁴ Opel gehört mit rund 2,3 Milliarden Euro an Investitionen in den Standort Wien zu den größten Investoren Österreichs ²⁹⁵ und

²⁸⁶ Vgl. BMW Austria Website.

²⁸⁷ Vgl. Audi Austria Website.

²⁸⁸ Vgl. Mercedes Benz Österreich Website.

²⁸⁹ Vgl. BMW Austria Website.

²⁹⁰ Vgl. Audi Austria Website.

²⁹¹ Vgl. Audi Österreich Website [20].

²⁹² Vgl. Audi Österreich Website [21].

²⁹³ Vgl. Europäische Kommission 2001, S. 12ff.

²⁹⁴ Vgl. BMW Group 2011, S. 2.

²⁹⁵ Vgl. Opel Wien Website [5].

exportiert bis zu 100 % der in Österreich hergestellten Fahrzeuge an Opel-Werke in ganz Europa.²⁹⁶ Beide Automobilhersteller tragen somit wesentlich zur Verbesserung der Handelsbilanz Österreichs bei.²⁹⁷ ²⁹⁸ Mercedes-Benz und Audi sind nur auf den Vertrieb spezialisiert. Dadurch, dass die Fahrzeuge nicht direkt in Österreich hergestellt werden, bedarf es auch nicht einer so hohen Anzahl an MitarbeiterInnen oder lokalen Investitionen wie bei BMW oder Opel.²⁹⁹

Variable: ÖKONOMISCHE VERANTWORTUNG, Kategorie: Schaffen von neuen Arbeitsplätzen

Die Stabilität und Wohlstand der Gesellschaft wird nicht nur durch Investitionen oder Steuereinnahmen verbessert. Unternehmen fördern die Wirtschaft auch durch das Schaffen von neuen Arbeitsplätzen. Dieser Aspekt ist für die Wirtschaft von essentieller Bedeutung. Dadurch wird nicht nur der Arbeitsmarkt optimiert, es entstehen auch viele interessante Arbeitsangebote, die wiederum die Arbeitslosigkeit in den jeweiligen Regionen senken.

Auch die österreichische Automobilbranche ist sich der großen wirtschaftlichen Bedeutung bewusst. BMW beschäftigt an mehreren Standorten in Österreich rund 4.000 MitarbeiterInnen³⁰⁰, die Porsche Holding über 5.700 MitarbeiterInnen³⁰¹ (die genaue Anzahl der Audi MitarbeiterInnen in Österreich ist nicht bekannt) und Mercedes-Benz rund 130 MitarbeiterInnen, die sich um die Vertriebs-, Marketing-, After Sales- und Presseaktivitäten kümmern.³⁰² Opel Wien beschäftigt rund 2.200 MitarbeiterInnen, weitere 4.000 Arbeitsplätze werden durch Zulieferer und nicht direkt in die Handelsorganisation eingebundene MitarbeiterInnen geschaffen. Somit gehört Opel zu den wichtigsten Arbeitgebern in der Region. Die Sicherung von Arbeitsplätzen spielt in der Unternehmensphilosophie eine wichtige Rolle.³⁰³ Auch der Konzern Daimler bemüht sich um die Sicherstellung der Arbeitsplätze – z.B. durch den

²⁹⁶ Vgl. Opel Wien Website [1].

²⁹⁷ Vgl. BMW Group 2011, S. 2.

²⁹⁸ Vgl. Opel Wien Website [1].

²⁹⁹ Vgl. Audi Österreich Website [1].

³⁰⁰ Vgl. BMW Group 2011, S. 2.

³⁰¹ Vgl. Porsche Holding o.A. [2].

³⁰² Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [1].

³⁰³ Vgl. Opel Wien Website [1].

Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen. Des Weiteren ist die Gewinnung, Förderung und Qualifizierung akademischer Nachwuchskräfte von großer Bedeutung – 2011 wurden ca. 500 HochschulabsolventInnen über das Traineeprogramm CAReer eingestellt.³⁰⁴ Ähnlich ist es auch bei anderen Automobilherstellern, denen die Lehrlingsausbildung sowie zahlreiche Weiterbildungsangebote sehr wichtig sind.

Forschungsfrage 4:

Inwieweit wird die Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert?

Um die CSR Strategie erfolgreich verfolgen zu können, ist es notwendig, alle drei Bereiche der Nachhaltigkeit – die ökologische, soziale und ökonomische - zu berücksichtigen (siehe dazu Kapitel 2.1, 2.2. und 2.2.1.). Es sind aber nicht nur diese drei Bereiche, in denen das Unternehmen nachhaltig handeln muss. Dabei geht es vielmehr um die gesamte Integration der CSR-Strategie in den Kerngeschäft des Unternehmens. Wenn bei der Implementierung der CSR Strategie kein Bezug zu dem Geschäftsmodell möglich ist,³⁰⁵ dann sprechen wir von der sogenannten nicht strategischen CSR (siehe dazu Kapitel 4.1.2.). Diese unterscheidet sich von der strategischen CSR hauptsächlich durch die Möglichkeit, CSR auf Geschäftsbereich- sowie Unternehmensebene in das Geschäftsmodell zu integrieren.³⁰⁶ Dadurch wird es möglich die vordefinierten Unternehmensziele zu verfolgen. Außerdem ergibt sich bei der strategischen Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie auch eine win-win Situation, von der beide Seiten, also das Unternehmen und die Gesellschaft, profitieren: Das Unternehmen handelt nachhaltig, verbessert sein Image in den Augen der Öffentlichkeit, befriedigt die Ansprüche der StakeholderInnen, steigert den damit zusammenhängenden ökonomischen Profit, motiviert seine MitarbeiterInnen, erhöht die Kundenloyalität und die Gesellschaft profitiert durch den Unternehmensbeitrag für das lokale Umfeld.³⁰⁷

³⁰⁴ Vgl. Daimler AG 2011, S. 39.

³⁰⁵ Vgl. Meyer / Waßmann 2011, S. 13.

³⁰⁶ Vgl. Meyer / Waßmann 2011, S. 15.

³⁰⁷ Vgl. Lantos 2001, S. 2ff.

Variable: NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSPRINZIP, Kategorie:
Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie

Laut Porter und Kramer ist die win-win Situation, sprich Ausgeglichenheit beider Interessen – des Unternehmens und der Gesellschaft - sehr wichtig. Denn erfolgreiche Unternehmen benötigen eine wohlbehaltene Gesellschaft und umgekehrt. CSR muss aber langfristig in das Geschäftsmodell integriert werden, denn kurzfristiger Einsatz macht den langfristigen Gewinn für beide Seiten unmöglich.³⁰⁸

Die Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie gliedert sich in mehrere Schritte (siehe dazu Kapitel 4.2.) - von der Beschreibung und Identifizierung der Unternehmensaktivitäten entlang der Wertkette, Festlegung bestimmter „Social Issues“ auf die sich das Unternehmen konzentrieren soll bis hin zu Planerstellung (corporate social agenda)³⁰⁹ und Identifizierung der unique value proposition – d.h. etwas Besonderes, was die Konkurrenz nicht bietet und wodurch die unterschiedlichen Bedürfnisse der KundInnen abgedeckt werden können.³¹⁰

Die Integration der CSR Strategie in das Geschäftsmodell der österreichischen Automobilindustrie scheint mehr als erfolgreich zu sein.

Die untersuchten österreichischen Automobilhersteller legen einen großen Wert auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, die über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehen. Sie übernehmen die gesellschaftliche Verantwortung auf allen Ebenen - von der umweltfreundlichen Produktion und technischen Innovationen bis zur Reduktion von Umweltbelastung, Energieverbrauch (BMW³¹¹, Opel³¹², Mercedes-Benz³¹³, Audi³¹⁴), was sich bei der Analyse auch bestätigt hat. Es gibt kaum ein Bereich, der von der Nachhaltigkeit nicht geprägt ist. Unter Nachhaltigkeit versteht man aber nicht nur Umweltschutz, sondern auch die Erhöhung von KundInnenorientierung,

³⁰⁸ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 82

³⁰⁹ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 83ff.

³¹⁰ Vgl. Porter / Kramer 2006, S. 89

³¹¹ Vgl. BMW Group 2011, S. 10

³¹² Vgl. Opel Wien Website [2].

³¹³ Vgl. Mercedes-Benz Österreich Website [11].

³¹⁴ Vgl. Porsche Holding 2012 [2], S. 4.

Wettbewerbsfähigkeit und die Verbesserung von den Beziehungen zu seinem regionalen Umfeld sowie den LieferantInnen,³¹⁵ Gesundheit und Sicherheit der MitarbeiterInnen³¹⁶ sowie die Sicherung der Arbeitsplätze³¹⁷. Audi unterstützt auch den StakeholderInnen-Dialog – es wurden Interviews und eine Online Survey durchgeführt sowie ein StakeholderInnen-Forum eingerichtet, um die Erwartungshaltung der für Audi relevanten Anspruchsgruppen in die Unternehmensstrategie einzubinden.³¹⁸ Mercedes-Benz, ähnlich wie andere Automobilhersteller, erfüllt alle erforderlichen Qualitäts- und Umweltstandards und richtet sich bei seiner Tätigkeit nach Grundsätzen zur sozialen Verantwortung, Verhaltensrichtlinien, Code of Ethics, UN Global Compact Richtlinien, dem Einhalten von Menschenrechten.³¹⁹

Nachhaltigkeit wird bei den österreichischen Automobilhersteller als Unternehmensprinzip definiert und ist in der gesamten Wertschöpfungskette verankert.

Dies beweist auch die *ISO-Zertifizierung* - BMW und Audi sind nach der Norm ISO 14001 und auch nach der EMAS-Verordnung - Environmental Management and Audit Scheme der EU zertifiziert, manche Audi Standorte erfüllen sogar die höhere Zertifizierung ISO Norm 50001.³²⁰ ³²¹ Opel ist mit ISO 14001 zertifiziert³²² und Mercedes-Benz besitzt Umweltzertifikate des TÜV nach der ISO-Richtlinie 14062 für die CLS- und die M-Klasse³²³), sowie *die Verleihung von zahlreichen Auszeichnungen* - BMW wurde bereits zum siebten Mal mit dem Dow Jones Sustainability Index als der nachhaltigste Automobilhersteller der Welt ausgezeichnet³²⁴, die Produktionsstätte in Steyr wurde 2012 für alle Nachhaltigkeitsmaßnahmen mit dem Nachhaltigkeitspreis TRIGOS ausgezeichnet. Für die mehrjährige kommunikative Begleitung der Nachhaltigkeitsinitiative „Wir sind nachhaltig erfolgreich“ wurde das BMW Werk

³¹⁵ Vgl. Opel Wien Website [2].

³¹⁶ Vgl. Opel Wien Website [3].

³¹⁷ Vgl. Opel Wien Website [6].

³¹⁸ Vgl. Audi AG 2012, S. 144.

