

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

„Corporate Social Responsibility –
Wie verändert das CSR-Engagement eines
Unternehmens die Unternehmenskultur?“

Verfasserin

Filiz Racher

angestrebter akademischer Grad
Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, Oktober 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 301 295
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Publizistik- und Kommunikationswissenschaften
Betreuer:	Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Duchkowitsch

Erst durch das Tun, die Arbeit am Bewusstsein, beginnt die Veränderung.

Franz Moser, Bewusstsein in Raum und Zeit

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis.....	8
Einleitung.....	9
Problemstellung und Forschungsfrage	15
Aufbau der Arbeit.....	19
1. Begriffliche Abgrenzung und Einordnung von CSR	21
1.1. Definition des Begriffes CSR.....	21
1.2. Die vier gängigen Begründungen für soziale Verantwortung nach Porter und Kramer.....	24
1.3. CSR und Nachhaltigkeit.....	26
1.4. Corporate Citizenship.....	27
1.5. Corporate Governance.....	30
1.6. Corporate Identity.....	32
2. Ethik und Moral in der Wirtschaft	34
2.1. Wirtschaftsethik.....	36
2.1.1. Ökonomie – Ökonomik	36
2.1.2. Wettbewerb und Moral.....	37
2.1.3. Unternehmensethik.....	38
2.1.4. Konzept der Unternehmensethik	39
2.1.5. Führungsethik	40

2.2.	CSR und der Konsum.....	42
2.2.1.	Welchen Einfluss hat CSR auf die Kaufentscheidung?.....	45
2.2.2.	Fair Trade	46
3.	Entwicklung von CSR.....	50
3.1.	Internationale historische Entwicklung	51
3.2.	Internationale Organisationen und deren Initiativen zum Thema CSR	54
3.2.1.	UNEP: Global Reporting Initiative	54
3.2.2.	UNO: Das Projekt „Global Compact“	55
3.2.3.	OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	57
3.2.4.	GRI, Global Compact und OECD-Leitsätze – ein Vergleich.....	58
3.3.	Entwicklung auf EU-Ebene.....	60
3.3.1.	Europäisches Bündnis für soziale Verantwortung.....	61
3.4.	Die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie	62
3.5.	Outcome der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie	64
3.6.	Trigos-Unternehmenspreise	65
3.6.1.	Best-Practice-Beispiele.....	67
3.7.	corporAID.....	69
4.	Normen und CSR.....	70
5.	CSR und der Kapitalmarkt.....	73
5.1.	CSR-/Nachhaltigkeitsindizes.....	73
5.2.	Kritische Betrachtung von Nachhaltigkeitsratings.....	77
5.3.	CSR und Nachhaltigkeit am österreichischen Kapitalmarkt.....	78
6.	Die CSR-Strategie	81
6.1.	Vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value.....	83
6.1.1.	Stakeholderkommunikation und -kooperation	85

6.2.	Die unternehmerische Vision	86
6.2.1.	Definition der unternehmerischen Vision.....	86
6.2.2.	Der Einfluss der Stakeholder auf die unternehmerische Vision.....	86
6.2.3.	Der Einfluss internationaler Initiativen auf die unternehmerische Vision	87
6.3.	Verantwortungsbereiche eines Unternehmens	88
6.4.	Unternehmenspolitik	91
6.5.	CSR in die Unternehmensstrategie integrieren	92
6.6.	Umsetzung der CSR-Strategie.....	93
6.7.	CSR-Kommunikation	95
6.7.1.	CSR in der Unternehmenskommunikation.....	95
6.7.2.	Die Bedeutung von interner und externe Kommunikation für CSR	96
7.	Erfolgsfaktor CSR	98
7.1.	CSR als Business Case	99
8.	Unternehmenskultur und CSR.....	102
8.1.	Einordnung der CSR in die Unternehmenskultur	102
8.2.	Allgemeine Definition der Unternehmenskultur.....	104
8.3.	Schaffung, Verstärkung und Beeinflussung von Unternehmenskultur.....	107
9.	CSR bei Henkel	109
9.1.	CSR-Aktivitäten bei Henkel.....	109
9.2.	Untersuchung der Forschungsfrage am Beispiel Henkel	113
10.	Resümee	124
	Literaturverzeichnis	126
	Internetquellen	130

