

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Corporate Social Responsibility“

Eine Fallstudienanalyse anhand der Unternehmen Henkel CEE, OMV AG und der Telekom Austria Group

Verfasserin

Ilkim Özsel

Angestrebter akademischer Grad

**Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)**

Wien, im April 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer/Betreuerin:

157
Internationale Betriebswirtschaft
Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

EIDESSTAATLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig 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, am 20. April 2009

DANKSAGUNG UND WIDMUNG

Ich danke den lieben Menschen in meinem Leben,
die mich durch ihre Taten und Worte
unterstützen, an mich glauben
und ermutigen meinen Weg zu gehen.
Ihnen ist diese Arbeit gewidmet...

... und vor allem meiner einzigartigen Familie...

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	3
INHALTSVERZEICHNIS	4
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	7
TABELLENVERZEICHNIS	7
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	8
1. EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG	9
1.1. Aufbau und Zielsetzung der Arbeit	10
2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	13
2.1. Definitorische Annäherung an das Konzept CSR	13
2.2. Alternative und parallele Ansätze	16
2.2.1. Das Konzept des Stakeholder Managements	16
2.2.2. Corporate Governance (CG)	19
2.2.2.1. Corporate Governance in Österreich	20
2.2.3. Corporate Citizenship (CC)	22
2.2.3.1. Corporate Citizenship in Österreich	24
2.2.4. Corporate Sustainability (CS)	26
2.2.5. Begriffsabgrenzungen CSR, CC, CS und CG	28
2.2.6. Socially Responsible Investment (SRI)	32
3. CSR IN DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHEN DEBATTE	34
3.1. Die 50er Jahre – Der Beginn einer modernen Ära	34
3.2. Die 60er Jahre – Erste Ansätze	35
3.3. Die 70er Jahre – Konkrete Definitionen	35
3.3.1. Argumente für und gegen CSR – Keith Davis	37
3.3.2. CSP – Prakash Sethi	38
3.3.3. CSP Modell nach Archie B. Carroll	39
3.4. Die 80er Jahre – Alternative Konzepte	41
3.4.1. CSP Modell nach Wartick und Cochran	41
3.4.2. Corporate Social Policy Process – Edwin M. Epstein	42

3.5. Die 90er Jahre – Neue Forschungsfelder	43
3.5.1. CSP Modell nach Donna J. Wood	43
3.5.2. Die CSR Pyramide von Archie B. Carroll	45
3.6. Aktuelle Tendenzen	46
3.6.1. CSR Perspektiven	47
4. CSR IM MITTELPUNKT GLOBALER ORGANISATIONEN UND INITIATIVEN	48
4.1. CSR-Ansätze in der Europäischen Union (EU)	48
4.1.1. Das Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“	49
4.1.2. Die Mitteilung „Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“	51
4.1.3. Das Manuskript „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf diesem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“	52
4.2. CSR im Fokus globaler Initiativen	52
4.2.1. Der UN Global Compact	52
4.2.2. Die OECD – Leitsätze	54
4.2.3. Die ILO – Basiskonvention	54
4.2.4. Global Reporting Initiative der UNEP (GRI)	54
4.2.5. Wichtige internationale Standards	55
5. EIN BLICK NACH ÖSTERREICH	57
5.1. CSR-Aktivitäten in Österreich	57
5.2. Das CSR-Leitbild und der CSR-Leitfaden der österreichischen Wirtschaft	59
5.3. respACT austria	61
5.4. Der Trigos Preis	61
6. CSR: FALLSTUDIENANALYSE ANHAND AUSGEWÄHLTER ÖSTERREICHISCHER UNTERNEHMEN	63
6.1. Forschungsziel und Untersuchungsdesign	63
6.1.1. Forschungsziel	63

6.1.2. Untersuchungsdesign	63
6.2. Die 4P-Matrix nach Marrewijk und Werre	65
6.3. Henkel Central Eastern Europe GmbH (CEE)	67
6.3.1. Principles	67
6.3.2. People	69
6.3.3. Planet	72
6.3.4. Profit	74
6.4. OMV AG	74
6.4.1. Principles	74
6.4.2. People	76
6.4.3. Planet	81
6.4.4. Profit	82
6.5. Telekom Austria Group	82
6.5.1. Principles	83
6.5.2. People	84
6.5.3. Planet	89
6.5.4. Profit	90
6.6. Zusammenfassender Vergleich der CSR-Maßnahmen bei Henkel CEE, OMV AG und der Telekom Austria Group	91
7. RESÜMEE	97
7.1. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	97
7.2. Ausblick	97
LITERATURVERZEICHNIS	103
ANHANG	114
Anhang 1: Ein globaler Rundgang	114
Anhang 2: Ethical Indexes	116
Curriculum Vitae	117
Abstract	119

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Gründe für CC-Aktivitäten	25
Abbildung 2:	Das magische Dreieck	27
Abbildung 3:	Beziehung von 3P, CS und CSR	29
Abbildung 4:	Verhältnis von CSR, CC und CS zu Nachhaltiger Entwicklung	30
Abbildung 5:	„Gute“ Corporate Governance	31
Abbildung 6:	Die drei Verantwortungsbereiche von Corporate Social Responsibility	36
Abbildung 7:	Das dreidimensionale CSP Modell nach Carroll	39
Abbildung 8:	Das CSP Modell nach Wartick und Cochran	42
Abbildung 9:	Das CSP Modell nach Wood	43
Abbildung 10:	Die Pyramide der Corporate Social Responsibility	45

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Weltweites SRI (2003-2004) in Mio. Euros	32
Tabelle 2:	Inhalte gesellschaftlicher Verantwortung	59
Tabelle 3:	4P Matrix	65
Tabelle 4:	Principles (Henkel CEE, OMV AG, Telekom Austria Group)	91
Tabelle 5:	People (Henkel CEE, OMV AG, Telekom Austria Group)	93
Tabelle 6:	Planet (Henkel CEE, OMV AG, Telekom Austria Group)	96

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
ABCSD	Austrian Business Council for Sustainable Development
Aufl.	Auflage
bspw.	beispielsweise
CC	Corporate Citizenship
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
CG	Corporate Governance
CS	Corporate Sustainability
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR ₁	Corporate Social Responsiveness
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seite)
GRI	Global Reporting Initiative
H	Hypothese
ILO	International Labour Organisation
IR	Internetrecherchen
ISO	International Organization for Standardization
Mio.	Millionen
NAFTA	North American Free Trade Agreement
NGO	Non Governmental Organisation, Nicht-Regierungsorganisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
ÖNorm	Österreichisches Normierungsinstitut
S.	Seite
s.	siehe
s.a.	siehe auch
SRI	Socially Responsible Investment
u.a.	unter anderem
u.dgl.	und dergleichen
UN	United Nations
UNEP	United Nations Environment Programme
Verl.	Verlag
vgl.	vergleiche
WBSCD	World Business Council on Sustainable Development
WCED	World Commission for Environment and Development
WWF	World Wide Fund for Nature
WHO	World Health Organization
WTO	World Trade Organization
zit. in	zitiert in

1. EINLEITUNG UND PROBLEMSTELLUNG

Das Schlagwort „Corporate Social Responsibility“, kurz CSR, beherrscht seit einiger Zeit die Wirtschaft. Nicht nur in Österreich, sondern auch in der gesamten EU und in den USA, scheint das Thema um die unternehmerische Verantwortung der Gesellschaft eine gewisse Priorität zu haben. In diesem Zusammenhang werden zahlreiche Initiativen für CSR gegründet, Kodizes ausgearbeitet, Leitfäden für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten herausgegeben, Studien in Auftrag gegeben und ein europäischer Aktionsrahmen für CSR ausgearbeitet.

Immer mehr Unternehmen setzen sich mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auseinander und berücksichtigen die Auswirkungen ihres sozialen und ökologischen Verhaltens auf ihre Reputation und das Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit.

Aber was ist CSR, beziehungsweise was bedeutet es, im Sinne von CSR gesellschaftlich verantwortlich zu handeln? Warum gibt es dieses Umdenken in der Wirtschaft? Welche Maßnahmen sollten getroffen werden, um der gesellschaftlichen Verantwortung sinnvoll nachzugehen? Welche Rahmendokumente existieren in der CSR Debatte? Welche wichtigen Begrifflichkeiten gilt es in diesem Kontext zu behandeln? Welche Faktoren bringen Unternehmen zur Übernahme von Verantwortung in den verschiedenen Bereichen (Ökologie, Ökonomie, Soziales)? Ist der Grund des freiwilligen gesellschaftlichen Handelns der zunehmende öffentliche Druck? Alle diese Fragen sind ein wichtiger Bestandteil dieser Arbeit.

Im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit soll daher ein Überblick von CSR in der Literatur gegeben werden. Dazu gehören Begriffsdefinitionen, von CSR und relevanten Begriffen, Modelle und Ansätze in der Entwicklungsphase von CSR, internationale Rahmendokumente und Standards der CSR-Debatte sowie eine allgemeine Darstellung der Situation in Österreich. Der theoretische Teil soll eine Grundlage zum allgemeinen besseren Verständnis der gesellschaftlichen Verantwortung sein und helfen die ausgewählten Fragestellungen im praktischen Teil dieser Arbeit zu beantworten. Eine Fallstudienanalyse der Unternehmen

Henkel CEE, OMV AG und der Telekom Austria Group wird anhand von Fragen in Bezug auf die durchgeführten Maßnahmen, Projekte und inhaltlichen Schwerpunkte in den drei Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales zeigen, wie CSR in der Praxis gelebt wird. Alle diese Fragen wurden im Rahmen der empirischen Fallstudie zu beantworten versucht, wobei aus den Ergebnissen der Analyse Hypothesen abgeleitet werden, die es in einer zukünftigen empirischen Forschungsarbeit zu überprüfen gilt.

1.1. Aufbau und Zielsetzung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht aus einem theoretischen und einem praktischen Teil. In dem ersten Teil geht es darum, die zentralen Begriffe der Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen näher zu beleuchten und Begriffe wie Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance, Stakeholder Management, Social Responsible Investment und nachhaltige Entwicklung voneinander abzugrenzen und deren Bedeutung aufzuzeigen.

Der zweite Teil befasst sich mit CSR in der wirtschaftswissenschaftlichen Debatte. Die lange Geschichte des Konzepts der CSR wird behandelt und auf die verschiedenen Entwicklungsphasen, Auslegungen, Modelle und Ansätze eingegangen.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit der Aktualität und Relevanz von CSR. Die wichtigsten internationalen Akteure und Rahmenbedingungen werden vorgestellt und beschrieben. Die Frage, welche Rolle CSR innerhalb der EU spielt, wird näher behandelt. Den Abschluss dieses Kapitels bildet ein aktueller Überblick über die globalen Initiativen, wie dem UN Global Compact, der Global Reporting Initiative und den OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen. Auch die ILO-Basiskonvention der International Labour Organisation sowie einige internationale CSR-Standards werden dargestellt.

Am Ende des theoretischen Teiles dieser Arbeit wird ein Blick auf die Entwicklungen und die Lage von CSR in Österreich geworfen. Zudem wird der in Österreich entwickelte CSR-Leitfaden des österreichischen Normungsinstitutes, das CSR-Leitbild, der TrigOS Preis sowie der Verein respACT Austria näher behandelt.

Dies führt zum praktischen Teil dieser Arbeit. Das Ziel der Fallstudienanalyse ist die Analyse der „Corporate Social Responsibility“-Maßnahmen der Unternehmen Henkel CEE, OMV AG und Telekom Austria Group. Durch Analyse der auf den verschiedenen Websites veröffentlichten Informationen der Unternehmen soll dargelegt werden, welchem der drei Dimensionen (ökologische, ökonomische und soziale) mehr Beachtung geschenkt wird und in welchem Ausmaß die verschiedenen Stakeholder angesprochen werden. Weiters sollen Parallelen bzw. Differenzen zwischen den verschiedenen CSR-Maßnahmen dieser Unternehmen der gesellschaftlichen Verantwortung aufgezeigt werden.

Folgende Forschungsfragen wurden im Rahmen der empirischen Fallstudie zu beantworten versucht:

- F1:** Welche Maßnahmen führt das Unternehmen Henkel, OMV und die Telekom Austria Group in den verschiedenen Dimensionen durch, um ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen?
- F2:** Welche Stakeholdergruppen werden verstärkt angesprochen?
- F3:** Gibt es im Unternehmen Henkel, OMV und die Telekom Austria Group bei den Inhalten der Maßnahmen einen Schwerpunkt auf einen Bereich? Welche Gründe gibt es für eine Schwerpunktsetzung?
- F4:** Welche Maßnahmen werden von den Unternehmen Henkel, OMV und der Telekom Austria Group ergriffen, um gesellschaftliche Verantwortung nach innen (bspw. Mitarbeiterkommunikation) und nach außen (bspw. Berichterstattung) zu kommunizieren und transparent zu machen?

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und die verschiedenen Konzepte, die dahinter stehen, sind ein weites Feld. Es treffen viele unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen aufeinander, jedoch ist man sich über die Wichtigkeit von CSR-Maßnahmen und deren steigenden Bedeutung in der Zukunft einig. Diese Diplomarbeit bietet einen Einblick in die theoretische Diskussion und in die praktische Umsetzung des CSR-Konzepts anhand von drei ausgewählten Unternehmen.

2. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Der Begriff „Corporate Social Responsibility“, zu Deutsch „die gesellschaftliche unternehmerische Verantwortung“, erfreut sich heutzutage umfassender Verwendung. Obwohl dieser immer stärker in den Mittelpunkt, sowohl nationaler als auch internationaler politischen Diskussionen rückt, gibt es bis heute keine einheitliche Definition (Leitl 2004, 105).

Es existiert bereits eine Anzahl von Konzepten und Sichtweisen, die sich teilweise überlappen. Kritiker, wie bspw. Votaw, meinen *„this term is a brilliant one; it means something but not always the same thing, to everybody“* (Votaw 1973 zit. in Clarkson 1995, 96). Somit ist soziale Verantwortung für jeden ein Begriff, jedoch stellt sich nicht jeder dasselbe darunter vor.

Befürworter von CSR heben wiederum gerade seine die Vielfalt als Vorteil hervor. Unternehmen seien nicht an starre Rahmenbedingungen gebunden, sondern könnten zwischen den verschiedenen Möglichkeiten der Auffassungen von CSR wählen um eigene Ziele und Vorstellungen realisieren zu können.

2.1. Definitiorische Annäherung an das Konzept CSR

Bei der Diskussion über Corporate Social Responsibility handelt es sich um eine in den USA entstandene Debatte, welche vor allem seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts verstärkt geführt wird. Dieser versucht, im Kern die Frage zu beantworten, welche Verpflichtungen die Unternehmen neben ihrer Primärfunktion, nämlich der Erwirtschaftung desökonomischem Mehrwerts, noch haben.

Dabei geht es also um die Rolle der Wirtschaft und des Unternehmens in der Gesellschaft, um die Definition der Funktions- und Verantwortungsrollen, die ein Unternehmen einnehmen muss: Ist es für Unternehmen ausreichend, qualitativ gute Produkte und Dienstleistungen herzustellen, die Arbeitsplätze und Profit zu garantieren oder ist es zum Beispiel auch die Aufgabe der Unternehmen, die soziale Sicherheit ihrer Mitarbeiter zu gewährleisten, für die Infrastruktur des

lokalen Sportklubs aufzukommen oder auch in das Bildungssystem zu investieren (Schrantz 2007, 21).

Im Juli 2001 veröffentlichte die Europäische Union ein Grünbuch mit dem Titel *„Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“* in der auch CSR definiert wurde. Diese Begriffsdefinition der gesellschaftlichen Verantwortung gilt nicht nur als die umfangreichste, sondern auch die am häufigsten zitierte [IR 22, 8].

In diesem Grünbuch wird CSR definiert als *„ein Konzept, das Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“* [IR 22, 7].

Hinzukommt, dass CSR innerhalb der Europäischen Union eine konkrete Handlungsanleitung darstellt, um Europa, nach der vom Europäischen Rat im Jahr 2000 beschlossene Lissabon Strategie, durch nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften zu einer wirtschaftlich und sozial sicheren Region zu gestalten (Bach 2007, 116; [IR 21]).

Eine weitere Definition von CSR entstammt Köppl und Neureiter aus dem Jahr 2004. Sie definieren die gesellschaftliche Verantwortung als eine *„aktive, dem Unternehmensziel förderliche Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens in Abstimmung mit den für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) aus der Gesellschaft. CSR basiert im Wesentlichen auf drei gleichwertig zu betrachtenden Säulen: der ökonomischen Verantwortung, der ökologischen Verantwortung und der gesellschaftlichen Verantwortung“*. Nach Köppl und Neureiter reicht „soziale Verantwortung“ als Übersetzung von CSR ins Deutsche nicht aus. Sie setzen diesen Begriff mit der Bezeichnung „gesellschaftliche Verantwortung“ gleich (Köppl und Neureiter 2004, 5).

Felix Dresewski beschreibt CSR als gewinnbringende Unternehmensstrategie. CSR sei *„ein Konzept, der die soziale (und ökologische) Verantwortung von Unternehmen auf alle Bereiche der Unternehmenstätigkeit – von der eigentlichen Geschäftstätigkeit im engeren Sinne, inklusive aller Wertschöpfungsprozesse, bis hin zu den Austauschbeziehungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Zulieferern und Anspruchsgruppen im Gemeinwesen, integriert.“* [IR 18, 3] CSR sollte demnach als der Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung gesehen werden, die *„die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“* [IR 17, 2].

Durch die Varietät an Definitionen wird der Ruf nach einer Standardisierung und einer einheitlichen Namensgebung lauter. Dies ist auch der Grund des sogenannten ISO Norm 26000, der seitens des internationalen Normungsinstituts als „Guidance Standard on Social Responsibility“ ausgearbeitet wurde. Dieser stellt einen Leitfaden als Orientierung für Unternehmen dar und beinhaltet allgemeingültige Definitionen und Methoden zur Evaluierung [IR 45].

Einen weiteren wichtigen Aspekt, neben der Einheitlichkeit der Definitionen, stellt die Freiwilligkeit im Rahmen der CSR-Diskussion dar. Aufgrund der großen Anzahl von Regulierungen und Auflagen in Österreich wären weitere gesetzlich festgelegte Einschränkungen fehl am Platze. Vielmehr sollte den Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, von selbst zu erkennen, dass *„der Weg zu dauerhaftem wirtschaftlichen Erfolg und Shareholder Value nicht allein über eine kurzfristige Profitmaximierung führt, sondern vielmehr über marktorientiertes, aber verantwortliches Handeln“* [IR 23, 5]. Peter Mitterbauer zufolge sei eine gesetzliche Verpflichtung so absurd wie eine *„Pragmatisierung einer ehrenamtlich engagierten Person“* (Mitterbauer 2004, 102).

CSR ist ein sehr umfassender Ausdruck, der Themen wie Ethik, Umwelt, Menschenrechte, Corporate Governance, Arbeitsbedingungen, tatsächliche Beiträge zum Allgemeinwohl usw. umfasst. Auf der einen Seite soll durch bewusstes verantwortungsvolles Handeln der Unternehmensführung allgemein zu einer besser funktionierenden Gesellschaft – im globalen

gemeinwirtschaftlichen Sinn – verholten werden, auf der anderen Seite soll infolge dieser höheren ethischen Ausrichtung für den Stakeholder langfristig ein nachhaltiger Mehrwert auf dem Kapitalmarkt erzielt werden (Mostböck 2004, 111).

2.2. Alternative und parallele Ansätze

Es existieren nicht nur überlappende Definitionen des CSR-Prozesses, sondern es haben sich im Laufe der Jahre eine Vielzahl alternativer Konzepte, die sich bereits im Ansatz mit dem der CSR überschneiden oder eine parallele Auslegung darstellen, entwickelt. Im Folgenden sollen nun einige dieser parallelen Ansätze, wie das Stakeholder Management, Corporate Governance, Corporate Sustainability oder Corporate Citizenship, kurz vorgestellt werden. Um einen Einblick in die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung zu erlangen, ist eine Definition der eben genannten Begriffe unabdingbar.

2.2.1. Das Konzept des Stakeholder Managements

Ein Unternehmen, das gesellschaftlich verantwortlich agiert, verfolgt nicht nur die Ziele seiner Shareholder (Anteilseigner), sondern setzt sich auch mit seinen Stakeholdern (Interessens- bzw. Bezugsgruppen) auseinander. Beim Konzept des Stakeholder Managements wird auf eine bessere Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt angestrebt.

„Stake“ leitet sich von „Stockholder“ ab und steht für Investoren oder Anteilseigner eines Unternehmens. Einen „Stake“ in einer Unternehmung zu haben bedeutet, dass jemand ein gewisses legitimes Interesse oder einen Anspruch an dem Unternehmen besitzt. Nicht nur Gruppen, von denen das Unternehmen denkt, dass sie ein legitimes Interesse besitzen, sondern auch Personen, die von sich denken, dass sie ein Interesse an den Handlungen und Entscheidungen der Firma haben, zählen hierbei dazu (Carroll 1993, 43).

Freeman definiert Stakeholder als „*any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of the organization's objectives.*“ (Freeman 1984, 46) Prinzipiell werden zwei Arten von Stakeholder unterschieden, primäre und sekundäre.

Zu den primären Stakeholdern zählen Aktionäre und Investoren, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten oder jene Personen, die als „public stakeholder“ gelten. Zu diesem zählen der Staat und seine Gemeinden, die dem Unternehmen Infrastruktur und Märkte bieten. Weiters gehören auch Gesetze dazu, die zu befolgen sind. Clarkson spricht hier von einem „*high level of interdependence between the cooperation and its primary stakeholder groups.*“ (Clarkson 1995, 108) Demnach ist ein jedes Unternehmen ernsthaft in seiner Existenz gefährdet, wenn es zu einer Unzufriedenheit dieser primären Anteilseigner kommt. Das Überleben eines Unternehmens ist somit abhängig davon, inwieweit es in der Lage ist, seine Stakeholder genügend zu informieren und eine für beide Seiten zufrieden stellende Kommunikation aufzubauen.

Als sekundäre Stakeholder werden jene Interessensgruppen definiert, die auf das Unternehmen einwirken und von deren Unternehmenshandlungen betroffen sind. Vor allem die Medien sowie eine Vielzahl spezieller Interessensgruppen, wie bspw. Nichtregierungsorganisationen, zählen zu diesen und sind nicht in Transaktionen eines Unternehmens eingebunden. Ein wichtiger Aspekt der sekundären Stakeholder ist, dass sie zwar für das Überleben des Unternehmens nicht wichtig sind, aber aufgrund ihrer Fähigkeit die öffentliche Meinung zu beeinflussen, dem Unternehmen einen erheblichen Schaden zufügen können (Clarkson 1995, 106ff.).

Beim Konzept des Stakeholder Managements wird der Gruppe der Kunden ein besonderer Wert beigemessen, da diese durch ihren Konsum und durch die Verwendung von Dienstleistungen und Produkten das Überleben des Unternehmens sichern. Ein Unternehmen muss unabhängig davon, wie verantwortungsvoll es agiert, dem ökonomischen Vorteil höchste Priorität verleihen.

Um Erfolg anhand des Stakeholder Managements in der Praxis zu haben, muss ein Unternehmen zu Beginn eine genaue Analyse seines Umfeldes vornehmen und seiner Stakeholder auflisten.

Es lassen sich somit fünf grundlegende Fragen in Bezug auf das Stakeholder Management stellen:

- (1) Wer sind die Stakeholder des Unternehmens?
- (2) Welches Interesse/ Recht, welchen Besitz haben sie?
- (3) Welche Vorteile und Herausforderungen entstehen dem Unternehmen durch die Stakeholder?
- (4) Welche Verantwortung (ökonomisch, rechtlich, ethisch und philanthropisch) hat das Unternehmen gegenüber seinen Stakeholdern?
- (5) Welche Strategien, Handlungen oder Entscheidungen unterstützen diese Verpflichtungen? (Carroll 1993, 44)

Das weitere Vorgehen ist durch die Klassifizierung der Stakeholder gekennzeichnet. In dieser Hinsicht bestimmen Macht, Legitimität und Dringlichkeit der Stakeholder, welche Wichtigkeit ihnen im Kommunikationskonzept zukommt (Mitchell et.al. 1997, 855).

Das Ergebnis entscheidet über die Erstellung der Konzepte und konkreten Verhaltensweisen. Da sich aber die Interessensgruppen und ihre Merkmale kontinuierlich verändern, sollten die Konzepte und Verhaltensweisen diesen Veränderungen angepasst und ständig aktualisiert werden. Auf diese Weise kann das Ziel des Stakeholder Managements, eine auf gegenseitigem Vertrauen basierende Verständigung mit den Bezugsgruppen und die Sicherung des Überlebens des Unternehmens, erreicht werden (Mitchell et.al. 1997, 855ff.).

Verantwortungsvolles Handeln ist somit Handeln im Sinne des Stakeholder Values. Nach dem Stakeholder-Ansatz geht es darum, die einzelnen Ansprüche der Stakeholder zu respektieren, ihre Beiträge und Ansprüche zu integrieren und zum Wohl von Unternehmen und Gesellschaft zu agieren. Ziel ist es, Werte für alle Stakeholder zu schaffen und somit das Unternehmen zu sichern (respACT austria 2007 zit. in Friesl 2008, 63). Im Gegensatz dazu steht beim Shareholder Value die

Steigerung des Unternehmenswertes als oberstes Unternehmensziel. Das Konzept der so genannten wertorientierten Unternehmensführung stellt die Eigenkapitalgeber (Shareholder) in den Mittelpunkt unternehmerischer Handlungen [IR 11].

2.2.2. Corporate Governance (CG)

*„Nicht vom Wohlstand der Metzger, Bäcker und Brauer
erwarten wir das, was wir zum Leben brauchen,
sondern weil diese ihre eigenen Ziele verfolgen.“
(Adam Smith zit. in Schwalbach und Schwerk 2008, 83)*

Corporate Governance (CG), welche auch Unternehmensverfassung genannt wird, zielt auf die Gewährleistung einer unabhängigen, wert- und erfolgsorientierten Unternehmensführung und auf die Sicherung und die Steigerung des Unternehmenswertes ab (Schwalbach und Schwerk 2008, 71). Durch Corporate Governance wird ein Ordnungsrahmen für gute Unternehmensführung und den korrekten Umgang mit wirtschaftlicher Verantwortung geboten (Mostböck 2004, 125).

Mit solchen freiwilligen Selbstregulierungsmaßnahmen soll das Vertrauen der Aktionäre durch mehr Transparenz maßgeblich gefördert werden. So soll auch eine Qualitätsverbesserung durch das Zusammenwirken vom Aufsichtsrat, Vorstand und von den Aktionären sollen, erzielt werden [IR 52].

Das Thema Corporate Governance betrifft primär das Gesellschaftsrecht, wobei auch die Bereiche des Kapitalmarktrechts, des Mitbestimmungsrechts sowie Fragen der Rechnungslegung dazu gehören (Schwalbach und Schwerk 2008, 72).

Es existiert in der Literatur eine Vielzahl äußerst unterschiedlicher Definitionen von Corporate Governance. Generell kann zwischen einer engen und weiten Begriffsdefinition differenziert werden. Im Gegensatz zum engen Begriff, der häufig mit dem anglo-amerikanischen Corporate-Governance-System in Verbindung gebracht wird, wird der weite Begriff meist im europäischen und asiatischen Raum verwendet (Schwalbach und Schwerk 2008, 72).

Colin Mayer wählt beispielsweise die enge Definition (zit. in Schwalbach und Schwark 2008, 72): „*Corporate Governance is concerned with ways of bringing the interests and objectives of investors and managers into line and ensuring that firms are run for the benefit of investors.*“

Fokussiert wird dabei auf eine klare Trennung zwischen Managern und Investoren. Es soll gewährleistet werden, dass die Handlungen der Manager im Interesse der Aktionäre durchgeführt werden. Eigentümerinteresse bzw. Shareholder-Value stehen hier im Mittelpunkt und etwaige Interessenskonflikte zwischen den Eigentümern und dem Management werden im Interesse des Shareholder-Value gelöst. Die übrigen Stakeholder werden ignoriert, wobei die Befolgung des Shareholder-Values im Interesse aller Stakeholder ist (Schwalbach und Schwark 2008, 73).

Anders als bei der engen Auslegung von CG, werden bei der weiten Definition die Interessen aller Stakeholder in den Vordergrund gestellt. Dies führt zu einer besseren Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit, verbunden mit einer positiven Auswirkung auf das Unternehmen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens (ebenda).

Die weite Definition von Corporate Governance wird zunehmend von renommierten Ökonomen vertreten. Beispielsweise definiert diesen Jean Tirole (zit. in Schwalbach und Schwark 2008, 74) als „(...) *the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders.*“

In den letzten Jahren wurden verschiedene Corporate Governance Codes entwickelt, die nationale und internationale Verhaltensstandards berücksichtigen und eine verantwortungsvolle Unternehmensführung ermöglichen sollen. 1999 wurden von der OECD Corporate Governance Prinzipien publiziert, die in vielen Unternehmen und auch von Regierungen, Investoren u.dgl. als „benchmark“ verwendet werden. Die Prinzipien bauen auf allgemeinen Elementen des Corporate Governance auf und schaffen einen einheitlichen Rahmen für bereits existierende Modelle. Im Jahr 2004 wurde eine erneuerte Auflage der

OECD Corporate Governance Prinzipien herausgegeben, um neuen Anforderungen gerecht zu werden [IR 54].