³¹⁹ Vgl. Daimler AG 2011, S. 20ff.

³²⁰ Vgl. Audi Österreich Website [23].

³²¹ Vgl. BMW Werk Steyr Website.

³²² Vgl. Opel Wien Website [2].

³²³ Vgl. Daimler AG 2012 [2].

³²⁴ Vgl. BMW Austria Website [7].

Steyr mit dem österreichischen Staatspreis für Public Relations ausgezeichnet.³²⁵ Opel absolvierte als einer der ersten Betriebe das Umweltprogramm „ÖkoProfit“ im Rahmen des Öko Business Plans der Stadt Wien - dafür wurde Opel in den Jahren 2000 und 2001 ausgezeichnet.³²⁶ Daimler Konzern räumte zahlreiche Auszeichnungen für den Umweltschutz ab, wie z.B. den L.E.A.D.E.R. Award - Spitzenleistung für Innovation in der Produktentwicklung und Umwelttechnik, den ÖkoGlobe 2011 in der Kategorie "Neue Mobilitätskonzepte", den Green Coach 2011, Auszeichnungen wie den AUTO TEST SIEGER in GRÜN, Kategorie Luxusklasse, sowie auch in der Kategorie SUV.³²⁷ Auch der Audi Konzern wurde mit dem „Corporate Responsibility Prime Status“ ausgezeichnet.³²⁸ Daimler ist auch Mitglied im Deutschen Global Compact Netzwerk (DGCN) sowie seit 2011 in der UN Global Compact LEAD-Gruppe – als einziger Automobilhersteller unter den über 50 Gründungsmitgliedern.³²⁹ Sein Nachhaltigkeitsbericht entspricht sogar den GRI Level A+ Richtlinien für Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative (GRI) und verfügt über die Prüfbescheinigung ISAE 3000 von PwC.³³⁰

Forschungsfrage 5:

Inwieweit lassen sich die Umweltinformationen mit dem Prinzip Zugänglichkeit charakterisieren?

Umweltinformationen sind sämtliche Informationen in schriftlicher, visueller, akustischer, elektronischer oder sonstiger Form die sich mit folgenden Belangen beschäftigen:³³¹

- den Zustand von Umweltbestandteilen (Luft, Wasser, Land etc.) sowie die Wechselwirkungen zwischen diesen Bestandteilen
- Faktoren wie Energie, Lärm, Abfall etc. die sich auf die genannten Bestandteile auswirken

³²⁵ Vgl. BMW Group PressClub Österreich 2012 [2].

³²⁶ Vgl. Opel Wien Website [2].

³²⁷ Vgl. Daimler AG 2012 [2].

³²⁸ Vgl. Audi AG 2012, S. 144.

³²⁹ Vgl. Daimler AG 2011, S. 20ff.

³³⁰ Vgl. Daimler AG 2011, S. 9.

³³¹ Vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft 2003, S.3.

- Maßnahmen, Programme, Umweltvereinbarungen etc. die sich auf die genannten Bestandteile auswirken sowie Maßnahmen zum Schutz dieser Elemente
- Berichte über die umgesetzten Umweltmaßnahmen
- Kosten/Nutzen-Analysen und sonstige wirtschaftliche Analysen für die Umsetzung der Umweltmaßnahmen
- den Zustand der menschlichen Gesundheit und Sicherheit, Bedingungen für menschliches Leben etc.

Variable: NACHHALTIGKEIT ALS UNTERNEHMENSPRINZIP, Kategorie: Zugänglichkeit zu CSR Informationen

Das Europäische Parlament und der Rat der Europäischen Union legen großen Wert auf den erweiterten Zugang der Öffentlichkeit zu umweltbezogenen Informationen. Denn die Verbreitung dieser Informationen stärkt das Umweltbewusstsein, fördert einen freien Meinungs Austausch und ermöglicht der Öffentlichkeit zunehmend an Entscheidungsverfahren in Umweltfragen teilzuhaben. Die Veröffentlichung der Umweltinformationen ist zurzeit nur für die Behörden und Betriebe gesetzlich geregelt. Es soll gewährleistet werden, dass jede natürliche oder juristische Person Zugang zu diesen Informationen hat (genaue Regelungen sind der Umweltrichtlinie zu entnehmen). Ziel der Umweltrichtlinie ist die Gewährleistung des Rechts auf Zugang zu Umweltinformationen (die bei den Behörden vorhanden sind) sowie die zunehmende Zugänglichkeit zu diesen Informationen und deren Verbreitung an die Öffentlichkeit.³³²

Die Umweltinformationen müssen zwar nicht von jedem Unternehmen veröffentlicht werden, viele nutzen aber die Möglichkeit die Informationen der Öffentlichkeit und allen interessierten StakeholderInnen zugänglich zu machen. Die Unternehmen können dadurch nicht nur mehr Glaubwürdigkeit gewinnen, sondern auch ihr Image in den Augen der Öffentlichkeit verbessern.

³³² Vgl. Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft 2003, S.1ff.

Aufgrund der raschen technologischen Entwicklung der letzten Jahre wird die Nachhaltigkeit insbesondere übers Internet kommuniziert – und das nicht nur auf den Unternehmenswebsites (wie z.B. Unterlagen, Broschüren, Infomaterial, Pressemitteilungen, Nachhaltigkeits- oder Geschäftsberichte die zum Download zur Verfügung stehen), sondern auch vermehrt im Social Media Bereich wie z.B. Facebook (siehe dazu auch Kapitel 4.4.). Auch aus diesem Grund wurde im Rahmen dieser Arbeit der Online Bereich untersucht und es wurde folgendes festgestellt:

Jeder der untersuchten österreichischen Automobilhersteller verfügt über mindestens eine Website (BMW und Opel über 2 Websites - österreichische und regionale; Mercedes-Benz und Audi über 1 österreichische Website) sowie ein Facebook Account (Opel hat sogar 2 Facebook Accounts – Österreich und regional). Der Facebook Link befindet sich direkt auf der jeweiligen Website. Obwohl Facebook eine sehr gute Möglichkeit zur Bewerbung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen bietet, wird diese nur von Opel Österreich genutzt. Andere österreichischen Automobilhersteller sind auf Facebook zwar aktiv, meistens werden hier aber nur unterschiedliche Produktanzeigen und – informationen, Verkaufsaktionen, -promos, Gewinnspiele oder Events präsentiert.

Drei der untersuchten österreichischen Automobilhersteller verfügen auch über Nachhaltigkeit-, Geschäfts- oder Compliance Berichte (mehr dazu in Kapitel 4.4.).

Auf der BMW Österreich Website werden Jahresberichte aus den letzten Jahren veröffentlicht, in denen dem Thema Nachhaltigkeit große Aufmerksamkeit geschenkt wird – allerdings nur aus ökologischer Sicht. Es fehlen Informationen betreffend des gesellschaftlichen Engagements, die teilweise in anderen Bereichen (wie z. B. beim BMW Lauf- oder Yachtsport), oder auf der Pressclub Website zu finden sind. BMW verweist auf die Konzernwebsite, wo mehrere Informationen über die BMW Group veröffentlicht sind.

Auf der Mercedes-Benz Österreich Website sind zahlreiche Informationen betreffend Nachhaltigkeit zu finden. Diese sind übersichtlich gegliedert und leicht auszumachen. Bei genauerer Betrachtung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen verweist Mercedes-Benz Österreich aber meistens auf den Daimler Nachhaltigkeitsbericht, wo alle Unternehmensaktivitäten betreffend

Nachhaltigkeit ausführlich und transparent dargestellt werden. Allerdings fehlen detailliertere Informationen über Mercedes-Benz Österreich, wie z. B. Umsatzzahlen oder Angaben zu den Händlern in Österreich.

Die Audi Österreich Website ist sehr übersichtlich, allerdings findet man keine genauen Zahlen oder Informationen zu Audi Österreich. Von der Audi Website wird man auf die Porsche Holding Website weitergeleitet, wo sich detaillierte Information betreffend Umsatz oder MitarbeiterInnenzahlen befinden – diese gelten allerdings für alle Volkswagen-Marken in Österreich. Hier werden keine Nachhaltigkeitsinformationen veröffentlicht, nur der Compliance Bericht. Auf der deutschen Audi Website ist ein Geschäftsbericht der Audi AG veröffentlicht, in dem alle Informationen über den Audi Konzern (weltweit) übersichtlich dargestellt werden.

Opel Österreich veröffentlicht alle Nachhaltigkeitsinformationen direkt auf der Website. Hier sind sogar genaue MitarbeiterInnenzahlen zu finden sowie Herkunft oder Alter der Mitarbeiter. Des Weiteren sind genaue Exportzahlen veröffentlicht und einzelne Schritte der Qualitätskontrolle beschrieben. Das Thema Nachhaltigkeit ist bei Opel sehr übersichtlich gegliedert und leicht zu finden.

7.5.2. Zusammenfassung & Hypothesengenerierung

Forschungsfrage 1:

Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im sozialen Bereich zu kommunizieren?

Zu dem sozialen Bereich gehört nicht nur die Berücksichtigung der sozialen Belange oder die Einhaltung der Menschenrechten, sondern auch gesellschaftliches Engagement, erhöhte KundInnenorientierung, oder die MitarbeiterInnenförderung.

Das gesellschaftliche Engagement der österreichischen Automobilbranche auf nationaler Ebene zeigt sich hauptsächlich in Corporate Giving (Unterstützung der sozialen Projekte eines Unternehmens entweder mit Spenden oder Sponsoring, Bsp.: Mercedes-Benz, das die Wiener Tafel und die Salzburger Tafel fördert), Corporate Volunteering (ehrenamtliches Engagement der MitarbeiterInnen eines Unternehmens, Bsp.: Audi mit dem Projekt „Initiative Ehrensache“), Kinderförderung (Opel mit dem Verein Happy Kids), Sportsponsoring (Bsp.: BMW sponsert den Vienna City Marathon und den IRONMAN Triathlon), Förderung des nachhaltigen Wissens der Kinder (Bsp.: Audi mit dem Schulwettbewerb „Was lernt die Technik von der Natur?“), und der Umweltförderung durch Community Joint Venture (Kooperation zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen, Bsp.: Mercedes-Benz als Partner des österreichischen Alpenvereins).

Nicht nur das soziale Engagement des Unternehmens gegenüber der Gesellschaft ist wichtig, sondern auch die Verantwortung des Unternehmens gegenüber seinen KundInnen. Die österreichische Automobilbranche zeichnet sich durch hohe **KundInnenorientierung** aus. Stärkere KundInnenbindung wird hauptsächlich durch die Kommunikation und Interaktion mit dem KundInnen erreicht (z.B. Facebook bietet eine hervorragende Möglichkeit, um mit den Kunden persönlich zu kommunizieren wie z.B. durch das Beantworten von Fragen, Gewinnspiel-Gewinnern gratulieren etc.). Dank der Veröffentlichung von unterschiedlichen positiven Medienberichten wie z.B. Votings (Bsp.: Mercedes-Benz: Nominierung - ÖAMTC „Marcus“ für die GL-Klasse) sowie auch durch

positive word-of-mouth Propaganda (Facebook) erhöht sich die KundInnenzufriedenheit. Außerdem werden auch unterschiedliche Verkaufsaktionen, Events oder Gewinnspiele (Bsp.: BMW - Tag der offenen Tür in der Produktionsstätte Steyr) angeboten, was zur Steigerung der Attraktivität beiträgt.