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das System der CSR	19
Abbildung 2: CSR-Dreieck	22
Abbildung 3: Ebenen und zentrale Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen	29
Abbildung 4: Einflussbereiche der Wirtschafts- und Unternehmensethik	39
Abbildung 5: Überblick Gütesiegel.....	44
Abbildung 6: Fairtrade Logo	46
Abbildung 7: Criteria and Weightings	75
Abbildung 8: Performance VÖNIX vs. ATX.....	79
Abbildung 9: Das Gesamtsystem der strategischen Unternehmensführung	82
Abbildung 10: Mögliche Dimensionen von Anspruchsgruppen	84
Abbildung 11: Die beiden Dimensionen der unternehmerischen Vision	87
Abbildung 12: respACT austria.....	89
Abbildung 13: Aufbau und Umsetzung der CSR-Strategie	94
Abbildung 14: Der Business Case für CSR.....	100
Abbildung 15: Merkmale der Unternehmenskultur	106
Abbildung 16: Henkel Fokusfelder	110
Abbildung 17: Nachhaltigkeitsbilanz 1998 bis 2007	112
Abbildung 18: Organisation für nachhaltiges Wirtschaften bei Henkel.....	113
Abbildung 19: Henkels Visionen und Werte.....	114
Abbildung 20: Die Leitlinien bei Henkel	116
Abbildung 21: CSR-Strategie bei Henkel	117
Abbildung 22: Nachhaltigkeitskommunikation im Überblick	118
Abbildung 23: Fragelinie und Hypothesen.....	122

Einleitung

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen ist in jüngerer Zeit vermehrt ins gesellschaftspolitische Blickfeld gerückt. Sowohl auf europäischer als auch auf österreichischer Ebene sind Wirtschaftstreibende zur Einsicht gelangt, dass es für langfristigen Erfolg notwendig ist, Verantwortung für das Unternehmensumfeld sowie für die Arbeitnehmer wahrzunehmen und nachhaltig zu wirtschaften.¹ Einen erheblichen Einfluss auf diese Entwicklung hatten sicherlich auch negative Schlagzeilen die Arbeitsbedingungen in Entwicklungsländern (als Produktionsstätte von in den „fortgeschrittenen“ Industrieländern konsumierten Gütern), insbesondere das Problem der Kinderarbeit, betreffend. Aber auch in den Industrieländern selbst erweckten Finanzskandale die Aufmerksamkeit von Konsumenten, Konsumentenschutz, Politik und NGOs.

Für die Medien waren und sind derartige Zustände eine Möglichkeit, ihre „Kritik- und Kontrollfunktion“² auszuüben und gleichzeitig Auflagen, Quoten und Hits in die Höhe zu treiben. Weitere Gründe, die immer mehr Unternehmen veranlassen, sich mit CSR zu beschäftigen, sind der Wertewandel der Gesellschaft und dass Themen wie Gleichberechtigung, Bildung (durch alle Lebensabschnitte hindurch), Work-Life-Balance, soziale und ökologische Verantwortung sowie Nachhaltigkeit immer stärker diskutiert werden. „Gesetzesentwürfe in Großbritannien beispielsweise enthalten die Forderung, jedes börsennotierte Unternehmen müsse ethische, gesellschaftliche und umweltpolitische Risiken mit in seinen Jahresbericht aufnehmen. Diese Maßnahmen sind Belege für den steigenden Druck der externen Anspruchsgruppen und zeigen, wie groß das finanzielle Risiko für Firmen sein kann, deren Verhalten als nicht akzeptabel angesehen wird.“³

¹ Vgl. u. a. Köppl, Peter/Neureiter, Martin: Gesellschaftliche Verantwortung als Business-Motor: Was ist Corporate Social Responsibility? Ein globaler Rundgang, Wien 2004, S. 7.

² Vgl. Burkart, Roland: Kommunikations-Wissenschaft, Grundlagen und Problemfelder, Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, Wien u.a. 1998, S. 384.

³ Vgl. Porter, Michael E./Kramer, Mark R.: Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Manager, Jänner 2007, 29. Jg., S. 1-16, S. 3.