2.2.2.1. Corporate Governance in Österreich

In Österreich wurde 2002 vom „Arbeitskreis für Corporate Governance“ der „Österreichische Corporate Governance Kodex“ präsentiert (Stanek 2004, 176). Zum Zeitpunkt der Erhebung haben 16 Prozent der befragten Unternehmen den Kodex bereits unterzeichnet, 5 Prozent der Befragten planten dies noch (Mitterbauer 2004, 99). Der Corporate Governance Kodex versteht sich als freiwillige Selbstverpflichtung und geht über gesetzliche Anforderungen an Aktiengesellschaften hinaus. Es wird das Ziel verfolgt, einen nachhaltigen und langfristigen Wert zu schaffen und eine Erhöhung der Transparenz für sämtliche Aktionäre zu ermöglichen.

Grundsätze wie:

- Gleichbehandlung aller Aktionäre,
- offene Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsrat,
- effiziente Kontrolle durch Aufsichtsrat und Abschlussprüfer
- und Vermeidung von Interessenskollisionen einzelner Organmitglieder

sollen das Vertrauen insbesondere der internationalen Investoren in Unternehmen, sowie in dem Finanzmarkt Österreichs stärken [IR 52].

Der „Österreichische Corporate Governance Kodex“ umfasst ein dreiteiliges Regelwerk:

- **Legal Requirement (L):**

Diese Regeln beruhen auf zwingende Rechtsvorschriften für börsennotierte Unternehmen.

- **Comply or Explain (C):**

Diese Regelkategorie sollte eingehalten werden. Eine Abweichung muss erklärt und begründet werden um ein kodexkonformes Verhalten zu erreichen.

- **Recommendation (R):**

Diese Regeln haben lediglich Empfehlungscharakter. Nichteinhaltung ist weder zu begründen, noch offen zu legen.

Bernhard Seitz zieht in Bezug auf Corporate Governance folgende Bilanz:

„Die entwickelten Modelle sind Rahmenordnung. Es handelt sich um nichts weiter als um ein Bündel von Regeln, die aber eine dauerhafte Besserstellung der Unternehmen und der anderen Akteure, letztlich der Menschen, versprechen. Die Modelle sind Beispiele für die Inhalte, die durch unternehmerische Investitionen in die soziale Ordnung angestrebt werden können und sollen, es sind Beispiele für aktive korporative Bürgerschaft, die die Logik sozialer Interaktion unter der Bedingung der Globalität verstanden hat.“ (Seitz 2002, 179)

2.2.3. Corporate Citizenship (CC)

Der Begriff Corporate Citizenship entstammt dem angelsächsischen Sprachraum und kann ins Deutsche als unternehmerisches Bürgerengagement übersetzt werden. In den USA ist CC seit langem ein Begriff und lässt sich bis in das Zeitalter der Industrialisierung verfolgen (Wieland 2002, 17). Im europäischen Kontext jedoch ist dieser Begriff ein neueres Phänomen (Schranz 2007, 25).

Momentan gibt es keine allgemeingültige Definition von Corporate Citizenship. Geschäftsethik, soziale Verantwortung der Firmen, Philanthropie, Beziehungen zu den Kommunen, sanfte Entwicklung bis hin zu einem Werte basierenden Management sind alles Komponenten worum es bei Corporate Citizenship geht (Jordan 2004, 151). Josef Wieland zufolge reicht die Skala des schillernden und außerordentlich unpräzisen Begriffs vom weltweiten bürgerschaftlichen Engagement der Unternehmen bis hin zu der Formulierung „serving a variety of stakeholders well“ (Wieland 2002, 9).

Beim Corporate Citizenship-Konzept steht der Eigennutz und damit die Einbindung in die Unternehmensstrategie im Mittelpunkt. Thomas Loew zitiert nach Mutz CC als eines „über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehendes

Engagement des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte“ [IR 38, 10].

Demnach sind Corporate Giving (Spenden und Sponsoring), Corporate Foundations (Gründung gemeinnütziger Unternehmensstiftungen) und Corporate Volunteering (Engagement für soziale Zwecke unter direktem Einbezug der Mitarbeiter) Teilaspekte von CC (ebenda). Letzteres wird auch als „philanthrophische“ Verantwortung bezeichnet und ist laut Archie B. Carroll (1991) vom Kerngeschäft des Unternehmens losgelöst.

Im idealtypischen Verständnis von CC engagiert sich ein Unternehmen nicht nur um als „gut“ zu gelten, sondern weil es damit auch einen Nutzen verbindet. Es geht von einem kooperativen Verhältnis zwischen Bürgern, Staat und Unternehmen aus, dass seine Ressourcen sowie Fähigkeiten gemeinwohlorientiert in den sozialen und politischen Prozess einbringt (Schwalbach und Schwark 2002, 78). Somit richtet sich CC explizit auf eine Win-Win-Situation im Bereich des Engagements in der Gemeinschaft [IR 38, 10f].

Im Rahmen der Corporate Citizenship Diskussion ist es auch interessant den Begriff „Bürger“ (citizen) genauer zu betrachten. Dieser reicht bis ins 18. und 19. Jahrhundert und steht für die Pflichten und Rechte eines Individuums gegenüber dem Staat oder einer Nation. Die Idee des Corporate Citizenship erweitert diese Definition um die Beziehung einer Organisation zu einer anderen Organisation, welcher der Staat, ein anderes Unternehmen oder die Gesellschaft selbst sein kann. Unternehmen können jedoch auch in mehreren verschiedenen Staaten „Staatsbürger“ sein, was weitreichende Folgen für die Identifizierung eines Unternehmens mit einer sozialen Gemeinschaft hat. Eine weitere Überlegung hierbei ist, dass ein Unternehmen seine „Staatsbürgerschaft“ oft nur temporär durch ökonomische Beeinflussung besitzt und nicht wie Individuen oft ein Leben lang. Hier stellt sich nun die Frage, wie viel „bürgerliches Engagement“ angemessen ist. Daher brauchen Unternehmen klare und nachvollziehbare Kriterien, in welchen Bereichen sie sich engagieren sollen und in welchen nicht (Wieland 2002, 17f.).

Laut Archie B. Carroll sollte ein guter „corporate citizen“ vier wichtigen Prinzipien folgen, die er als die „*Four Faces of Corporate Citizenship*“ bezeichnet (Carroll 1993, 1].

Diese sind:

- **Be profitable**

Die Erwirtschaftung von Gewinn ist die Grundform des Corporate Citizenship, wodurch Arbeitsplätze geschaffen, Sozialleistungen gesichert und den jeweiligen Gemeinden notwendige Ressourcen zukommen.

- **Obey the law**

Von Personen und Unternehmen wird erwartet ein guter „citizen“ zu sein und die Gesetze zu beachten bzw. die Unternehmensstrategie zu befolgen, damit das gesellschaftliche System funktioniert.

- **Engage in ethical behaviour**

Gute Corporate Citizens nehmen ihre Umwelt bewusst wahr, setzen sich mit Problemen auseinander und gehen wenn nötig im richtigen Moment über Gesetze und Standards hinaus.

- **Giving back: Philanthropy**

Auch Unternehmen helfen in Form von freiwilligen Maßnahmen (Spenden für humanitäre Zwecke, ehrenamtliche Tätigkeiten usw.) der Gesellschaft und zeigen Verantwortungsbewusstsein (Carroll 1993, 2ff.).

Wichtig ist, dass ein Zusammenspiel aller vier Komponenten ausschlaggebend für guten Corporate Citizenship ist (ebenda).

2.2.3.1. Corporate Citizenship in Österreich

Die Initiative „CSR Austria“ (seit 2005 unter dem Namen respACT austria) führte 2002 eine österreichweite Studie zum Thema „*Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen*“ durch. Diese zeigte, dass Corporate Citizenship in Österreich weit verbreitet ist und nahezu alle Unternehmen (97%) ihre

gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen und gemeinnützige Einrichtungen unterstützen. Die häufigste Form der Unterstützung tritt laut Studie in Form von Geld- und Sachspenden (93% und 85%) auf. In die strategische Unternehmensplanung integriert werden CC Aktivitäten jedoch in nur 14 Prozent der Fälle. Bei 54 Prozent der Unternehmen werden entsprechende Aktivitäten von Fall zu Fall mit Bezug zur Unternehmenspolitik gesetzt, während ein Drittel der Unternehmen spontan ohne Unternehmensstrategie als verantwortlicher Mitbürger auftritt. Ein überwiegender Großteil der Unternehmen ist mit dem Erfolg ihres Engagements zufrieden. Als eine notwendige Stütze, um das CC-Engagement verstärken zu können, nennen 78 Prozent der Unternehmen die Dringlichkeit der generellen steuerlichen Absetzbarkeit von Spenden, gefolgt von einer besseren finanziellen Situation ihres Unternehmens (58%) und einer höheren gesellschaftlichen Anerkennung ihres CC-Einsatzes (Mitterbauer 2004, 100).

Die folgende Abbildung stellt detailliert die Gründe für CC- Aktivitäten in Österreich dar.

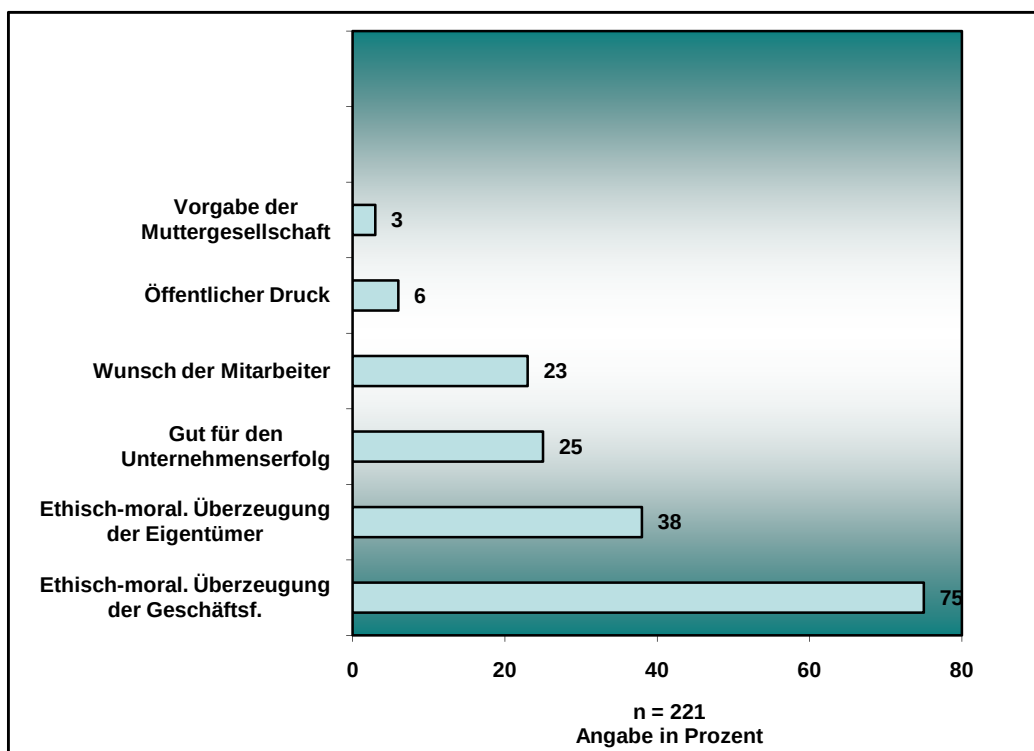


Abb. 1: Gründe für CC-Aktivitäten
Quelle: Studie im Auftrag der Initiative CSR Austria: „Die Gesellschaftliche Verantwortung von österreichischen Unternehmen“ 2003, 30

Die Tabelle zeigt deutlich, dass der Hauptgrund für das Corporate Citizenship Engagement eines Unternehmens die ethische bzw. moralische Überzeugung der Geschäftsführung (75%) sowie der Eigentümer (38%) ist. Eine geringere Rolle hingegen spielen externe Faktoren, wie bspw. der öffentliche Druck mit 6 Prozent oder die Vorgaben der Muttergesellschaft (3%).

Als Motive für die Unterstützung gemeinnütziger Einrichtungen werden in der Studie Altruistische Ziele (Förderung der Ziele der unterstützten Organisation und Beitragsleistung zu einer besseren Gesellschaft), Imageziele, gefolgt von der Erwartung von höherer Mitarbeitermotivation und -bindung und Kunden- und Absatzzielen.

In Bezug auf die Zukunftsaktivitäten der österreichischen Unternehmen geben etwa zwei Drittel an, dass ihr Engagement gleich bleiben wird. Nur 23 Prozent erwarten, dass ihr Einsatz stark zunehmen wird und ein Zehntel wiederum rechnet mit einer Reduktion [IR 50, 30f.].

2.2.4. Corporate Sustainability (CS)

Seit Rio – konkret seit der „*United Nations Conference on Environment and Development*“ im Jahre 1992 in Rio de Janeiro – und der UN Konferenz in Johannesburg (2002) habe sich, Behauptungen zufolge, die Welt grundlegend verändert, und zwar mit der Einsicht in den globalen Charakter der drängendsten Umweltprobleme und die hieraus resultierende Notwendigkeit der Kooperation auf internationaler Ebene zur Sicherstellung einer „sustainable“, d.h. einer nachhaltig für das Überleben der Menschheit als relevant angesehenen „Entwicklung“ (Schmitt 1998, 80; Friesl 2008, 18).

Im deutschen Sprachraum übersetzt man „*Sustainable Development*“ oder „*Corporate Sustainability*“ (CS) oft mit „*Nachhaltiger Entwicklung*“ bzw. „*Nachhaltigkeit*“ (zit. in: Matten und Wagner 1998, 51). Ihre Vision ist es, dass Zukunft gelingt: Alle sollen ausreichend davon haben (Friesl 2008, 18).

Eine nicht unbedingt erste, aber als die prominenteste Quelle der Begriffsdefinition des Sustainable Development-Konzepts gilt der so genannte „Brundtland-Bericht“ im Jahr 1987, benannt nach dem damaligen norwegischen Ministerpräsident G.H. Brundtland, des „*World Commission on Environment and Development*“ (WCED) (zit. in: Matten und Wagner 1998, 55).

Diesem Bericht zufolge ist Nachhaltige Entwicklung „*development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.*“

Dieses Leitbild bezieht sich auf die gesamtgesellschaftliche Ebene und gibt eine politische Zielorientierung vor. Die Brundtland-Kommission schlussfolgerte, dass soziale, ökologische und ökonomische Anforderungen gleichermaßen berücksichtigt werden müssen, um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten [IR 38, 1]. Demnach ist es auf Dauer nicht möglich, ausschließlich Ziele einer der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu verfolgen, denn bei Vernachlässigung der jeweils anderen Dimension wirken sich die dort auftretenden Effekte negativ auf die ursprünglichen Ziele aus (ebenda).

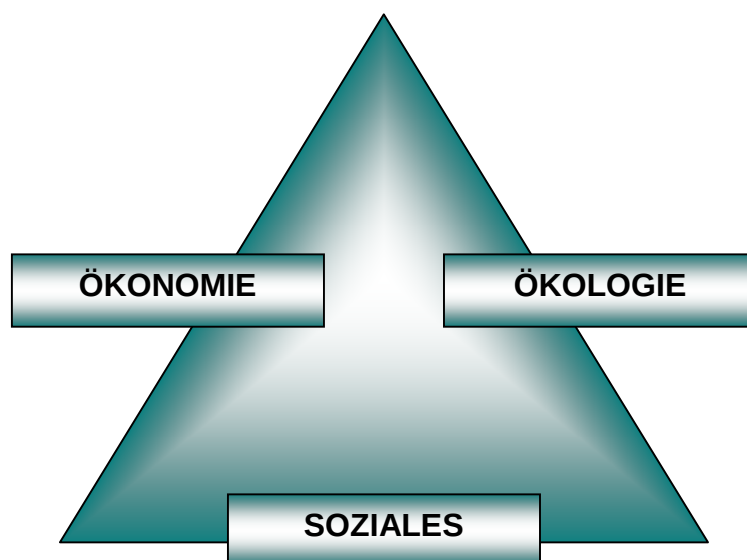


Abb. 2: Das magische Dreieck
Quelle: in Anlehnung an Luks 2002, 16

Auch die Europäische Union hat auf die Nachhaltigkeitsidee reagiert und veröffentlichte 2001 ihre erste Nachhaltigkeitsstrategie. Diese wurde auf dem Gipfel von Göteborg verabschiedet unter dem Titel „Ein nachhaltiges Europa für eine bessere Welt: Die EU-Strategie für eine Nachhaltige Entwicklung“.

Demnach gelten folgende Nachhaltigkeitsstrategien als wesentlich:

- Klimaschutz
- Gesundheit
- Armut
- Alterung der Bevölkerung
- Nachhaltige Ressourcenbewirtschaftung
- Verlust an Biodiversität (Fischbestände, Erosion)
- Verkehrsprobleme
- Regionale Ungleichgewichte [IR 25, 4].

2.2.5. Begriffsabgrenzung CSR, CC, CS und CG

Beim Konzept der Corporate Social Responsibility erscheint es als wichtig, einige Begriffe wie Corporate Governance, Corporate Citizenship und Corporate Sustainability abzugrenzen. Die vorhandenen Konzepte überschneiden einander bzw. werden aufgrund ihrer inhaltlichen Gemeinsamkeiten oft auch verwechselt.

Im deutschen Sprachraum wird der Begriff der Nachhaltigkeit sowohl für Sustainability als auch fälschlicherweise für CSR gleichgesetzt. In welchem Verhältnis diese beiden Begriffe zueinander stehen wird von Experten in der Literatur verschieden ausgelegt. Am häufigsten vertreten wird, dass Corporate Social Responsibility als Managementkonzept alle Aspekte der Nachhaltigkeit in der Strategie eines Unternehmens verankert. Handelt ein Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich, so setzt es auch seinen eigenen, freiwilligen Beitrag zur Realisierung des Nachhaltigkeitsgedankens (Van Marrewijk 2003, 101).

Wie auch folgende Abbildung zeigt, werden durch das Managementkonzept CSR die Interessen aller drei Komponenten, nämlich der Investoren (Profit), der Gesellschaft (People) und der Umwelt (Planet) gleichermaßen berücksichtigt. Langfristiger und nachhaltiger Unternehmenserfolg hängt vom gelungenen Zusammenspiel dieser drei Dimensionen ab.

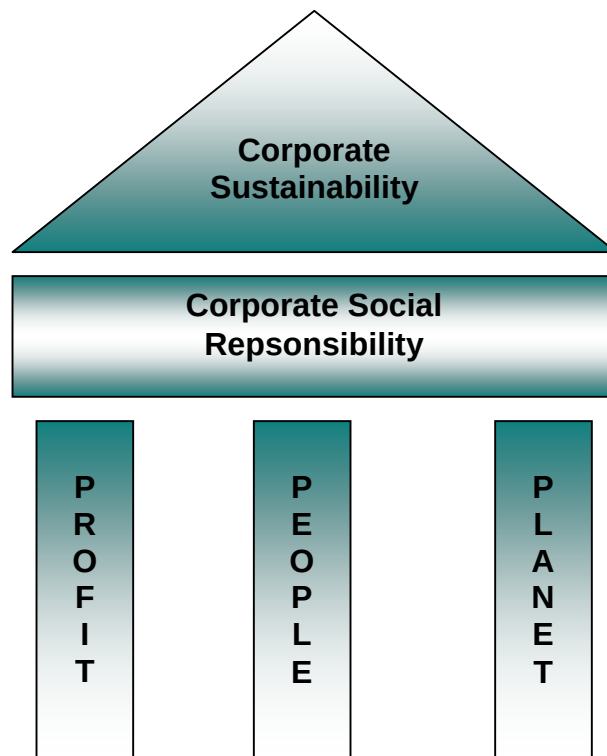


Abb. 3: Beziehung von 3P, CS und CSR

Quelle: Erasmus Universität, Wempe & Kapstein, in: Van Marrewijk 2003, 101

Dieses Konzept wird in einem späteren Werk um eine zusätzliche Komponente, und zwar um das Wertesystem (Principles), erweitert. Ein Unternehmen muss demzufolge, um nachhaltig zu sein, auch die eigenen Werte wahrnehmen (ebenda).

Die Abbildung zeigt deutlich, dass CSR als Subdimension von Nachhaltiger Entwicklung, dass als wichtiges Ziel gilt, zu verstehen ist. Im Laufe der Zeit fügt sich CSR als aktive Komponente in das Corporate Sustainability Schema ein.

Auch die europäische Interpretation von CSR betrachtet die Beiträge des Unternehmens zur Nachhaltigkeit. Während Nachhaltige Unternehmensführung analog zum Nachhaltigkeitsleitbild alle drei Dimensionen (ökonomische, ökologische und soziale) der Nachhaltigkeit umfasst, beschränkt sich CSR nur auf die soziale und ökologische Dimension. Die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften wird jedoch von beiden Ansätzen als Voraussetzung und Grundlage anerkannt [IR 38, 1].

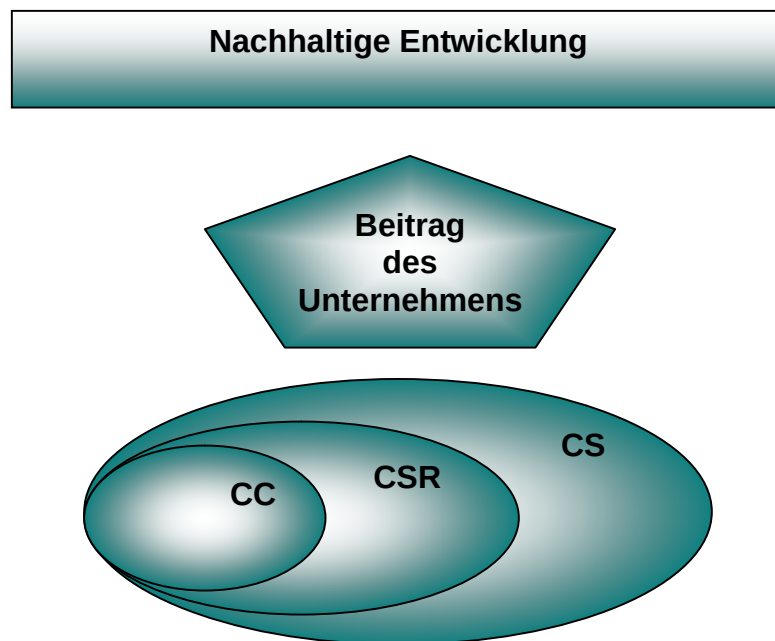


Abb. 4: Verhältnis von CSR, CC und CS zu Nachhaltiger Entwicklung
Quelle: Loew et.al. 2004, 72

In der so eben angeführten Abbildung lässt sich auch der Zusammenhang zwischen Corporate Citizenship als Teilaspekt von Corporate Social Responsibility darstellen. Beide haben gemeinsam, dass Unternehmen als Teil der Gesellschaft gesehen werden [IR 38]. Diese können jedoch auch als Abgrenzung zum Handlungsfeld Umwelt als Bezeichnung für die soziale Dimension der Nachhaltigen Entwicklung verstanden werden (Hartmann 2002, 220).

CSR ist als Dachbegriff zu verstehen, der die sozialen, gesellschaftlichen und ethischen Aspekte unternehmerischen Handelns vereint. Dieser bezieht sich explizit auf die Verbesserung der Geschäftsprozesse und der Verantwortung gegenüber allen Stakeholder. Im Gegensatz dazu ist CC spezifischer und

bezeichnet eine über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Aktivität. Corporate Citizenship konzentriert sich hauptsächlich auf die lokale Gemeinschaft und Eigeninteresse gilt als essentieller Anreiz. Weiters wurde CC ursprünglich auf Hinblick auf regionale soziale Probleme entwickelt und befasst sich weder mit ökologischen noch mit internationalen Fragestellungen.

Die Unterscheidung zwischen Corporate Governance und CSR liegt darin, dass es mehr *„mit der wirtschaftlichen Performance verbunden ist. Dabei sind Komponenten wie Transparenz und Offenheit, die Rolle der Vorstände bzw. der Aufsichtsräte oder die Hierarchien im Vordergrund“* (Köppl und Neureiter 2004, 21).

„Gute“ Corporate Governance, hinsichtlich der Befolgung des „Code of Best Practise“, fördert nicht nur das Eigentümerinteresse sondern bringt positive Externalitäten hervor, die für alle übrigen Stakeholdern des Unternehmens von Vorteil sind. Man kann schlussfolgern, dass eine „gute“ CG Teil der gesellschaftlichen Verantwortung ist, die wiederum nachhaltig den Unternehmenserfolg gewährleistet (Schwalbach und Schwerk 2008, 83).

Zusammenfassend kann der Beziehung von Corporate Governance zu CSR anhand der folgenden Abbildung dargestellt werden:

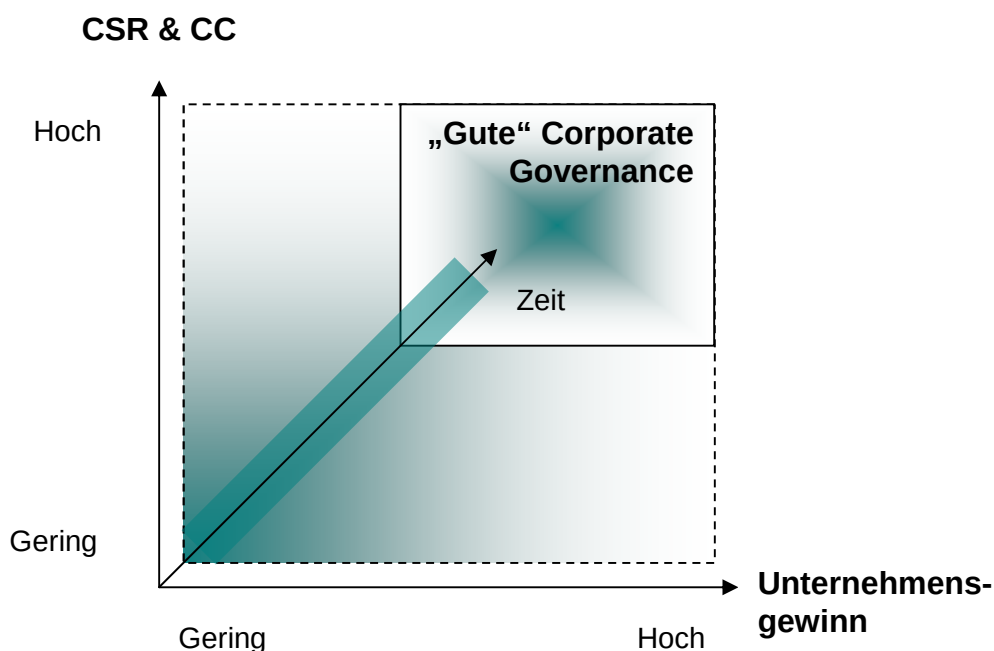


Abb. 5: „Gute“ Corporate Governance
Quelle: Schwalbach und Schwerk 2008, 84

2.2.6. Socially Responsible Investment

„Ich wäre mehr dazu geneigt, die Produkte eines Unternehmens zu kaufen, von dem ich weiß, dass das Unternehmen hilft, die Gesellschaft zu verbessern.“

Bei 86 Prozent der befragten Konsumenten in Europa findet sich dieser Gedanken wider (Köppl und Neureiter 2004, 17).

Neben den Konsumenten haben bereits Investmentgesellschaften auf diesen Trend reagiert. „Ethische Fonds“ sind en vogue, der „FTSE 4 Good-Index“ (s. auch [IR 26]) der Londoner Börse, der die Performance der Unternehmen nach Aspekten der Menschenrechte, ökologischer Nachhaltigkeit und die Beziehung zu Mitarbeitern, Kunden und Aktionären bewertet, sowie der „Dow Jones Sustainability Index“ [IR 16] der Dow Jones Gruppe haben wirtschaftlichen Erfolg (Köppl und Neureiter 2004, 18).

Wie sehr seitens der Investoren mittlerweile auf CSR Augenmerk gelegt wird, zeigt sich in der folgenden Tabelle:

Country	Retail Funds		Institutional Funds		Total	
	SRI Assets under Management	%	SRI Assets under Management	%	SRI Assets under Management	%
North America	103,165.42	80.99%	1,621,515.34	85.51%	1,724,680.76	85.23%
USA	100,544.24	78.94%	1.596,041.17	84.17%	1,696,595.41	83.84%
Canada	2,611.19	2.05%	25,474.17	1.34%	28,085.36	1.39%
Australia	1,402.20	1.10%	7,096.28	0.37%	8,498.48	0.42%
Europe	22,816.53	17.91%	267,630.15	14.11%	290,446.68	14.35%
Total	127,384.15	100%	1,896,241.78	100%	2,023,625.93	100%
%	6.29		93.71		100	

Tabelle 1: Weltweites SRI (2003-2004) in Mio. Euros
Quelle: Perrini et.al. 2006, 80

Socially Responsible Investment (SRI), auf deutsch Sozial Verantwortliches Investieren, welches teilweise mit dem Begriff Ethisches Investieren gleichgesetzt wird (Hiß 2006, 83) hat besonders in den USA eine lange Tradition. Anfangs sahen beispielsweise religiöse Gruppen das Investieren in Sklavenhaltung, Tabak und Alkohol als Sünde an. Später richtete sich die soziale Verantwortung auf andere Themenfelder, wobei vor allem seit den 70er Jahren einige Unternehmen, die das Apartheidregime in Südafrika unterstützten, aus den Investmentportfolios ausgeschlossen wurden. Seit den 1990er Jahren ist eine wachsende Nachfrage nach SRI und SRI Fonds zu erkennen (Hiß 2006, 84).