Die Förderung der eigenen MitarbeiterInnen ist nicht nur ein wichtiger Faktor im Rahmen der CSR, sondern ist allgemein von essentieller Bedeutung für ein Unternehmen. Denn nur glückliche und motivierte MitarbeiterInnen sind gute MitarbeiterInnen, die zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die österreichische Automobilbranche legt großen Wert darauf und fördert ihre MitarbeiterInnen hauptsächlich in folgenden Bereichen: Arbeitszufriedenheit und MitarbeiterInnen-motivation (Bsp.: Audi und Mercedes-Benz überprüft die Verbundenheit und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen mit dem Unternehmen regelmäßig mit Hilfe von MitarbeiterInnenbefragungen), Weiterbildung (Bsp.: Alle Opel MitarbeiterInnen werden im Rahmen von speziellen, mit Hilfe von Umweltberatungsfirmen entwickelten Trainingspaketen weitergebildet), Optimierung der Arbeitsbedingungen und Gesundheit (Bsp.: das BMW Programm „Heute für morgen“ bietet den MitarbeiterInnen umfassende Maßnahmen wie etwa individuelle Gesundheitsangebote, optimale Arbeitsplatzgestaltung etc.), Diversity Management (Bsp.: Girls Day im BMW Werk Steyr, um Mädchen über diverse Berufsmöglichkeiten in technischen Berufen aufzuklären), Beruf und Familie (Bsp.: Kinderbetreuung von Audi).

Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

> Die soziale Verantwortung der österreichischen Automobilbranche umfasst nicht nur das gesellschaftliche Engagement und die KundInnenorientierung, sondern auch die Förderung eigener MitarbeiterInnen durch unterschiedliche Benefits <

Forschungsfrage 2:

Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im ökologischen Bereich zu kommunizieren?

Die Österreichische Automobilbranche legt großen Wert auf Umweltschutz und Nachhaltigkeit bei der **Produktion** von Fahrzeugen. Die Maßnahmen sind bei jeder Marke ähnlich und betreffen vor allem die Ressourcenschonung, nachhaltige Energieversorgung (z. B. Kraftwärmekopplungsanlagen), Reduktion von CO₂ Emissionen, Recycling, Logistik sowie die Reduktion von Abwasser oder Lösemittlemissionen.

Herkömmliche Antriebssysteme werden ebenfalls umweltschonend produziert. Meistens werden moderne ECO-Verbrennungsmotoren hergestellt, die sich durch weniger Verbrauch und der Reduktion von CO₂-Emissionen auszeichnen. Des Weiteren werden auch Start-Stop-Systeme oder ECO Drive Assistenten angeboten, um eine noch effizientere Fahrt zu ermöglichen. Jede Automarke bietet eine umweltschonende Alternative zu herkömmlichen Fahrzeugen, Opel sogar Erdgasfahrzeuge und Audi den neuen Kraftstoff Synfuel. Die Fahrzeuge werden außerdem stetig leichter (z. B. dank der Audi Space Frame®-Bauweise) gebaut, wodurch wiederum Kraftstoff gespart wird.

Modernste Technologie zeigt sich in der Produktion von **neuen Antriebssystemen** –wie Hybridfahrzeuge oder Elektrofahrzeuge mit Batterie- oder Brennstoffzellenantrieb. Diese unterscheiden sich in Design sowie in der Reichweite, die das Fahrzeug mit dem Elektromotor zurücklegen kann.

Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

> Die ökologische Verantwortung der österreichischen Automobilbranche umfasst die Modernisierung der Produktionstechnologien und die Entwicklung neuer, umweltschonender, herkömmlicher sowie neuartiger Antriebssysteme <

Forschungsfrage 3:

Welche Maßnahmen werden in der österreichischen Automobilbranche umgesetzt, um die Nachhaltigkeit im ökonomischen Bereich zu kommunizieren?

Damit der ökonomische Gewinn auch nachhaltig ist, müssen die Unternehmen nicht nur ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis sowie gute Qualität anbieten, sondern auch die LieferantInnen sorgfältig auszuwählen, Bezug zur Region herstellen, neue Arbeitsplätze schaffen sowie die bestehenden Arbeitsplätze sichern etc.

Alle untersuchten österreichischen Automobilhersteller bemühen sich um höchste **Qualität**, was die Produktion von Fahrzeugen sowie den Service betrifft. In erster Linie sind hier aber die Premium-Hersteller BMW, Audi und Mercedes-Benz zu erwähnen, die ein höheres Qualitätsniveau anbieten, sie gehören aber auch zu den teuersten. Opel hingegen bietet keine Premium Fahrzeuge an, trotzdem bemüht es sich ständig um höchste Qualität und KundInnenzufriedenheit. Alle Qualitätsmaßnahmen werden regelmäßig geprüft und erfüllen die vorgeschriebenen Standards. Die **Preise** für umweltschonende Fahrzeuge sind deutlich höher als für herkömmliche Fahrzeuge, Hybridfahrzeuge gehören aufgrund der innovativen und sparsamen Technologien zu den teuersten in ihrer Klasse.

Aus den untersuchten Automobilherstellern tragen nur zwei davon zu der **Förderung der österreichischen Wirtschaft** und somit zu zur Verbesserung der Handelsbilanz Österreichs bei – BMW und Opel. Dies nicht nur mit hohen Investitionen an den jeweiligen Standorten, Export, aber auch mit dem **Schaffen von neuen Arbeitsplätzen**. Audi und Mercedes-Benz sind in Österreich nur Importeure, daher kann man nicht von einer entscheidenden Förderung der österreichischen Wirtschaft sprechen, genauso wenig vom Schaffen neuer Arbeitsplätze (dies erfolgt nur in den Produktionsstätten - international).

Daraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:

> Die ökonomische Verantwortung der österreichischen Automobilbranche spiegelt sich in dem Preis-Leistungs-Verhältnis (Qualität) wider <

> Je innovativer und umweltschonender das Fahrzeug ist, desto teurer ist es im Unterschied zu den herkömmlichen Fahrzeugen <

> Wenn die Fahrzeuge in Österreich nicht nur vertrieben, sondern auch produziert werden, dann wird die österreichische Wirtschaft dadurch gefördert <

Forschungsfrage 4:

Inwieweit wird die Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert?

Die untersuchten österreichischen Automobilhersteller legen großen Wert auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen und übernehmen die gesellschaftliche Verantwortung auf allen Ebenen - von der umweltfreundlichen Produktion und technischen Innovationen bis zur Reduktion von Umweltbelastung, Energieverbrauch, Erhöhung von KundInnenorientierung, Wettbewerbsfähigkeit, Verbesserung von den Beziehungen zum regionalen Umfeld sowie den LieferantInnen, Förderung der Gesundheit und Sicherheit der MitarbeiterInnen, Schaffen von neuen Arbeitsplätzen etc.

Die Nachhaltigkeitsstrategie ist ein Teil der Unternehmensstrategie und somit in der gesamten Wertschöpfungskette verankert. Es werden alle notwendigen Nachhaltigkeitsstandards erfüllt (ISO Zertifizierung), die sogar oft über die vorgeschriebenen Regelungen hinausgehen (Umweltzertifikate oder die Verleihung von zahlreichen Auszeichnungen für die umgesetzten Nachhaltigkeitsmaßnahmen).

Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

> Nachhaltigkeit ist ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie und spiegelt sich in dem sozialen, ökologischen und ökonomischen Bereich wider <

Forschungsfrage 5:

Inwieweit lassen sich die Nachhaltigkeitsinformationen mit dem Prinzip Zugänglichkeit charakterisieren?

Die Verbreitung und Veröffentlichung der Nachhaltigkeitsinformationen ist von essentieller Bedeutung, denn es stärkt nicht nur das Umweltbewusstsein und fördert einen freien Meinungs Austausch, sondern ermöglicht der Öffentlichkeit auch zunehmend an Entscheidungsverfahren in Umweltfragen teilzuhaben. Dies ist den untersuchten Automobilmarken bewusst. Sie veröffentlichen die Nachhaltigkeitsinformationen entweder direkt auf der Website oder in den Nachhaltigkeits-, Geschäfts-, Compliance Berichten sowie Pressemitteilungen (BMW, Mercedes-Benz, Audi). Die wichtigsten Informationen sind vorhanden und auch übersichtlich dargestellt, es fehlen aber teilweise detailliertere Informationen über die österreichischen Standorte. Die Spitzenreiterrolle übernimmt Opel - auf der Website findet man ausführliche Nachhaltigkeitsinformationen (wie z.B. auch genaue MitarbeiterInnenzahlen, Herkunft oder Alter der MitarbeiterInnen, genaue Exportzahlen, einzelne Schritte der Qualitätskontrolle etc.). Auch auf Facebook ist Opel sehr aktiv und schenkt der Nachhaltigkeit viel Aufmerksamkeit und Platz – im Unterschied zu anderen österreichischen Automobilherstellern, die diese Plattform meistens nur für die Bewerbung unterschiedlicher Aktionen etc. nutzen.

Daraus lässt sich folgende Hypothese ableiten:

> Informationen betreffend Nachhaltigkeit sind der Öffentlichkeit leicht zugänglich<

Resümee

Nachhaltigkeit ist nicht nur ein Trend, der sich innerhalb der letzten Jahre entwickelt hat, ihre Wurzeln lassen sich bereits in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts finden. Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility stellen vielmehr neue Denkweisen dar, an denen sich sowohl Menschen als auch Unternehmen orientieren sollen, um eine Zukunft für nächste Generationen zu sichern und zu ermöglichen .

CSR setzt sich aus drei Bereichen zusammen (sozial, ökologisch und ökonomisch), deren Zusammenspiel von essentieller Bedeutung ist. Denn nur dann, wenn ein Unternehmen in allen drei Bereichen verantwortungsvoll agiert, kann man von nachhaltigem Handeln sprechen. Viel wichtiger ist aber, dass die Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie verankert ist. Wenn das Unternehmen die CSR Strategie richtig und passend zu seinem Kerngeschäft umsetzt, kann es davon nur profitieren. Das Unternehmen kann dadurch an mehr Popularität und Respekt in den Augen der Öffentlichkeit gewinnen und die Öffentlichkeit profitiert wiederum von den umgesetzten Nachhaltigkeitsstrategien, die sich auf die Gesellschaft im positiven Sinne auswirken. Wir sprechen von einer win-win Situation – also das Unternehmen zeigt durch sein nachhaltiges Verhalten mehr Verantwortung und die Gesellschaft und Umwelt profitieren davon.