Der Unternehmer, der wirtschaftliche Rahmenbedingungen auch abseits von Bilanzen und Business Cases im Auge behält, erkennt, dass er im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit seinen Beitrag leisten kann, sein unternehmerisches Wirken damit untrennbar verbunden ist und sein Handeln auch Konsequenzen weit über die Stakeholder hinaus hat. „Aber auch wenn sich die Unternehmen dieser Risiken mittlerweile bewusst sind, wissen sie noch nicht genau, wie sie damit umgehen sollen.“⁴

Die Verantwortungsbereiche eines Unternehmens, die auf den oben genannten Umstände zutreffen, nennt man CSR (Corporate Social Responsibility) – die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. CSR beschreibt oder berührt ein mannigfaltiges Sammelsurium an weiteren, mittlerweile geläufigen Begriffen wie beispielsweise

- Nachhaltigkeit oder Sustainable Development (nicht nur im ökologischen Sinne),⁵
- Corporate Governance (z. B. auf dem Kapitalmarkt zur Steigerung der Transparenz für den (Klein-)Anleger)⁶ oder
- Corporate Citizenship⁷

Der Begriff CSR ist in der wissenschaftlichen Diskussion bereits weit verbreitet, in der Wirtschaft ist er jedoch oft noch nicht vollinhaltlich angelangt. Dies zeigt sich vor allem darin, dass viele Unternehmen einzelne CSR-Themen in ihre Marketing- und PR-Kampagnen mit einbeziehen, ohne jedoch CSR auch in die Kernbereiche des Unternehmens zu integrieren: Patrizia Centurioni macht in ihrer Arbeit „CSR – Trend oder Notwendigkeit?“ darauf aufmerksam, dass Unternehmen CSR-Maßnahmen in ihrer Unternehmenstätigkeit umsetzen und sich CSR nicht nur zu einem notwendigen, sondern vielmehr zu einem selbstständigen Tätigkeitsfeld von Unternehmen etablieren sollte. „Bei jenen Unternehmen, die CSR als einen Trend wahrnehmen, kann jedoch

⁴ Ebenda, S. 3.

⁵ Vgl. Friesl, Christian: Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility; Wien 2008, S. 7.

⁶ Vgl. Mostböck, Friedrich: Corporate Social Responsibility aus Sicht des Kapitalmarktes, in: Köppl/Neureiter: 2004, S. 111- 128, S. 125.

⁷ Friesl 2008, S. 14.

davon ausgegangen werden, dass ihr gelebtes verantwortliches gesellschaftliches Engagement nur von kurzer Dauer ist.“⁸ Es wird den Unternehmen immer wieder vorgeworfen, dass ihr verantwortliches Handeln nur ein PR-Gag sei.

Diese Arbeit soll die Relevanz und Wichtigkeit von CSR für Unternehmen zeigen. Weiters soll erklärt werden, warum CSR in einem Unternehmen eine Führungsaufgabe sein und in das Kerngeschäft integriert werden muss, um dem Unternehmen nachhaltigen Erfolg sichern zu können. An dieser Stelle sei auf einen Ausspruch des Wirtschaftsliberalen Milton Friedman verwiesen, der die wirtschaftliche Elite in den letzten Dekaden des 20. Jahrhunderts entscheidend geprägt hat: „There is one and only one social responsibility of business to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.“⁹

Angesichts der aktuellen Ereignisse um Bankenzusammenbrüche, Finanz-, Kapitalmarkt- und Wirtschaftskrisen, die vor kurzer Zeit nicht einmal annähernd vorstellbar waren, möchte ich in meiner Arbeit auf die Notwendigkeit hinweisen, dass – im Gegensatz zu Friedmans Aussage – das Streben nach Profit nicht das einzige aktiv zu verfolgende Ziel eines Unternehmens sein kann, sondern die Wahrnehmung von Verantwortung (über sein Kerngeschäft hinaus) gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt zur Erreichung einer langfristigen und nachhaltigen Wertsteigerung mindestens genauso wichtig ist. „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen trägt zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und damit des gesamtgesellschaftlichen Systems bei.“¹⁰ Damit verbunden ist auch der Themenkomplex von Ethik, Moral in der Wirtschaft. Dieser muss im Management ebenso bedacht werden wie das Streben nach Gewinnen.

Auch die Politik hat die Verantwortung von Unternehmen als wichtig erkannt. Sowohl UNO (bzw. deren Teilorganisationen), EU oder auch OECD haben sich bereits zum

⁸ Centurioni, Patrizia Sara: Corporate social responsibility – Trend oder Notwendigkeit? Innsbruck 2006, S. 114-115, S. 114.