Generell impliziert SRI die Investition in Firmen, die spezifische soziale und ökologische Kriterien erfüllen. Diese Kriterien können ausschließenden Charakter, d.h. die Tabakindustrie, die Alkoholindustrie oder Rüstungsindustrie ausschließen, oder positiven Charakter, d.h. auf sozial und ökologisch proaktive handelnde Unternehmen ausgerichtet sein, haben (Neureiter 2004, 54).

Beweggründe von Investoren für SRI sind einerseits die persönliche Präferenz sozial verantwortlich zu investieren, andererseits die positive Auswirkung von SRI auf die Risiko- bzw. Renditestruktur (Hiß 2006, 85f.).

3. CSR in der wirtschaftswissenschaftlichen Debatte

Das Konzept der CSR hat eine lange Geschichte, wobei der Begriff CSR in den letzten 50 Jahren unterschiedlich ausgelegt wurde und man unterschiedliche Modelle und Konzepte dazu entwickelt hat.

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Sichtweisen und Aspekte näher betrachtet, angefangen bei der traditionell-ökonomischen, die einen Schwerpunkt auf die Gewinnmaximierung von Unternehmen legt, bis hin zu der Sichtweise, dass Unternehmen „gute“ Bürger sind, näher betrachtet.

Grundsätzlich kann man zwischen dem klassischen und sozial-ökonomischen Ansatz differenzieren. Ersterer wird vor allem von Milton Friedmann vertreten: *„The social responsibility of business is to increase its profits...to make the most money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodies in law and those embodied in ethical culture“* (zit. in Stohl et.al. 2007, 30). Der Schwerpunkt dieser Betrachtungsweise liegt auf der wirtschaftlichen Effizienz des Unternehmens, deren Ziel die Gewinnmaximierung ist. Manager verantworten sich in erster Linie gegenüber den Stakeholdern, das Unternehmen in ihrem Interesse zu führen. Für die Gesellschaft bietet das Unternehmen Arbeitsplätze, Güter und Dienstleistungen (Carroll 1991, 40). Nach dem sozial-ökonomischen Ansatz jedoch ist das Unternehmen ein Teil der Gesellschaft und hat über Gewinnmaximierung auch Verantwortung zu tragen. Nach diesem Ansatz ist das Unternehmen in eine zweidimensionale soziale Matrix integriert (Quazi und O’Brien 2000, 34).

3.1. Die 50er Jahre – Der Beginn einer modernen Ära

Howard R. Bowen gilt als der so genannter Vater von CSR. Neben ihm hoben bereits 1958 Levitt, im Jahr 1960 Davids und 1963 Mc Guire die Bedeutsamkeit der sozialen Verantwortung der Unternehmen hervor. Das Werk von Bowen unter dem Titel *„Social responsibilities of the businessman“* wird jedoch als Grundstein für die freiwillige Übernahme von sozialer Verantwortung angesehen (Carroll 1999, 269). Er definiert 1953 die soziale Verantwortung wie folgt *„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“ (zit. in Carroll 1999, 270).

3.2. Die 60er Jahre – Erste Ansätze

In den 60er Jahren entstanden bereits erste umfangreiche Definitionen, die kontinuierlich weiterentwickelt und präzisiert wurden. Einer der bekanntesten Wissenschaftler, der den Begriff von CSR zu definieren versuchte, war Keith Davis. Er sieht *„sozial verantwortliches Handeln als Grundlage des langfristigen Unternehmenserfolges. Da Managern hoher Respekt und Ansehen gilt, haben diese auch einen großen Einfluss auf die Umgebung („social power“). Die größte Herausforderung für Manager ist Macht und Verantwortung in Gleichgewicht zu halten“* (Davis 1973, 312f.).

Joseph Mc Guire sagt *„The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations“* in seinem Buch *Business and Society* im Jahre 1963 (zit. in Carroll 1999, 271).

Im Gegensatz dazu stellt Clarence C. Walton das Unternehmen einer Beziehung von Umwelt und System gleich. Soziale Verantwortung basiert demzufolge auf Freiwilligkeit und ist mit Kosten verbunden, die möglicherweise keinen messbaren Erfolg nach sich ziehen (zit. in Carroll 1999, 273).

3.3. Die 70er Jahre – Konkrete Definitionen

Im Jahr 1971 definiert Harold Johnson ein gesellschaftlich verantwortliches Handeln als eines, dessen Führungspersonal sich mit einer Varietät von Interessen auseinandersetzt. Anstatt ausschließlich auf Profitmaximierung abzielen, werden auch andere Stakeholder, wie lokale Gemeinschaften, Mitarbeiter etc. berücksichtigt (Carroll 1999, 273f.).

Georg A. Steiner analysiert 1971 in seinem Werk „*Business and Society*“ die Verbindung zwischen Gesellschaft und Wirtschaft. Gesellschaftliche Themen, wie Umwelt, Konsumentenschutz, Menschenrechte etc., und die Veränderung zwischen Gesellschaft und Wirtschaft stehen dabei im Vordergrund.

Im selben Jahr wurde von dem „*Comittee for Economic Development*“ (CED) ein weiterer wichtiger Beitrag zur Entwicklung zum CSR-Konzept geleistet. Das Konzept ging von drei Verantwortungsbereichen aus, wobei Unternehmen auf die Legitimation ihrer Handlungen durch die Öffentlichkeit angewiesen sind.

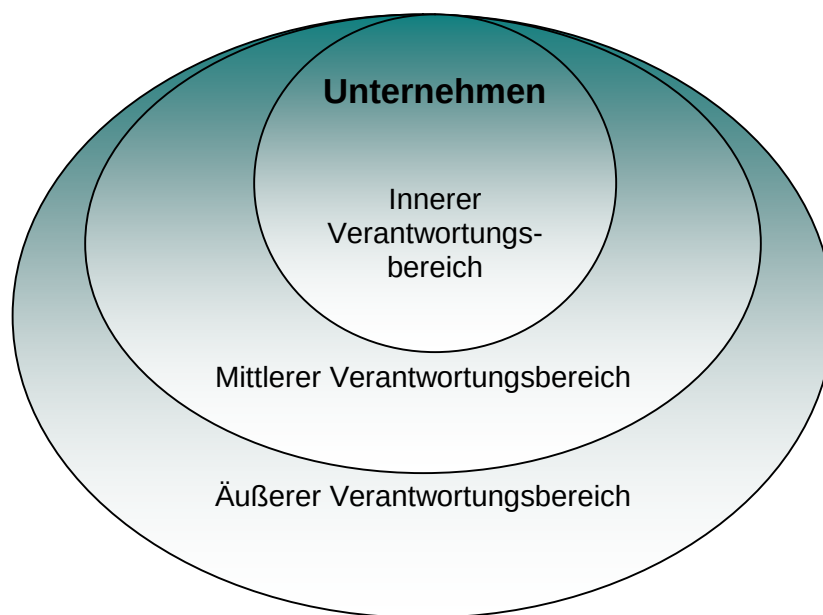


Abb. 6: Die drei Verantwortungsbereiche von Corporate Social Responsibility
Quelle: in Anlehnung an Hiß 2005, 38

- **Der innere Kreis**

Der innere Kreis steht für die wirtschaftliche Funktion eines Unternehmens in der Gesellschaft (Arbeitgeber, Produktion etc.).

- **Der mittlere Kreis**

Der mittlere Kreis beschreibt Aspekte wie Umweltschutz, Sicherheit, Arbeitsschutz u.dgl., die zur Erreichung der Unternehmensziele benötigt werden.

- **Der äußere Kreis**

Der äußere Kreis bezieht sich auf das gesellschaftspolitische Engagement des Unternehmens (Carroll 1999, 273 ff.).

Nach Versuchen von Preston und Post (1975) und Sandra Holmes (1976), die jedoch keine klare Begriffsdefinition hervorbrachten, definierte 1976 Grodon Fitch CSR als „*the serious attempt to solve social problems caused wholly or in part by the corporation*“ (zit. in Carroll 1999, 281).

3.3.1. Argumente für und gegen CSR – Keith Davis

Im Jahr 1973 veröffentlicht Keith Davis unter dem Titel „*The Case For and Against Business Assumption of Social Repsonsibilities*“ einen weiteren bedeutenden Essay über CSR (Davis 1973, 312 f.).

Folgende Argumente werden von Davis für und gegen CSR wiedergegeben (ebenda):

PRO CSR	CONTRA CSR
• Long-run Self Interest • Enhance Public Image • Viability of Business • Avoidance of Regulation • Sociocultural Norms • Stockholder Interest • Let business try • Business has the Resources • Problems can become Profits • Prevention is better than Curing	• Profit Maximization • Costs of Social Involvement • Lack of Social Skills • Dilution of Business's Primary Purpose • Weakened International Balance of Payments • Business has enough Power • Lack of Accountability • Lack of Broad Support

3.3.2. CSP – Prakash Sethi

Erstmals im Jahr 1975 unterscheidet Prakash Sethi in seinem analytischen Werk „*Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework*“ Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Social Performance (CSP).

Er ist der Ansicht, dass die Bewertung von CSP in kultureller Abhängigkeit steht und zeitlich bestimmt werden muss. Aktivitäten können zu einem Zeitpunkt als sozial verantwortlich gesehen werden und unter anderen Umständen nicht.

Zur Klassifizierung unterscheidet Sethi drei Dimensionen unternehmerischen Handelns, die je nach Grad ihrer Vernetzung in der Gesellschaft variieren (Sethi 1975, 59f.).

Diese werden im Folgenden näher betrachtet:

- **Social Obligation**

Unternehmerisches Handeln wird dabei als Reaktion auf Marktanforderungen und auf die Erfüllung rechtlicher Vorgaben gesehen. Dabei sind die Bestrebungen des Unternehmens rein ökonomischer bzw. rechtlicher Natur.

- **Social Responsibility**

Social Responsibility geht über den Rahmen der Social Obligation hinaus. Man versucht als Unternehmen den Erwartungen der Öffentlichkeit, den sozialen Werten und Normen gerecht zu werden.

- **Social Responsiveness**

Die Dimension der Social Responsiveness wird als „the adaptation of corporate behavior to social needs“ beschrieben. Diese stellt die aktive Komponente dar und lässt sich im täglichen Unternehmensverhalten erkennen (Sethi 1975, 60ff.).

3.3.3. CSP Modell nach Archie B. Carroll

In dem im Jahr 1979 erschienenen Aufsatz „*A three-dimensional conceptual Model of Corporate Performance*“ beschreibt Archie B. Carroll CSP aus vier verschiedenen Perspektiven. Diese sind „*discretionary, ethical, legal and economic responsibilities*“ (Carroll 1979, 499). Die so eben genannten vier Komponenten, die ineinander fließen und einem dynamischen Prozess unterworfen sind, ergeben ein konzeptionelles, dreidimensionales Modell der Corporate Social Performance (Carroll 1979, 499).

- **Economic Responsibilities**

Die ökonomische Komponente stellt die Erwartung der Gesellschaft an das Unternehmen dar. Die Grundfunktion eines Unternehmens sei primär, Produkte und Dienstleistungen zu Verfügung zu stellen mit der Erwirtschaftung von Gewinn.

- **Legal Responsibilities**

Auf der ökonomischen Komponente aufbauend, nehmen Unternehmen eine wichtige Position in Bezug auf Staat, Wirtschaft und die Gesellschaft ein. Man erwartet, dass Unternehmen im Rahmen von gesetzlichen Verordnungen des Staates, zum Wohle der Gesellschaft agieren.

- **Ethical Responsibilities**

Diese Komponente beinhaltet die Erwartungen der Gesellschaft, dass Unternehmen sich nach ethischen und moralischen Normen verhalten.

- **Discretionary Responsibilities**

Im Gegensatz zur ethischen Verantwortung, werden Discretionary Responsibilities von der Gesellschaft nicht erwartet, sondern obliegen der Freiwilligkeit (ebenda).

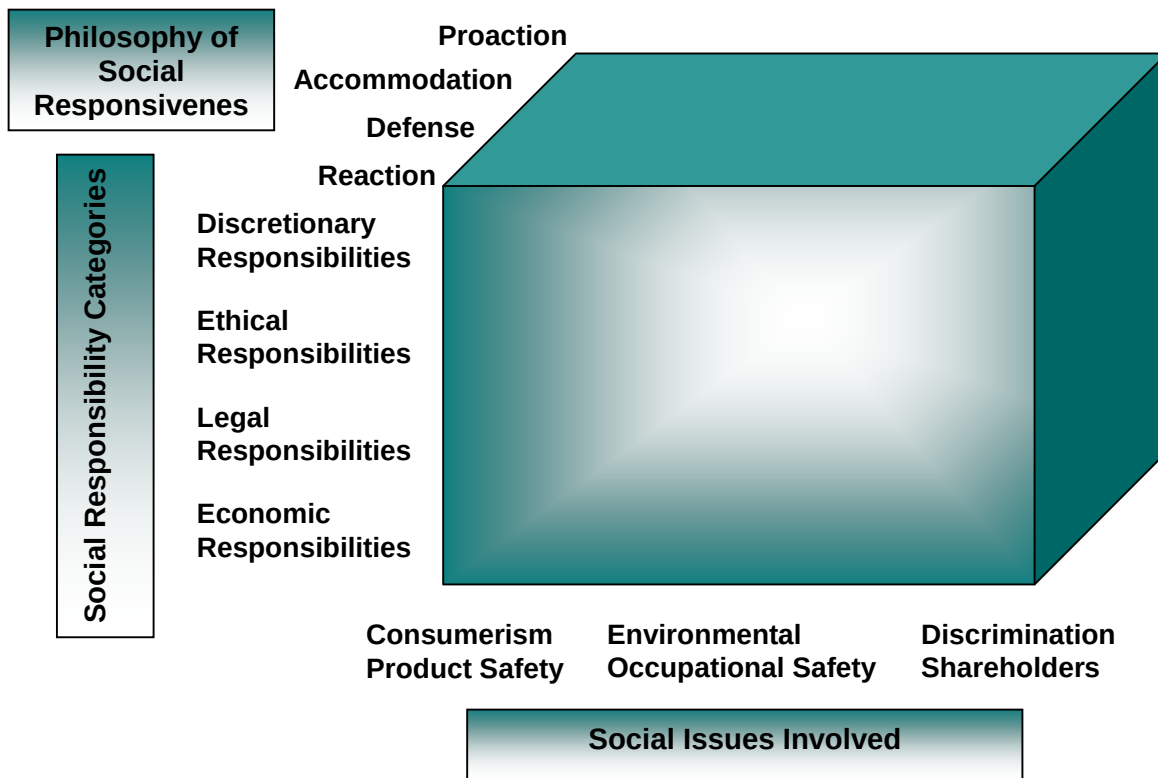


Abb. 7: Das dreidimensionale Modell der Corporate Social Performance nach Carroll
Quelle: in Anlehnung an Carroll 1979, 503

Das Corporate Social Performance-Modell zeigt, dass Corporate Social Responsibility die Basis für die weiteren Komponenten, wie Corporate Social Responsiveness (CSR₁) und Social Issues ist. CSR₁ beschreibt die sozialen Einstellungen des Unternehmens und Entscheidungsprozesse bzw. – strategien. Diese reichen von *reaction (do nothing)* bis *proaction (do much)*. Unter Heranziehung diverser Strategien wird auf verschiedene *Social Issues* regiert (Carroll 1979, 501).

Das von Carroll erstellte CSP Modell soll sowohl den Ansprüchen der Wirtschaft als auch denen der Praxis gerecht werden und eine Hilfe für Manager bei ihrer Entscheidungsfindung sein.

3.4. Die 80er Jahre – Alternative Konzepte

Basierend auf bereits entwickelten alternativen Konzepten und Forschungen, wurden in den 80er Jahren diverse Theorien und Modelle zu CSR erstellt.

In den 80er Jahren zeichnen sich auch zahlreiche Begriffsdefinitionen von CSR aus, so beispielsweise nach Thomas M. Jones im Jahr 1980, der unter diesem Begriff *„the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract“* versteht (zit. in Carroll 1999, 284).

Zudem konstatiert Peter Drucker 1984, dass aus *„CSR wirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen erwachsen könnten und CSR mit dem ökonomischen Streben nach maximalem Profit kompatibel sei“* (zit. in Carroll 1999, 286).

3.4.1. CSP Modell nach Wartick und Cochran

Wartick und Cochran entwickeln 1985 Carrolls CSP-Modell weiter und integrieren dabei auch die Beziehung zur Stakeholdertheorie. Das CSP-Modell nach Wartick und Cochran baut auf zwei Grundannahmen auf und zwar, dass Unternehmen im Einverständnis mit der Gesellschaft agieren und als so genannte Moral Agents innerhalb der Gesellschaft gelten (Wartick und Cochran 1985, 758f.).

In dem Modell ergänzen sich Social Responsibility und Social Responsiveness. Dabei bildet Social Responsibility den ethischen Rahmen und Social Responsiveness die Art und Weise, wie soziale Verantwortung in Unternehmen impliziert wird. Social Responsiveness ist dabei als grundsätzliche Haltung von Unternehmen zu sozialen Themen anzusehen (ebenda, 762f.).

Social Issues Management hingegen versucht, durch Scanning und Monitoring soziale Belange zu identifizieren und zu analysieren (Wartick und Cochran 1985, 766).

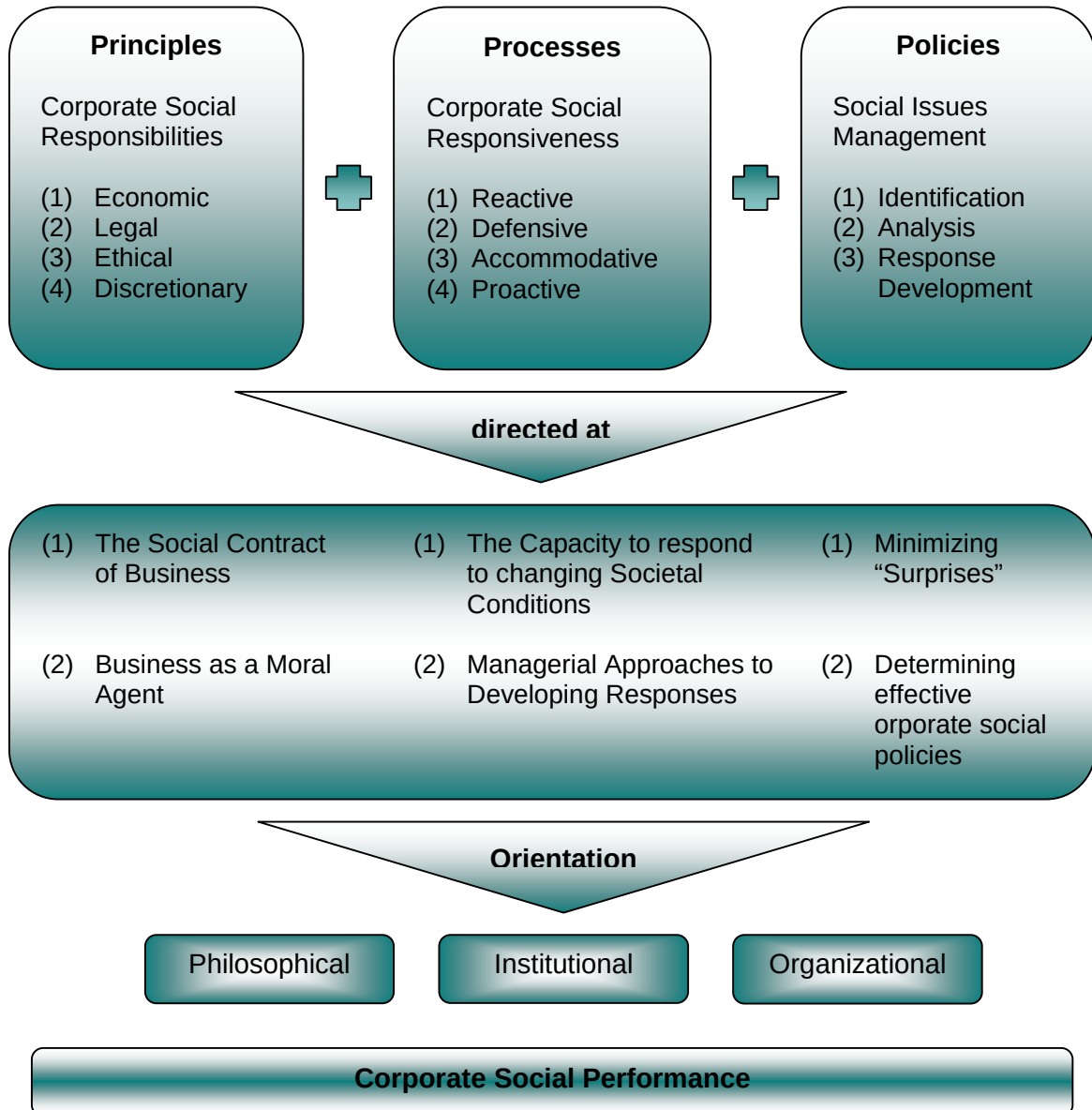


Abb. 8: Das CSP-Modell nach Wartick und Cochran
Quelle: in Anlehnung an Wartick und Cochran 1985, 767

3.4.2. Corporate Social Policy Process – Edwin M. Epstein

Im Jahr 1987 verbindet Edwin M. Epstein als Definition von CSR die drei Begriffe „social responsibility“, „responsiveness“ und „business ethics“ miteinander. Nach Epstein überlappen sich diese drei Konzepte und behandeln ähnliche Themen und Belange. Da allen Dreien Werte zugrunde liegen, sind die Ansätze dynamisch und verändern sich ständig, die Epstein „value pluralism“ nennt. Er fügt diese unter „Corporate Social Policy Process“ in insgesamt acht Komponenten zusammen (Epstein 1987, 104ff.).

Das Corporate Social Policy Process-Modell soll als Werkzeug für die Managementpraxis gelten und die Implementierung von sozialen Themen unterstützen.

3.5. Die 90er Jahre – Neue Forschungsfelder

In den 90er Jahren wurden die genannten Modelle weiterentwickelt. Im Folgenden werden die wichtigsten Entwicklungen näher erläutert.

3.5.1. CSP Modell nach Donna J. Wood

Donna J. Wood entwickelt 1991 das CSP-Modell von Wartick und Cochran weiter und verbindet es mit neuen Managementtools. Geteilt in eine institutionelle und organisatorische Ebene, enthält das Modell auch Managementkomponenten (Wood 1991, 693).

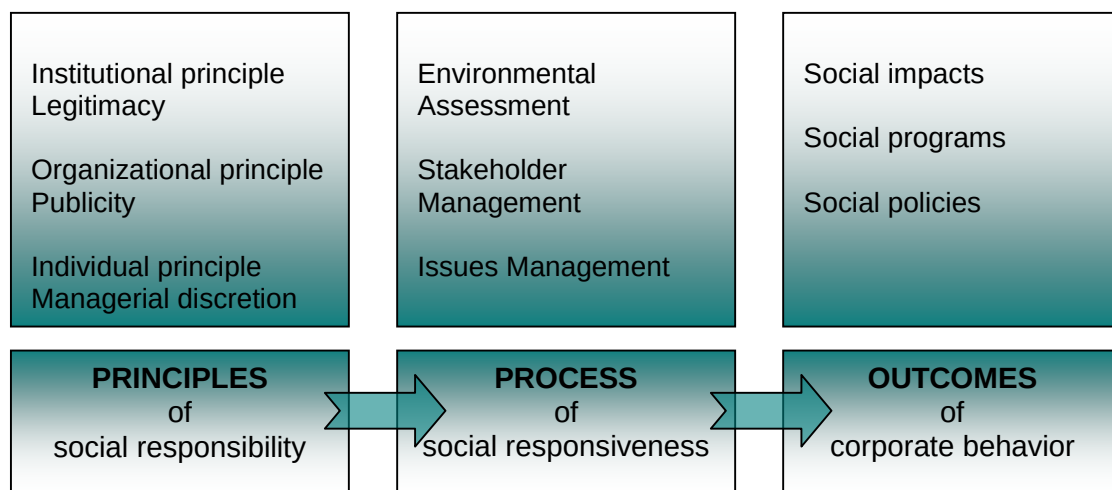


Abb. 9: Das CSP Modell nach Wood
Quelle: Wood 1991 in: Jamali 2008, 216

Principles of Corporate Social Responsibility

Geteilt in eine institutionelle, organisatorische und Individuelle Ebene, basiert jede Handlung auf Prinzipien.

- **Institutionelle Ebene**

Wie auch aus der Abbildung zu ersehen ist, entspricht die institutionelle Ebene dem Prinzip der Legitimierung. Alle Unternehmen sind davon gleich betroffen und sobald ein Unternehmen nicht sozial und wirtschaftliche handelt, wie von der Gesellschaft erwartet, verliert es seine Legitimität (Wood 1991, 695f.).

- **Organisatorische Ebene**

Unternehmen haben die Pflicht bei Problemen, die aus Unternehmensaktivitäten hervorgehen, einzugreifen und diese zu lösen (Wood 1991, 697).

- **Individuelle Ebene**

Jeder Manager hat individuell für sich zu entscheiden, in welchen Bereichen und wie sehr er sich sozial engagiert (Wood 1991, 698).

Process of Social Responsiveness

Folgende drei Prozesse stehen im Mittelpunkt um auf Unternehmensdruck und soziale Probleme zu reagieren:

- **Environmental Assessment**

In diesem Reaktionsprozess werden Informationen über das politische, technologische und soziale Umfeld gesammelt und Strategien entwickelt.

- **Stakeholder Management**

Stakeholder Management gilt als einer der wichtigsten Faktoren im CSR-Prozess. Dabei werden unternehmensrelevante Stakeholder ermittelt und angesprochen.

- **Issues Management**

Wood betrachtet, im Gegensatz zu Wartick und Cochran, Issues Management als dritten Reaktionsprozess von Social Responsiveness. Dieser befasst sich mit der Entwicklung von Unternehmensreaktionen auf soziale Anliegen (Wood 1991, 704).

Outcomes of Corporate Behavior

Unter Outcomes werden die Resultate sozialen Handelns verstanden, die wiederum in soziale Einflüsse, Umsetzung von Responsibility- oder

Responsiveness Programmen und Issues und Stakeholder Management gegliedert sind (Wood zit.in: Jamali 2008, 215).

3.5.2. Die CSR Pyramide von Archie B. Carroll

Im Jahr 1991 entwickelt Archie B. Carroll ein weiteres Modell, wonach er CSR in vier Komponenten unterteilt. Die berühmte CSR Pyramide nach Carroll soll Unternehmen helfen gegenüber ihren Stakeholdern nachzukommen (Carroll 1991, 40ff.).

Carroll ist der Ansicht, dass alle Ebenen der CSR-Pyramide summiert und ganzheitlich betrachtet werden sollen. Demnach sollen Unternehmen alle Verantwortungskategorien beachten und nach diesen handeln (Carroll 1991, 42).

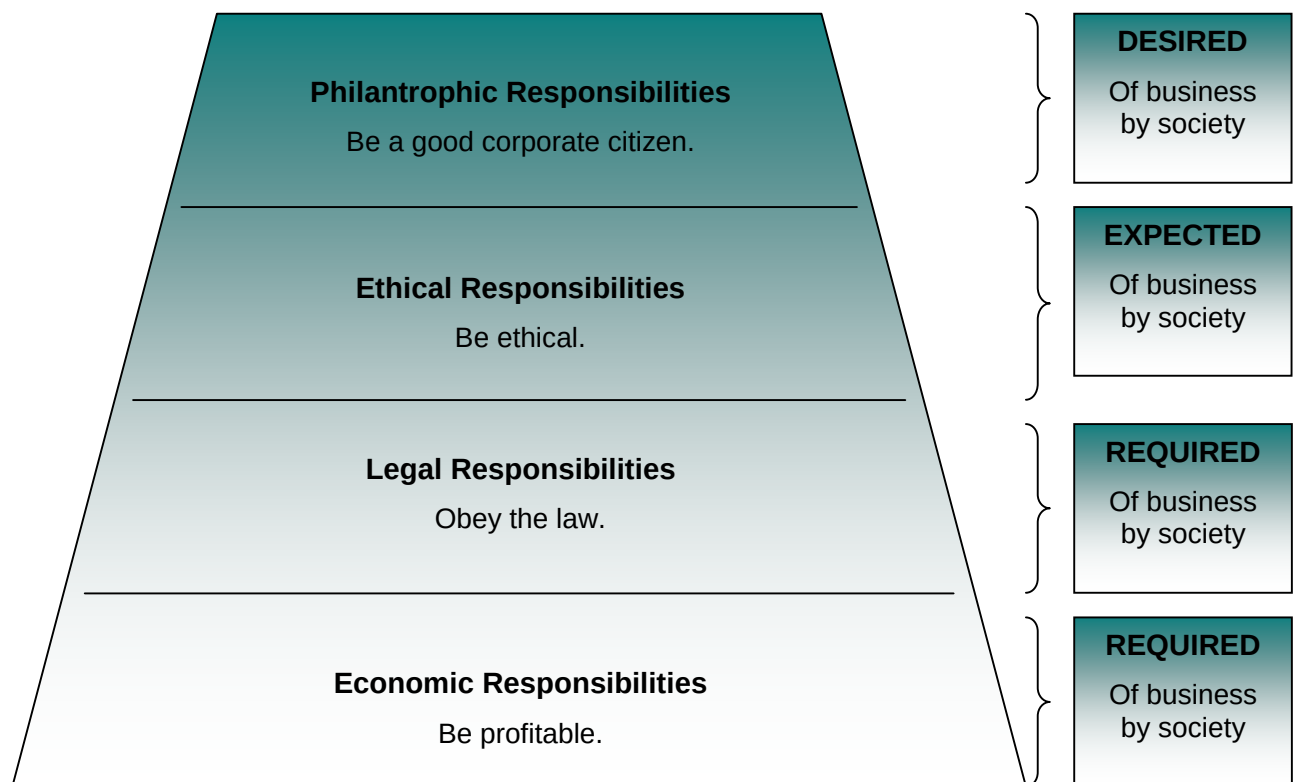


Abb. 10: Die Pyramide der Corporate Social Responsibility
Quelle: in Anlehnung an Carroll 1991, 39

- **Economic Responsibilities**

In der ersten Stufe der CSR-Pyramide geht es um die ökonomische Verantwortung eines Unternehmens. Unternehmen stellen der Gesellschaft

Arbeitsplätze, Produkte und Dienstleistungen zu Verfügung. Dies stellt die Basis für alle weiteren Ebenen dar.