Auch die österreichische Automobilbranche versteht Nachhaltigkeit als Unternehmensprinzip, das sich auf allen Ebenen der Unternehmensführung widerspiegelt und in der Geschäftsstrategie verankert ist.

Das soziale Engagement der österreichischen Automobilbranche zeigt sich hauptsächlich in der Förderung diverser sozialer Projekte mit Spenden oder Sponsoring, ehrenamtlichem Engagement der eigenen MitarbeiterInnen, Kinderförderung, Sportsponsoring, Förderung des nachhaltigen Wissens der Kinder oder Umweltförderung durch unterschiedliche Kooperationen des Unternehmens mit gemeinnützigen Organisationen. Der österreichischen Automobilbranche ist aber nicht nur die Förderung der Gesellschaft wichtig, sondern auch die Förderung der eigenen MitarbeiterInnen durch unterschiedliche

Benefits, Erhöhung der Arbeitsmotivation oder Zufriedenheit. Durch das Schaffen von neuen bzw. Sicherung der bestehenden Arbeitsplätzen und Investitionen an den jeweiligen Standorten wird wiederum die österreichische Wirtschaft gefördert. Auch die Kunden können sich über eine höhere KundInnenorientierung freuen. Der österreichischen Automobilbranche ist die KundInnenzufriedenheit sehr wichtig und sie entwickelt daher unterschiedlichste KundInnenbindungsmaßnahmen, bietet ein ausgewogenes Preis-Leistungs-Verhältnis, um die Attraktivität für die KundInnen zu erhöhen. Alle untersuchten österreichischen Automobilhersteller bemühen sich um höchste Qualität, was die Produktion von Fahrzeugen sowie den Service betrifft. Die Preise für umweltschonende Fahrzeuge sind leider noch immer deutlich höher als für herkömmliche Fahrzeuge, Hybridfahrzeuge gehören aufgrund der innovativen und sparsamen Technologien zu den teuersten in ihrer Klasse. Es ist aber nicht nur die Entwicklung von umweltschonenden neuen Fahrzeugen, die die österreichische Automobilbranche fördert. Es werden laufend neue Produktionstechnologien entwickelt, die zur Verringerung der Umweltverschmutzung beitragen. Von Start-Stop-Systemen bis zu neuen Verbrennungsmotoren, die Kraftstoff sparen und CO₂ Emissionen verringern – bei herkömmlichen Fahrzeugen lassen sich auch viele umweltschonende Innovationen feststellen. Dem Umweltschutz wird eine besonders große Rolle zugeschrieben, die von der österreichischen Automobilbranche beispielhaft umgesetzt wird. Dies bestätigen auch die zahlreichen Auszeichnungen für die umgesetzten Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Die Nachhaltigkeitsinformationen werden entweder auf den jeweiligen Websites der untersuchten Automobilherstellern veröffentlicht oder in den Nachhaltigkeits- oder Geschäftsberichten. Diese sind übersichtlich und für die Öffentlichkeit leicht zugänglich.

Die Untersuchung zeigt, dass die Nachhaltigkeit ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie ist.

QUELLENVERZEICHNIS

Literatur

Bassen, Alexander / Jastram, Sarah / Meyer, Katrin (2005): Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: Zwf 6/2 (2005). S. 231-236.

Battisti, Martina (2008): Corporate Citizenship. Perspektiven, Dynamiken, Herausforderungen. 1.Aufl. Innsbruck: The Innsbruck University Press.

Bowen, Howard R. (1953): Social Responsibilities of the Businessman. With a commentary. New York: Harper & Brothers.

Bruhn, Manfred (1990): Sozio- und Umweltsponsoring – Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben. München: Verlag Franz Vahlen.

Bruhn, Manfred (2003): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). München: Dt. Taschenbuch-Verlag.

Buß, Eugen (2007): Image und Reputation – Werttreiber für das Management. In: Piwinger/Zerfaß [Hrsg.] (2007): Handbuch der Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler. S. 227 – 245.

Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: Academy Management Review (1979). Vol. 4 (4). S. 497-505.

Carroll, Archie B. (1983): Corporate social responsibility. Will industry respond to cutbacks in social program funding? Vital Speeches of the Day Vol. 49. S. 604-608.

Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, Vol. 34 (4). S. 39- 48.

Carroll, Archie B. (1999): Corporate social responsibility. Business and Society Vol. 38 (3). S. 268-295.

Carroll, Archie B. / Shabana, Kareem M. (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility. A Review of Concepts, Research and Practice. In: International Journal of Management Reviews (2010). Oxford: Blackwell Publishing Ltd. S. 85-105.

Dahlsrud, Alexander (2008): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. In: John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment [Hrsg.] (2008): Corporate Social Responsibility and Environmental Management. Vol. 15 (1). S. 1-13.

Davis, Keith (1960): Can business afford to ignore social responsibilities? In: California Management Review. Vol. 2. S. 70-76.

Davis, Keith (1967): Understanding the social responsibility puzzle. What does the businessman owe to society? Business Horizons. Vol. 10. S. 45-50.

Davis, Keith (1973): The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. In: Academy Management Journal. Vol 16 (2). S. 312-322.

Dreowski, Felix (2004): Corporate Citizenship. Ein Leitfaden für das soziale Engagement mittelständischer Unternehmen. Berlin: UPJ.

Drucker, P.F. (1984): The new meaning of corporate social responsibility. California Management Review. Vol. 26. S. 53-63.

Dubielzig, Frank / Schaltegger, Stefan (2005): Corporate Citizenship. In: Althaus, M. / Geffken, M. / Rowe, S. [Hrsg.] (2005): Handlexikon Public Affairs. Münster: Lit Verlag. S. 235-238.

Dunne, Stephen (2007): What is Corporate Social Responsibility Now? ephemera journal - theory & politics in organization. Review essays. Vol. 7 (2). S. 372-380.

Eggert, Andreas (1999): Kundenbindung aus Kundensicht : Konzeptualisierung, Operationalisierung, Verhaltenswirksamkeit. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Enquete-Kommission (2002): Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements. Bürgerschaftliches Engagement: auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen.

Epstein, E. M. (1987): The corporate social policy process. Beyond business ethics, corporate social responsibility, and corporate social responsiveness. California Management Review. Vol. 29. S. 99-114.

Freeman, Edward R. (2011): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Business Ethics. Northridge: California State University.

Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: The New York Times Magazine. 13 September 1970. New York: The New York Times Company.

Googins, Bradley K. / Mirvis, Philip H. / Rochlin Steven A. (2007): Beyond Good Company. Next Generation Corporate Citizenship. New York: Palgrave Macmillan.

Habisch, André (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin: Springer.

Hansen, Ursula / Schrader, Ulf: Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre. In: Die Betriebswirtschaft. Vol. 65/2005 (4). S. 373-394.

Hütten, Christoph (2000): Der Geschäftsbericht als Informationsinstrument. 1.Auflage. Düsseldorf: Hagemann Lehrmittelverlag.

Johnson, Harold L. (1971): Business in contemporary society. Framework and issues. Belmont: Wadsworth.

Jones Thomas M. (1980): Corporate social responsibility revisited, redefined. California Management Review. S. 59-67.

Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1999): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 9. überarb. und aktualisierte Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Köppl, Peter / Neureiter, Martin (2004): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien: Linde Verlag.

Mayring, Philipp (1994): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Boehm, Andreas / Mengel, Andreas / Muhr, Thomas [Hrsg.]: Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge. Konstanz: UVK. S. 159-179.

McGuire, Joseph W. (1963): Business and society. New York: McGraw-Hill.

Meffert, Heribert / Münstermann, Matthias (2005): Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme. Innsbruck: Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V.

Meyer, Margit / Waßmann, Jan (2011): Strategische Corporate Social Responsibility. Konzeptionelle Entwicklung und Implementierung in der Praxis am Beispiel „dm-drogerie markt“. Research Papers on Marketing Strategy No. 3 / 2011. Würzburg: Julius-Maximilians-Universität Würzburg.

Micheli, Marco De (2006): Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. Zürich: Praxium-Verlag.

Michelsen, Gerd / Godemann, Jasmin [Hrsg.] (2005): Handbuch der Nachhaltigkeitskommunikation. München: Oekom Verlag.

Mutz, Gerd / Korfmacher, Susanne (2003a): Sozialwissenschaftliche Dimensionen von Corporate Citizenship in Deutschland. In: Backhaus-Maul, Holger/ Brühl, Hasso [Hrsg.] (2003): Bürgergesellschaft und Wirtschaft – zur neuen Rolle von Unternehmen. Berlin, S. 45-62.

Mutz, Gerd / Korfmacher, Susanne (2003b): Corporate Volunteering in Deutschland – soziales und zivilgesellschaftliches Lernen durch unternehmerisches bürgerschaftliches Engagement. In: Sozialpädagogisches Institut (SPI) des SOS-Kinderdorf e.V. [Hrsg.] (2003): Die Gesellschaft umbauen. Perspektiven bürgerschaftlichen Engagements. Autorenband 7. München: Eigenverlag. S. 100-132.

Pagels, Nils (2004): Diversity Management als Instrument. S. 163-176. In: Roß, Bettina [Hrsg.]: Migration, Geschlecht und Staatsbürgerschaft. Perspektiven für eine antirassistische und feministische Politik und Politikwissenschaft. 1.Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Porter, Michael E. / Kramer Mark R. (2006): Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. In: Harvard Business Review. Dezember 2006. S. 78-94.

Promberger, Kurt / Spiess, Hildegard (2006): Der Einfluss von Corporate Social (and Ecological) Responsibility auf den Unternehmenserfolg. Working Paper 26/2006. Innsbruck: Universität Innsbruck, Institut für Strategisches Management, Marketing und Tourismus.

Raupp, Juliana / Jarolimek, Stefan / Schultz, Friederike [Hrsg.] (2011): Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen Mit Glossar. 1.Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.

respACT austria (2009): Erfolg mit Verantwortung. Ein Leitbild für zukunftsfähiges Wirtschaften 1. Aufl. Wien.

Rohm, Manfred (2010): Corporate Responsibility im Trend. Eine explorative Untersuchung. Hamburg: Diplomica Verlag.

Schranz, Mario (2007): Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Sethi, S. Prakash (1975): Dimensions of corporate social responsibility. California Management Review. Vol. 17 (3), S. 58-64.

Sparkes, Russell (2002): Socially Responsible Investment. A Global Revolution. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Walton, Clarence C. (1967): Corporate social responsibilities. Belmont: Wadsworth.

Waddock, Steven L. / Cochran L. Philip (1985): The Evolution of the Corporate Social Performance Model. Academy of Management Review, Vol. 10 (4), 758-770.