⁹ Friedman, Milton: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, The New York Times Company Section 6, 13.09.1970, S. 32-33, 122, 124, 126, S. 126.

¹⁰ Schwalbach, Joachim/Schwerk, Anja: Corporate Governance und Corporate Citizenship, in: Habisch, André/Schmidtpeter, René/Neureiter, Martin (Hg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin-Heidelberg 2008, S. 71-85, S. 79.

Thema CSR geäußert. Sie schufen eine Rahmenordnung, an der sich sowohl Regierungen in ihren Empfehlungen als auch einzelne Unternehmen in ihren geschäftlichen Aktivitäten orientieren können.¹¹

CSR ist ein interdisziplinäres Thema, welches Ethik, speziell Wirtschaftsethik,¹² Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Kommunikationswissenschaft zusammenführt. Der kommunikationswissenschaftliche Aspekt ist in meinen Augen insofern interessant, da CSR-Aktivitäten erst dann die gewünschten Ergebnisse bringen, wenn sie sowohl nach innen als auch nach außen (interne und externe Unternehmenskommunikation) erfolgreich kommuniziert werden.¹³ Die strategische Kommunikation der CSR ist eine *conditio sine qua non* für den unternehmerischen Erfolg.

Die vorliegende Arbeit stellt den Anspruch, eine möglichst breite Annäherung an das Thema CSR zu bieten. Zu CSR liegt bereits einiges an wissenschaftlicher Literatur vor, die sich jeweils einem der verschiedenen Schwerpunkte des Themas widmet. So beschreibt beispielsweise Friesl speziell den Zusammenhang zwischen CSR in der Unternehmensstrategie und wirtschaftlichem Erfolg. Dabei geht er von der zunehmenden Ökonomisierung der Gesellschaft sowie der durch die Globalisierung abnehmenden Steuerungskapazität der Politik aus. Diese führt laut Friesl zu einer erhöhten Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit, die zusammen mit der immer stärker werdenden Wissensbasierung der Unternehmerlandschaft zu einer Öffnung der Unternehmen gegenüber wirtschaftsethischen Impulsen führt.¹⁴ Besonderes Augenmerk auf Fragen der Wirtschaftsethik legen Matthias Karmasin und Michael Litschka in ihrem Werk „Wirtschaftsethik – Theorien, Strategien, Trends“.

Köppl und Neureiter ergänzen die Thematik um die wirtschaftspolitische Realität der vergangenen 50 Jahre, die – ebenfalls von wachsenden Unternehmen ausgehend – von der entstandenen Distanz zwischen lokaler Community und Konzernen,

¹¹ Vgl. Köppl/Neureiter Wien 2004, S. 8.

¹² Vgl. Karmasin, Matthias/Litschka, Michael: Wirtschaftsethik – Theorien, Strategien, Trends, Wien 2008, S. 9.

¹³ Vgl. Kirchhoff, Klaus Rainer: CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar Kaevan/ Habisch André/Kirchhoff Klaus Rainer/Vashegi Sam (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin u. a. 2006, S.13-33, S. 27.

¹⁴ Vgl. Friesl 2008, S. 7.

Umweltverschmutzung, inakzeptablen Arbeitsbedingungen und oftmals mangelnder Produktqualität gekennzeichnet ist. Diese Umstände führten in den USA bereits in den 1960er Jahren zu ersten Initiativen in Richtung Nachhaltigkeit, während das Europa der 1970er das schwierige Verhältnis zwischen den mächtigen Großkonzernen und den Bürgern konfliktreich thematisierte. Internationale Organisationen wie UNO oder OECD nahmen diese Entwicklungen zum Anlass, globale Rahmenbedingungen zu definieren, die Unternehmen einerseits auf die heutigen Aufgaben aufmerksam machen sollen und gleichzeitig Ansätze zur Umsetzung derselben liefern.¹⁵

Dass gute CSR schließlich für die Gesellschaft und besonders für die Unternehmen ein Gewinn darstellt, streicht André Habisch in seinem Artikel „Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario“ heraus.