- **Legal Responsibilities**

In der zweiten Stufe der CSR-Pyramide dominiert der Aspekt der rechtlichen Verantwortung. Unternehmen sind verpflichtet die rechtlichen Rahmenbedingungen und Gesetze einzuhalten, andernfalls müssen sie mit dem Verlust der „licence to operate“ rechnen.

- **Ethical Responsibilities**

Die dritte Stufe der CSR-Pyramide befasst sich mit ethischer Verantwortung, die in einem Austauschprozess mit der rechtlichen Verantwortung steht. Unter ethischer Verantwortung sind all jene Normen, die nicht gesetzlich verankert, jedoch in der Gesellschaft keine Zustimmung erhalten, zu verstehen.

- **Philanthropic Responsibilities**

Die letzte Stufe beschreibt, die an das Unternehmen gestellte Verantwortung als „guten“ Bürger. Sie basiert auf Freiwilligkeit, wobei kein moralischer Sinn, wie in der Vorstufe, dahinter steckt (Carroll 1991, 41f.).

Die CSR-Pyramide von Carroll umfasst Aspekte von ökonomischer Verantwortung bis hinzu des Corporate Citizenships. Basierend auf diesem Modell, entwickelt er 1998 „*The Four Faces of Corporate Citizenship*“, die dieselben vier Komponenten beinhalten (s. 2.2.3.).

3.6. Aktuelle Tendenzen

In den vergangenen Jahren beschäftigte man sich vorwiegend mit Definitionen von CSR, Konzeptentwicklungen und Modellen. Im Mittelpunkt standen die Fragen, ob sich Unternehmen für CSR engagieren sollten und was die Gründe dafür sind. Im Gegensatz dazu geht es nun darum, den bestmöglichen Weg zu finden, um CSR zu implementieren und in der Unternehmensstrategie zu integrieren.

Eines dieser Implementierungsmodelle stellt Marco Werre im Jahr 2003 dar. Er sieht das so genannte Corporate Responsibilities-Modell als organisatorischen Wandlungsprozess und analysiert drei Dimensionen dieses Prozesses:

- Sensitivity to the organizational environment
- Awareness of values
- Clear leadership (Werre 2003, 247f.)

Diese basieren auf vier verschiedenen Phasen:

- Das Bewusstsein des Top-Managements wecken
- Eine CR-Vision formulieren und unternehmerische Kernwerte festlegen
- Das Unternehmenshandeln verändern
- Den Wandel verankern (Werre 2003, 248ff.)

Die Unternehmenskommunikation spielt bei Werres Modell eine große Bedeutung, die jeden Implementierungsschritt begleitet. Eine umfassende Veränderung der Unternehmensstrategie und –kultur kann ausschließlich durch interne Kommunikation der neuen Werte und Ziele erfolgen (Werre 2003, 254).

3.6.1. CSR Perspektiven

Es zeigt sich, dass immer mehr parallele Ansätze zu CSR entwickelt werden. CSR ist ein boomender Begriff, der mittlerweile von vielen Akademikern und Managern akzeptiert wird. Gerard Zwetsloot beschreibt CSR als *„Lernprozess, der im Kontext nachhaltiger Entwicklung stattfindet und sowohl auf Rationalität als auch auf Werte basiert.“* CSR beruht auf kontinuierlicher Weiterentwicklung und Innovation. Des Weiteren bietet CSR mehrere Möglichkeiten zukünftige Managementsysteme aufzugreifen und weiterzuentwickeln (Zwetsloot 2003, 204ff.).

Dem Konzept des weiten Feldes der CSR-Debatte steht in wissenschaftlicher und managementtechnischer Sicht eine große Zukunft bevor (Carroll 1999, 292).

4. CSR IM MITTELPUNKT GLOBALER ORGANISATIONEN UND INITIATIVEN

Auf globaler Ebene haben Initiativen, Leitlinien und internationale Empfehlungen dazu beigetragen die Öffentlichkeit und die Unternehmen über CSR zu informieren und zu verbreiten. Einen Meilenstein auf dem Weg, CSR in Europa zu installieren und umzusetzen, war das Treffen des Europäischen Rates in Lissabon im Jahr 2000, bei dem die strategischen Ziele für Europa festgelegt und CSR eingefordert wurde (Bach 2007, 116; [IR 21]).

Im selben Jahr wurde auch der UN Global Compact vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan gestartet. Dieser soll anhand von 10 Prinzipien den Unternehmen bei der Realisierung der Millennium Goals helfen (Kuhlen 2005, 63). Die Global Reporting Initiative hingegen gibt die Richtlinien zur Berichterstattung über CSR-Maßnahmen von Unternehmen vor. Ausgearbeitet wurden auch die sogenannten OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sowie die ILO-Basiskonvention der International Labour Organisation.

Den Abschluss des Kapitels bilden verschiedene internationale CSR-Richtlinien und -Standards, wie beispielsweise der ISO 26000 Prozess, der „*Social Accountability 8000 (SA8000)*“ und der „*AA 1000 Assurance Standard*“.

4.1. CSR-Ansätze in der Europäischen Union (EU)

Auch die Europäische Union hat die soziale Verantwortung der Unternehmen zu ihrem Anliegen gemacht. Im Jahr 2000 appellierte der Europäische Rat von Lissabon an das soziale Verantwortungsbewusstsein der Unternehmen. In diesem Zusammenhang wurden vielerlei Fortschritte, wie die Herausgabe des Grünbuches, einer Mitteilung oder die Einrichtung eines EU-Stakeholder-Forums zu CSR zeigt, erzielt. All diese werden im Folgenden näher beleuchtet [IR 24, 5].

4.1.1. Das Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“

Im Jahr 2001 wurde seitens der Europäischen Kommission das Grünbuch *„Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“* herausgegeben [IR 22, 3] ausgearbeitet. Dieser soll keine Vorgabe zur Einhaltung für Unternehmen, sondern Rahmenbedingungen zur Förderung von Corporate Social Responsibility darstellen. Besonders wichtig dabei ist die freiwillige Umsetzung von CSR [IR 22, 25f.].

Im Grünbuch wird die soziale Verantwortung in eine interne und externe Dimension unterschieden [IR 22, 9ff.].

Die interne Dimension

„Sozial verantwortungsvolles Handeln in den Unternehmen betrifft in erster Linie die Arbeitnehmer“ [IR 22, 9]. Dabei geht es insbesondere um Investitionen in Humankapital, Arbeitsschutz und Bewältigung des wirtschaftlichen Wandels, die Unternehmen helfen mit den kontinuierlichen Änderungen in der Wirtschaftswelt besser zurechtzukommen und einen erhöhten Wettbewerbsvorteil zu verschaffen (Neureiter 2004, 46; Perrini et.al. 2006, 20; [IR 22, 9]).

- **Humanressourcenmanagement**

Die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern ist beispielsweise auf die Gewährleistung einer guten Informations- und Kommunikationspolitik, die Sicherung von Arbeitsplätzen und der Beschäftigungsfähigkeit, Ausbildungsmöglichkeiten und Empowerment zurückzuführen.

- **Arbeitsschutz**

Ein Unternehmen, das soziale Verantwortung übernimmt kann über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus, in die Sicherheit und den Schutz des Arbeitnehmers investieren. Durch die Senkung an Arbeitsunfällen können die Kosten geringer gehalten werden [IR 22, 9].

- **Anpassung an den Wandel**

Unternehmen befinden sich in einem Umfeld geprägt von einem schnellen wirtschaftlichen Wandel. In diesem Zusammenhang kann CSR unterstützende Funktion sein. Bei Umstrukturierungen müssen Unternehmen gemeinsam mit Arbeitnehmervertreter eng, in Hinsicht auf den Schutz der Arbeitnehmer, zusammenarbeiten (ebenda, 10f.).

- **Umweltschutz**

Die EU vertritt die Meinung, dass die Umweltbelastung durch die Einschränkung des Ressourcenverbrauches, der Umweltverschmutzung und der Abfallproduktion gesenkt werden kann. Das „Environmental Management and Audit Scheme“ (EMAS)-Programm soll Unternehmen zur Verbesserung der Umweltperformance fördern. Dabei werden auch Unternehmen durch die EMAS Zertifizierung für die Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen ausgezeichnet (Neureiter 2004, 47f.; [IR 22, 12]).

Die externe Dimension

Bei der externen Dimension wird neben den Arbeitnehmern auch diverse Stakeholder des lokalen Umfeldes, wie Geschäftspartnern, Kunden, Gemeinschaften, Zulieferer etc. einbezogen [IR22, 12]. Eine gute Zusammenarbeit mit diesen bestimmt sowohl die Qualität und Leistungsfähigkeit des Unternehmens, als auch die Senkung der Kosten (ebenda, 12ff.).

- **Lokale Gemeinschaften, Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher**

Unternehmen nehmen eine wichtige Funktion im lokalen Umfeld, indem sie Arbeitsplätze zu Verfügung stellen, Entgelt und Sozialleistungen zahlen und der Kommune Steuereinnahmen beschere, ein. Immer mehr Unternehmen nehmen durch beispielsweise Sponsoring, Berufsausbildungsplätzen oder Partnerschaften in den Kommunen, einen Einfluss auf Gemeinschaftsbelange. Das Image eines Unternehmens kann langfristig, nach Einschätzung der EU, die Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen [IR 22, 12ff.].

In Bezug auf Geschäftspartner, können Unternehmen durch eine enge Kooperation, mögliche Schwierigkeiten vorbeugen, die Ausgaben verringern und

eine Qualitätssteigerung erzielen. Zudem fördern langfristige Beziehungen von Unternehmen zu ihren Kunden und die Zufriedenstellung der Erwartungen der Kunden, die Profitabilität des Unternehmens [IR, 13f.].

- **Menschenrechte**

Ein Punkt ist die ausgeprägte Menschenrechtsdimension von CSR, die sich vor allem bei der internationalen Wirtschaftstätigkeit und den globalen Versorgungsketten niederschlägt. Verhaltenskodizes sollen zudem als Vorgaben gelten [IR 22, 14ff.].

- **Globaler Umweltschutz**

Ein weiterer Punkt ist der globale Umweltschutz. Durch die Nutzung der weltweiten Ressourcen sind auch Unternehmen für den Umweltschutz verantwortlich (Neureiter 2004, 48ff.; [IR 22, 17]).

4.1.2. Die Mitteilung „Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“

Unter dem Titel *„Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“* wurde 2001 seitens der EU-Kommission, ein weitere Mitteilung mit Strategien zur Förderung von CSR veröffentlicht. Dieser enthält folgende Vorschläge:

- die positiven Auswirkungen von CSR auf Wirtschaft und Gesellschaft weltweit zu vermitteln,
- den Dialog von Erfahrungen und guten Praktiken zwischen den Unternehmen und Mitgliedstaaten zu verstärken,
- die Entwicklung von CSR-Managementkompetenzen zu unterstützen,
- CSR in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) zu fördern,
- die Konvergenz und Transparenz von Praktiken zu CSR zu erleichtern,
- ein EU-Stakeholder-Forum zu CSR einzurichten
- und CSR in die EU-Politik zu integrieren [IR 23, 3ff.].

4.1.3. Das Manuskript „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf diesem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“

Eine weitere Publikation gab es im Jahr 2006 unter dem Titel *„Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf diesem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“* [IR 24, 1]. Darin wird die Wichtigkeit der Umsetzung von CSR-Praktiken bekannt gegeben, und die kontinuierliche Förderung der Übernahme, Umsetzung und strategischen Integration von CSR in den europäischen Unternehmen angesprochen. Besonders betont wird in der Mitteilung, dass CSR einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und zum Wachstum und der Beschäftigung in der EU leisten kann [IR 24, 3ff.].

4.2. CSR im Fokus globaler Initiativen

4.2.1. Der UN Global Compact

Beim World Economic Forum in Davos am 31. Jänner 1999 stellte der UN-Generalsekretär Kofi Annan den „Global Compact“ und die dazugehörigen zehn Prinzipien vor, die als weltweite Initiative für mehr soziales und ökologisches Handeln gelten (Köppl und Neureiter 2004, 28). Er versteht sich als Austauschplattform und bietet für Unternehmen, Organisationen, Arbeitnehmer, Zivilgesellschaften und den Vereinten Nationen, Hilfestellungen und Lösungen an. Dies soll auch helfen, den Herausforderungen, die mit der Globalisierung einhergehen, gerecht werden zu können [IR 56; IR 57]. Der „UN Global Compact“ basiert auf der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, den ILO-Kernarbeitsnormen sowie der Agenda 21, welche ein im Juni 1992 in Rio de Janeiro von mehr als 170 Staaten verabschiedetes Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert ist (Köppl und Neureiter 2004, 28).

Die zehn Prinzipien des „Global Compact“, um die der UN-Generalsekretär die Weltwirtschaft ersucht sind folgende [IR 27, 6]:

Menschenrechte

1. Prinzip: die internationalen Menschenrechte in ihrem Einflussbereich zu unterstützen und zu respektieren und
2. Prinzip: sicherzustellen, dass ihre eigenen Unternehmen an Menschenrechtsverletzungen nicht mitschuldig sind.

Arbeitsbeziehungen

3. Prinzip: die Vereinigungsfreiheit zu Gewerkschaften und die Kollektivvertragsfähigkeit der Gewerkschaften zu berücksichtigen,
4. Prinzip: gegen Zwangsarbeit aufzutreten,
5. Prinzip: die Kinderarbeit abzuschaffen,
6. Prinzip: gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz vorzugehen.

Umweltschutz

7. Prinzip: einen vorsichtigen Umgang mit ökologischen Problemen zu pflegen,
8. Prinzip: Initiativen zur Förderung von ökologischer Verantwortung zu ergreifen und
9. Prinzip: die Entwicklung und Verbreitung von umweltfreundlichen Technologien zu ermutigen.

Korruptionsbekämpfung

10. Prinzip: sich gegen alle Formen der Korruption, einschließlich Erpressung und Bestechung, einzusetzen.

Seit der offiziellen Gründung im Jahr 2000 besitzt die Initiative bereits 6200 Mitglieder, darunter 4700 Unternehmen aus 120 Ländern, und gilt heute als die größte Corporate-Citizenship-Initiative der Welt. Jedes Mitglied verpflichtet sich zur Einhaltung der zehn Prinzipien und gibt durch einen jährlichen Bericht seinen Fortschritt der Verwirklichung bekannt [IR 28; IR 33, 13f.; IR 56].

4.2.2. Die OECD – Leitsätze

Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind nicht bindende Empfehlungen der Regierungen der OECD-Länder für verantwortungsbewusstes unternehmerisches Verhalten. Sie stellt einen globalen Verhaltenskodex dar und wurde im Juni 2000 beschlossen (Kuhlen 2005, 62).

Der Inhalt der OECD-Leitsätze bezieht sich auf Themenbereiche wie „*Menschenrechte, Beziehungen zu Arbeitnehmern, Wettbewerb, Informationspflicht, Umweltschutz, Besteuerung sowie Wissenschaft und Technologie*“ [IR 17, 6; IR 53].

Vielmehr soll anhand der OECD-Leitsätze Anforderungen darstellen, um Unternehmen freiwillig zu wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Entwicklung der jeweiligen Gastländer beizutragen [IR 33, 9].

4.2.3. Die ILO-Basiskonvention

Im Jahr 1977/2000 wurde von der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) eine „*Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik*“, die noch spezialisierter als die OECD-Leitsätze ist, ausgearbeitet (Göbel 1992, 123).

Die ILO-Basiskonvention beinhaltet nur sozialpolitische Themen und wurde von Regierungen gemeinsam mit Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen verhandelt und verabschiedet. Im Gegensatz zu den OECD-Leitsätzen richtet sich die ILO-Basiskonvention an Unternehmen und Regierungen aller Länder und wird dadurch auch von den Regierungen und Sozialpartnern in Entwicklungsländern mitgetragen [IR 33, 11].

4.2.4. Die Global Reporting Initiative (GRI)

Die Global Reporting Initiative (GRI) wurde im Jahr 1997 durch die US-amerikanische Nicht-Regierungsorganisation CERES (Coalition for

Environmentally Responsible Economies, s.a. Anhang 1) gemeinsam mit dem UN-Umweltprogramm (UNEP) ins Leben gerufen (Köppl und Neureiter 2004, 27).

Die GRI zielt darauf ab Unternehmen zur freiwilligen Berichterstattung zu ermutigen. Die Berichterstattung nach den GRI-Guidelines 2002 soll dabei als Hilfestellung für Unternehmen zur Erstellung von Berichten dienen. Zudem sollen Investoren und andere Stakeholder dadurch verfolgen können, nach welchen Indikatoren die Unternehmen vorgehen. So soll ein konformer, weltweit gültiger Rahmen für die Bewertung von Unternehmen geschaffen werden [IR 30, 84f.].

Bei der Berichterstattung der GRI-Guidelines 2002 werden alle drei Aspekte der Nachhaltigkeit (ökonomische, ökologische und soziale) gleichsam berücksichtigt [IR 17, 8]. Dabei spielen bei den ökonomischen Kriterien Löhne, Outsourcing, Forschung und Entwicklung sowie die Produktivität eine Rolle. Der ökologische Aspekt hingegen bezieht sich auf Land, Luft, Artenvielfalt, Wasser und die allgemeine Gesundheit. Als soziale Kriterien gelten beispielsweise das allgemeine Arbeitsumfeld, Arbeitsbedingungen sowie Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz (Köppl und Neureiter 2004, 27).

Die GRI - Guidelines 2002 stellen einen Katalog von 96 Indikatoren dar und beruhen auf den 11 Prinzipien Transparenz, Einbeziehung, Überprüfbarkeit, Vollständigkeit, Relevanz, Nachhaltigkeitskontext, Genauigkeit, Neutralität, Vergleichbarkeit, Klarheit und Aktualität (Kuhlen 2005, 105f.).

4.2.5. Wichtige internationale Standards

„Standards sind weitergehend als Richtlinien, da sie Grundsätze konkretisieren und auf überprüfbare Bewertungskriterien herunterbrechen.“ [IR 17, 6] Erstellt werden Standards vor allem von staatlich geförderten Normierungsinstituten als auch von Forschungseinrichtungen (ebenda).

Eines dieser Normierungsinstitute ist die *„International Organization for Standardization“* (ISO). Der ISO 26000 – *Guidance Standard on Social Responsibility* stellt eines in einfacher und verständlicher Sprache

ausgearbeitetes Leitdokument dar, das die Vielfältigkeit von CSR abdecken soll. Zudem soll es dazu beitragen, das Bewusstsein über die gesellschaftliche Verantwortung weltweit zu verstärken, ein einheitliches Verständnis zu bewirken und die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung zu verbessern. Beim ISO 26000-Prozess mit einbeschlossen sind die Wissenschaft und Forschung, Verbraucher, Arbeitnehmervertreter, die Regierung und zahlreiche NGOs [IR 34].

Ein weiterer internationaler Standard ist der „*Social Accountability 8000 (SA8000)*“. Er wurde von der als Menschenrechtsorganisation gegründeten NGO „*Social Accountability International*“ (SAI) im Jahr 1997 entwickelt [IR 48; s.a. Anhang 1]. Dieser zielt darauf ab, die firmeneigenen Verhaltenskodizes zu ersetzen und Regelungen zu Arbeitsbedingungen, wie beispielsweise Arbeitsschutz, Mindestgehälter, Arbeitszeiten etc. (Hiß 2005, 69; Vorbohle 2007, 144).

Im Gegensatz dazu gilt der im Jahr 1999 veröffentlichte „*AA 1000 Assurance Standard*“ (s.a. Anhang 2) als Hilfe zum Verständnis und zur Verbesserung der sozialen und ethischen Berichterstattung. Damit soll auch das Vertrauen und die Glaubwürdigkeit Dritter gestärkt werden (Kuhlen 2005, 70).

Einen Überblick über weitere Standards bietet die Tabelle diverser Indices nach Perrini et.al. im Anhang 2.

5. EIN BLICK NACH ÖSTERREICH

Auch in Österreich hat CSR Einzug gehalten. Auf europäischer Ebene wurden u.a. CSR-Initiativen gegründet, internationale Organisationen und breite Apelle zur Bewusstseinsbildung von CSR gerichtet. Nun soll dieser Abschnitt der Arbeit zahlreichen Aktivitäten der gesellschaftlichen Verantwortung beleuchten (Friesl 2008, 20).

5.1. CSR-Aktivitäten in Österreich

Seit Ende 2002 beherrscht das Schlagwort „CSR“ auch die österreichische Wirtschaft. In diesem Zusammenhang wurden bereits zahlreiche Initiativen ins Leben gerufen (Friesl 2008, 20).

Die Initiative „CSR Austria“ zielt darauf ab, das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung in Österreich aktiv zu besetzen, die Motivation zur Umsetzung von CSR zu verstärken und Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Dieser wird von der Wirtschaftskammer Österreich, der Industriellenvereinigung und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit unterstützt (ebenda).

Die Initiative umfasst:

- die Analyse bestehender Modelle von CSR bezüglich ihrer Praktikabilität und ihrer Anwendbarkeit für österreichische Unternehmen;
- die Erstellung eines CSR-Leitbildes, welches einen Wettbewerbsvorteil für Österreichs Unternehmen zeigt und die Wettbewerbsstärke der Unternehmen verbessern soll;
- die breitenwirksame Beschäftigung mit dem Thema CSR und den entsprechenden Leistungen österreichischer Unternehmen (Mitterbauer 2004, 98).

Zudem bietet die Initiative „CSR Austria“ Podiumsdiskussionen, Seminaren, Multi-Stakeholder-Dialoge an [IR 39]. Eine weitere Maßnahme, die im Umkreis von CSR-Austria entstand, ist die in enger Kooperation der Unternehmensseite mit

namhaften NGOs entstandene Auszeichnung „Trigos“ für Unternehmen mit Verantwortung (Friesl 2008, 21, s.a. 5.5.)

Auch konkretisierte die Industriellenvereinigung in ihrem Bericht „Österreich. Nachhaltig. Gestalten“ - wie eine nachhaltige Wachstumsstrategie in Österreich aussehen muss (Mitterbauer 2004, 101). Der Industriellenvereinigung zufolge ist wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln kein Widerspruch, sondern ein Wettbewerbsvorteil für Österreichs Unternehmen (Mitterbauer 2004, 98).

Neben dem Austausch- und Weiterbildungsprogramm „Brückenschlag“ bietet die gegründete „Austrian Business Academy for Sustainable Development-ASD“ zusätzlich Ausbildungslehrgänge in nachhaltiger Entwicklung und CSR für interessierte Führungskräfte (Friesl 2008, 21). Die privatwirtschaftliche Initiative ABCSD ist auf eine Initiative des Wirtschaftsministeriums und der Österreichischen Industriellenvereinigung zurückzuführen (Mostböck 2004, 120).

Seit Juni 2005 gibt es die Nachfolgeorganisation von „CSR Austria“ unter dem Titel „respACT austria“. *„Der Verein zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen bietet eine Hilfestellung zu Fragen hinsichtlich der praktischen Umsetzung der gesellschaftlichen Verantwortung, Wirtschaftsethik und Nachhaltigkeit an.“* [IR 17, 18].

Zu den größten Herausforderungen Österreichs in den kommenden Jahren gehört die aktive Mitgestaltung des erweiterten Europas als wirtschaftliche und soziale Gemeinde (Köppl und Neureiter 2004, 325). Der in Lissabon im Jahr 2000 präsentierte Strategieplan der Europäischen Union, *„Europa bis zum Jahr 2010 zum dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen“* (Köppl und Neureiter 2004, 325; [IR 21]), gelten für Österreich in besonderem Maß. Defizite im Bereich hoher Steuern und Abgaben, einer geringen Erwerbsbeteiligung älterer und weiblicher Arbeitnehmer bzw. zu hohe Energie- und Telekompreise sind einige der Bereiche, die in Österreich noch verbessert werden müssen (Köppl und Neureiter 2004, 325).

5.2. Das CSR-Leitbild und der CSR-Leitfaden der österreichischen Wirtschaft

Die österreichischen Unternehmen haben sich Ende des Jahres 2003 ein „CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln“ zur gesellschaftlichen Verantwortung gegeben, welches im Jahr 2005 in einer zweiten und im Jahr 2007 in einer dritten Auflage jeweils geringfügig überarbeitet wurde (Friesl 2008, 23).

Erarbeitet wurde dieser von diversen Vertretern der österreichischen Wirtschaft, Sozialpartnern, internationalen Organisationen und NGOs aus Österreich und baut sehr stark auf dem Grünbuch 2001 der Europäischen Kommission auf (respACT austria 2005, 1).

Im CSR-Leitbild wird die gesellschaftliche Verantwortung wie folgt beschrieben:

...erfolgreich wirtschaften	verlässlich und vertrauenswürdig sein langfristig denkend entscheiden für fairen Wettbewerb sorgen Vorbildwirkung entfalten
...andere einbeziehen	Beschäftigte als Partner sehen die gesellschaftliche Integration fördern die Anliegen von Interessensgruppen berücksichtigen helfen die Situation in anderen Ländern zu verbessern
...an Umwelt und Zukunft denken	das Vorsorgeprinzip ernstnehmen ökologische Herausforderungen ökonomisch lösen die Verbraucherinteressen berücksichtigen die nachhaltige Entwicklung global und regional fördern
... engagiert umsetzen	Grundsätze ernst nehmen durch Informations- und Kommunikationspolitik für Transparenz sorgen als kooperativer Partner agieren zielführende Maßnahmen weiterentwickeln

Tabelle 2: Inhalte gesellschaftlicher Verantwortung
Quelle: respACT austria 2005, 3

Durch die Umsetzung der so eben genannten Punkte kann ein gesellschaftlich verantwortlich agierendes Unternehmen zum Wirtschaftswachstum beitragen und die Wettbewerbsfähigkeit steigern (respACT austria 2005, 3).

Durch die Publikation des „CSR-Leitfaden des österreichischen Normungsinstituts“ (ÖNorm) wurde ein weiterer großer Beitrag, in Bezug auf CSR, geleistet. Dieser stellt durch Anleitungen, Anregungen und Empfehlungen eine Hilfestellung zur Umsetzung von CSR für Unternehmen dar (Köppl und Neureiter 2004, 325).

Dem Österreichischen Normungsinstituts [IR 43] zufolge, bringt das Implizieren des Leitfadens für ein Unternehmen Vorteile in jeglicher Hinsicht mit sich:

- das Konzept der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen umzusetzen,
- das soziale Engagement des Unternehmens für seine Mitarbeiter, die lokale Gemeinschaft und die Umwelt ins Management zu integrieren und weiterzuentwickeln,
- die Reputation des Unternehmens zu schützen und zu erweitern und
- die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern (Köppl und Neureiter 2004, 325).

Dieser CSR-Leitfaden soll, obwohl er primär an Unternehmen, unabhängig deren Größe, Art oder Standort, gerichtet ist, auch andere Organisationen, wie Vereine, öffentliche Einrichtungen, Gemeinden und Projektorganisationen ermutigen diesen anzuwenden (ÖNorm 2004, 8).

In fünf Sprachen übersetzt ist der Leitfaden in Anlehnung an das Grünbuch der Europäischen Kommission entstanden, wobei er auch auf vergleichbare Aktivitäten und auf den ISO-26000 Prozess wirkte (s.a. Anhang 2).

5.3. respACT austria

Der Verein „respACT – Verein zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen“ - versteht sich als Sprachrohr und Plattform von Unternehmen und bietet in vielerlei Hinsicht Hilfestellungen, Anregungen und Anleitungen zur praktischen Umsetzung von CSR [IR 17, 18]. Auch werden eine Reihe von Dienstleistungen in Form von Netzwerkmeetings und die Erarbeitung von Business Cases sowie Veranstaltungen angeboten, die CSR Know-How vermitteln sollen (Friesl 2008, 21). Somit ermöglicht respACT Unternehmen, sich untereinander auszutauschen und gemeinsam für übergreifende Anliegen einzusetzen. Beispielsweise unterstützt respACT durch das Projekt „CSR für KMUs“ mit branchenspezifisch erarbeiteten Leitfäden Österreichs Klein- und Mittelbetriebe zur Umsetzung von CSR (ebenda).

Durch „respACT austria“ sollen Stakeholder angesprochen werden sowie Fragen und Problemstellungen der CSR-aktiven Unternehmen ausgearbeitet und diskutiert werden [IR 45].

Derzeit gehören rund 100 österreichische Unternehmen dem Verein respACT als Mitglied an (Friesl 2008, 21).

5.4. Der TRIGOS Preis

Der TRIGOS Preis wird als „Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung“ [IR 55] vergeben. „Mit dem TRIGOS Preis ausgezeichnet werden Betriebe für ihre soziale und ökologische Verantwortung in den Kategorien *Arbeitsplatz, Markt, Gesellschaft* und *Ökologie*“ [IR 55].