Weber, Jürgen / Georg, Johannes / Janke, Robert / Mack, Simone (2012): Nachhaltigkeit und Controlling. 1.Aufl. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Wieland, Josef / Conradi, Walter (2002): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen. Marburg: Metropolis Verlag.

Wood, Donna J. (2010): Measuring Corporate Social Performance. A Review. International Journal of Management Reviews. Vol. 12 (1). S. 50-84.

Zastrow, Hartmut / Krause, Alexander (2011): Entwicklungen im Sportmarkt Deutschland. In: Hermanns, Arnold / Riedmüller, Florian [Hrsg.]: Management-Handbuch. Sport-Marketing. 2.Auflage. München: Vahlen. S. 68-85.

Internetquellen

Arbeitskreis der Automobilimporteure (2012): Fakten statt Vorurteile. Thema Umwelt, Klima & Auto. URL: <http://www.autoumwelt.at/Fakten.html>, Zugriff am 24.03.2013.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2003): Umweltinformationsrichtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates. URL: http://www.bmlfuw.gv.at/umwelt/betriebl_umweltschutz_uvp/kontrolle-info/Umweltinformation.html, Zugriff am 05.01.2015.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2011): Indikatoren für die gesamthafte Bewertung Nachhaltiger Entwicklung in Österreich. URL: <http://www.nachhaltigkeit.at/article/archive/25773>, Zugriff am 26.01.2012.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2012a): CSR-Aktionsplan - START-UP. URL: http://www.lebensministerium.at/umwelt/nachhaltigkeit/green_economy/gesellschaft/csraktionsplan.html, Zugriff am 26.01.2013.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2012b): CSR-Aktionsplan auf gutem Weg. URL: <http://www.nachhaltigkeit.at/article/articleview/91703/1/25541/>, Zugriff am 26.01.2012.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2012c): Best Practice Ressourceneffizienz. Erfolgsbeispiele aus Österreich. URL: http://www.lebensministerium.at/publikationen/umwelt/umweltpolitik_nachhaltigkeit/best_practice_reap.html, Zugriff am 02.02.2013.

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (o.A.): Über das Portal. URL: <http://www.bewusstkaufen.at/about.php>, Zugriff am 26.01.2013.

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (o.A.): Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie. URL: <http://www.bmwfj.gv.at/WIRTSCHAFTSPOLITIK/NACHHALTIGKEIT/Seiten/%C3%96sterreichischeNachhaltigkeitsstrategie.aspx>, Zugriff am 26.01.2013.

CSR Austria (2003): Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen. Eine Studie im Auftrag der Initiative CSR Austria. URL: <http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/csr-oestereichische%20unternehmen.pdf>, Zugriff am 03.02.2013.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) (2012): Kurz und bündig: Der Rat für Nachhaltige Entwicklung. URL: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE-Fact-Sheet.pdf>, Zugriff am 21.08.2012.

Europäische Kommission (2001): Grünbuch, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel, URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf, Zugriff am 25.07.2012.

Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel, URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_de.pdf, Zugriff am 25.07.2012.

Focus Online (2008): Nestlé-Milch. Hongkonger Behörden finden Melamin-Spuren. URL: http://www.focus.de/gesundheit/baby/nestle-milch-hongkonger-behoerden-finden-melamin-spuren_aid_334934.html, Zugriff am 02.02.2013.4

Focus Online (2010): Ernährung. Danone ändert kritisierte Werbestrategie. URL: http://www.focus.de/finanzen/news/ernaehrung-danone-aendert-kritisierte-werbestrategie_aid_499013.html, Zugriff am 02.02.2013.

Global Reporting Initiative (o.A.): What is GRI? URL: <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-GRI/Pages/default.aspx>, Zugriff am 16.01.2013.

Global Reporting Initiative (2011): Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. URL: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf>, Zugriff am 16.01.2013.

Greenpeace (o.A.): Green wash. URL: <http://www.stopgreenwash.org/>, Zugriff am 03.02.2013.

Interbrand (2012): 2012 Rankings. URL: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/Best-Global-Green-Brands/2012-Report/BestGlobalGreenBrandsTable-2012.aspx>, Zugriff am 02.02.2013.

International Institute for Sustainable Development (IISD) / Drexhage, John / Murphy, Deborah (2010): Sustainable Development: From Brundtland to Rio 2012. Background Paper prepared for consideration by the High Level Panel on Global Sustainability at its first meeting, 19 September 2010. New York. URL: http://www.un.org/wcm/webdav/site/climatechange/shared/gsp/docs/GSP1-6_Background%20on%20Sustainable%20Devt.pdf, Zugriff am 24.08.2012.

Lantos, Geoffrey P. (2001): The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility. URL: http://faculty.stonehill.edu/glantos/Lantos1/PDF_Folder/Pub_arts_pdf/Altruistic%20CSR.pdf Zugriff am 03.01.2013.

Loew, Thomas / Ankele, Kathrin / Braun, Sabine / Clausen, Jens (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht. Münster /Berlin. URL: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Themen/Einfuehrung/ioew_csr_diskussion_2004.pdf, Zugriff am 13.08.2012.

Loew, Thomas / Braun, Sabine (2006): Organisatorische Umsetzung von CSR: Vom Umweltmanagement zur Sustainable Corporate Governance. Berlin / München. URL: http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Loew_Braun_2006_Organisatorische_Umsetzung_von_CSR.pdf, Zugriff am 14.10.2012.

Merten, Klaus (o.A.): Corporate Social Responsibility – Konzepte, Anwendung, Kritik. URL: <http://www.its-best.de/data/downloads/CSR2.pdf>, Zugriff am 28.12.2012.

Müller, Ulrich (2007): Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben. URL: <http://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf>, Zugriff am 03.02.2013.

Nessel, Günter (2010): Nachhaltigkeit – oder was der deutsche Konsument versteht. URL: http://www.taste.de/Presse/downloads.15.Nachhaltigkeit_-_oder_was_der_deutsche_Konsument_versteht, Zugriff am 27.07.2012.

OECD (2004): OECD-Grundsätze der Corporate Governance. Neufassung 2004. URL: <http://www.oecd.org/daf/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/32159487.pdf>, Zugriff am 06.10.2012.

OECD (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de>, Zugriff am 16.01.2013.

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2012): Österreichischer Corporate Governance Kodex. Fassung Juli 2012. Wien. URL: http://www.wienerborse.at/corporate/pdf/CG%20Kodex%20deutsch_Juli_2012.pdf, Zugriff am 07.10.2012.

Pitzke, Marc (2011): Abschlussbericht zur US-Ölpest: "Vorhersehbar und vermeidbar". URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/abschlussbericht-zur-us-oelpest-vorhersehbar-und-vermeidbar-a-738998.html>, Zugriff am 02.02.2013.

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung 2013: Nachhaltiger Konsum liegt im Trend. URL: <http://www.bundesregierung.de/ContentArchiv/DE/Archiv17/Artikel/2013/08/2013-08-02-nachhaltiger-konsum.html>, Zugriff am 12.01.2015.

respACT - austrian business council for sustainable development (2012): Gewinnerbegründungen TRIGOS Österreich 2012. URL: <http://www.trigos.at/trigos/gewinner/texteprojekte/article/5729.htm>, Zugriff am 31.01.2013.

respACT - austrian business council for sustainable development (o.A. a): Über uns. URL: <http://www.respect.at/site/about/ueberuns>, Zugriff am 26.01.2013.

respACT - austrian business council for sustainable development (o.A. b): Über Trigos. URL: <http://www.trigos.at/trigos/uebertrigos>, Zugriff am 26.01.2013.

Rickens, Christian (2010): Mehr Schein als Sein. URL: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-714172.html>, Zugriff am 12.01.2015.

Rodl, Georg / Madl, Kathrin / Simacek, Eva (2012): Werte schaffen. Verantwortung zeigen. Nachhaltigkeitsberichterstattung österreichischer Top-Unternehmen 2012. URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Werte_schaffen.Verantwortung_zeigen/\\$FILE/Werte%20schaffen.%20Verantwortung%20zeigen.%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Werte_schaffen.Verantwortung_zeigen/$FILE/Werte%20schaffen.%20Verantwortung%20zeigen.%202012.pdf), Zugriff am 03.02.2013.

Statistik Austria (2013): Kraftfahrzeuge – Bestand. Kfz-Bestand 2011. URL: http://www.statistik.at/web_de/statistiken/verkehr/strasse/kraftfahrzeuge_-_bestand/index.html, Zugriff am 02.03.2013.

Süddeutsche Zeitung (2012a): Ölkatastrophe Deep Water Horizon. BP muss Milliarden-Entschädigung zahlen. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/explosion-der-deep-water-horizon-im-golf-von-mexiko-oelkonzern-bp-muss-milliarden-entschaedigung-fuer-oelkatastrophe-zahlen-1.1557649>, Zugriff am 02.02.2013.

Süddeutsche Zeitung (2012b): Nach Ölkatastrophe im Golf von Mexiko. USA verbannen BP. URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/nach-oelkatastrophe-im-golf-von-mexiko-usa-verbannen-bp-1.1536232>, Zugriff am 03.02.2013.

UN Global Compact (2011): Corporate Sustainability in the World Economy. New York: United Nations. URL: http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/GC_brochure_FINAL.pdf, Zugriff am 16.01.2013.

UNICEF (2009): Child Protection Information Sheet. Kinderschutz. URL: https://www.unicef.at/fileadmin/media/Infos_und_Medien/Info-Material/Kinderschutz/KINDERSCHUTZ_fact_sheet.pdf, Zugriff am 23.03.2014.

Unternehmensportal Service (2015): Betriebliches Rechnungswesen. URL: https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/steuern_und_finanzen/betriebliches_rechnungswesen/finanzbuchfuehrung/50514.html, Zugriff am 01.04.2015.

United Nations Department of Economic and Social Affairs (DESA) (1992): Report of The United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro. 3-14 June 1992. URL: <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-1annex1.htm>, Zugriff am 24.08.2012.

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (2000): Corporate social responsibility: making good business sense. WBCSD. London. URL: <http://www.wbcsd.org/web/publications/csr2000.pdf>, Zugriff am 09.08.2012.

World Commission on Environment and Development (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. New York. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, Zugriff am 16.08.2012.

Analyse

BMW:

BMW Austria Website (2013)

URL: <http://www.bmw.at>

Zugriff am 17.02.2013.

[1] BMW Laufsport. Unser Antrieb: Freude. URL: <http://www.bmw.at/de/topics/faszination-bmw/bmw-sport-events/bmw-laufsport.html>, Zugriff am 17.02.2013.

[2] BMW Austria. Yachtsport 2013. Frischer Wind für allerhöchste Fahrfreude – Sportlichkeit zu Wasser und an Land. URL: http://www.bmw.at/de/topics/faszination-bmw/bmw-sport-events/bmw_yachtsport1.html, Zugriff am 17.02.2013.