Im Gegensatz zu den oben angeführten Publikationen, die jeweils einen Aspekt von CSR herausheben und andere allenfalls erwähnen, wird die vorliegende Arbeit möglichst viele verschiedene Blickwinkel auf das Thema einnehmen. Die Arbeit soll auf diese Weise einen aktuellen Überblick über Publikationen und die Medienberichterstattung zu Themen, die eng mit CSR verknüpft sind – wie Ethik, Moral, Ökonomiekritik, politischer Meinungsbildungsprozess und externer wie interner Unternehmenskommunikation –, geben. Auf diese Erkenntnisse aufbauend wird das CSR-Engagement des Henkel-Konzerns mit besonderer Berücksichtigung der Unternehmenskultur als auch dessen Einfluss auf das strategische Unternehmensdesign in der praktischen Umsetzung untersucht. Der Henkel-Konzern wird in vielen Publikationen¹⁶ als Best-Practice¹⁷-Beispiel für eine erfolgreiche CSR angeführt.

Um den eigentlichen Fokus dieser Arbeit – die Forschungsfrage „Wie verändert das CSR-Engagement eines Unternehmens die Unternehmenskultur?“ – untersuchen zu können, wird besonderes Augenmerk auf die Unternehmensstrategie und die Integration

¹⁵ Vgl. Köppl/Neureiter, 2004, S. 7-8.

¹⁶ Vgl. u. a. Fischer, Michael-Rolf/Rauberger, Rainer: Gesellschaftliche Verantwortung: das Corporate-Citizenship-Programm als Teil der Henkel-Nachhaltigkeitsstrategie, in: Köppl/Neureiter 2004, S. 201-228.

¹⁷ Best Practice (wörtlich: *bestes Verfahren*, freier: *Erfolgsrezept*), auch Erfolgsmethode genannt, stammt aus der angloamerikanischen Betriebswirtschaft. Unternehmen, die nach *best practice* vorgehen, setzen bewährte und kostengünstige Verfahren und Geschäftsprozesse ein, die es zu einem Musterbetrieb für andere machen.

Vgl. URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Best_practice, [04.10.2008].

von CSR in dieselbe eingegangen. Dabei soll außerdem aufgezeigt werden, dass eine erfolgreiche Integration von CSR auch zu wirtschaftlichem Erfolg führt.

Problemstellung und Forschungsfrage

Seit einigen Jahren ist der gesellschaftliche Druck auf die Unternehmen groß. Regierung, NGOs (u. a. Umweltorganisationen) und Medien verlangen von den Unternehmen, sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen.¹⁸ Eine aktuelle Studie, die vom Institut für Internationales Management der Universität Graz zum Thema „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ durchgeführt worden ist, zeigt eine große Vielfalt an Aktivitäten und Zugängen zum Thema CSR.

Die untersuchten Unternehmen unterscheiden sich stark hinsichtlich ihres Verantwortungsverständnisses; ca. 1/3 zeigt ein ausgeprägtes, ca. 1/2 zeigt ein selektives und 1/5 zeigt ein gering entwickeltes Verantwortungsverständnis.

Die untersuchten Unternehmen zeigen häufig ein deutliches Bemühen, gesellschaftliche Verantwortung aktiv wahrzunehmen, die institutionelle Verankerung ist allerdings verbesserungsfähig:[...].¹⁹

Die oben angeführte Studie sollte aufzeigen, wie die Unternehmen aktuell ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Porter/Kramer sehen die Probleme in der Verständnis von CSR-Aktivitäten seitens Unternehmer:

Viele Unternehmen haben bereits eine Menge Geld für soziale Zwecke gespendet und dazu beigetragen, die Umwelt zu verbessern. Und doch waren diese Bemühungen nicht annähernd so produktiv, wie sie hätten sein können. Dafür gibt es zwei Gründe. Zum einen nehmen Unternehmenschefs fälschlicherweise an, Ausgaben für soziale Zwecke gingen grundsätzlich auf Kosten des Gewinns. Zum anderen werden Unternehmen unter Druck gesetzt, sich auf einer sehr allgemeinen gesellschaftlichen Ebene zu engagieren, statt in einer Weise, die am besten zur jeweiligen Firmenstrategie passt.²⁰

¹⁸ Vgl. Porter./Kramer 2007, S. 3.

¹⁹ URL:

<http://www.respect.at/content/site/aktuelles/article/3536.html?SWS=beda4b0fea2a425d169a28819360e215>, [04.12.2007].

²⁰ Porter/Kramer 2007, S. 2.