Der Grund, warum Unternehmen sich nominieren lassen und vielleicht auch ausgezeichnet werden, ist mit einer Reihe von positiven Auswirkungen für das Unternehmen selbst verbunden. Beispiele dafür sind eine höhere Aufmerksamkeit gegenüber dem Unternehmen seitens der Öffentlichkeit, positive Imagevermittlung als nachhaltig agierendes Unternehmen, höhere Kundennachfrage etc. [IR 39; IR 55].

Ins Leben gerufen wurde die Auszeichnung im Jahr 2003, um dem Prinzip der Nachhaltigen Entwicklung und der verantwortungsvollen Unternehmensführung zum Durchbruch zu verhelfen (Friesl 2008, 27f.).

Der Name „Tri“ impliziert die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung (Ökonomie, Ökologie und Soziales) [IR 55]. Mit dem TRIGOS Preis ausgezeichnet werden Unternehmen mit ihren besonders vorbildlichen Vorgehensweisen und Aktivitäten in der Verfolgung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele (Friesl 2008, 27f.).

Seit dem Start des TRIGOS liegt die Zahl der Einreichungen jährlich bei etwa 80 Unternehmen (Friesl 2008, 29). Nur die neun Besten werden jedes Jahr im Rahmen einer großen Gala ausgezeichnet [IR 55].

6. CSR: FALLSTUDIENANALYSE ANHAND AUSGEWÄHLTER ÖSTERREICHISCHER UNTERNEHMEN

6.1. Forschungsziel und Untersuchungsdesign

Da die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen gegenwärtig auch in Österreich verstärkt Einzug gehalten hat, wird in dieser Arbeit analysiert, in welcher Form sich die erhöhte Präsenz des Themas Corporate Social Responsibility bei drei ausgewählten österreichischen Firmen niederschlägt.

6.1.1. Forschungsziel

Das Ziel der vorliegenden Studie soll eine Darstellung der Präsentation des Themas „Corporate Social Responsibility“ von den Unternehmen Telekom Austria Group, OMV AG und Henkel sein. In Form einer Analyse von den auf den verschiedenen Websites veröffentlichten Informationen der Unternehmen soll analysiert werden, welchem der drei Dimensionen (ökologische, ökonomische und soziale) mehr Beachtung geschenkt wird und in welchem Ausmaß die verschiedenen Stakeholder angesprochen werden. Auch der Frage ob es bei den Inhalten der Maßnahmen in den verschiedenen Bereichen Schwerpunkte gibt oder nicht soll nachgegangen werden. Des Weiteren sollen Parallelen bzw. Differenzen zwischen den verschiedenen Maßnahmen der gesellschaftlichen Verantwortung aufgezeigt werden.

6.1.2. Untersuchungsdesign

Ausgesucht wurden drei österreichische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen um eine Analyse der Tendenz der drei Dimensionen der gesellschaftlichen Verantwortung zu analysieren, zu vergleichen und Parallelen aufzuzeigen. Als Grundlage dazu diente das österreichische CSR Ranking 2008, das vom Center for Corporate Citizenship Austria (CCC-A) gemeinsam mit dem Institut für höhere Studien Vienna (IHS) durchgeführt wurde.

Dabei wurde die Gesamtheit des unternehmerischen Engagements der größten 100 österreichischen Unternehmen im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung von einer unabhängigen Jury überprüft [IR 10].

Die Auswahl der Unternehmen des CSR Rankings 2008 in der vorliegenden Arbeit wurde von der Verfügbarkeit von Kontakten und den Zugangsmöglichkeiten zu Unternehmensunterlagen abhängig gemacht.

Folgende Unternehmen aus drei verschiedenen Branchen wurden in der Studie herangezogen:

- Henkel Central Eastern Europe GmbH (CEE)
- OMV AG
- Telekom Austria AG

Die Forschungsfragen lauten:

F1: Welche Maßnahmen führt das Unternehmen Henkel, OMV und die Telekom Austria Group in den verschiedenen Dimensionen durch, um ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen?

F2: Welche Stakeholdergruppen werden verstärkt angesprochen?

F3: Gibt es im Unternehmen Henkel, OMV und die Telekom Austria Group bei den Inhalten der Maßnahmen einen Schwerpunkt auf einen Bereich? Welche Gründe gibt es für eine Schwerpunktsetzung?

F4: Welche Maßnahmen werden von den Unternehmen Henkel, OMV und der Telekom Austria Group ergriffen, um gesellschaftliche Verantwortung nach innen (bspw. Mitarbeiterkommunikation) und nach außen (bspw. Berichterstattung) zu kommunizieren und transparent zu machen?

Im Zuge der empirischen Untersuchung wurden die unterschiedlichen Maßnahmen zur gesellschaftlichen Verantwortung, die von den Unternehmen durchgeführt werden, ermittelt und kategorisiert. Die CSR-Maßnahmen wurden dabei nach der 4P-Matrix von Marrewijk und Werre in Kategorien unterteilt. Diese umfasst, wie in Kapitel 2.2.5 beschrieben, Profit, Planet, People und Principles als CSR-Dimensionen. Diese Kategorisierung verhalf zur Feststellung, welche Bereiche von CSR in welcher Form abgedeckt werden und ob das Unternehmen einen Schwerpunkt auf einen Bereich legt oder nicht.

Die Ermittlung der Maßnahmen und der verschiedenen Projekte der Unternehmen, sowie die Aktivitäten in den verschiedenen CSR-Dimensionen erfolgte anhand der Analyse von Umwelt-, Jahres- bzw. Nachhaltigkeitsberichten, Code of Conduct, Unternehmensbroschüren und Websites.

6.2. Die 4P-Matrix nach Marrewijk und Werre

Im Folgenden werden die vier Dimensionen der 4P Matrix nach Marrewijk und Werre in einer Tabelle genau definiert. Alle Dimensionen werden in weitere Teilgebiete unterteilt. Die dritte Spalte zeigt weitere Faktoren, die unter die jeweiligen Dimensionen fallen (Marrewijk und Werre 2003, 113ff., Holter 2006, 69f.). Diese Matrix verhalf zu der Kategorisierung der CSR-Maßnahmen der untersuchten Unternehmen.

Principles	Werte und Prinzipien	Leitbild, Vision, Unternehmenspolitik, Mission Statement
	Motivation für CSR	Maßnahmen gehen über Gewinnorientierung und gesetzliche Vorgaben hinaus

Profit	Preis	Faire Preise
	Shareholder Value/ Investor Relations	Der Wert für Aktionäre soll im Gleichgewicht mit den Interessen anderer Stakeholder stehen

People	Mitarbeitermanagement	Kollegial, teilnehmend, motivierend, interaktiv
	Arbeitsumfeld	Unternehmenskultur ist sehr wichtig, Wohlbefinden des Personals wird gefördert
	Gesundheit & Sicherheit	Ein Managementsystem für Gesundheit und Sicherheit ist vorhanden
	Gleichberechtigung	Frauen, Ausländer, Farbige und Behinderte werden gefördert, sind in Managementpositionen
	Ethik & Globalisierung	Man agiert im Ausland genauso wie im Inland (zu Hause): keine Bestechung, keine Kinderarbeit, lokale Hilfe
	Konsumenten	Kundenorientierung
	Unterstützer	Qualitätskontrolle und strategische Partnerschaften

Planet	Umweltschutz	Abfallvermeidung bzw. -verwertung, Emissionen, Verkehr, Lärmbelastung, Umweltunfälle, Ressourcenmanagement
	Nachbarschaft	Nachbarschaft des Unternehmens wird unterstützt und gefördert

Tabelle 3: 4P Matrix (eigene Darstellung)

Quelle: Marrewijk und Werre 2003, 113ff., in Anlehnung an Holter 2006, 70

6.3. Henkel Central Eastern Europe GmbH

„Henkel Central Eastern Europe (CEE) mit Sitz in Wien ist eines der erfolgreichsten Markenartikelunternehmen in Mitteleuropa.“ [IR 19] Als Marktführer bei Haarkosmetik und Klebstoffen sowie Oberflächentechnik hält Henkel CEE eine Top-Position mit Wasch-, Reinigungsmittel- und Kosmetikmarken. Henkel CEE trägt die Verantwortung für Betriebsstätten in 32 Ländern in Mittel- und Osteuropa. Im Jahr 2008 realisierte Henkel CEE einen Umsatz von 2,5 Milliarden Euro mit über 10.000 Beschäftigten [IR 19].

6.3.1. Principles

Werte und Prinzipien

- **Vision**

„Henkel ist führend mit Marken und Technologien, die das Leben der Menschen leichter, besser und schöner machen.“ [IR 9, 3]

- **Werte**

Ausgehend von der Vision, die auf den Firmengründer Fritz Henkel zurückgeht, leitet Henkel zehn grundlegende Werte ab.

Henkel

- ist kundenorientiert
- entwickelt führende Marken und Technologien
- steht für exzellente Qualität
- fokussiert auf Innovation
- sieht Veränderungen als Chance an
- ist erfolgreich durch ihre Mitarbeiter
- orientiert sich am Shareholder Value
- wirtschaftet nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich
- verfolgt eine aktive und offene Informationspolitik
- wahrt die Traditionen eines offenen Familienunternehmens [IR, 14]

Motivation für CSR

Henkel versteht unter gesellschaftlicher Verantwortung, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Ziele im Gleichgewicht zu halten. In diesem Zusammenhang führt Henkel einen ständigen offenen Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen über seine Leistungen und zukünftigen Handelsschwerpunkte. Henkel verpflichtet sich alle Geschäfte in ethisch und rechtlich einwandfreier Weise zu tätigen und Menschenrechte, Sitten, Traditionen sowie gesellschaftliche Werte in den jeweiligen Ländern zu achten. Das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter und Pensionären wird gefördert [IR 40, 2].

Henkel unterstützt die „*Business Charter of Sustainable Development*“ der Internationalen Handelskammer sowie die Global Compact Initiative und hat sich der internationalen Responsible Care Initiative der chemischen Industrie angeschlossen (ebenda).

„Entscheidend ist für Henkel entlang der gesamten Wertschöpfungskette verantwortlich zu handeln – von der Forschung & Entwicklung bis hin zu der Produktion und Logistik ihrer Marken und Technologien „ [IR 9, 3].

Henkel Central Eastern Europe (CEE) will in Zentral- und Osteuropa als „good citizen“ auftreten. Die Bandbreite ihrer Aktivitäten reicht im Mitarbeiterbereich von flexiblen Arbeitszeiten, sozialen Maßnahmen etc. bis hin zu Spendenmanagement

und Investment. Zudem entwickelte sie das umweltfreundliche Dampftrocknungsverfahren (Thumser in [IR 14]). Nach Günter Thumser haben nicht alle Unternehmen erkannt, dass es neben dem betriebswirtschaftlichen auch einen ökologisch-sozialen Fokus in der Bilanzierung geben muss. *„Existiert die Erkenntnis zu dieser notwendigen Balance im Unternehmen, ist damit ganz automatisch auch eine transparente, engagierte Kommunikationsarbeit, wie wir sie zu leisten versuchen, verbunden“* (ebenda). Henkel CEE belegte bei dem CSR Ranking 2008 den ersten Platz [IR 10].

6.3.2. People

Mitarbeitermanagement

Seitens Henkel wird eine Identifikation eines jeden Mitarbeiters mit den Zielen des Unternehmens erwartet. Mitarbeiter sollten Sicherheit, Umweltschutz und Qualität als integralen Bestandteil ihres täglichen Handelns wahrnehmen [IR 40, 8].

Henkel bietet ihren Mitarbeitern Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in Form von Workshops und Seminaren in zahlreichen Sprachen in der so genannten „Henkel CEE Academy“ an. Die Mitarbeiter und Bewerber werden gleichbehandelt und fair beurteilt. Bei Henkel ist die Remuneration angemessen und leistungsbezogen [IR 40, 8].

Auch die Lehrlingsausbildung wird bei Henkel großgeschrieben. Somit wird eine effiziente und gute Ausbildung in einem gewerblichen und kaufmännischen Betrieb für Lehrlinge angeboten (ebenda).

Arbeitsumfeld

Henkel bemüht sich ein Arbeitsumfeld mit gegenseitigem Respekt, Unterstützung und Teamwork für talentierte und motivierte Mitarbeiter zu schaffen. Henkel unterstützt und fördert ein Umfeld in der eine offene Kommunikation, eine kontinuierliche Entwicklung und Vielgestaltigkeit stattfindet. Jeder Beschäftigte bei Henkel ist für die Schaffung eines produktiven Arbeitsumfeldes mitverantwortlich, das von Motivation, Vertrauen und Respekt gekennzeichnet ist [IR 6, 10].

Zum Beispiel bietet Henkel flexible Arbeitszeiten, Home-Offices für Wiedereinsteigerinnen, ein Beratungsservice für Familien und Mittagsmenüs, die vom Betrieb gefördert werden, an [IR 9, 7].

Ein weiterer Punkt ist, dass im Rahmen des „Employee Share Program“ heute jeder dritte der österreichischen Mitarbeiter an Henkel beteiligt ist [IR 9, 7].

Gesundheit und Sicherheit

Henkel und all seine Mitarbeiter sind für den Schutz von Menschen und die Umwelt verantwortlich und tragen dazu bei, dass die betriebenen Standorte sichere und lebenswerte Orte sind. Zudem verpflichtet sich Henkel zu *„nachhaltigem und gesellschaftlich verantwortlichem Wirtschaften, zum Schaffen von sicheren und gesunden Arbeitsbedingungen sowie zum Streben nach kontinuierlichen Fortschritten in den Bereichen Umwelt, Gesundheit und Sicherheit“* [IR 6, 10f.].

Bereits im Jahr 2000 hat Henkel mit Programm „Null Unfälle“ die hohe Belastung der Arbeitssicherheit im Konzern unterstrichen und die Zahl der Arbeitsunfälle durch Schulungs- und Unterstützungsmaßnahmen deutlich gesenkt. Werkleiter achten intensiv mit regionalen und lokalen Initiativen und Maßnahmen auf die Mitarbeiterbedürfnisse, wobei die frühzeitige Erkennung von Gefahren und die Vorbeugung von Unfällen eine große Rolle spielt [IR 40, 32].

Gleichberechtigung

Mitarbeiter und Bewerber werden mit besonderer Vorsicht auf Gleichbehandlung beurteilt, wobei die Ausschreibung von freien Arbeitsplätzen, Vergütung, der Umgang miteinander, Einstellung und die weitere Förderung unter der Einhaltung aller relevanten Gesetze und Regularien erfolgen [IR 6, 9].

Ethik und Globalisierung

Als verantwortlicher Corporate Citizen haben die Mitarbeiter von Henkel alle geltenden Gesetze (lokal oder überregional) einzuhalten und nationale Bräuche, sonstige gesellschaftliche Normen und Traditionen zu beachten. Ein Verstoß

gegen diese kann das Image von Henkel gefährden und zu negativen Konsequenzen führen [IR 6, 8].

Entscheidungen werden bei Henkel nach vernünftigen wirtschaftlichen Gesichtspunkten unter Beachtung der Gesetze und Normen getroffen [IR 6, 18]. Private Interessen sind von den Interessen von Henkel strikt zu trennen. Alle Mitarbeiter sollten Situationen vermeiden, die zu einem Konflikt führen könnten. Jeder persönliche Vorteil muss ausgeschlossen werden und der Kontakt zu Kunden, Lieferanten, Auftraggebern und Mitbewerbern im Interesse von Henkel geführt werden [IR 6, 13]. Dies gilt sowohl bei allgemeinen Geschäftsbeziehungen als auch bei privaten Tätigkeiten. Es wird erwartet, dass man sich gegenüber dem Unternehmen loyal verhält und integriert ist. Übt der Mitarbeiter eine Nebentätigkeit aus, so sollte dieser vorher genehmigt werden [IR 6, 14].

Es ist auch untersagt, dass Mitarbeiter Handlungen begehen, die gegen in- oder ausländische Vorschriften oder gegen Geldwäsche verstoßen [IR 6, 20]. Man darf sich bei Geschäftsentscheidungen durch keinerlei Art von Geschenken, Incentives oder sonstigen Vorteil beeinflussen lassen. Weder direkt, noch indirekt dürfen sich Mitarbeiter unberechtigte Vorteile verschaffen, diese fordern, annehmen oder anbieten. Somit würde man Henkel einem rechtlichen Risiko aussetzen und die Reputation schädigen [IR 6, 18].

Henkel bekennt sich zum fairen Wettbewerb und zur Einhaltung von Gesetzen gegen Wettbewerbsbeschränkungen sämtlicher Länder, in denen sie tätig sind [IR 6, 20]. In Zweifelsfällen wird die zuständige Rechtsabteilung eingeschaltet.

Von Lieferanten und Dienstleistern erwartet Henkel, dass sie ihren ethischen Standards einschließlich den Prinzipien des Global Compact, entsprechen [IR 6, 18]. Zudem sind alle Mitarbeiter dazu verpflichtet, über sämtliche interne Angelegenheiten von Henkel Stillschweigen zu bewahren. Vertrauliche interne Informationen wie Geschäftsstrategien, Forschungsergebnisse oder Inhalte des internen Berichtswesens, sind nicht an Unbefugte und Außenstehende weiterzugeben [IR 6, 26].

Konsumenten

Die Bedürfnisse von Kunden und Verbrauchern wird von Henkel anhand von innovativen Produkten und Technologien erfüllt und es wird umfassend über die sichere und verantwortungsvolle Verwendung dieser beraten [IR 40, 8]. Gute Beratung von Kunden, Tipps und Informationen rund um das richtige Wäschewaschen, wird bei Henkel groß geschrieben (ebenda).

Unterstützer

Als guter Corporate Citizen vergibt Henkel auch finanzielle und sachliche Zuwendungen in den Bereichen Umwelt, Bildung, Wissenschaft, Gesundheit, Sport, Soziales, Kunst und Kultur.

Das so genannte Internationale Spendenkonzept „Henkel Smile“ besteht aus der Initiative „Miteinander im Team“ und der Henkel Friendship Initiative. Beim Ersteren fördert Henkel das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter und Pensionäre, deren Schwerpunkt Kinderprojekte auf der ganzen Welt sind. Letztere unterstützt vor allem in Katastrophenfällen bedürftige Familien oder Einzelpersonen. Auch Förderprogramme in den Bereichen Erziehung und Bildung, Jugend (Fürsorge bzw. Pflege), Kunst und Kultur etc. sind eingeschlossen [IR 6, 16].

Seit 2002 werden Künstler aus Mittel- und Osteuropa durch den Henkel Award gefördert. Somit soll ein Beitrag zur europäischen Integration geleistet werden und das Gemeinsame der Region in den Vordergrund gerückt werden [IR 9, 7].

Henkel tätigt auch zahlreiche Sponsoringaktivitäten im Bereich Bildung, wie beispielsweise Schulk Kooperationen, Sommerakademien der Kinderfreunde oder verschiedene Stipendienprogramme an der Wirtschaftsuniversität Wien [IR 40, 7].

6.3.3. Planet

Henkel leistet einen Beitrag zum wirksamen Umweltschutz und zum sozialen Ausgleich, wobei eine Balance von Ökonomie, Ökologie und der

gesellschaftlichen Verantwortung angestrebt wird. Der Fortbestand und der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens wird somit gesichert [IR 40, 8].

Umweltschutz

„Mit der innovativen Technik der Dampftrocknung hat Henkel ökonomisch und ökologisch neue Maßstäbe gesetzt. Dieser wird in geschlossenem Kreislauf betrieben und führt dazu, dass es seitens der Trocknung keine Emissionen gibt. (...) Schadstoffe und Brennerabgase werden minimiert und die Schadstoffbelastung für die Umwelt reduziert“ [IR 9, 4]. Hinzukommt, dass die bei der Produktion anfallende überschüssige Wärme sinnvoll weiterverwendet wird, die letztendlich Emissions- und Abwasserreduktion führt (ebenda).

Seit 1994 werden jährlich rund 220.000 Tonnen Wasch- und Reinigungsmittel auf der Schiene statt auf der Straße transportiert.

Nachbarschaft

Sichere und umweltverträgliche Produkte und Technologien werden seitens Henkel vertrieben, die sich in deren Sicherheit und Umweltverträglichkeit an anerkannte wissenschaftliche Kriterien richten [IR 40, 8].

Henkel betreibt effiziente Produktionsanlagen, die sowohl für Mitarbeiter als auch für Nachbarn und die Umwelt sicher sind. Neue Verfahren werden entwickelt und die Bestehenden verbessert, um eine erhöhte Sicherheit und Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Zugleich achtet Henkel auf die Verringerung des Ressourcenverbrauches und der Umweltbelastung [IR 40].

Durch die Grundlage von konzernweiten Standards sind die Geschäftsprozesse bei Henkel auf nachhaltiges Wirtschaften ausgerichtet. Die Standards beinhalten Regelungen in Bereichen wie *„Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz und gesellschaftlicher Verantwortung“* [IR 40, 10]. Hinzukommt, dass Henkel in den agierenden Ländern die Rechtsordnungen und gesellschaftliche Normen berücksichtigt [IR 40, 10]. Durch interne Kommunikation von Technologien und Wissen wird die Sicherheit und die Effizienz von Produkten, Produktionsprozessen und Anlagen gezielt verbessert [IR 6, 10].

6.3.4. Profit

Preis

Henkel behauptet sich am Markt mit der Qualität und Preiswürdigkeit seiner innovativen Produkte und Dienstleistungen [IR 6, 18].

Investor Relations

Henkel legt auf die aktive und offene Informationspolitik großen Wert. Regelmäßige und offene Kommunikation über Fortschritte sowie über weitere Möglichkeiten zur Verbesserung all ihrer Stakeholdern, wird seitens Henkel als Herausforderung und Gewinnung von neuen Impulsen angesehen [IR 40, 12].

Um das Vertrauen der Aktionäre, Geschäftspartner, Mitarbeiter sowie der Öffentlichkeit zu bewahren achtet Henkel auf richtige und wahrheitsgemäße Berichterstattung [IR 6, 30].

6.4. OMV AG

Die OMV AG ist eine der „führenden Erdöl- und Erdgaskonzerne in Zentral- und Osteuropa und unterhält Explorations- und Produktionsaktivitäten in 25 Ländern auf fünf Kontinenten.“ [IR 44] Sie unterteilt sich in vier Geschäftsbereiche: Raffinerien und Marketing inkl. Petrochemie, Erdgas, Chemie sowie Exploration und Produktion. Mit einem Konzernumsatz von € 25,54 Mrd. im Jahr 2008, 5.694 Mitarbeitern und einer Marktkapitalisierung von rund 3,9 Mrd. ist die OMV AG eines der größten börsennotierten Industrieunternehmen Österreichs [IR 44].

6.4.1. Principles

Werte und Prinzipien

- **Vision**

„Als führender Öl- und Erdgaskonzern Mitteleuropas bringt die OMV Menschen in Bewegung.“ [IR 44]

- **Mission**

„Die OMV sucht, findet und fördert Öl und Erdgas auf fünf Kontinenten und versorgt Millionen Menschen mit Energie, Wärme, Mobilität sowie Produkten und Dienstleistungen des täglichen Lebens.“ [IR 44]

- **Werte**

Die OMV AG folgt in ihrem Handeln und Einflussbereich den zehn Aufforderungen des UN Global Compact. Das Grünbuch der europäischen Kommission und die OECD-Leitsätze werden ebenfalls als Orientierungshilfe herangezogen [IR 7, 8f.].

Gemäß den zehn Prinzipien des UN Global Compact verpflichtet sich die OMV AG:

- die internationalen Menschenrechte zu schützen und diese in ihrem eigenen Einflussbereich zu respektieren und zu unterstützen und
- sicherzustellen, dass die OMV selbst nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt ist,
- die Vereins- und Versammlungsfreiheit zu wahren und Kollektivverhandlungen zu gestatten,
- sich für die Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit einzusetzen und
- Kinderarbeit abzulehnen,
- Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung entgegenzuwirken,
- Umweltprobleme im Vorfeld zu vermeiden,
- Schritte zur Förderung einer größeren Verantwortung hinsichtlich der Umwelt zu ergreifen und
- umweltfreundliche Technologien und Produkte zu entwickeln und
- ihre Geschäfte ohne jeglicher Korruption, einschließlich Bestechung, zu betreiben (ebenda).

Motivation für CSR

CSR gilt als ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenspolitik und Wachstumsstrategie der OMV. Um den Stakeholdern die Unternehmensgrundsätze transparenter und verständlicher vermitteln zu können, wurde das Wertesystem und die Corporate Mission der OMV in Form eines Code

of Conduct veröffentlicht. Dieser ist für alle Geschäftsbereiche gültig, wobei CSR als Führungsaufgabe verstanden wird [IR 7, 2f.]

Im Verständnis der OMV beruht Nachhaltigkeit auf der ökonomischen, ökologischen und sozialen Säule und es sprechen sowohl ethisch als auch ökonomische Gründe dafür, Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung in ihr Geschäftsmodell zu integrieren. Für die OMV bedeutet verantwortungsbewusste Unternehmensführung, dass sie durch ihr Handeln die Lebensqualität der Mitarbeiter und der Menschen in ihrem Umfeld verbessert, zur Wahrung und Achtung der Menschenrechte beiträgt, Stakeholderdialoge initiiert und fördert, hohe ethische Standards im Unternehmen und im Umgang mit anderen einhält und dafür sorgt, dass ihre Verfahren sicher für die Umwelt, Mitarbeiter und Anrainer ist [IR 41, 12].

Simone Alaya, CSR Beauftragte der OMV, meint *„die OMV hat ihre Wertehaltung 2003 in einem Code of Conduct festgehalten. Dieser orientiert sich am UN Global Compact mit den Schwerpunkten Arbeitsrechte, Menschenrechte, Umweltschutz und Antikorrruption. Das Hepatitisprojekt in Pakistan als Beitrag zu den UN Millennium Entwicklungszielen ist Teil unseres Engagements für Menschenrechte in unserem Umfeld.“* Des Weiteren wird CSR als Strategie bei der OMV fest verankert und wird als Nachhaltigkeit entlang der Triple Bottom Line verstanden, die die Aspekte Finanzen, Umwelt und Sozialbereich beinhaltet [IR 44]. Beim CSR Ranking 2008 ist die OMV an fünfter Stelle [IR 10].

6.4.2. People

Mitarbeitermanagement

Der OMV zufolge basieren unternehmerische Erfolge auf dem Einsatz, der Motivation und Lernbereitschaft sowie der Kreativität und Qualifikation ihrer Mitarbeiter. Es wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiter ihr Bestes geben und die OMV möchte durch ihre Unternehmenspolitik die Grundlage dafür schaffen, dass die Mitarbeiter gerne und mit Stolz für das Unternehmen tätig sind [IR 7, 11].

Auch die ständige Kommunikation mit den Mitarbeitern wird gepflegt, um zu erfahren, was in der Zusammenarbeit gut läuft und welche Verbesserungsmöglichkeiten es gibt und führt deshalb auch eine konzernweite Mitarbeiterbefragung durch [IR 44].

Im Zuge der langfristigen Beschäftigungspolitik und mit dem Ziel, den Mitarbeitern optimale Weiterentwicklung zu garantieren, findet jährlich ein Personalplanungsprozess statt, um Potenziale zu erkennen und die Fähigkeiten Einzelner optimal nutzen zu können [IR 7, 15].

Bei der OMV wird neben der sorgfältigen Personalaufnahme auch besonderer Wert auf Trainings- und Schulungsmaßnahmen, auf die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie auf langfristige Entwicklungsplanung gelegt. Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen fördern das Ziel der langfristigen Beschäftigung und des ökonomischen Wohles des Unternehmens. Sie schöpfen das Potenzial der Mitarbeiter aus und werden als Investition in die Mitarbeiter verstanden. Die Aus- und Weiterbildung erfolgt anhand von internen und extern gebotenen Kurse. Beispiele für derartige Bildungsprogramme sind neue Lernformen, wie e-Learning und Training-on-the-Job [IR 7, 15f.].

Im Bezug auf die Entlohnung bietet die OMV ein zeitgemäßes Lohn- und Gehaltssystem. Durch das Management-by-Objectives (MBO) System und durch Prämien und Boni sollen Leistungen Einzelner oder von Projektgruppen gewürdigt werden [IR 7, 16].

Arbeitsumfeld

Die OMV möchte ein gefragter, fairer und verantwortungsvoller Arbeitgeber sein, der in einem dynamischen Umfeld Chancengleichheit und moderne Formen der Mitarbeiterentwicklung bietet und ein positives Arbeitsumfeld fördert. Demnach sind exzellente und motivierte Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg [IR 7, 11].

Das Ideenmanagement bietet den Mitarbeitern eine Plattform, um neue Gedanken und alternative Lösungswege zu Prozessen und Produkten, Arbeitsbedingungen und ähnlichen Themen vorzubringen. Innovative Vorschläge seitens der

Mitarbeiter verschaffen der OMV enorme Einsparungen, wobei angemessene Prämien vergeben wurden. Eine weitere Möglichkeit ist für Mitarbeiter eine längere Auszeit bis zu einem Jahr in Anspruch zu nehmen (sog. Work-Life-Balance) [IR 41, 52].

Es wird besonders auf die Integration von neuen Mitarbeitern geachtet. Eine wichtige Erleichterung dabei ist das Mentorenprogramm sowie das Einanderkennenlernen zwischen den Mitarbeitern zur Förderung der Teamarbeit [IR].

Gesundheit und Sicherheit

Das Leben und der Schutz von Menschen hat bei der OMV einen hohen Stellenwert. Die Sicherheitsstandards und –dokumente gelten für alle Mitarbeiter, Praktikanten, Konsulenten, Partner und Angehörige der OMV. Personen bzw. Mitarbeiter, die sich nicht daran halten müssen mit Konsequenzen rechnen [IR 7, 21].