[3] Nachhaltig wirtschaften. Recycling bei BMW. URL: <http://www.bmw.at/de/topics/services-angebote/service-dienstleistungen/recycling.html>, Zugriff am 17.02.2013.

[4] BMW Active Hybrid. Die intelligente und dynamische Art, Hybrid zu fahren. URL: <http://www.bmw.at/de/topics/faszination-bmw/efficientdynamics/activehybrid.html>, Zugriff am 02.03.2013.

[5] Entwickelt um zu elektrisieren. Der BMW ActiveE. URL: <http://www.bmw.at/de/topics/faszination-bmw/efficientdynamics/elektromobilitaet.html>, Zugriff am 02.03.2013.

[6] BMW Hydrogen. Visionen für emissionsfreie Mobilität. URL: <http://www.bmw.at/de/topics/faszination-bmw/efficientdynamics/hydrogen.html>, Zugriff am 02.03.2013.

[7] Nachhaltigkeit. BMW Group: Wir übernehmen Verantwortung. URL: <http://www.bmw.at/de/footer/4/bmw-oesterreich/nachhaltigkeit.html>, Zugriff am 17.02.2013.

[8] BMW 140 g-Flotte. Alle Modelle mit CO₂-Emissionen bis 140 g/km. URL: <http://www.bmw.at/de/topics/faszination-bmw/efficientdynamics/140-g-flotte.html>, Zugriff am 02.02.2013.

BMW Group (2011): Report 2011. Die BMW Group in Österreich. URL: <http://www.bmw.at/de/footer/4/bmw-oesterreich/wir-ueber-uns.html>, Zugriff am 17.02.2013.

BMW Group PressClub Österreich (2012): Pressemeldung. BMW Group Auszeichnung für Gesellschaftliches Engagement ihrer Mitarbeiter 2012“ wurde erstmals weltweit vergeben. URL: https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/at/pressDetail.html?title=bmw-group-auszeichnung-f%C3%BCr-gesellschaftliches-engagement-ihrer-mitarbeiter-2012-wurde-erstmals&outputChannelId=18&id=T0134784DE&left_menu_item=node_2212, Zugriff am 17.02.2013.

BMW Group PressClub Österreich (2013): Pressemeldung. UNAOC (United Nations Alliance of Civilizations) und BMW Group verkünden die Gewinner des Intercultural Innovation Award. URL: https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/at/pressDetail.html?title=unaoc-united-nations-alliance-of-civilizations-und-bmw-group-verk%C3%9Cnden-die-gewinner-des-intercultural&outputChannelId=18&id=T0137306DE&left_menu_item=node_2202, Zugriff am 19.03.2013.

BMW Group PressClub Österreich (2012) [2]: Pressemeldung. BMW Werk Steyr gewinnt österreichischen Staatspreis für Public Relations. URL: https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/at/dataAndFactsDetail.html?title=bmw-werk-steyr-gewinnt-%C3%B6sterreichischen-staatspreis-f%C3%BCr-public-relations&outputChannelId=18&id=T0134621DE&left_menu_item=node_2191, Zugriff am 19.03.2013.

BMW Group PressClub Österreich (2012) [3]: Pressemeldung. "Frauen-Power" beim Girls Day im BMW Werk Steyr. URL: https://www.press.bmwgroup.com/pressclub/p/at/dataAndFactsDetail.html?title=frauen-power-beim-girls-day-im-bmw-werk-steyr&outputChannelId=18&id=T0126475DE&left_menu_item=node_2191, Zugriff am 25.03.2013.

BMW Werk Steyr Website (o.A.)
URL: <http://www.bmw-werk-steyr.at/>
Zugriff am 17.02.2013.

BMW Werk Steyr (2011): Umwelterklärung 2010/2011. BMW Motoren GmbH, Standort Steyr. URL: http://www.bmw-werk-steyr.at/engagement/AS_110708_layout_UE_Werk-ZM_2010_Bran.pdf, Zugriff am 09.03.2013.

BMW Austria Facebook Seite. URL:
<http://www.facebook.com/BMW.Austria?fref=ts>, Zugriff am 02.03.2013.

OPEL:

Opel Wien Website (2013)
URL: <http://www.opel-wien.at>, Zugriff am 02.03.2013

[1] Wirtschafts-Motor für Österreich. URL: <http://www.opel-wien.at/wirtschaftsfaktor/wirtschaftsmotor/wirtschaftsmotor.html>, Zugriff am 02.03.2013.

[2] Umwelt. URL: <http://www.opel-wien.at/Produktion/umwelt.html>, Zugriff am 09.03.2013.

[3] Der Mensch ist der Mittelpunkt. Mit Sicherheit. URL: <http://www.opel-wien.at/Produktion/arbeitsicherheit.html>, Zugriff am 09.03.2013.

[4] Qualität ohne Kompromisse. Garantiert. URL: <http://www.opel-wien.at/Produktion/qualitaet.html>, Zugriff am 07.03.2013.

[5] Investitionen & Zukunft. URL: <http://www.opel-wien.at/wirtschaftsfaktor/investitionen-und-zukunft/investitionen-und-zukunft.html>, Zugriff am 02.03.2013.

[6] Zahlen, Daten, Fakten. URL: <http://www.opel-wien.at/wirtschaftsfaktor/zahlen-daten-fakten1/zahlen-daten-fakten.html>, Zugriff am 02.03.2013.

Opel Österreich Website (2013)
URL: <http://www.opel.at>, Zugriff am 02.03.2013

[1] Gemeinsam stark für unsere Kinder. Opel Austria und Happy Kids vereinbaren nachhaltige Partnerschaft. URL: <http://www.opel.at/opel-erleben/promotions/opel-austria-und-happy-kids.html>, Zugriff am 02.03.2013.

[2] Auf dem Weg in eine umweltfreundliche Zukunft. URL: <http://www.opel.at/opel-erleben/nachhaltigkeit/herkoemmliche-antriebssysteme.html>, Zugriff am 14.03.2013.

[3] Das Siegel für den Grünen Motor. URL: <http://www.opel.at/fahrzeuge/ecoflex/highlights/ecoflex-strategie.html>, Zugriff am 14.03.2013.

[4] Neue Wege zum Schutz der Umwelt. URL: <http://www.opel.at/opel-erleben/nachhaltigkeit/neue-antriebssysteme.html>, Zugriff am 15.03.2013.

Opel Wien Facebook Seite. URL: <http://www.facebook.com/pages/Opel-Wien-GmbH/132998370111461>, Zugriff am 10.03.2013.

Opel Österreich Facebook Seite. URL: <http://www.facebook.com/OpelTeamOesterreich?ref=stream>, Zugriff am 10.03.2013.

Norbärt Facebook Seite. URL: <http://www.facebook.com/Norbaert>, Zugriff am 12.03.2013.

MERCEDES-BENZ:

Mercedes-Benz Österreich Website (2004-2013)
URL: <http://www2.mercedes-benz.at>, Zugriff am 05.03.2013.

[1] Mercedes-Benz Österreich. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/mbo.html#int_passengercars:home:core-navi:mbo, Zugriff am 05.03.2013.

[2] Patenschaft für SOS-Kinderdorf. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/Sozialsponsoring/SOS_Kinderdorf.html, Zugriff am 08.03.2013.

[3] Laureus Soccer Academy in Österreich. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/Sozialsponsoring/laureus_soccer_academy.html, Zugriff am 08.03.2013.

[4] Mirno More. Ein Sprinter für die Friedensflotte. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/Sozialsponsoring/Mirno_More.html, Zugriff am 08.03.2013.

[5] Mercedes-Benz Lady Day. Technik erleben beim exklusiven Fahrsicherheitstraining. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/Kultur_Veranstaltungen/LadyDay.html, Zugriff am 08.03.2013.

[6] Salzburger Tafel. Initiative in Salzburg erhält Vito. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/Sozialsponsoring/Salzbunger_Tafel.html, Zugriff am 08.03.2013.

[7] Mercedes-Benz ist Partner des Österreichischen Alpenvereins zum Schutz der Alpen. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/Sozialsponsoring/Bergwald.html, Zugriff am 09.03.2013.

[8] PANGAEA. Alles wird gut. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/zeitgeist/mike_horn.html, Zugriff am 09.03.2013.

[9] Umweltgerechte Produktion ist unser Konzept. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/innovation/sustainability/responsible_production.html, Zugriff am 13.03.2013.

[10] Der Hybridantrieb – effizient und komfortabel. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/innovation/hybrid_drive.html, Zugriff am 15.03.2013.

[11] Mercedes-Benz Leitlinien für Nachhaltigkeit und Umweltschutz. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/world/innovation/sustainability/environmental_guidelines.html, Zugriff am 07.03.2013.

Daimler AG (2012) [1]: Der Daimler Konzern. URL: <http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2012/nb/German/1520/der-daimler-konzern.html>, Zugriff am 05.03.2013.

Daimler AG (2012) [2]: Auszeichnungen 2011. URL: <http://nachhaltigkeit.daimler.com/reports/daimler/annual/2012/nb/German/1550/auszeichnungen-2011.html>, Zugriff am 05.03.2013.

Daimler AG (2011): Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2011. URL: http://nachhaltigkeit.daimler.com/daimler/annual/2012/nb/German/pdf/2144729_Daimler_Nachhaltigkeitsbericht_2011.pdf, Zugriff am 12.03.2013.

AUDI:

Audi Österreich Website (2013)

URL: www.audi.at

Zugriff am 16.03.2013.

[1] Audi in Österreich. URL:

http://www.audi.at/unternehmen/audi_in_oesterreich/, Zugriff am 16.03.2013.

[2] Film, Kultur & Sport. URL: http://www.audi.at/erlebniswelt/film_kultur_sport/,

Zugriff am 17.03.2013.

[3] Audi pole2pole. Das letzte große Abenteuer. URL:

<http://www.audi.at/erlebniswelt/events/pole2pole/>, Zugriff am 17.03.2013.

[4] Umweltpaket Bayern. Ideen umsetzen. URL:

http://www.audi.at/unternehmen/nachhaltigkeit/umweltpakt_bayern/, Zugriff am 17.03.2013.

[5] CO2-Speicher Eichenwald. Einzigartige Forschungsinitiative. URL:

http://www.audi.at/unternehmen/nachhaltigkeit/forschungsinitiative_eichenwald/, Zugriff am 17.03.2013.

[6] Aus den Medien. Pressestimmen. URL:

<http://www.audi.at/news/pressestimmen/>, Zugriff am 17.03.2013.

[7] Umweltschutz Aktivitäten. URL:

<http://www.audi.at/unternehmen/nachhaltigkeit/produktion/>, Zugriff am 13.03.2013.

[8] Ressourcen schonen. Recycling bei Audi. URL:

<http://www.audi.at/unternehmen/nachhaltigkeit/produkte/recycling/>, Zugriff am 13.03.2013.