Weiters kritisieren Porter/Kramer, dass die unternehmerischen Aktivitäten von rein kosmetischer Natur sind, weder strategisch noch operativ. Die Unternehmen versuchen mittels PR-Kampagnen und Hochglanzbroschüren auf ihr gesellschaftliches und ökonomisches Engagement Aufmerksam zu machen.²¹

Wie oben bereits erwähnt erfolgen die CSR-Aktivitäten meist über soziale oder ökologische Einzelprojekte. Die unten angeführten „worst practice Beispiele“ (weil isoliert und nicht Teil eines Maßnahmenkomplexes) machen deutlich, dass einige Unternehmen sich mit CSR-Aktivitäten nur schmücken wollen:

- Vöslauer engagiert sich seit 2003 für die Brustgesundheit der Österreicherinnen. Jede neunte Flasche Mineralwasser ist rosa statt lichtblau und trägt mit dem „Pink Ribbon“ eine Anleitung zur Selbstuntersuchung auf den Etiketten. Damit liefern Vöslauer-Flaschen Informationen zum Thema Brustgesundheit.
- Mobilkom Austria holt Friedensnobelpreisträger und Klimaschützer Al Gore nach Wien, um auf das Thema Klimaschutz und Reduktion von CO₂ aufmerksam zu machen. Der Gastgeber und CEO von Mobilkom Austria und Telekom Austria Group Boris Nemsic kommentiert die Ergebnisse der Untersuchungen in einer Presseaussendung: „Gerade die Telekommunikationsbranche kann mit ihren Services einen nicht unwesentlichen Beitrag zur Verringerung des CO₂-Aufkommens leisten – das zeigen sowohl bestehende Daten wie auch die Analysen, die wir in Auftrag gegeben haben, [...]“²²

„Tatsächlich engagieren sich Unternehmen derzeit so unkoordiniert und so isoliert vom Geschäft und der Strategie, dass sie viele der besten Gelegenheiten, Gutes für die Gesellschaft zu leisten, ungenutzt lassen.“²³ Die höchste Stufe unternehmerischen Engagements sollte es sein, die strategische Kraft von CSR dafür zu nutzen, den

²¹ Vgl. ebenda, S. 4.

²² URL: http://www.mobilkom.at/CDA/frameset/start_frame/0,3149,892-988-182998-html-de,00.html, [24.10.2007].

²³ Vgl. Porter/Kramer 2007, S. 2.

Themen Nachhaltigkeit und Verantwortung im **Kerngeschäft** des Unternehmens den Platz zu geben, den es verdient.²⁴ Gute Beispiele dafür sind:

- Die Schokoladenmanufaktur Zotter hat die gesamte Schokoladenkuvertüre-Produktion auf fair gehandelten Kakao und Rohrzucker umgestellt. Somit erhalten Produzenten für die Rohstoffe faire Preise, unabhängig vom Weltmarkt.
- Die Firma ISS Facility Services setzt auf Mitarbeiterpolitik und bietet, um die Mitarbeitermotivation zu erhöhen, umfangreiche sozial-integrative Projekte an. Hier wird Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Kunden gleichgestellt. Die Projekte, die die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen sollen, beinhalten Motivationsveranstaltungen, Diskussionen und ein Beratungsstellennetzwerk speziell für Migrantinnen und Migranten. Die Beratungen werden in verschiedenen Sprachen angeboten. Die Integrationsprojekte sollen den Menschen wie z. B. Gehörlosen und anderen in der Arbeitswelt Benachteiligten Unterstützung dabei bieten, sich in den Arbeitsprozess (wieder) eingliedern zu können.

Weltweit bewerten unzählige Organisationen Unternehmen nach ihrer Leistung im Bereich Corporate Social Responsibility. „Von den 250 größten internationalen Konzernen haben 64 Prozent im Jahr 2005 CSR-Berichte veröffentlicht – entweder innerhalb ihres Geschäftsberichts oder in separaten Nachhaltigkeitsberichten – und damit eine ganz Branche von Kommunikationsexperten beschäftigt. Diese Veröffentlichungen lassen allerdings nur selten einen schlüssigen Rahmen für die CSR-Aktivitäten der Unternehmen erkennen.“²⁵ Was aber mit CSR-Aktivitäten für Verbesserungen erreicht wurden, wird sehr selten oder nie belegt.