Die OMV trifft aktiv professionelle technische, organisatorische und personenbezogene Vorkehrungen zur Gefahrenabwehr ein und stimmt sich mit den zuständigen Behörden ab. Die Anlagen werden weltweit nach einem hohen Sicherheitsniveau geplant und es werden Kontraktoren beschäftigt, die mit der OMV an der Erreichung international anerkannter Sicherheits- und Umweltstandards arbeiten (ebenda). Um Unfälle am Arbeitsplatz zu verhindern werden Investitionen in Anlagen, Maschinen und persönliche Schutzausrüstung getätigt [IR 41, 51].

Die Gesundheit der Mitarbeiter wird als wichtiges Gut und wertvolle Ressource betrachtet. So bieten die Arbeitsmediziner der OMV für alle Mitarbeiter Gesundheitsvorsorgen, moderne medizinische Behandlungen und psychologische Betreuung an [IR 41, 48]. Zusätzlich stehen den Mitarbeitern Zusatzleistungen wie Physiotherapien und eine Reihe von Präventionsmaßnahmen zur Verfügung (bspw. das „*Programm zur Vorbeugung von Erkrankungen des Muskel- und Bewegungsapparats*“) [IR 7, 49]. Es werden auch Beratungen zum Lebensstil, z.B. zu Ernährungsgewohnheiten oder Tabak- und Alkoholkonsum angeboten

(ebenda). Des Weiteren gibt es Maßnahmen im Bereich Ernährung und Fitness sowie Initiativen wie Augen- und Hautuntersuchungen, Stresstests und Impfaktionen [IR 7, 49].

Die Mitarbeiter werden durch periodische Schulungen zur Steigerung des Sicherheitsbewusstseins sensibilisiert und Informationen im Umgang mit Gefahrenquellen wird vermittelt.

Im Bereich der Gesundheitsvorsorge sollen arbeitsmedizinische Maßnahmen helfen, den laufend anfallenden Belastungen und Beanspruchungen im arbeitsbedingten sowie individuellen Umfeld gerecht zu werden. Bei Entsendung eines Mitarbeiters in das Ausland wird sowohl für den Mitarbeiter als auch für deren mitreisende Partner und Kinder eine medizinische Versorgung abgesichert. Auch Eignungs-, Zwischen- und Rückkehruntersuchungen werden angeboten [IR 7, 20].

Gleichberechtigung

In dem Code of Conduct sind Chancengleichheit und Antidiskriminierung als konzernweite Richtlinie verankert. Die OMV bekennt sich zur Chancengleichheit aller Mitarbeiter, wobei Qualifikation und Leistung die ausschlaggebenden Kriterien für Rekrutierung, Karriere- und Nachfolgeplanung bleiben müssen [IR, 44].

Mitarbeiter und Bewerbungskandidaten dürfen weder aufgrund von Alter, Rasse, Glaube und Religion, Hautfarbe, Nationalität, Familienstand oder ethnischer Herkunft diskriminiert werden. Die OMV bekennt sich dazu bei der Rekrutierung der Mitarbeiter, die am besten geeigneten Bewerber unter Berücksichtigung der Gleichbehandlungsgrundsätze auszuwählen. Interne Mitarbeiter erhalten dieselben Chancen wie externe Bewerbern [IR 7, 14].

Ethik und Globalisierung

Als guter Nachbar, agiert die OMV in den Gastländern mit Respekt vor der nationalen Kultur und Mentalität und unter strikter Einhaltung der landesspezifischen Gesetze und Regulative [IR 7, 15]. Bevor neue Engagements

eingegangen bzw. neue Geschäftsfelder eröffnet werden, prüft die OMV das ökonomische und soziokulturelle Umfeld. Potenzielle Konflikte und landesspezifische Eigenheiten können frühzeitig identifiziert werden. Kommt es im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit zu Menschenrechtsverletzungen im Umfeld, werden unabhängige Experten beauftragt, diese zu überprüfen.

Auch die Unterlassung von Zwangs- und verbotener Kinderarbeit, ist in ihrer Lieferantenkette gesichert. Die OMV bekennt sich zu dem Grundsatz, im Rahmen ihres Einflussbereiches und ihrer Möglichkeiten, zur Wertschöpfung des Gastlandes beizutragen. Hinzukommt, dass sich die OMV dafür einsetzt, Menschen des Gastlandes – gemäß ihren Grundsätzen der Nichtdiskriminierung nach Rasse, Glaubensbekenntnis, Hautfarbe, Herkunft, Nationalität, Alter, politischer Richtung, Geschlecht, sexueller Orientierung, Familienstand oder Behinderung – als Mitarbeiter zu gewinnen [IR 7, 16f.].

Die OMV arbeitet eng und konstruktiv mit ihren Partnern, Lieferanten und Vertragspartnern zusammen und glaubt an einen gegenseitigen Nutzen. Bestechungsgelder werden weder geboten, versprochen, gewährt noch gefördert (ebenda).

Konsumenten

Die OMV orientiert sich an den Bedürfnissen des Marktes und trägt durch Qualität ihrer Dienstleistungen, Innovationen und der Schaffung moderner, umweltbewusster Produkte zu einem guten Verbraucher- und Kundenverhältnis bei. Die Erwartungen der Kunden werden systematisch erfasst und es wird danach gestrebt den Kunden präzise und klare Informationen hinsichtlich Anwendungssicherheit, Wartung, Lagerung und Entsorgung der Produkte zur Verfügung zu stellen [IR 7, 24].

Unterstützer

In Fällen von gegenseitigem Nutzen und Synergienerkennung arbeitet in Kooperation mit österreichischen, europäischen und internationalen Partnern und Kontraktoren. Somit bringt die OMV ihr Know-How gegenüber der Forschung und

Praxis ein und bekommt umgekehrt neue Impulse durch Beauftragung von Studien im Bereich der Wissenschaft.

Es werden Entwicklungsprojekte oder humanitäre Projekte gefördert und unterstützt. Vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern wird durch soziales Engagement und die Förderung von Energie- und Wasserversorgung, das Gesundheitswesen, die Einkommensgenerierung sowie Ausbildungsmaßnahmen speziell auf Kinder und Jugendliche geachtet. Auch werden im Sport-, Kunst- und Kultur sowie im Bildungsbereich Sponsoringaktivitäten geleistet [IR 7, 17].

6.4.3. Planet

Umweltschutz

In Bezug auf die Umwelt setzt die OMV anspruchsvolle Ziele bei der Schonung von Ressourcen. Es wird auf die Steigerung der Energieeffizienz, die Erhöhung der Wiederverwertbarkeit und die Reduktion von Emissionen und Abfall großer Wert gelegt [IR 7, 21].

Anlagen, Prozesse und Produkte werden nach den aktuellsten ökologischen und sicherheitstechnischen Erkenntnissen weiterentwickelt und es wird ein verantwortungsbewusstes Verhältnis zwischen Ökologie und Ökonomie angestrebt [IR 7, 18f.]. Auch die Mitarbeiter tragen zum Schutz der Umwelt bei und werden durch laufende Ausbildungen qualifiziert.

Zudem ist der Erhalt der biologischen Vielfalt sehr wichtig und es wird auch bei zukünftigen Projekten die Verantwortung für den Schutz der Biodiversität seitens der OMV übernommen [IR 7, 23]. *„Zeitgemäßer Boden- und Grundwasserschutz im Produktionsverfahren, sichere Förderung und Lagerung sowie sicherer Transport der Produkte, modernes Abwasser- und Abfallmanagement sind einige der Maßnahmen, um Effekte auf die Umwelt zu kontrollieren und zu reduzieren.“* [IR 7, 23]

Klimaschutz wird als wichtiger Beitrag zur Nachhaltigkeit gesehen. Die OMV nimmt daran aktiv teil und bekennt sich zu unterstützenden Maßnahmen zur

Reduktion von Treibhausgasen. Beispiele dafür sind die Entwicklung, Produktion, Einführung und Vermarktung moderner, umweltgerechter Produkte und der Einsatz von emissionsmindernden Technologien. Auch werden erneuerbare Energiequellen als alternative Energieträger eingesetzt und für verschiedene Anwendungsbereiche genutzt.

Die OMV bemüht sich um einen Ausgleich zu den indirekt verursachten Emissionen von Treibhausgasen indem sie in Projekte investiert mit denen Erneuerbare Energien und Energieeffizienz gefördert werden. Ein Beispiel dafür ist das OMV Kronos Citroen World Rally Team, dass das erste „*CarbonNeutral Rallyteam*“ weltweit ist [IR 44].

6.4.4. Profit

Investor Relations

Die OMV notiert an der Wiener Börse im Prime Market Segment und durch gezielte Investor Relations wird die Visibilität des Unternehmens am Finanzmarkt erhöht. Um eine Vertrauensbasis zu schaffen werden die Beziehungen zu Investoren, Analysten und Aktionären gepflegt. Bei den Investor Relations orientiert sich die OMV an nationalen und internationalen Standards. Die Öffentlichkeit und der Finanzmarkt werden unverzüglich über Tatsachen und Auswirkungen informiert. Die OMV bekennt sich zum Prinzip „*one share – one vote*“ und behandelt alle Aktionäre unter gleichen Voraussetzungen [IR 44].

6.5. Telekom Austria Group

Die Telekom Austria Group gilt als das größte Telekommunikationsunternehmen in Österreich und ist auch international erfolgreich positioniert. Zur Unternehmensgruppe gehören auch Gesellschaften in Bulgarien, Weißrussland, Kroatien, Slowenien, Mazedonien, Serbien und Liechtenstein. Die Telekom Austria Group beschäftigt 16.900 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2008 einen Umsatz von 5,1 Mrd. Euro. „*Mehr als 17,8 Mio. Kunden in der*

Mobilkommunikation und über 2,3 Mio. Kunden im Festnetz vertrauen im In- und Ausland auf Produkte und Services der Telekom Austria Group“ [IR 51].

In Österreich bietet das Unternehmen seinen mehr als 2,3 Millionen Privat- und Geschäftskunden ein innovatives Produktportfolio, das Sprachtelefonie, Internetzugang, Daten- und IT-Lösungen, Mehrwertdienste und Wholesale-Services umfasst [IR 51].

6.5.1. Principles

Werte und Prinzipien

- **Markenkern**

Die Markenidee verdichtet die Werte zu einem zentralen Begriff und ist das „*vorantreibende und pulsierende Herz der Marke*“:

„Telekom Austria ist überall und immer dabei. Sie wirkt damit sympathisch und zugänglich. Ihre Technologien und umfassenden Services stehen im Dienste der Menschen. Sie bietet durchdachte Lösungen und Angebote.“ [IR 51]

„Die Telekom Austria ermöglicht ihren Kunden, ihr Leben einfacher, schöner und erfolgreicher zu machen.“ (ebenda)

- **Werte**

„Unsere Werte sind die Grundlage unseres Handelns und werden in jedem Produkt erlebbar gemacht“ [IR 51].

- **Leistungsstark**

Die Telekom Austria Group hat die Technik, die Produktvielfalt und -flexibilität, um den besten Standard zu bieten.

- **Begeisternd**

Das Unternehmen ist neugierig, offen und hat gute Ideen, um viele zu bewegen.

- **Persönlich**

Die Kunden vertrauen der Telekom Austria Group, wobei das Unternehmen die Kunden spüren lässt, dass es immer für sie da ist.

- Einfach

Die Telekom Austria Group steht für unkomplizierte Handhabung und Verfügbarkeit [IR 51].

Motivation für CSR

Die Telekom Austria Group bekennt sich in ihrer primären strategischen Zielsetzung zu einer nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes und die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte integrativ zu betrachten und eine entsprechende Balance sicherzustellen [IR 42, 14]. Die Einhaltung und Beachtung Menschenrechte und der jeweiligen Gesetze und Regelungen ist das Grundlage der Geschäftstätigkeit (ebenda). Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ist wesentliches Element der Unternehmenskultur der Telekom Austria Group [IR 42, 38].

Der Code of Conduct beschreibt Geschäftsprinzipien, die die Telekom Austria Group leiten und wesentliche Elemente ihrer Unternehmenskultur darstellen. Er beinhaltet Verhaltensrichtlinien und –standards und richtet sich an alle Mitarbeiter, leitende Angestellte sowie Mitglieder der Geschäftsführung und gilt konzernweit und für alle Geschäftsfelder [IR 8, 1].

Die Telekom Austria Group respektiert gemäß den OECD-Leitlinien die politischen Gegebenheiten in allen Regionen, in denen sie tätig ist [IR 42, 14]. Beim CSR Ranking 2008 Austria belegte die Telekom Austria Group den siebten Platz [IR 10].

6.5.2. People

Mitarbeitermanagement

Motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter werden als Basis des Unternehmenserfolges angesehen (Corporate Responsibility, 38). Ein offener kontinuierlicher Dialog und die Einbindung von Mitarbeitern durch persönliche Gespräche, unternehmensübergreifende Treffen, dem gruppenweiten Intranet und Mitarbeitermagazine, haben für die Unternehmensentwicklung der Telekom Austria Group eine zentrale Bedeutung [IR 42, 42].

Fördernd sind auch regelmäßige Treffen mit der Unternehmensleitung, Taskforces aus Personalvertretung und Unternehmen sowie eine intensive Kontaktpflege sichern eine gute Zusammenarbeit zu unterschiedlichen arbeitnehmerrelevanten Themen [IR 42, 42]. Bei der Telekom Austria Group sind Performance-Dialoge und Mitarbeitergespräche Basisinstrumente der individuellen Karriereplanung und Mitarbeiterentwicklung [IR 42, 39].

Die Branchendynamik und das komplexe technische Umfeld verlangen spezifische und kontinuierliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Es besteht auch gruppenweit die Möglichkeit an Austauschprogrammen teilzunehmen. Die Telekom Austria Group investiert für ihre Mitarbeiter 889 Euro pro Person in die Aus- und Weiterbildung. Hinzukommt, dass das Unternehmen auch jährlich 100 Lehrlinge aufnimmt um den zukünftigen Fachkraftbedarf abzusichern [IR 42, 38]. Bei jährlichen Mitarbeitergesprächen werden die individuellen Schulungsmaßnahmen festgelegt, wobei für Führungskräfte auch ein MBA-Programm eingerichtet wurde [IR 51].

Durch ein Basistraining und so genanntes „*Training on the Job*“ erhalten die Mitarbeiter im Kundenservice eine Vorbereitung auf die speziellen Anforderungen im Bereich Customer Service [IR 42, 51].

Für die Integration von Mitarbeitern in den Arbeitsmarkt außerhalb der Telekom Austria Group wurde ein Ausbildungs- und Unterstützungsverein eingerichtet, der darauf abzielt, eine individuell abgestimmte berufliche Laufbahn zu definieren und zu organisieren. Ergänzend dazu arbeiten fünf Job-Coaches für die Vermittlung und Reintegration in den Arbeitsmarkt [IR 42, 42].

Mitarbeiter, welche rechtlich zweifelhafte Vorgänge oder Verletzungen der Bestimmungen des Code of Conduct wahrnehmen sollten dies dem Vorgesetzten berichten. Anonym kann man Meldungen per Mail auch durch den Whistle-Blowing Prozess erstatten. Jeder derartige Bericht wird vertraulich behandelt und die Telekom Austria Group wird keinerlei Maßnahmen gegenüber Personen zulassen, die in gutem Glauben etwas beanstandet und berichtet haben [IR 8, 2]. Im Falle der Verletzung des Code of Conduct hat die jeweils zuständige

Personalabteilung die entsprechende Disziplinarmaßnahme bis hin zur Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses zu setzen (ebenda).

Arbeitsumfeld

Anti-Stress-Sessions und psychologische Betreuung, ein Betriebskindergarten, „Flying Nannies“, flexible Arbeitszeiten mit Pausen sind Maßnahmen um die Beruf und Privatleben besser vereinbaren zu können [IR 42, 43].

Um den Wiedereinstieg, beispielsweise nach der Karenz, ins Berufsleben zu erleichtern, bietet die Telekom Austria Group verschiedene Workshops mit Schwerpunkten auf Bewegung, Raucherentwöhnung, Stress und Ernährung an [IR 42, 43].

Hinzukommt, dass die Telekom Austria Group einen monatlichen Beitrag von 5 Prozent des Gehalts für eine betriebliche Pensionsvorsorge leistet. Daneben existiert auch ein Beteiligungsprogramm, bei dem Mitarbeiter vom Unternehmenserfolg profitieren [IR 42, 42]. Durch Incentive- Programme und leistungsorientierte Entlohnungssysteme soll bei der Telekom Austria Group die Motivation der Mitarbeiter gefördert werden [IR 42, 51].

Die Telekom Austria Group wurde unter anderem mit dem „Great Place to Work“ als bester Arbeitgeber der Telekommunikationsbranche ausgezeichnet [IR 42, 43].

Gesundheit und Sicherheit

Für die Telekom Austria Group ist die Gesundheit und Sicherheit von Mitarbeitern, Kunden, Auftragnehmern und der Öffentlichkeit zu schützen, ein wesentlicher Grundsatz [IR 42, 58]. Somit verpflichtet sich das Unternehmen auch zur Umsetzung der „*Vodafone/mobikom austria group EMF Policy*“, die einen gruppenweiten Standard für elektromagnetische Felder, Basisstationen, Endgeräte und unternehmensinterne Prozesse darstellt (ebenda).

Die Telekom Austria Group deckt durch die Beratung von Arbeitsmedizinern, Sicherheitsvertrauenspersonen, Sicherheitskräfte und Brandschutzbeauftragten viele Bereiche in punkto Gesundheit und Sicherheit ab. Darunter fallen

beispielsweise die Planung von Arbeitsstätten, die Beschaffung der Arbeitsmittel, die Einführung von Arbeitsverfahren und Schutzausrüstungen bis hin zur Besichtigung von Baustellen [IR 42, 59].

Den Mitarbeitern werden darüber hinaus auch Programme und Maßnahmen zur Unterstützung bei Gesundheitsvorsorge und Work-Life-Balance geboten. Neben Auktionstagen zum Thema Fahrsicherheit und Gesundheit können sich Mitarbeiter u.a. auch an Gripeschutzimpfungen, Herz-Kreislauf-Checks oder Geh- und Lauf-Workshops beteiligen (ebenda).

Gleichberechtigung

Bei der Telekom Austria Group wird beim Umgang mit Mitarbeitern auf die Gleichbehandlung, Förderung und auf Sozialleistungen geachtet. Vor allem in Technologieunternehmen ist der Frauenanteil äußerst gering. Speziell dafür setzt die Telekom Austria Group bereits seit Jahren verschiedenste Maßnahmen um mehr Frauen für technisch orientierte Berufe zu begeistern. Sowohl bei Aus- und Weiterbildungen als auch bei der Lehrlingsaufnahme wird auf das ausgewogene Verhältnis von Männern und Frauen geachtet [IR 51]].

Die Telekom Austria Group hat verschiedene Maßnahmen eingeführt um den weiblichen Beschäftigungsanteil zu erhöhen. Wie zum Beispiel dem Töchtertag oder gezielte Aktivitäten im Ausbildungsbereich für technische Berufe, bei denen Mädchen und junge Frauen angesprochen werden. Die Telekom Austria Group legt auch bei der Selektion von Lehrlingen und bei der Aus- und Weiterbildung auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis wert [IR 42, 42]. Bei der Telekom Austria Group werden auch Mitarbeiter mit speziellen Bedürfnissen beschäftigt, die einen bedarfsgerechten Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt bekommen [IR 42, 43].

Ethik und Globalisierung

Von Mitarbeitern wird erwartet, dass sie sich an anwendbares Recht halten, Gesetze betreffend Insidergeschäfte befolgen und jegliche Form der Bestechung und Korruption ablehnen. Zudem sollten Interessenskonflikte vermieden, Vermögenswerte des Unternehmens geschützt sowie Geschäftsgeheimnisse

vertraulich behandelt werden. Mitarbeiter dürfen keine Geschenke, Einladungen zu Reisen oder zu besonderen Veranstaltungen annehmen oder anbieten.

Verboten sind Zahlungen zur unlauteren Geschäftsanbahnung und sonstige gesetzeswidrige Handlungen jeglicher Art. Ein Verstoß dagegen, bringt Disziplinarmaßnahmen bis hin zu Entlassungen mit sich [IR 8, 1].

Die Telekom Austria Group erwartet von allen Mitarbeitern einen fairen Umgang mit Kunden, Mitbewerbern, Lieferanten und anderen Mitarbeitern. Es ist untersagt, sich gegenüber anderen einen persönlichen ungerechtfertigten Vorteil durch Manipulation, Verschweigen von Informationen, Missbrauch privilegierter Informationen, Falschdarstellung wesentlicher Fakten oder durch andere unfaire Praktiken zu verschaffen (ebenda).

Geschäftsbeziehungen werden nur mit umwelt- und sozialverantwortlichen Lieferanten unter Einhaltung der internationalen Vereinbarungen, Standards, der lokalen, nationalen und internationalen Vorschriften und Gesetze gepflegt [IR 42, 15].

Konsumenten

Technische Rahmenbedingungen für den „*digitalen Austausch von Wissen und Erfahrung für Menschen*“ zu entwickeln, Bedürfnisse zu erkennen und diese kundennah in Produkte und Services umzusetzen, ist die zentrale Herausforderung der Telekom Austria Group [IR 42, 46].

Die Mitarbeiter der Servicebereiche bearbeiten die zahlreichen Anfragen von Kunden. Auch Online-Tools wie Feedback-Buttons oder Ideenboxen und Kontaktmöglichkeiten sollen den Konsumenten helfen besser betreut zu werden. Die Telekom Austria Group versucht durch das Anbieten von neuen Technologien die Sprache der Kunden zu sprechen und den Herausforderungen gerecht zu werden [IR 42, 51].

Unterstützer

Die Telekom Austria Group sieht kontinuierliche, verlässliche Partnerschaften als Basis wirkungsvoller Unterstützung im Kultur- und Sozialbereich. Im Rahmen ihres Sozialsponsorings setzt sich die Telekom Austria Group für sozial Benachteiligte ein und versucht auf diese Art und Weise zur Chancengleichheit für alle Bevölkerungsgruppen beizutragen. Durch Partnerschaften und Initiativen wirkt Telekom Austria der digitalen Ausgrenzung benachteiligter Personenkreise entgegen, wie die Initiative „*Seniorkom*“ zeigt, welches den Zugang zu elektronischen Informationsquellen anhand von Schulungen und Spezialprodukten für ältere Menschen erleichtert. Auch eine sehbehindertengerechte Website zusammen mit dem Österreichischen Blinden- und Sehbehindertenverband wurde entwickelt [IR 51].

Im Bereich der Kunst und Technologie unterstützt die Telekom Austria Group innovative Projekte und junge Künstler, die im Bereich Neuer Medien herausragende Leistungen erbracht haben. Ein Beispiel dafür ist das innovative Pilotprojekt des „*Web 2.0. Klasse*“, bei dem insgesamt in neun Hauptschulen Schülern und Lehrern mit „*Social Software wie Wiki und Weblog*“ arbeiten, um Wissen und Erkenntnisse virtuell teilen zu können [IR 51]. Auch werden Sport- und Kulturveranstaltungen gesponsert. Beispiele dafür sind die Viennale, UEFA Euro 2008 oder auch Dubrovnik Sommer Festival (ebenda).

6.5.3. Planet

Umweltschutz

„Als oberste Priorität in Bezug auf die Umweltschutzmaßnahmen gilt für die Telekom Austria Group ein nachhaltiger, umsichtiger und verantwortungsvoller Umgang mit natürlichen Ressourcen.“ [IR 42, 26] Zudem wird auch Recycling, Abfalltrennung oder Effizienzsteigerung des Einsatzes der Ressourcen betrieben [IR 42, 26].

Um dem zukünftigen Anstieg des Energieverbrauchs im IKT-Sektor entgegenwirken, wurden Grundsätze eines nachhaltigen Energiemanagements entwickelt. Ein Beispiel dafür ist der Einsatz erneuerbarer Energien oder

umweltfreundlicher Technologien [IR 42, 26]. Zudem achtet die Telekom Austria Group auch auf eine flexible Arbeitsplatzgestaltung und die Nutzung von Videokonferenzen oder e-conferencing, um Geschäftsreisen einzusparen [IR 42, 31].

Im Bereich der Abfallverwertung können die anfallenden Abfälle grundsätzlich in Telekommunikationsabfälle und Büroabfälle unterteilt werden. Durch Sammelaktionen können des Weiteren, entgegengenommene Produkte geprüft, funktionierende weiterbenutzt und defekte Produkte zerlegt und verwertet werden. *„Zudem gilt die Telekom Austria Group als erstes Kommunikationsunternehmen, das eine Althandy-Sammelaktion durchführte. Die Spende eines gewissen Fixbetrages pro gesammeltem Handy geht an „Ärzte ohne Grenzen“ „„ [IR 42, 35]* Auch die intern gebrauchten Computer und PC-Equipments werden nach der Wartung und Reinigung an gemeinnützige Organisationen weitergegeben [IR 42, 35].

Nachbarschaft

Für die Telekom Austria Group ist die Einhaltung des im jeweiligen Landesrecht verankerten Naturschutzgesetzes fixer Bestandteil der Planung und des Baus von Mobilfunkanlagen. Die Verlegung von Festnetzleitungen in Naturschutzgebieten wird nur im notwendigen Ausmaß durchgeführt. Zur Minimierung der Umweltschutzauswirkungen werden auch Sonnen- und Windenergie zur Versorgung der Basisstationen verwendet [IR 42, 58].

6.5.4. Profit

Investor Relations

Als börsennotiertes Unternehmen unterliegt die Telekom Austria Group hohen Standards und strengen Vorgaben in Bezug auf ihre Finanzgebarung, des Risikomanagements und der internen Kontrolle. Die Transparenz gegenüber ihren Aktionären ist für die Telekom Austria Group sehr wichtig [IR 8, 1].

6.6. Zusammenfassender Vergleich der CSR-Maßnahmen (Henkel CEE, OMV AG, Telekom Austria Group)

Tabelle 4: Principles (Henkel CEE, OMV AG und Telekom Austria Group)

Quelle: eigene Darstellung

Unternehmen	Vision & Mission	Werte	Motivation für CSR
Henkel CEE	<i>...ist führend mit Marken und Technologien, die das Leben der Menschen leichter, besser und schöner machen“ [IR 9, 3].</i>	... ist kundenorientiert ... entwickelt führende Marken und Technologien ... steht für exzellente Qualität ... fokussiert auf Innovation ... sieht Veränderungen als Chance an ... ist erfolgreich durch ihre Mitarbeiter ... orientiert sich am Shareholder Value ... wirtschaftet nachhaltig und gesellschaftliche verantwortlich ... verfolgt eine aktive und offene Informationspolitik ... wahrt die Traditionen eines offenen Familienunternehmens	...versteht unter gesellschaftlicher Verantwortung, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Ziele miteinander im Gleichgewicht zu halten. ... führt einen ständigen offenen Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen über seine Leistungen und zukünftigen Handelsschwerpunkte.
OMV AG	... „bringt als führender Öl- und Erdgaskonzern Mitteleuropas Menschen in Bewegung.“ [IR 44] ... „sucht, findet und fördert Öl und Erdgas auf fünf Kontinenten und versorgt Millionen Menschen mit Energie, Wärme, Mobilität sowie Produkten und Dienstleistungen des täglichen Lebens.“ [IR 44]	... verpflichtet sich: ... die internationalen Menschenrechte zu schützen... sicherzustellen, dass sie selbst nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt ist, ... die Vereins- und Versammlungsfreiheit zu wahren und Kollektivverhandlungen zu gestatten, ... sich für die Abschaffung von Zwangsarbeit einzusetzen und ... die Vereins- und Versammlungsfreiheit zu wahren und Kollektivverhandlungen zu gestatten, ... sich für die Abschaffung jeder Art von Zwangsarbeit einzusetzen und ... Kinderarbeit abzulehnen, ... Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung entgegenzuwirken.	... CSR gilt als ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenspolitik und Wachstumsstrategie. ...um den Stakeholdern die Unternehmensgrundsätze transparenter und verständlicher vermitteln zu können, wurde das Wertesystem und die Corporate Mission der OMV in Form eines Code of Conduct veröffentlicht. ... Verhaltenskodex gilt in allen Geschäftsbereichen, wobei CSR als Führungsaufgabe verstanden wird.

Unternehmen	Vision & Mission	Werte	Motivation für CSR
OMV AG		... Umweltproblemen im Vorfeld zu vermeiden, Schritte zur Förderung einer größeren Verantwortung in Bezug auf die Umwelt zu ergreifen ... umweltfreundliche Technologien und Produkte vermarkten und ... ihre Geschäfte ohne jeglicher Korruption und Bestechung, zu betreiben	
Telekom Austria Group	<i>...“ ist überall und immer dabei. Sie wirkt damit sympathisch und zugänglich. Ihre Technologien und umfassenden Services stehen im Dienste der Menschen. Sie bietet durchdachte Lösungen und Angebote.“ [IR 51]</i> <i>... „ermöglicht ihren Kunden, ihr Leben einfach, schöner und erfolgreicher zu machen.“ [IR 51]</i>	... Werte sind die Grundlage ihres Handelns und werden in jedem Produkt erlebbar gemacht. ... leistungsstark Die Telekom Austria Group hat die Technik, die Produktvielfalt und –flexibilität, um den besten Standard zu bieten. ... begeistertnd Das Unternehmen ist neugierig, offen und hat gute Ideen, um viele zu bewegen. ... persönlich Die Kunden vertrauen der Telekom Austria Group, wobei das Unternehmen die Kunden spüren lässt, dass sie immer für sie da sind. ... einfach Die Telekom Austria Group steht für unkomplizierte Bedienbarkeit und Verfügbarkeit.	... bekennt sich in ihrer primären strategischen Zielsetzung zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes und die ökonomische, ökologische und soziale Aspekte integrativ zu betrachten und eine entsprechende Balance sicherzustellen. ...gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, ist wesentliches Element der Unternehmenskultur der Telekom Austria Group.