[9] CO2 Informationen. Reduktion im Unternehmen. URL:

http://www.audi.at/unternehmen/nachhaltigkeit/co2_informationen/produktionstechnologie/, Zugriff am 13.03.2013.

[10] CO2 Informationen. Fahrzeugtechnologie. URL:

http://www.audi.at/unternehmen/nachhaltigkeit/co2_informationen/fahrzeugtechnologie/#source=/imgload?id=/files/at/element/text_pic/1105003711.jpg&container=layerModal, Zugriff am 13.03.2013.

- [11] Effizienztechnologien. URL:
<http://www.audi.at/effizienz/effizienztechnologien/>, Zugriff am 13.03.2013.
- [12] Volle Kraft voraus. Mit SynFuel in die Zukunft. URL:
<http://www.audi.at/unternehmen/nachhaltigkeit/produkte/synfuel/>, Zugriff am 13.03.2013.
- [13] Der Audi A8 hybrid. Dem Strom vorausfahren. URL:
http://www.audi.at/modelle/a8/a8_hybrid/antrieb/, Zugriff am 06.03.2013.
- [14] Der Audi A6 hybrid. Konsequenter effizient. URL:
http://www.audi.at/modelle/a6/a6_hybrid/effizienz/, Zugriff am 06.03.2013.
- [15] Der Audi A6 hybrid. Dem Strom vorausfahren. URL:
http://www.audi.at/modelle/a6/a6_hybrid/antrieb/, Zugriff am 06.03.2013.
- [16] Der Audi Q5 hybrid. Dem Strom vorausfahren. URL:
http://www.audi.at/modelle/q5/q5_hybrid_quattro/der_antrieb/, Zugriff am 06.03.2013.
- [17] Der Audi Q5 hybrid quattro. Konsequenter effizient. URL:
http://www.audi.at/modelle/q5/q5_hybrid_quattro/effizienz/, Zugriff am 06.03.2013.
- [18] Audi A3: „Gelber Engel“ für herausragende Qualität. URL:
http://www.audi.at/news/pressestimmen/audi_a3_gelber_engel_fuer_herausragende_qualitaet/, Zugriff am 10.03.2013.
- [19] Produktionsstandort. Ingolstadt im Überblick. URL:
<http://www.audi.at/unternehmen/produktionsstandorte/ingolstadt/>, Zugriff am 10.03.2013.
- [20] Preisliste E-Klasse Limousine. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/new_cars/models/e-class/w212/advice_sales/pricelist.html, Zugriff am 05.03.2013.
- [21] Preisliste S-Klasse. URL: http://www2.mercedes-benz.at/content/austria/mpc/mpc_austria_website/de/home_mpc/passengercars/home/new_cars/models/s-class/w221/advice_sales/pricelist.html, Zugriff am 05.03.2013.
- [22] Vorsprung durch Technik. Umweltschutz bei Audi. URL:
<http://www.audi.at/unternehmen/nachhaltigkeit/>, Zugriff am 15.03.2013.

[23] Engagement in Sachen Umwelt. URL: <http://www.audi.at/unternehmen/nachhaltigkeit/umweltmanagement/>, Zugriff am 15.03.2013.

Audi Austria Facebook Seite: <http://www.facebook.com/AudiAustria>, Zugriff am 10.03.2013.

Audi AG (2012): Audi Geschäftsbericht 2012. URL: http://www.audi.de/content/dam/ngw/company/Investor_Relations_2013_01/GB_2012_DE.pdf, Zugriff am 15.03.2013.

Audi Stiftung für Umwelt (2013): Projekte. URL: <http://www.audi-umweltstiftung.de/auws/brand/de/projektuebersicht.html>, Zugriff am 17.03.2013.

Porsche Holding (o.A.) [1]: Unternehmensprofil. URL: <https://www.porsche-holding.com/de/unternehmen/unternehmensprofil/profil/>, Zugriff am 16.03.2013.

Porsche Holding (o.A.) [2]: Zahlen & Fakten URL: http://www.porsche-holding.com/de/unternehmen/zahlen_fakten/mitarbeiter/2002_03_2010/, Zugriff am 16.03.2013.

Porsche Holding (2012) [1]: Von Porsche zu Porsche. Eine österreichische Unternehmensgeschichte. URL: https://www.porsche-holding.com/files/element/file_download/544.pdf, Zugriff am 16.03.2013.

Porsche Holding (2012) [2]: Verhaltensgrundsätze der Porsche Holding Gruppe. Code of Conduct. URL: http://www.porsche-holding.com/files/element/file_download/480.pdf, Zugriff am 16.03.2013.

ANHANG

KODIERLEITFADEN

Soziale Verantwortung	Soziale Verantwortung	Variable
K2: KundInnenorientierung	K1: Gesellschaftliches Engagement	Ausprägung
Die Kategorie umfasst alle Unternehmensexistenzaktivitäten, die auf die KundInnenorientierung des Unternehmens hindeuten (KundInnen-Events, Gewinnspiele, Auszeichnungen, Wünsche, etc.).	Die Kategorie umfasst alle Unternehmensexistenzaktivitäten, die auf die Förderung der Gesellschaft bzw. soziales Engagement des Unternehmens hindeuten (Unterstützung von Charity-Aktivitäten, sozial schwachen Menschen, Kindern, Sport, Kultur, Kunst etc.).	Definition
„Der ÖAMTC hat die beliebtesten Autos des Landes gesucht und gefunden: Der Audi A1 Sportback und der Audi A6 allroad konnten Österreich überzeugen! Wir freuen uns und bedanken uns bei allen treuen Audi-Fahrern, die mit abgestimmt haben.“ ³³³ „Viel Spaß allen Fans, die morgen am Tag der offenen Tür, im BMW Werk Steyr dabei sind! Das Team heißt Sie am Sonntag von 10 bis 16 Uhr willkommen.“ ³³⁶	„Opel ist stets um soziale Belange bemüht und engagiert sich seit Ende 2010 stark bei Happy Kids. Als Hersteller von flexiblen Familienfahrzeugen fühlt sich Opel den Familien und vor allem den Kindern sehr verpflichtet.“ ³³³ „Seit Oktober 2007 unterstützt Mercedes-Benz Österreich auch die Salzburger Tafel mit einem Mercedes-Benz Vito.“ ³³⁴	Ankerbeispiele
Kodiert werden alle Textstellen, die auf die Kundenorientierung des Unternehmens hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).	Kodiert werden alle Textstellen, die auf die Förderung der Gesellschaft bzw. soziales Engagement des Unternehmens hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).	Kodierregeln

³³³ Opel Österreich Website [1].

³³⁴ Mercedes-Benz Österreich Website [6].

³³⁵ Audi Austria Facebook Seite 15/03/2013.

³³⁶ BMW Austria Facebook Seite 08/09/2012.

Ökologische Verantwortung	Soziale Verantwortung
K4: Produktion	K3: MitarbeiterInnenförderung
Die Kategorie umfasst alle Unternehmensaktivitäten, die auf die umweltschonende Produktionsprozesse hindeuten (abwasserfreie Fertigung, Reduktion von CO ₂ , Recycling etc.).	Die Kategorie umfasst alle Unternehmensaktivitäten, die auf die MitarbeiterInnenförderung hindeuten (Benefits, Förderung von Gesundheit, Sicherheit, flexible Arbeitszeiten etc.).
„Daher arbeiten wir bei Mercedes-Benz konsequent daran, die Herstellung unserer Fahrzeuge so umweltgerecht wie möglich zu gestalten. Unsere wegweisenden Produktions- und Verfahrenstechniken setzen Maßstäbe im betrieblichen Umweltschutz – mit besonderem Augenmerk auf Klimaschutz, Luftreinhaltung und Ressourcenschonung.“³³⁷ „Recycling und Wiederverwendung haben bei Audi eine lange Tradition. Deshalb gelangen viele Produktions-abfälle erneut in den Verwertungs-kreislauf. Gleiches gilt während der Nutzungsphase eines Audi.“³⁴⁰	„Chancengleichheit wird in der BMW Group großgeschrieben! Mit dem konzernweit stattfindenden Girls Day wollen wir junge Mädchen dazu ermutigen, auch aus der Technikwelt attraktive Berufe auszuwählen und selbstbewusst den eigenen Interessen und Neigungen nachzugehen.“³³⁷ „In der Personalentwicklung setzt das Unternehmen unter anderem auf innovative Programme wie „Heute für morgen“: Individuelle Gesundheits-angebote, Ergonomie, optimale Arbeits-platzgestaltung bis hin zu innovativen Rotations- und Belastungsmix-Modellen in den Arbeitsabläufen gehören zum umfassenden Maßnahmenmix, den alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Standortes Steyr nützen können.“³³⁸
Kodiert werden alle Textstellen, die auf die die umweltschonende Produktionsprozesse hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).	Kodiert werden alle Textstellen, die auf die Mitarbeiterförderung hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).

³³⁷ BMW Group PressClub Österreich 2012 [3].

³³⁸ BMW Group 2011, S. 14.

³³⁹ Mercedes-Benz Österreich Website [9].

³⁴⁰ Audi Österreich Website [8].

Ökologische Verantwortung	Ökologische Verantwortung
K6: Neue Antriebssysteme	K5: Herkömmliche Antriebssysteme
Die Kategorie umfasst alle Unternehmensaktivitäten, die auf die Entwicklung von neuen Antriebssystemen hindeuten (Hybrid-, Elektrofahrzeuge etc.).	Die Kategorie umfasst alle Unternehmensaktivitäten, die auf die Innovationen betreffend herkömmliche Antriebssysteme hindeuten (Reduktion von CO ₂ , weniger Verbrauch etc.).
„Die Vorteile des Hybrid-Konzepts liegen auf der Hand: mehr Kraft im unteren Drehzahlbereich bei weniger Kraftstoffverbrauch und weniger Emissionen.“³⁴³ „Der Audi A8 hybrid ist damit eines der ersten Fahrzeuge in der Luxusklasse, die phasenweise rein elektrisch mit einer Lithium-Ionen-Batterie fahren können.“³⁴⁴	„Schon heute sorgt unsere umfangreiche Palette an Opel ecoFLEX Sprit-sparmodellen für umweltschonendes und kostenreduziertes Autofahren ohne Kompromisse.“³⁴¹ „Unsere Fahrzeuge mit modernsten Verbrennungsmotoren entwickeln wir weiter und optimieren sie für deutlich weniger Verbrauch und Emissionen.“³⁴²
Kodiert werden alle Textstellen, die auf die Entwicklung von neuen Antriebssystemen hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).	Kodiert werden alle Textstellen, die auf die Innovationen betreffend herkömmliche Antriebssysteme hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).

³⁴¹ Opel Österreich Website [3].

³⁴² Daimler AG 2011, S. 61.

³⁴³ Mercedes-Benz Österreich Website [10].

³⁴⁴ Audi Österreich Website [13].