Lokal oder regional agierende Klein- und Mittelbetriebe müssen sich im Rahmen der Unternehmenspraxis mit ihrer unmittelbaren Umgebung, den Ressourcen und Arbeitskräften und der daraus entstehenden Symbiose naturgemäß stärker auseinandersetzen als dies für international agierende Großkonzerne aufgrund ihrer Größe möglich

²⁴ Vgl. ebenda, S. 2.

²⁵ Ebenda, S. 4.

ist. Die daraus entstehende Herausforderung für diese großen Unternehmen stellt einen zentralen Punkt in der Thematik der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und damit CSR dar. Sie soll in der vorliegenden Arbeit am Beispiel Henkel analysiert werden.

Kein Unternehmen kann allein die gesellschaftlichen Probleme lösen, deshalb sollte jedes Unternehmen bestrebt sein, Themen auszuwählen, die für sein spezielles Geschäft von Bedeutung sind.²⁶ Nur wenn dieses Bewusstsein breite Akzeptanz in der Wirtschaft erlangt hat, ist es möglich, entscheidende gesellschaftliche Veränderungen zu bewirken. Das Konzept des Corporate Citizen sagt aus, dass Unternehmen sich wie Bürger der Gesellschaft verhalten sollen²⁷ und schafft damit die Einsicht, dass die Auswirkungen von ausschließlicher Gewinnerorientierung nicht nur auf den einzelnen Menschen, sondern schließlich auch auf deren Organisationen zurückfallen.

Der Kern der Arbeit ist die Umsetzung von theoretischen Erkenntnissen auf dem Gebiet der CSR in die Unternehmenspraxis und die Frage, inwieweit die Empfehlungen von EU und internationalen Organisationen wie UNO oder OECD dabei berücksichtigt werden. Weiters soll die Auswirkung von CSR-Maßnahmen auf das strategische Design von Unternehmen beleuchtet werden. Meine wichtigste Forschungsfrage – und deshalb gleichzeitig Titel der Arbeit – ist: „Wie verändert das CSR-Engagement eines Unternehmens die Unternehmenskultur?“

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, aufzuzeigen, wie, zu welchem Zweck und mit welcher Intention Corporate Social Responsibility im Unternehmen eingesetzt wird und inwieweit es die Unternehmenskultur beeinflusst.

²⁶ Vgl. ebenda, S. 10.

²⁷ Vgl. Wieser, Carmen: Corporate Social Responsibility – Ethik, Kosmetik oder Strategie? Über die Relevanz der sozialen Verantwortung in der Strategischen Unternehmensführung, Wien 2005, S. 85.

Aufbau der Arbeit

Die unten dargestellte Grafik soll verdeutlichen, wie CSR in das Gesellschafts- und Wirtschaftsgefüge einzuordnen ist. Daran orientiert sich auch der Aufbau und Inhalt der vorliegenden Arbeit.

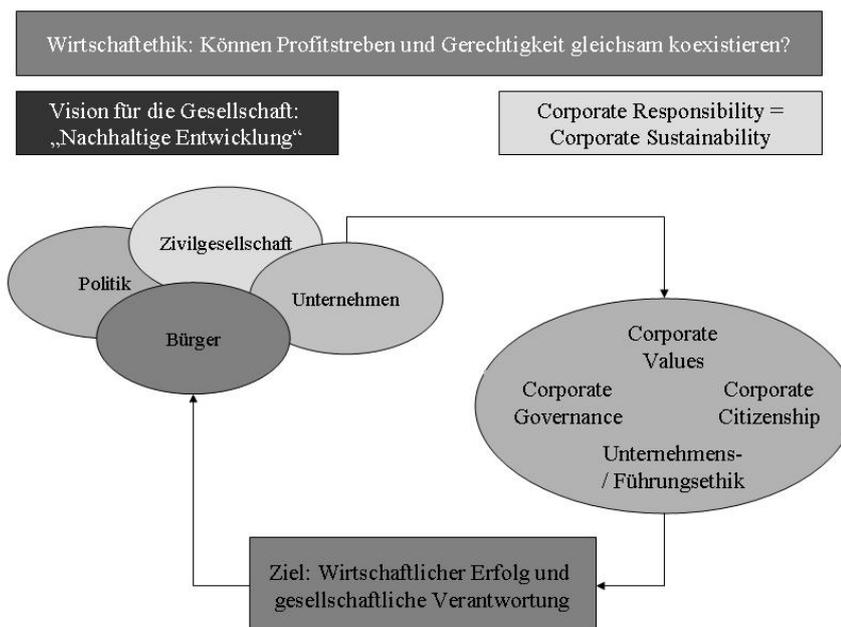


Abbildung 1: Das System der CSR

Quelle: Friesl 2008, S. 47.