Tabelle 5: People (Henkel CEE, OMV AG und Telekom Austria Group)

Quelle: eigene Darstellung

Maßnahmen	Henkel CEE	OMV AG	Telekom Austria Group
Mitarbeitermanagement	... offener Dialog mit den Mitarbeitern. ... Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten ‡ „Henkel CEE Academy“: Seminare und Workshops. ... Mitarbeiter und Bewerber werden nach dem Grundsatz der Gleichbehandlung und Fairness beurteilt ‡ angemessene und leistungsbezogene Remuneration. ... Lehrlingsausbildung wird unterstützt.	... kontinuierliche Dialog mit den Mitarbeitern wird gepflegt, um zu erfahren, was in der Zusammenarbeit gut läuft und welche Verbesserungsmöglichkeiten es gibt ‡ konzernweite Mitarbeiterbefragung. ... jährlicher Personalplanungsprozess, um Potenziale zu erkennen. ... Trainings- und Schulungsmaßnahmen (bspw. neue Lernformen, wie e-Learning und Training-on-the-Job. ... zeitgemäßes Lohn- und Gehaltssystem (evtl. Prämien und Boni).	... offener kontinuierlicher Dialog und Einbindung von Mitarbeitern durch persönliche Gespräche, unternehmensübergreifende Treffen, dem gruppenweiten Intranet und Mitarbeitermagazine. ... regelmäßige Treffen mit der Unternehmensleitung, Taskforces aus Personalvertretung und Unternehmen. ... Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Austauschprogramme, „Training on the Job“, MBA Programme etc.). ... Aufnahme von 100 Lehrlingen jährlich. ... Job-Coaches für die Vermittlung und Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt.
Arbeitsumfeld	... Henkel bemüht sich ein Arbeitsumfeld mit gegenseitigem Respekt, Unterstützung und Teamwork zu schaffen. ... offene Kommunikation, eine kontinuierliche Entwicklung und Vielgestaltigkeit wird gefördert. ... Flexible Arbeitszeiten ... Home-Offices ... Beratungsservice für Familie ... Werksbibliothek ... Beteiligung im Rahmen des „Employee Share Program“	...Ideenmanagement, welches eine Plattform, um neue Gedanken und alternative Lösungswege zu Prozessen und Produkten, Arbeitsbedingungen und ähnlichen Themen vorzubringen, bietet. ... Möglichkeit für Mitarbeiter eine längere Freizeit bis zu 12 Monaten zu beanspruchen. ... Integration neuer Mitarbeiter ‡ Mentorenprogramm sowie das Einanderkennenlernen zwischen den Mitarbeitern zur Förderung der Teamarbeit.	... Anti- Stress-Sessions und psychologische Betreuung, ein Betriebskindergarten, „Flying Nannies“, flexible Arbeitszeiten mit Pausen. ... Workshops mit Schwerpunkten Bewegung, Rauchentwöhnung, Stress und Ernährung ‡ um Wiedereinstieg nach Karenz zu erleichtern. ... monatlicher Beitrag von 5% des Gehalts für betriebliche Pensionsvorsorge. ...Mitarbeiterbeteiligungsprogramm, bei dem Mitarbeiter am Unternehmenserfolg profitieren ... Incentive- Programme und leistungsorientierte Entlohnungssysteme.

Gesundheit und Sicherheit	... Henkel bemüht sich sichere und gesunde Arbeitsbedingungen zu schaffen. ... Henkel versucht die Zahl der Arbeitsunfälle durch Schulungs- und Unterstützungsmaßnahmen zu senken. ... Werkleiter achten intensiv mit regionalen und lokalen Initiativen und Maßnahmen auf die Mitarbeiterbedürfnisse, wobei die frühzeitige Erkennung von Gefahren und die Vorbeugung von Unfällen eine große Rolle spielt.	... Investitionen in Anlagen, Maschinen und persönliche Schutzausrüstung ‡ um Unfälle am Arbeitsplatz zu vermeiden. ... periodische Schulungen von Mitarbeitern zur Steigerung des Sicherheitsbewusstseins und Know-how im Umgang mit Gefahrenquellen. ... Arbeitsmediziner bieten Gesundheitsvorsorgen, moderne medizinische Behandlungen und psychologische Betreuung an. ... Zusatzleistungen, wie Physiotherapien, Präventionsmaßnahmen offen, Beratungen zum Lebensstil. ... Maßnahmen im Bereich Ernährung und Fitness sowie Initiativen wie Augen- und Hautuntersuchungen, Stresstests und Impfaktionen.	... Beratung durch Arbeitsmedizinern, Sicherheitsvertrauenspersonen, Sicherheitskräfte und Brandschutzbeauftragte. ... Planung von Arbeitsstätten, die Beschaffung der Arbeitsmittel, die Einführung von Arbeitsverfahren und Schutzausrüstungen bis hin zur Besichtigung von Baustellen. ... Programme und Maßnahmen zur Unterstützung bei Gesundheitsvorsorge und Work-Life-Balance werden angeboten. ... neben Auktionstagen zum Thema Fahrsicherheit und Gesundheit können sich Mitarbeiter u.A. auch an Gripeschutz Gripeschutzimpfungen, Herz-Kreislauf-Checks oder Geh- und Lauf-Workshops beteiligen.
Gleichberechtigung	... Mitarbeiter und Bewerber werden nach dem Grundsatz der Gleichbehandlung beurteilt. ... Ausschreibung von freien Arbeitsplätzen, Vergütung, der Umgang miteinander, Einstellung und die weitere Förderung erfolgt unter der Einhaltung aller relevanten Gesetze und Regularien.	... Chancengleichheit und Antidiskriminierung als konzernweite Richtlinie verankert. ... Mitarbeiter und Bewerbungskandidaten dürfen weder aufgrund von Alter, Rasse, Glaube und Religion, Hautfarbe, Nationalität, Familienstand oder ethnischer Herkunft diskriminiert werden. ... bei der Rekrutierung der Mitarbeiter werden die am besten geeigneten Bewerber unter Berücksichtigung der Gleichbehandlungsgrundsätze ausgewählt. ... interne Mitarbeiter erhalten dieselben Chancen wie externe Bewerber.	... Telekom Austria achtet auf den Umgang mit Mitarbeiter bzgl. Gleichbehandlung, Förderung und Sozialleistungen. Maßnahmen um mehr Frauen für technisch orientierte Berufe zu begeistern ... bei Aus- und Weiterbildungen und Lehrlingsaufnahmen wird auf das ausgewogene Verhältnis von Männern und Frauen geachtet. ... Maßnahmen um mehr Frauen für technisch orientierte Berufe zu begeistern ‡ Töchtertag oder gezielte Aktivitäten im Ausbildungsbereich für technische Berufe. ... Beschäftigung von Mitarbeitern mit speziellen Bedürfnissen ‡ Ausstattung eines bedarfsgerechten Arbeitsplatzes.

Ethik und Globalisierung	... Mitarbeiter haben alle geltenden Gesetze (lokal oder überregional) einzuhalten und nationale Bräuche, sonstige gesellschaftliche Normen und Traditionen zu beachten. ... Henkel bekennt sich zum fairen Wettbewerb und an die Haltung an Gesetze gegen Wettbewerbsbeschränkungen sämtlicher Länder, in denen sie tätig sind.	... die Unterlassung von Zwangs- und verbotener Kinderarbeit, ist in ihrer Lieferantenkette gesichert. ... die OMV setzt sich dafür ein, Menschen des Gastlandes – gemäß ihren Grundsätzen der Nichtdiskriminierung nach Rasse, Glaubensbekenntnis, Hautfarbe, Herkunft, Nationalität, Alter, politischer Richtung, Geschlecht, sexueller Orientierung, Familienstand oder Behinderung – als Mitarbeiter zu gewinnen.	... Mitarbeiter sollen sich an Rechte halten und jegliche Form der Bestechung und Korruption ablehnen. ... ein fairer Umgang mit Kunden, Mitbewerbern, Lieferanten und anderen Mitarbeitern wird erwartet. ... Verbot von Manipulation, Verschweigen von Information, Missbrauch privilegierter Informationen, Falschdarstellung wesentlicher Fakten oder durch andere unfaire Praktiken sich einen persönlichen Vorteil zu verschaffen.
Konsumenten	... Kunden und Verbraucherbedürfnisse werden anhand von innovativen Produkten und Technologien erfüllt. ... gute Kundenberatung von und Vermittlung von Tipps und Informationen rund um das richtige Wäschewaschen.	... die OMV orientiert sich an den Bedürfnissen des Marktes und trägt durch Qualität ihrer Dienstleistungen, Innovation und der Schaffung moderner, umweltbewusster Produkte zu einem guten Verbraucher- und Kundenverhältnis bei. ... Erwartungen der Kunden werden systematisch erfasst. ... den Kunden werden präzise und klare Informationen hinsichtlich Anwendungssicherheit, Wartung, Lagerung und Entsorgung der Produkte gegeben.	... technische Rahmenbedingungen für den digitalen Austausch von Wissen und Erfahrung werden für Menschen entwickelt, Bedürfnisse erkannt und diese kundennah in Produkte und Services umgesetzt. ... Mitarbeiter der Servicebereiche bearbeiten die zahlreichen Anfragen von Kunden. Online-Tools wie Feedback-Buttons oder Ideenboxen und Kontaktmöglichkeiten werden angeboten. ... Mitarbeiter des Beschwerdemanagements betreuen bei besonderen Anliegen die Kunden sowie der Konsumentenschützer.
Unterstützer	... Vergabe von finanziellen und sachlichen Zuwendungen in den Bereichen Umwelt, Bildung, Wissenschaft, Gesundheit, etc. Initiativen „Miteinander im Team“ (v.a. Kinderprojekte) und Henkel Friendship Initiative e.v. (Unterstützung von Familien in Katastrophenfällen, Jugendfürsorge etc.). ... Henkel Award an Künstler aus Mittel- und Osteuropa ... Sponsoringaktivitäten im Bereich Bildung (Schulkooperationen, Sommerakademien der Kinderfreunde oder verschiedenen Stipendienprogrammen auf der WU).	... Kooperation mit österreichischen, europäischen und internationalen Partnern und Kontraktoren. ... Einbringung des Know-Hows gegenüber der Forschung und Praxis ‡ Impulsgewinnung durch Beauftragung von Studien im Bereich der Wissenschaft. ... Entwicklungsprojekte oder humanitäre Projekte werden gefördert und unterstützt ... Sponsoringaktivitäten im Sport-, Kunst- und Kultur- sowie im Bildungsbereich Sponsoringaktivitäten.	... Sozialsponsoring für sozial Benachteiligte ‡ bspw. die Initiative Seniorskom. ... Entwicklung einer sehbehindertengerechten Website ... im Bereich der Kunst und Technologie ‡ Unterstützung von innovativen Projekten und junge Künstler (bspw. „Web 2.0. Klasse“). ... Sportsponsoring ‡ v.a. für Mannschaftssportarten, wie Volleyball, Handball etc.

Tabelle 6: Planet (Henkel CEE, OMV AG und Telekom Austria Group)

Quelle: eigene Darstellung

Maßnahmen	Henkel CEE	OMV AG	Telekom Austria Group
Umweltschutz	... innovative Technik der Dampftrocknung ‡ Minimierung der Schadstoffe und Brennerabgase. ... die bei der Produktion anfallende überschüssige Wärme wird sinnvoll weiterverwendet, die letztendlich zu einer Reduzierung der Emissionen und Abwässer auf ein Minimum führt. ... seit 1994 werden jährlich rund 220.000 t Wasch- und Reinigungsmittel auf der Schiene statt auf der Straße transportiert.	... Schonung der Ressourcen, Steigerung der Energieeffizienz, Erhöhung der Wiederverwertbarkeit sowie Minimierung von Emissionen und Abfall. ... Erhalt der biologischen Vielfalt ‡ Beachtung des Schutzes der Biodiversität bei zukünftigen Projekten. ... Klimaschutz ‡ aktive Teilnahme und unterstützende Maßnahmen zur Reduktion von Treibhausgasen. ... Investition in Projekte mit denen Erneuerbare Energien und Energieeffizienz gefördert werden (bspw. das OMV Kronos Citroen World Rally Team, dass das erste CarbonNeutral Rallyteam weltweit ist).	... Unterstützung von umweltfreundlichen Technologien oder Einsatz von erneuerbarer Energie. ... flexible Arbeitsplatzgestaltung und die Nutzung von Videokonferenzen oder e-conferencing, um Geschäftsreisen einzusparen. ... Abfallverwertung: kostenlose Rücknahme der elektronischen Geräte - zurückgenommene Produkte werden geprüft, funktionierende weiterverwendet, defekte zerlegt und ihre Altstoffe verwertet. ... Althandy-Sammelaktion - pro gesammeltes Handy ‡ Fixbetrag an „Ärzte ohne Grenzen“.
Nachbarschaft	... sichere und umweltverträgliche Produkte und Technologien, die sich in deren Sicherheit und Umweltverträglichkeit an anerkannte wissenschaftliche Kriterien richten. ... effiziente Produktionsanlage, die sowohl für Mitarbeiter als auch für Nachbarn und die Umwelt sicher sind. Zugleich achtet Henkel auf die Verringerung des Ressourcenverbrauches und der Umweltbelastung.		... Einhaltung des im jeweiligen Landesrecht verankerten Naturschutzgesetzes ist fixer Bestandteil der Planung und des Baus von Mobilfunkanlagen. ... Verlegung von Festnetzleitungen in Naturschutzgebieten wird wenn notwendig nur im notwendigen Ausmaß durchgeführt. Zur Minimierung der Umweltschutzauswirkungen werden auch Sonnen- und Windenergie zur Versorgung der Basisstationen verwendet.

7. RESÜMEE

Mit dieser Arbeit bin ich der Frage „*Was führen Unternehmen durch, um ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und welche Bedeutung hat diese?*“ nachgegangen. Heutzutage ist Corporate Social Responsibility ein sehr bekannter Begriff. Jedoch gibt es keine einheitliche Definition und eine klare Abgrenzung ist nur schwer möglich. In der Literatur gibt es viele Ansätze und Konzepte und man bemüht sich eine allgemeingültige Sichtweise zu finden. Dabei sollen diverse Richtlinien und Standards den Unternehmen als ein Hinweis auf die richtige Umsetzung von CSR dienen.

Die drei Unternehmen Henkel CEE, OMV AG und die Telekom Austria Group sind gute Beispiele dafür einen Einblick zur Handhabung und Umsetzung von CSR in der Praxis zu gewinnen. In diesem Zusammenhang wurden ausgewählte Fragestellungen durch Fallstudienanalysen der drei Unternehmen zu beantworten versucht. Dabei wurden für die Kategorisierung der CSR-Maßnahmen der drei Unternehmen, Informationen auf den Websites und veröffentlichte Interviews der Broschüre „CSR Ranking 2006“ [IR 14] herangezogen.

7.1. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Bei der Kategorisierung der Maßnahmen zur gesellschaftlichen Verantwortung der drei Unternehmen OMV, Henkel und Telekom lässt sich erkennen, dass sich alle drei Unternehmen in der Gesellschaft sehr engagieren (s. Kapitel 6).

Die Projekte und Maßnahmen, die kategorisiert wurden, sind jene, die von den Unternehmen in schriftlicher Form (Code of Conduct, Nachhaltigkeitsberichte, Websites, Unternehmensbroschüren etc.) angeführt wurden. Die Maßnahmen sind sehr vielfältig, wodurch ein Vergleich zwischen den Unternehmen nur teilweise möglich war.

Als Ursprung des gesellschaftlichen Engagements der Unternehmen können die durchgeführten Projekte in bestimmten Bereichen, die unmittelbar mit der Unternehmenstätigkeit zusammenhängen, betrachtet werden. Alle drei

Unternehmen haben dabei ein umfassendes Programm entwickelt, dass in der Unternehmensstrategie verankert ist und alle Dimensionen (ökologische, ökonomische und soziale) abdeckt.

Ausgehend von der 4P-Matrix engagieren sich alle drei Unternehmen in allen Bereichen. Im Bereich Principles weisen alle drei Unternehmen schriftliche Ethik-Erklärungen, Unternehmensgrundsätze, Stellungnahmen zu Werten und Unternehmenskultur sowie Mission Statements auf, in denen die Prinzipien, Werte und die Motivation für gesellschaftliches Engagement angeführt sind. Gesellschaftliches Engagement ist somit in der Unternehmensstrategie aller drei Unternehmen verankert und geht aus klar definierten Wertvorstellungen hervor.

Im Bereich People sind die Unternehmen Henkel, OMV und die Telekom Austria Group äußerst aktiv. Die Mitarbeiter tragen mit ihrer Leistung und Motivation zum Erfolg für die Unternehmen bei. Hohe Standards bei Sicherheit und Gesundheit, Raum für Eigenverantwortung und Individualität sowie faire Gehalts- und Beschäftigungsmodelle werden von allen drei Unternehmen zum Schaffen eines guten Arbeitsumfeldes genutzt.

Eine offene Kommunikation, gegenseitiger Respekt, flexible Arbeitszeitmodelle, Betriebskindergärten, oder ein Familienberatungsservice sind einige der gesetzten Maßnahmen, um ein dynamisches und produktives Arbeitsumfeld zu schaffen. So setzt man sich für das Wohlbefinden, die Sicherheit (Arbeitssicherheits- und Schulungsprogramme, Sicherheitskräfte, Schutzausrüstungen) und die Gesundheit (Gesundheitsvorsorgen, psychologische Betreuung, Lauf-Workshops) ihrer Mitarbeiter ein. Es existiert eine teilnehmende, motivierende Mitarbeiterpolitik (Aus- und Weiterbildungsprogramme, Mitspracherecht der Mitarbeiter, Mitarbeiterbefragung, persönliche Gespräche etc.).

Alle drei Unternehmen setzen sich gezielt für Gleichberechtigung (Frauen, Ausländer, ältere Beschäftigte, Behinderte etc.), Chancengleichheit bei der Ausschreibung von Arbeitsplätzen und der Rekrutierung ein. Im Bereich Ethik und Globalisierung reichen die Aktivitäten von Spenden- und Sponsoringaktivitäten, über die Unterstützung von Entwicklungs- und humanitären Projekten bis hin zur

aktiven Überwachung und Kontrolle der Einhaltung von Menschenrechten in anderen Produktionsländern. Für alle drei Unternehmen steht eine faire, ethisch korrekte und langfristige Beziehung zu Lieferanten, Kunden, Behörden etc. im Vordergrund. Durch gezieltes Kundenservice und Monitoring werden die Anliegen und Bedürfnisse der Kunden wahrgenommen und umgesetzt. Henkel, OMV und die Telekom Austria Group arbeiten mit externen Unterstützern, wie NGOs oder Qualitätssicherung etc. zusammen, um gemeinsame Anliegen auszuführen bzw. zu erreichen.

Im Bereich Planet sind alle drei Unternehmen sehr aktiv. Besonders Bezug genommen wird auf Umweltschutz, wobei die Maßnahmen von Ressourcenschonung, Änderung der Transportwege (Schiene statt Straße) über die Nutzung von Sonnen- und Windenergie, Abfallverwertung und aktiver Teilnahme zur Reduktion von Treibhausgasen bis hin zur Verringerung von Emissionen und Abwässer reichen.

Im Bereich Profit betonen vor allem die OMV und Telekom die Wichtigkeit der Beziehungen zu Investoren, Analysten und Aktionären. Ein Ausgleich zwischen gesellschaftlichem Engagement und der Zufriedenstellung der Shareholder wird angestrebt. Bei der Preisgestaltung legt sich Henkel im Unternehmensleitbild fest und behauptet sich am Markt durch Qualität und Preiswürdigkeit seiner innovativen Produkten und Dienstleistungen [IR 7, 18].

Inhaltlich werden somit alle Bereiche abgedeckt, wobei ein Schwerpunkt auf einen bestimmten Bereich nicht zu erkennen ist. Alle drei Unternehmen versuchen eine Balance zwischen ökonomischem, ökologischem und sozialem Nutzen zu schaffen und führen einen kontinuierlichen und offenen Dialog zwischen ihren Stakeholdern.

Die Frage, ob einer Stakeholdergruppe dabei mehr Beachtung geschenkt wird, muss verneint werden. Nachdem in erster Linie der Code of Conduct sowie Nachhaltigkeitsberichte als Grundlage der Analyse dienten, wurden primär die Mitarbeiter angesprochen. Jedoch werden in Bezug auf die Einhaltung von Gesetzen und internationalen Vorschriften, fairen Wettbewerb, ethische Standards bei Geschäftsbeziehungen auch andere Stakeholder, wie Lieferanten,

Auftraggeber, Mitbewerber, Partner, angesprochen. Auch Kunden und Verbraucher sind dabei enthalten.

Henkel, OMV und die Telekom Austria Group setzen diverse CSR-Maßnahmen zur Kommunikation und Transparenz nach innen (Mitarbeiter) und nach außen (Berichterstattung). Um Transparenz zu gewährleisten werden vielfältige Instrumente genutzt, da den Unternehmen bewusst ist, dass das Vertrauen der Öffentlichkeit und die Glaubwürdigkeit eine wichtige Rolle für langfristiges Bestehen und wirtschaftlichen Erfolg spielt. Ein wichtiges Instrument dabei sind Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte bzw. Dialoge mit allen Stakeholdern.

Auf der internen Ebene erfolgt bei den Unternehmen Henkel, OMV und der Telekom Austria eine aktive einbindende Kommunikation. Dies erfolgt durch Schulungen, Informationsveranstaltungen, Mitarbeitergespräche, schriftliche Publikationen oder Mitarbeitermagazine. Auch das Intranet bzw. regelmäßige Newsletter werden verwendet.

Grundsätzlich ist allen drei Unternehmen gelungen dem Nachhaltigkeitsprinzip gerecht zu werden und eine Balance zwischen den drei Dimensionen herzustellen.

7.2. Ausblick

Aus den Ergebnissen der Fallstudienanalyse können folgende Hypothesen abgeleitet werden:

H1:

Um gesellschaftliche Verantwortung effektiv wahrnehmen zu können, müssen Unternehmen ihr Engagement als wesentliches Element in der Unternehmenspolitik und -strategie verankern.

H2:

Um ihre gesellschaftliche Verantwortung effektiv wahrnehmen zu können, sollten die Unternehmen eine Balance zwischen den drei Dimensionen (ökologische, ökonomische und soziale) sicherstellen.

H3:

Unternehmen engagieren sich nicht nur aus rein philanthropischen Gründen. Sie versuchen diese in Einklang mit den Unternehmenszielen und Unternehmenszweck zu bringen.

H4:

Das Geheimnis eines langfristigen wirtschaftlichen Erfolges liegt in der Schaffung eines Ausgleichs zwischen den drei Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales.

H5:

Um gesellschaftliche Verantwortung zu leben, sollte das Unternehmen die Hinter- und Beweggründe des Themas CSR intern gegenüber den Mitarbeitern transparent und verständlich machen.

H6:

Um öffentliches Vertrauen zu aufzubauen, müssen Unternehmen ihren Dialog mit der Öffentlichkeit wahren und das gesellschaftliche Engagement transparent und erlebbar machen.

Diese Hypothesen stellen Behauptungen dar, die in einer zukünftigen empirischen Forschungsarbeit zu überprüfen sind.

Das Thema Corporate Social Responsibility hat sich als sehr vielfältig und komplex erwiesen. Die aktive Anwendung von CSR bringt eine Reihe von Vorteilen und bewirkt einen Zusatznutzen für Unternehmen und dient zu guter Letzt dem Allgemeinwohl der Bevölkerung.

Einige Unternehmen haben bereits die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung erkannt und viele sind dabei, dieser langsam einen größeren Wert beizumessen. Der wichtige Aspekt dabei liegt in der Freiwilligkeit. Durch die freiwillige Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung können sich Unternehmen von ihren Mitbewerbern klar differenzieren und infolge ihrer Positionierung einen Wettbewerbsvorteil erzielen. Kunden und Verbraucher achten zunehmend bei ihren Kaufentscheidungen auf andere Kriterien, wie

Vertrauen oder Glaubwürdigkeit. Dies bewirkt eine erhöhte Reputation des Unternehmens, ein steigendes Konsumentenvertrauen, eine höhere Loyalität und Unternehmensbindung der eigenen Arbeitskräfte.

Unternehmen, die ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachkommen, können somit einen langfristigen Unternehmenserfolg sichern. Dies gilt vor allem für große Unternehmen, die einem größeren Druck der Öffentlichkeit ausgesetzt sind. Gesellschaftliches Engagement wird immer mehr zu einer Daseinsberechtigung für Unternehmen.

LITERATURVERZEICHNIS

Bücher

Allhoff, F., Vaidya, A., Business Ethics: Volume 1 – Ethical Theory, Distributive Justice, and Corporate Social Responsibility, Sage, London 2005.

Bach, S., Corporate Social Responsibility in der Europäischen Union – eine Frage von Sein oder Nichtsein, in: Beschorner, T., Schmidt, M., *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, Rainer Hampp, München und Mering 2007, S. 115-124.

Barner, M., The Ikea Way on Taking Social and Environmental Responsibility, in: König, M., Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 167-176.

Beaufort-Spontin, E., *Corporate Social Responsibility: Unter genauer Betrachtung des Zugangs der Mitarbeiter zum gesellschaftlichen Engagement ihres Unternehmens anhand des Best Practise Beispiels der Novartis Austria*, Wien 2006.

Becker, J., Bol, G., Christ, T., Wallacher, J., *Ethik in der Wirtschaft: Chancen verantwortlichen Handelns*, W. Kohlhammer, Stuttgart 1996.

Beschorner, T., Schmidt, M., *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, Rainer Hampp, München und Mering 2007.

Bombassaro, C., Was ist Unternehmensethik? Eine philosophische Annäherung, in: König, M., Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 13-30.

Friedman, A. L., Miles, S., *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press, New York 2006.

Friesl, C., *Erfolg und Verantwortung: Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility*, Facultas, Wien 2008.

Göbel, E., *Das Management der sozialen Verantwortung*, Duncker & Humblot, Berlin 1992.

Gruber, V., *Corporate Social Responsibility: Eine inhaltsanalytische Untersuchung der Websites österreichischer Unternehmen bezüglich ihrer Darstellung von CSR*, Wien 2004.

Hartmann, J., Soziale Verantwortung und unternehmerisches Handeln, in: Wieland, J., Conradi, W. (Hrsg.), *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*, Metropolis, Marburg 2002, S. 216-225.

Hiß, S., *Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch*, Campus, Frankfurt 2005.

Hoenicke, S., Soziale Mindeststandards als Herausforderung an die Unternehmensführung, in: König, M., Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 121-132.

Holter, J., *Corporate Social Responsibility: Wirtschaftlicher Erfolg durch verantwortungsvolles Unternehmertum*, Wien 2006.

Hollstein, B., *Wirtschaftsethik und Umwelt: Deutsche und französische Ansätze im Vergleich*, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden 1995.

Jordan, S., Der Stand des Corporate Citizenship in den Vereinigten Staaten von Amerika, in: Köppl, P., Neureiter, M., *Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen*, Linde, Wien 2004, S. 147-158.

Keinert, C., *Corporate Social Responsibility as a Corporate Strategy in the International Business Environment*, Wien 2006.

Kern, P., *Ethik und Wirtschaft: Leben im epochalen Umbruch: Vom berechnenden zum besinnenden Denken?*, 2. Aufl., Peter Lang, Frankfurt 1990.

Kokot, F., Anforderungen an eine professionelle Beratung für Unternehmensethik, in: König, M., Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 105-120.

König, M., Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002.

König, M., Was kann Unternehmensethik konkret bedeuten?, in: König, M., Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 93-104.

Köppl, P., Neureiter, M., *Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen*, Linde, Wien 2004.

Kuhlen, B., *Corporate Social Responsibility (CSR): Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales*, Dt. Wissenschafts- Verl., Baden-Baden 2005.

Kurz, H. M., *Corporate Social Responsibility als Strategie der Unternehmenskommunikation*, Wien 2004.

Luks, F., *Nachhaltigkeit*, Europ. Verl.-Anst., Hamburg 2002.

Merck, J., Sustainability: Ethische Verantwortung und betriebswirtschaftliche Notwendigkeit im Zeitalter der Globalisierung, in: König, M., Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 41-52.

Matten, D., Wagner, G. R., Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des Sustainable Development-Leitbildes, in: Steinmann, H., Rainer Wagner, G., *Umwelt und Wirtschaftsethik*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1998, S. 49-80.

Mitterbauer, P., Mit Verantwortung wachsen, in: Köppl, P., Neureiter, M., *Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen*, Linde, Wien 2004, 97-104.

Nehm, F., Kommunikation und Nutzen von Nachhaltigkeitsmanagement, in: König, M., Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 177-194.

Pierer, H., Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen – Gründe und Erfahrungen eines Global Players, in: König, M, Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 53-66.

Pirrung, H., Unternehmensethik und werteorientiertes Führen und Handeln: Erfahrungen aus der Unternehmerwirklichkeit, in: König, M, Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 153-166.