Ökonomische Verantwortung	Ökonomische Verantwortung
K8: Förderung der Wirtschaft	K7: Preis-Leistungs-Verhältnis
Die Kategorie umfasst alle Unternehmensaktivitäten, die auf die Förderung der Wirtschaft hindeuten (Investitionen am Standort, Export, etc.).	Die Kategorie umfasst alle Unternehmensaktivitäten, die auf das Preis-Leistungs-Verhältnis hindeuten (Produktionsprozesse, Zertifizierungen, Auszeichnungen etc.). Des Weiteren umfasst die Kategorie auch die Preise für herkömmliche sowie umweltschonende Fahrzeuge
„In Summe hat die BMW Group bisher über 4,7 Milliarden Euro in den Wirtschaftsstandort Österreich investiert.“³⁴⁵ „Mit rund 2,3 Milliarden Euro an Investitionen in den Standort Wien-Aspern seit Gründung 1982, zählt die Opel Wien GmbH zu den größten Investoren Österreichs.“³⁴⁶	„Der A3 begründete 1996 als erster das Segment der Premium-Kompaktklasse und setzt bis heute Maßstäbe in Qualität und Zuverlässigkeit. Wir sind sehr zuversichtlich, auch mit der dritten Modellgeneration das hervorragende Qualitätsniveau halten zu können.“³⁴⁷ BMW ActiveHybrid 5 ab 70.760,00 €³⁴⁸ AMPERA ab € 45.900,00³⁴⁹
Kodiert werden alle Textstellen, die auf die Förderung der österreichischen (falls nicht vorhanden auch internationalen) Wirtschaft hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).	Kodiert werden alle Textstellen, die auf das Preis-Leistungs-Verhältnis hindeuten (unabhängig vom Ausmaß). Die Preise für herkömmliche sowie umweltschonende Fahrzeuge werden mit anderen Preisen derselben/ähnlichen Klasse verglichen.

³⁴⁵ Audi Österreich Website [18].

³⁴⁶ BMW Austria Website.

³⁴⁷ Opel Österreich Website.

³⁴⁸ BMW Group 2011, S. 2.

³⁴⁹ Opel Wien Website [5].

Nachhaltigkeit als Unternehmensprinzip	Ökonomische Verantwortung
K10: Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie	K9: Schaffen von neuen Arbeitsplätzen
Die Kategorie umfasst alle Unternehmensaktivitäten, die auf die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmens-strategie hindeuten (Integration entlang der gesamten Wert-schöpfungskette, Auszeichnungen, etc.).	Die Kategorie umfasst alle Unternehmens-aktivitäten, die auf das Schaffen von neuen Arbeitsplätzen hindeuten (Anzahl der Beschäftigten, neue Arbeitsplätze, Lehrlinge etc.).
„Der Schutz von Umwelt und Klima, der effiziente Umgang mit Ressourcen und aktives soziales Engagement sind integrativer Bestandteil unseres Handelns.“³⁵² „Umweltschutz mit langer Tradition - Das erklärte Ziel von Audi ist es, allen Kunden Fahrspaß und nachhaltige Mobilität zu bieten. Das Erreichte zeigt: Sportlichkeit, emotionales Design, Qualität und Umweltbewusstsein finden in den vier Ringen eine gemeinsame Ausdrucksform.“³⁵³	„Am Standort Salzburg wurden in den letzten Jahren rund 100 neue Arbeitsplätze geschaffen.“³⁵⁰ „Das Unternehmen ist einer der wichtigsten Arbeitsgeber in der Region, es arbeiten aktuell rund 2.200 Personen aus Wien, Niederösterreich und den angrenzenden Bundesländern in Wien-Aspern.“³⁵¹
Kodiert werden alle Textstellen, die auf die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).	Kodiert werden alle Textstellen, die auf Schaffen von neuen Arbeitsplätzen hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).

³⁵⁰ BMW Group 2011, S. 2.

³⁵¹ Opel Wien Website [1].

³⁵² BMW Group 2011, S. 10.

³⁵³ Audi Österreich Website [22].

Nachhaltigkeit als Unternehmensprinzip	
K11: Zugänglichkeit zu CSR Informationen	
Die Kategorie beschäftigt sich mit der Transparenz und dem Zugang zu CSR Informationen, die auf der Website, in Nachhaltigkeits-, Geschäfts-, Compliance Berichten, Pressemitteilungen, Imagebroschüren etc zu finden sind.	
Daimler Nachhaltigkeitsbericht ³⁵⁴	
Audi Geschäftsbericht ³⁵⁵	
BMW Umwelterklärung ³⁵⁶	
Analyseeinheit: Websites der österreichischen Automobilbranche, Facebook Unternehmensseiten, Nachhaltigkeits-, Geschäfts-, Compliance Berichten, Pressemitteilungen, Imagebroschüren etc. Kodiert werden alle Textstellen, die auf die Nachhaltigkeit hindeuten (unabhängig vom Ausmaß).	

³⁵⁴ Vgl. Daimler AG 2011

³⁵⁵ Vgl. Audi AG 2012

³⁵⁶ Vgl. BMW Werk Steyr 2011

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb.1: Österreichische Automobilindustrie.....	3
Abb.2: Schwerpunkte der CSR Theorien.....	11
Abb.3: CSP Modell nach Carroll.....	13
Abb.4: Cochrans und Watricks Ergänzungen zum CSP Modell.....	15
Abb.5: A Stakeholder Model of a Corporation	18
Abb.6: CSP Modell nach Wood	19
Abb.7: CSR Pyramide von Carroll	21
Abb.8: Components of Corporate Social Responsibility	22
Abb.9: CSR und verwandte Konzepte	36
Abb.10: CSR Konzept.....	37
Abb.11: Reputation und Wettbewerb.....	45
Abb.12: Business Case für CSR	46
Abb.13: Contra CSR	52
Abb.14: CSR Formen / Vier-Felder-Matrix.....	56
Abb.15: Inside-Out Perspektive.....	58
Abb.16: Outside-In Perspektive.....	61
Abb.17: Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach	62
Abb.18: Qualitative Inhaltsanalyse	84
Abb.19: BMW.....	86
Abb.20: BMW Logo.....	86
Abb.21: Opel.....	86
Abb.22: Opel Logo	86
Abb.23: Mercedes Benz.....	87
Abb.24: Mercedes Benz Logo.....	87
Abb.25: Audi	88
Abb.26: Audi Logo	88

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Untersuchung der CSR-Kommunikation in der österreichischen Automobilbranche. Nach einer theoretischen Einleitung in das Thema CSR und Nachhaltigkeit wird die empirische Untersuchung mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Untersucht werden die vier österreichische Automobilhersteller BMW, Opel, Audi und Mercedes-Benz zum Thema Nachhaltigkeit. Das Forschungsinteresse liegt in der Feststellung von umgesetzten Maßnahmen, durch welche CSR und Nachhaltigkeit sowohl nach außen als auch nach innen kommuniziert werden. Hauptsächlich drei Bereiche der Nachhaltigkeit – sozial, ökologisch und ökonomisch – werden untersucht. Ziel ist es auch festzustellen, ob diese CSR Maßnahmen im Einklang mit der Unternehmensstrategie umgesetzt werden und ob Informationen, die das Thema Nachhaltigkeit zum Inhalt haben der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Aus der Untersuchung resultiert, die Nachhaltigkeit in der österreichischen Automobilbranche eine wichtige Rolle spielt und ist ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie, was sich auf allen Unternehmensebenen sowie auch in allen drei Bereichen der Nachhaltigkeit widerspiegelt – im sozialen, ökologischen sowie dem ökonomischen Bereich.

ABSTRACT

The primary research interest of this master thesis is the CSR communication in the Austrian automotive industry. The first part of this thesis includes a theoretical introduction with focus on Corporate Social Responsibility. The empirical study is based on the research of four automotive producer in Austria - BMW, Opel, Audi und Mercedes-Benz - and their CSR strategies. It is carried out by a qualitative content analysis. The main research question is: What measures are taken to communicate the Corporate Social Responsibility strategy outside and inside the company? Three dimensions had to been researched – social, ecological and financial. Another aim is also to determine, if the CSR strategies are integrated into the corporate strategy and if the information about CSR is easily available to the public. The analysis shows that Corporate Social Responsibility has become a very important issue for the Austrian automotive industry and also an integral part of the corporate strategy.

LEBENS LAUF

PERSÖNLICHE DATEN

Simona Zöldova, Bakk.

AUSBILDUNG

2007-2015: Publizistik- & Kommunikationswissenschaft

Universität Wien (Österreich), Schwerpunkt: Werbung & Public Relations

1994-2006: Grundschule & Gymnasium (Slowakei)

BERUFSERFAHRUNG

z-works Werbeagentur (07/2013-)

Projektmanagement & Kundenberatung (Kunde: BURGER KING Österreich),
eigenverantwortliche Planung & Abwicklung sämtlicher nationaler Kampagnen sowie
lokaler Marketingmaßnahmen und Aktionen (POP, Gutscheine, Plakat-, Radio- und
Printwerbung) Franchisenehmer Beratung und Koordination, Budgetkontrolle

Publix Werbeagentur (01/2013-05/2013)

Projektmanagement & Kundenberatung (Kunde: Schwarzkopf Professional DACH & CEE),
eigenverantwortliche Planung und Umsetzung von diversen Werbemitteln inkl. Kosten-,
Grafik- und Produktionskontrolle, Abstimmung und Koordination mit CEE Länder

Standort Marketing Agentur / Schwerpunkt Handelsimmobilien-Marketing (09/2012-01/2013)

Projektmanagement & Kundenberatung (Kunde: Einkaufs- und Fachmarktzentren wie
Riverside, Auhof, EO, Alterlaa, M-City etc.), eigenverantwortliche Planung & Abwicklung
sämtlicher Marketingmaßnahmen (Kundenmagazine, Websites, Events, POS,
Budgetkontrolle)

Forstinger Österreich GmbH / Internationale Autozubehörkette (12/2010-06/2012)

Marketing für B2C & B2B Segment (CRM, Key Account), Planung & Abwicklung diverser
Marketing- und Kundenbindungsmaßnahmen (Kundenkartenprogramm Relaunch,
Gewinnspiele, Aktionen, Newsletter, Direct Mailings)

Praktika (2006-2010)

Alcatel-Lucent a.s. / Telekommunikationsfirma; Administrativer Bereich

SkarabeuS Reality s.r.o. / Immobilienfirma; Kundenbetreuung

Istroart Production s.r.o. / Werbeagentur; Organisation von Firmenevents

Audio Media Digital GmbH / Hörbücher-Verlag; Marketing, Sponsoring

KENNTNISSE

Sprachkenntnisse: Slowakisch (Muttersprache), Deutsch, Englisch, Tschechisch

Computer-Kenntnisse: PC / MAC, MS Office / OS X, Agentursoftware, CRM, Newsletter,
Warenwirtschaftssystem