Remmers, B., Wilkhahn – von der ethischen Haltung zum Managementsystem, in: König, M, Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 135-152.

respACT austria, *Das CSR-Leitbild der Österreichischen Wirtschaft: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln.*, 2. Aufl., Wien 2005.

Riefenthaler, H., Kommunizierte Wirtschaftsethik, in: Kampits, P., *Ethik der Lebenswelten*, Lit, Wien 2008.

Schmidt, M., Effektive Unternehmensethik – vom Modell zu konkreten Schritten, in: König, M, Schmidt, M., *Unternehmensethik konkret: Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint*, Gabler, Wiesbaden 2002, S. 69-92.

Schranz, M., *Wirtschaft zwischen Profit und Moral: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation*, VS Verl. für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2007.

Seitz, B., Corporate Citizenship-Management: Zwischen Idee und Geschäft, in: Wieland, J., Conradi, W., *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*, Metropolis, Marburg 2002, S. 23-38.

Stanek, I., Verantwortung und Vertrauen: Corporate Social Responsibility einer europäischen Bankengruppe, in: Köppl, P., Neureiter, M., *Corporate Social Responsibility: Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen*, Linde, Wien 2004, S. 171-200.

Steinmann, H., Rainer Wagner, G., *Umwelt und Wirtschaftsethik*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1998.

Stickler, S., *Die soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmen: Eine empirische Untersuchung des englischen Handelsunternehmens The Body Shop*, Wien 1999.

Stohl, M., Stohl C., Townsley, N. C., A New Generation of Global Corporate Social Responsibility, in: May, S., Cheney, G., Roper, J., *The Debate over Corporate Social Responsibility*, Oxford Univ. Press, Oxford 2007, S. 30-58.

Vorbohle, K., Über deutsche, französische und unternehmenseigene Sozialstandards – ein Vergleich, in: Beschorner, T., Schmidt, M., *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, Rainer Hampp, München und Mering 2007, S. 143-153.

Wieland, J., Conradi, W., *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*, Metropolis, Marburg 2002.

Wieland, J., Corporate Citizenship-Management: Eine Zukunftsaufgabe für die Unternehmen!?, in: Wieland, J., Conradi, W., *Corporate Citizenship: Gesellschaftliches Engagement – unternehmerischer Nutzen*, Metropolis, Marburg 2002, S. 9-21.

Artikel

Aupperle, K. E., Carroll, A. B., Hatfield, J. D. (1985) An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal* 28 (2), 446-463.

Carroll, A. B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4 (4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991) The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34 (4), 39-49.

Carroll, A. B. (1993) Ethics and stakeholder management. *Business and Society* 3. 1-58.

Carroll, A. B. (1998) The four faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review* 100 (101), 1-7.

Carroll, A. B. (1999) Corporate social responsibility. *Business and Society* 38 (3), 268-295.

Carroll, A. B. (2000) A commentary and an overview of key questions on corporate social performance Measurement. *Business and Society* 39 (4), 466-478.

Clarkson, M. B. E. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20 (1), 92-117.

Davis, K. (1973) The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal* 16 (2), 312-322.

Epstein, E. M. (1998) Business ethics and corporate social policy. *Business and Society* 37 (1), 7-39.

Epstein, E. M. (1987) The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review* 29 (3), 99-115.

Jamali, D. (2008) A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics* 82, 213-231.

Jones, A. (2001) Social responsibility and the utilities. *Journal of Business Ethics* 34 (3/4), 219-229.

Jones, M. T. (1999) The institutional determinants of social responsibility. *Journal of Business Ethics* 20 (2), 163-179.

L'Etang, J. (1995) Ethical corporate social responsibility: A framework for managers. *Journal of Business Ethics* 14 (2), 125-132.

Marrewijk, v. M. (2003) Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* 44 (2/3), 95-105.

Marrewijk, v. M., Were, M. (2003) Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics* 44 (2/3), 107-119.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Donna, J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4), 853-887.

Moir, L. (2001) What do we mean by corporate social responsibility?. *Corporate Governance* 1 (2), 16-23.

O'Riordan, L., Fairbrass, J. (2008) Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder. *Journal of Business Ethics* 83, 745-758.

Podnar, K., Golob, U. (2007) CSR expectations: The focus of corporate marketing. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (4), 326-340.

Quazi, A. M., O'Brien, D. (2000) An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 25 (1), 33-52.

Sethi, S. P. (1975) Dimensions of Corporate Social Performance: An analytical framework. *California Management Review* 17 (3), 58-64.

Smith, A. D. (2007) Making the case for the competitive advantage of corporate social responsibility. *Business Strategy Series* 8 (3), 186-195.

Wartick, S., Cochran, P. L. (1985) The Evolution of the Corporate Social Performance Modell. *Academy of Management Review* 10 (4), 758-770.

Werre, M. Implementing corporate responsibility - the Chiquita case. *Journal of Business Ethics* 44 (2/3), 247-260.

Windsor, D. (2001) Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective-Some comments. *Academy of Management Review* 26 (4), 502-504.

Wood, D. J. (1991) Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review* 16 (4), 691-719.

Zwetsloot, G. I. J. M. (2003), From management systems to corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 44 (2/3), 201-207.

Internetrecherchen

IR 1:

APCP Worldwide Global CSR Study: „Talking to People Who Listen“ http://www.apcoworldwide.com/contentPDFsGlobal_CSR_Study.pdf
[Zugriff: 30.10.2008; 12:05]

IR 2:

Brown, D.: „Verantwortlich, rechenschaftspflichtig, transparent Corporate Responsibility Management in der Praxis“
<http://www.upj-online.de/index/76683>,
[Zugriff: 2.11.2008; 10:37]

IR:3

Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) zu CSR
<http://www.bdi-online.de/de/fachabteilungen/1760.htm>
[Zugriff: 2.11.2008; 10:43]

IR 4:

Business and Industry Advisory Committee to the OECD – The OECD MNE Guidelines: An Overview

http://www.foe.co.uk/resource/briefings/oecd_guidelines_multinational.html
[Zugriff: 2.11.2008; 12:12]

IR 5:
Business in the Community (BITC)
<http://www.bitc.org.uk/index.html>
[Zugriff: 2.11.2008; 10:42]

IR 6:
Code of Conduct – Henkel CEE
http://www.henkel.at/atd/content_data/4.11.3_Code_of_Conduct.pdf
[Zugriff: 6.2.2009; 20:10]

IR 7:
Code of Conduct – OMV AG
http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1170768765028&lang=de&swa_id=1182039245993.809&swa_site=wps.vp.com
[Zugriff: 5.2.2009; 22:15]

IR 8:
Code of Conduct – Telekom Austria Group
<http://www.telekomaustria.com/ir/code-of-conduct-de.pdf>
[Zugriff: 3.2.2009; 19:00]

IR 9:
CSR Folder 2008 – Henkel CEE
http://www.henkel.at/atd/content_data/Folder_CSR2008.pdf
[Zugriff: 6.2.2009; 20:33]

IR 10:
CCC Austria
<http://www.ccc-austria.at>
[Zugriff: 30.10.2008; 19:42]

IR 11:
Caroline Simon: „Vergleichende Betrachtung von Shareholder Value und Stakeholder Value“, SS 2000
http://www.phil.uni-erlangen.de/economics/bwl/lehrbuch/gst_kap5/vglshstv/vglshstv.html
[Zugriff: 10.2.2009; 19:42]

IR 12:
CSR Europe
<http://www.csreurope.org>
[Zugriff: 2.11.2008; 10:44]

IR 13:
CSR Germany – Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung
http://www.csrgermany.de/www/CSRcms.nsf/ID/home_de
[Zugriff: 2.11.2008; 10:20]

IR 14:
CSR Ranking 2006 – Infobroschüre
<http://www.ccc-austria.at>
[Zugriff: 2.11.2008; 18:23]

IR 15:

CSR Performance Report OMV

http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1193118903989&lang=de&swa_id=1182039245993.809&swa_site=wps.vp.com

[Zugriff: 5.2.2009; 23:11]

IR 16:

Dow Jones Sustainability Indexes

<http://www.sustainability-indexes.com/>

[Zugriff: 2.11.2008; 14:30]

IR 17:

Dresewski, F. und Hartmann, J.: „Verantwortliche Unternehmensführung im Mittelstand: Ausgewählte nationale und internationale Leitfäden und Instrumente“

<http://www.upj-online.de/index/76851>,

[Zugriff: 2.11.2008; 10:33]

IR 18:

Dresewski, F.: „Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten“

http://www.upj-online.de/media/upj/downloads/Downloads/UPJ_Downloads/Dresewski_Soziale_Verantwortung_bewerten.pdf

[Zugriff: 2.11.2008; 14:25]

IR 19:

Henkel CEE

<http://www.henkel.at>

[Zugriff: 6.2.2009; 19:22]

IR 20:

EMAS Eco-Management and Audit Scheme

<http://www.emas.de/>

[Zugriff: 1.11.2008; 22:42]

IR 21:

EurActiv.com: Lisbon Agenda, 17. August 2004

<http://www.euractiv.com/en/future-eu/lisbon-agenda/article-117510>

[Zugriff: 30.10.2008; 19:36]

IR 22:

Europäische Kommission, Grünbuch: „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“, Brüssel 2001

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:DE:PDF>

[Zugriff: 2.11.2008; 10:46]

IR 23:

Europäische Kommission, Manuskript: „Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“, Brüssel 2002

http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4402488_de.pdf

[Zugriff: 27.1.2009; 21:47]

IR 24:

Europäische Kommission, Mitteilung: „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf diesem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“, Brüssel 2006

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:de:PDF>

[Zugriff: 27.1.2009; 21:29]

IR 25:

Europäische Kommission, Mitteilung: „Ein nachhaltiges Europa für eine bessere Welt: Die EU-Strategie für eine Nachhaltige Entwicklung“, Brüssel 2001

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0264:FIN:DE:PDF>

[Zugriff: 26.1.2009; 23:43]

IR 26:

FTSE4GOOD Index Series

http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

[Zugriff: 2.11.2008; 18:29]

IR 27:

Global Compact: „Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in der Wirtschaft“, New York 2005

<http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/de-gc-flyer-05.pdf>

[Zugriff: 2.11.2008; 14:20]

IR 28:

Global Compact Business Associations

http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/business_associations.html

[Zugriff: 30.10.2008; 19:39]

IR 29:

Global Reporting Initiative

<http://www.globalreporting.org/about/brief.asp>

[Zugriff: 30.10.2008; 19:52]

IR 30:

Global Reporting Initiative: „Sustainability Reporting Guidelines 2002“

http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43F7-B5F7-153687759627/0/2002_Guidelines_DUE.pdf

[Zugriff: 28.1.2009; 00:39]

IR 31:

IISD (International Institute for Sustainable Development: ISO CSR Standards

<http://www.iisd.org/standards/csr.asp>

[Zugriff: 1.11.2008; 22:31]

IR 32:

Institute 4 Sustainability

<http://www.4sustainability.org/>

[Zugriff: 2.11.2008; 10:38]

IR 33:

International Chamber of Commerce (ICC) Germany: „Internationale Aspekte von CSR“

[http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/4AECA001049E6917C12570EB00395493/\\$file/Leitfaden_CSR.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/4AECA001049E6917C12570EB00395493/$file/Leitfaden_CSR.pdf)

[Zugriff: 2.11.2008; 13:01]

IR 34:

International Organization for Standardization (ISO)

<http://www.iso.org/iso/home.htm>

[Zugriff: 30.10.2008; 19:55]

IR 35:

ISO Social Responsibility Website

<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0>

[Zugriff: 1.11.2008; 22:36]

IR 36:

ISO Social Responsibility Standardization – An Outline of the Issues

http://www.iisd.org/pdf/2004/standards_iso_srs.pdf

[Zugriff: 1.11.2008; 22:30]

IR 37:

Loew, T., Institute 4 Sustainability, Diskussionspapier des IÖW DP55/02, *Bausteine zu Unternehmen und Nachhaltigkeit*

www.ioew.de/home/downloaddateien/DP5502.pdf

[Zugriff: 2.11.2008; 10:49]

IR 38:

Loew, T., Institute 4 Sustainability, „Die europäische Begriffssystematik für Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship und Nachhaltige Entwicklung“

http://www.4sustainability.org/downloads/Loew_definitionenCSR.pdf

[Zugriff: 2.11.2008; 10:52]

IR 39:

Mayr, M. und Schnepf, D.: „Soziale Nachhaltigkeit in Unternehmen“

<http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=1>

[Zugriff: 2.11.2008; 15:29]

IR 40:

Sustainability Report 2008 – Henkel CEE

http://www.henkel.at/atd/content_data/106984_2009.02.25_sustainabilityreport_de.pdf

[Zugriff: 6.2.2009; 23:31]

IR 41:

Sustainability Report 2007/-08 – OMV AG

http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1237537913316&lang=de&swa_id=1182039245993.809&swa_site=wps.vp.com

[Zugriff: 5.2.2009; 20:15]

IR 42

Sustainability Report 2007/08 – Telekom Austria Group

<http://www.telekomaustria.com/verantwortung/nachhaltigkeitsbericht-2007-08.pdf>

[Zugriff: 3.2.2009; 19:10]

IR 43:

On - Österreichisches Normungsinstitut

http://www.on-norm.at/publish/iso_26000_sr.html

[Zugriff: 2.11.2008; 18:13]

IR 44:

OMV AG

<http://www.omv.at>

[Zugriff: 5.2.2009; 20:02]

IR 45:

respACT – Austrian Business Council for Sustainable Development

<http://www.respect.at/>
[Zugriff: 2.11.2008; 15:21]

IR 46:
respACT – Glossar: GRI
<http://www.respect.at/content/site/service/glossar/article/1643.html>
[Zugriff: 2.11.2008; 16:21]

IR 47:
<http://www.respect.at/content/site/service/glossar/article/1685.html>
[Zugriff: 2.11.2008; 17:22]

IR 48:
SAI Social Accountability International – Promoting The Human Rights of Workers Around The World
<http://www.sa-intl.org/>
[Zugriff: 1.11.2008; 22:40]

IR 49:
Schaller , M., Agentur für Nachhaltigkeit: „CSR – Modewort oder neues Miteinander von Wirtschaft und Gesellschaft“
<http://www.sustainable.at/Presse/CSR%20Kummerinstitut%20Schaller%20060722.pdf>
[Zugriff: 30.10.2008; 20:29]

IR 50:
„Die Gesellschaftliche Verantwortung von österreichischen Unternehmen“, Studie im Auftrag der Initiative CSR Austria 2003
<http://trigos.at/content/site/service/dokumente/article/2141.html>
[Zugriff: 26.1.2009; 22:07]

IR 51:
Telekom Austria Group
<http://www.telekom.at>
[Zugriff: 3.2.2009; 19:01]

IR 52:
The Austrian Corporate Governance Website
http://www.corporate_governance.at
[Zugriff: 1.11.2008; 22:44]

IR 53:
The OECD Guidelines for Multinational Enterprises Revision 2000
<http://www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf>
[Zugriff: 1.11.2008; 22:47]

IR 54:
The OECD Corporate Governance Principles
<https://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>
[Zugriff: 2.11.2008; 18:03]

IR 55:
Trigos
<http://www.trigos.at>
[Zugriff: 30.12.2008; 14:35]

IR 56:

UN Global Compact

<http://www.unglobalcompact.org/> [Zugriff: 30.10.2008; 19:38]

IR 57:

UN Millenium Development Goals

<http://www.un.org/millenniumgoals/>

[Zugriff: 30.10.2008; 19:51]

IR 58:

UNIDO – Position Paper on Corporate Social Responsibility

http://209.85.135.104/search?q=cache:ix8qUsr4s_gJ:www.unido.org/reap-software/info/download/Final%2520Version%2520CSR%2520Position%2520Paper%2520310306.DOC+corporate+social+responsibility&hl=de&ct=clnk&cd=51&gl=at

[Zugriff: 2.11.2008; 18:27]

IR 59:

World Economic Forum Davos

<http://www.weforum.org/en/index.htm>

[Zugriff: 30.10.2008; 19:32]

IR 60:

WU Alumni News: „Gipfeltreffen – Corporate Social Responsibility“, Juli 2007

<http://www.alumni.at/upload/summitPics/AN%2062.pdf>

[Zugriff: 2.11.2008; 18:05]

IR 61:

4Managers – Corporate Citizenship

<http://www.4managers.de/themen/corporate-citizenship/>

[Zugriff: 2.11.2008; 10:26]

ANHANG

Anhang 1: Ein globaler Rundgang

Quelle: vgl. Köppl und Neureiter 2004, 33

Weitere ausgewählte Organisationen, die sich mit den unterschiedlichen Facetten der CSR beschäftigen, im Überblick (basierend auf Eigenangaben der Organisationen):

Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)

Diese Organisation, dessen Ziel in der weit reichenden Verankerung von CSR besteht, setzt sich aus Gruppen zusammen, die in den Bereichen Investitionen, Umweltschutz, Religion, Arbeitnehmerrechte und soziale Gerechtigkeit aktiv sind. Die „CERES-Prinzipien“ sollen einen Standard bilden für die Berücksichtigung und Bewertbarkeit der gesellschaftspolitischen Orientierung von Unternehmen (CERES ist Begründer der Global Reporting Initiative). Die Organisation strebt die Etablierung eines global standardisierten Berichtswesens von Unternehmen an, die alle Aspekte der CSR gleichwertig beinhaltet. (www.ceres.org)

Corporate Citizenship Company

Diese Organisation hat es sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen dabei zu helfen, wirtschaftlich erfolgreich zu sein, indem sie aktive Bürger der Gesellschaft im Sinne der drei zentralen Verantwortungsbereiche sind. Neben Fachpublikationen und Analysen zählt auch die Beratung von Unternehmen zu den Angeboten dieser Organisation, die auch eine eigene Software für Sozial-Audits entwickelt hat. (www.corporate-citizenship.co.uk)

CSR Europe

CSR Europe will seinen Mitgliedern helfen, Profitabilität und Nachhaltigkeit zu kombinieren, indem CSR zu einem zentralen Element der Unternehmensführung erhoben wird. Dies soll primär über Online-Dialogforen und Informationszentren geschehen. (www.csreurope.org) [s.a. IR 12]

Institute for Global Ethics

Die praktische Anwendung und Umsetzung von Aspekten der Wirtschaftsethik steht im Vordergrund dieser Organisation, die von Camden aus operiert. Neben Publikationen zu diesem Thema arbeitet das Institut auch an Ausbildungsprogrammen, der Steigerung der öffentlichen Wahrnehmung sowie der Beratung von Unternehmen in Fragen der Wirtschaftsethik. (www.globalethics.org)

International Institute for Sustainability Development (IISD)

Diese kanadische Organisation hat sich zum Ziel gesetzt, durch Expertise und Vorschläge das Prinzip der Nachhaltigkeit in die Politikfelder Internationaler Handel und Investitionen, Klimawandel und Umgang mit Ressourcen einzubringen. Der Schwerpunkt besteht in der Beratung von politischen Entscheidungsträgern in diesen Themenbereichen, unter anderem auch in Form eines Online „Clearinghouse“ für entsprechende Informationen. (www.iisd.org) [s.a. IR 31]

Social Accountability International (SAI)

Das SAI ist eine von New York aus operierende Organisation, die sich primär mit den globalen Arbeitsbedingungen beschäftigt und entsprechende Standards entwickelt hat. Zum Beispiel „Social Accountability 8000 (SA8000)“ – dieser international anerkannte

Standard für den Bereich der Arbeitsplatzbedingungen basiert auf den neun Prinzipien der internationalen Menschenrechtskonvention. (www.sa-intl.org)

SustainAbility

Diese Kombination aus Think-Thank und Unternehmensberatung aus Großbritannien tritt für die Etablierung von Unternehmenspraktiken ein, die „sozial verantwortlich, ökologisch sinnvoll und wirtschaftlich relevant sind. (Eigenangabe) Gemeinsam mit der UNEP entwickelte diese Organisation das „Engaging Stakeholders Programme“ zur Schaffung einheitlicher Kriterien des Nachhaltigkeitsberichts wesens. (www.sustainability.co.uk)

World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

Das in Genf angesiedelte WBCSD ist ein Zusammenschluss von über 120 international agierenden Unternehmen, die sich zu den Prinzipien einer nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung bekennen. Rund um diesen gemeinsamen Nenner entwickelt das WBCSD Kooperationen zwischen Unternehmen, Regierungen und anderen Stakeholdern und ist außerdem um die Verankerung des Nachhaltigkeitsprinzips in den Unternehmen bemüht. Weiters wurde – in Kooperation mit Unternehmen, Universitäten und der Weltbank – eine „Virtual University for Sustainable Business“ ins Leben gerufen, das Manager und politische Entscheidungsträger auf die Herausforderungen einer nachhaltig agierenden Wirtschaft vorbereitet. Ein weiteres Programm unterstützt Unternehmen auf dem Weg von der „traditionelle Wirtschaftsweise um nachhaltigen Wirtschaften“. (www.wbcsd.ch)

World Economic Forum

Auch das „World Economic Forum“, ebenfalls in Genf situiert, befasst sich seit geraumer Zeit mit CSR. Die „Global Corporate Citizenship Initiative“ wurde im Februar 2002 gemeinsam mit dem Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF) eingerichtet. Beim Start wiesen 36 Top-Manager aus allen Teilen der Welt darauf hin, dass „Corporate Citizenship das grundlegende Managementprinzip für wirtschaftlichen Erfolg ist, das allen Top.Managern vorgibt, wie ihre Unternehmen zu führen sind und wie die Beziehungen mit Stakeholdern zu gestalten sind.“ (www.weforum.org)

Anhang 2: Ethical Indexes
Quelle: Perrini et.al. 2006, 81

Economic dimension	Social dimension	Environmental dimension	Sustainability dimension
Operating budget and annual report Return On Investment (ROI) Return On Equity (ROE) Leverage Current ratio Periodic performance indicators (Economic Value Added, EVA) (Stewart, 1991) Specific performance indicators (Marketing, Production, Logistics, R&D, Quality) Value of economic capital (Guatri, 1991) Shareholder Value (Rappaport, 1986)	Social audit (Abt, 1977) and social report (Gruppo per il Bilancio Sociale, 2001) Social accounting (Zadek et.al., 1997, Gonella et.al., 1998) Socio-efficiency Indicators (Schaltegger et.al., 2002: p.2) AccountAbility 1000 (AA1000) (AccountAbility 1999) BS 8800 and Occupational Health and Safety Assessment Series Specification (OHSAS18001) http://www.bsi-global.com Social Accountability 8000 (SA8000). http://www.sa-intl.org Ethical indexes (Domini 400 Social Index, Citizens Index, Dow Jones Sustainability Indexes, Ethical Index, Euro, FTSE4Good Index Series) [IR 26] (Tencati, 2002b, pp. 196-197) Ethical and Social Rating (Perrini and Tencati, 2003, pp.14-16)	Environmental report and LCA (Hallay, 1990, Hallay and Pfriem, 1992) Environmental accounting (Bundesumweltministerium and Umweltbundesamt, 1995; Burritt et.al., 2002) Ecolabels http://www.eco-label.com Eco-efficiency Indicators (World Business Council, 2000) Performance Indicators (ISO 14031). http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html Environmental management regulations and standards (EMAS and ISO 14001). http://europa.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm; http://www.iso.org/iso/en/iso9000-14000/index.html	GRI http://www.globalreporting.org Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1992; Figge et.al., 2002; Zingales and Hockerts, 2003) SIGMA Project. http://www.projectsigma.com Q-RES Project (2002; 2004) ISO 26000. http://www.iso.org/sr http://www.uni.com Integrated Framework for Sustainability Performance Measurement, Management and Reporting (Schaltegger and Wagner, 2006) Sustainability Evaluation and Reporting System (SERS): the SPACE framework (Tencati, 2002a; Perrini and Tencati, 2003)

CURRICULUM VITAE

Persönliche Daten



Geburtsdatum	22. Mai 1983
Geburtsort	Wien, Österreich
Nationalität	Österreich
Familienstand	ledig

Ausbildung

2001-2009	Studium „Internationale Betriebswirtschaft“, Universität Wien <i>Schwerpunkte „Internationales Management“ und „Marketing“</i>
-----------	---

Tätigkeiten im universitären Rahmen

Februar 2008	„Der andine Integrationsprozess“ – Seminar und Exkursion <i>Universidad Bolivariana, Universidad Católica Andrés Bello -Venezuela Universidad Nacional, Universidad de los Andes - Kolumbien</i>
Sept. 2005 – Juni 2006	Studium „Business and Economics“ <i>University of Wales, Swansea</i>

Berufserfahrung

Juni – Sept. 2009	Deutsch-Portugiesische Industrie- und Handelskammer, Lissabon – Portugal <i>Abteilung Marketing Services</i>
Jänner – April 2008 Sept. 2007	E-Control GmbH, Energie Regulierungsbehörde Österreich <i>Assistentztätigkeit in der Abteilung Gas</i>
Juli& Aug 2007	Österreichisches Generalkonsulat, Istanbul -Türkei <i>u.a. Mitwirkung bei der Erstellung einer Homepage des Generalkonsulates, Dolmetsch, Arbeitsübersetzungen, Verbalnoten</i>
Februar 2007 Juli – Oktober 2006	Sozialprojekt „Associação Gisela Wisniewski“, Parajuru - Brasilien <i>Englischunterrichtung und Betreuung von Kindern und Hotelschülern</i>
Juli 2003	Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien AG <i>Schaltertätigkeit, Kundenbetreuung, Mithilfe bei der Buchhaltung</i>

Sept. 2002	ISS Multiservice, Wien-Österreich <i>Rechts- und Finanzabteilung, Mithilfe bei Budgetierung und Lohnbearbeitung</i>
Juli& Sept. 2001	Raiffeisenlandesbank NÖ-Wien AG <i>Schaltertätigkeit, Kundenbetreuung, Mithilfe bei der Buchhaltung</i>
Aug 2000 Juli 1999	Hoerbiger Ventilwerke AG, Wien-Österreich Hoerbiger Ventilwerke AG, Wien-Österreich <i>Abteilung Prüfung und Markierung</i>

Nebentätigkeiten

seit Okt. 2008	Volkshochschule Ottakring
Okt. 2006- Dez. 2007	Vienna International Center, Wien
Juli& August 2004	Au-pair Aufenthalt, Noirmoutier-Frankreich
März 2004- Juni 2005	Etablissement Ronacher und SAS Radisson Hotel, Wien
Nov. 2002- April 2003	Nachwuchs-Volleyballtrainerin bei „Eon- Hotvolleys“
August& Sept. 2002	Benetton Megastore, Wien

Fähigkeiten und Kenntnisse

Fremdsprachen:

Englisch	fließend in Wort und Schrift
Türkisch	fließend in Wort und Schrift
Französisch	fließend in Wort, gut in Schrift
Portugiesisch	fließend in Wort, gut in Schrift
Spanisch	gut in Wort und Schrift

Computerkenntnisse Microsoft Office

Führerschein B

Referenzen

Hr. Johann Schnakl, Raiffeisen Landesbank NÖ-Wien	Tel. (+43) 5 1770 67 556
Generalkonsul Josef Saiger, Österreichisches Generalkonsulat Istanbul	Tel. (+90) 212 223 67 42
Ao.Univ.-Prof.Dr. Josef Windsperger, Universität Wien	Tel.: (+43) 1 4277 38180
Mag. Michael Schmöltzer, E-Control G.m.b.H.	Tel.: (+43) 1 24724 800

ABSTRACT

Das Schlagwort „Corporate Social Responsibility“, kurz CSR, beherrscht seit einiger Zeit die Wirtschaft. Nicht nur in Österreich, sondern auch in der gesamten EU und in den USA, scheint das Thema um die unternehmerische Verantwortung der Gesellschaft eine gewisse Priorität zu haben. Aber was ist CSR, beziehungsweise was bedeutet es, im Sinne von CSR gesellschaftlich verantwortlich zu handeln? Warum gibt es dieses Umdenken in der Wirtschaft? Welche Maßnahmen sollten getroffen werden, um der gesellschaftlichen Verantwortung sinnvoll nachzugehen? Welche wichtigen Begrifflichkeiten gilt es in diesem Kontext zu behandeln? Ist der Grund des freiwilligen gesellschaftlichen Handelns der zunehmende öffentliche Druck? Alle diese Fragen sind ein wichtiger Bestandteil dieser Arbeit.

Im theoretischen Teil dieser Arbeit geht es darum, die zentralen Begriffe der Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen näher zu beleuchten und Begriffe wie Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance, Stakeholder Management, Social Responsible Investment und nachhaltige Entwicklung voneinander abzugrenzen und deren Bedeutung aufzuzeigen. Modelle und Ansätze in der Entwicklungsphase von CSR, internationale Rahmendokumente und Standards der CSR-Debatte sowie eine allgemeine Darstellung der Situation in Österreich werden näher betrachtet. Im praktischen Teil soll eine Fallstudienanalyse der Unternehmen Henkel CEE, OMV AG und der Telekom Austria Group anhand von Fragen in Bezug auf die durchgeführten Maßnahmen, Projekte und inhaltlichen Schwerpunkte in den drei Bereichen Ökologie, Ökonomie und Soziales zeigen, wie CSR in der Praxis gelebt wird.

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und die verschiedenen Konzepte, die dahinter stehen, sind ein weites Feld. Es treffen viele unterschiedliche Meinungen und Sichtweisen aufeinander, jedoch ist man sich über die Wichtigkeit von CSR-Maßnahmen und deren steigenden Bedeutung in der Zukunft einig. Die aktive Anwendung von CSR bringt eine Reihe von Vorteilen und bewirkt einen Zusatznutzen für Unternehmen und dient zu guter Letzt dem Allgemeinwohl der Bevölkerung.