Im Kapitel „Begriffliche Abgrenzung und Einordnung von CSR“ werden verschiedenste Definitionen angeführt und die zentralen Begriffe rund um Corporate Social Responsibility erläutert sowie vier Begründungen aufgeführt, warum ein Unternehmen CSR einsetzen soll. Es werden (ökologische) Nachhaltigkeit, Corporate Governance oder Corporate Citizenship sehr oft synonym zu CSR verwendet. Obwohl es zwischen CSR und den oben genannten Termini zahlreiche Überschneidungen und Verquickungen gibt, lohnt sich eine Abgrenzung und genaue Bestimmung. Außerdem werden vier Begründungen angeführt, warum Unternehmen sich mit CSR auseinandersetzen sollten.

Das zweite Kapitel „Ethik und Moral in der CSR“ bringt Ethik, Moral und Wirtschaft miteinander in Verbindung. Es werden sowohl Fragen und Probleme, die die Globalisierung betreffen als auch die Rolle der Ethik in der Wirtschaft behandelt. Darüber hinaus wird auf den Einfluss oder sogar die Macht des Konsumenten näher eingegangen.

Kapitel drei soll die historische und internationale Entwicklung von CSR auf globaler, EU- und nationaler Ebene beleuchten. Das darauf folgende Kapitel soll die Fortführung der in Kapitel drei besprochenen politisch gesetzten Rahmenbedingungen in Normen beschreiben.

Im fünften Kapitel wird die Bedeutung des Kapitalmarktes in seiner einzelnen Unternehmen zusammenfassenden Rolle hinsichtlich CSR betrachtet.

Im Kapitel „Die CSR-Strategie“ soll dargestellt werden, wie CSR in die Unternehmensstrategie eingebettet werden muss. Dort wird auch auf die einzelnen Anspruchsgruppen eines Unternehmens und die Kommunikation mit diesen eingegangen. Damit Gutes auch belohnt wird, müssen die Unternehmen ihr Engagement richtig kommunizieren. Dabei wird der internen und externen Dimension der Unternehmenskommunikation eine besondere Bedeutung zuteil, da deren Stellenwert in der Unternehmensstrategie noch nicht die für den Erfolg des Engagements notwendige Aufmerksamkeit erlangt hat.²⁸

Kapitel sieben erklärt, dass CSR auch zu einem erfolgreichen Wirtschaften beiträgt.

Die abschließenden zwei Kapitel befassen sich mit der Untersuchung der Forschungsfrage: „Wie verändert das CSR-Engagement eines Unternehmens die Unternehmenskultur?“

Zunächst wird dafür die Hypothese aufgestellt, dass die Unternehmenskultur maßgeblich von CSR beeinflusst werden kann. Dazu soll in den letzten beiden Kapiteln der Begriff der Unternehmenskultur definiert und in weiterer Folge am Beispiel Henkel hinsichtlich des Zusammenspiels mit CSR untersucht werden.

²⁸ Kirchhoff 2006, S. 27.

1. Begriffliche Abgrenzung und Einordnung von CSR

Die begriffliche Definition von CSR ist für diese Arbeit von immenser Bedeutung, da unterschiedliche Begriffe im Kontext der unternehmerischen Verantwortung mit CSR in Verbindung gebracht werden. Im folgenden Kapitel geht es einerseits um die Definition des Begriffes „CSR“ selbst, sowie sollen vier Gründe laut Porter und Kramer angeführt werden, warum ein Unternehmen CSR einsetzen soll. Darüber hinaus werden die häufigsten damit in Verbindung gebrachten Begriffe, die CSR berühren, aber im Gesamtkontext nur Teile davon beinhalten erläutert. Somit soll dieses Kapitel dazu dienen, den Begriff CSR als Überbegriff in dem Kontext der Übernahme von Verantwortung in Unternehmen zu positionieren.

1.1. Definition des Begriffes CSR

„Corporate Social Responsibility“ hat eine lange Tradition – so wurde zum Beispiel im Jahre 1227 die erste Stiftung in Hamburg „Hospital zum heiligen Geist“ gegründet. CSR wird durch das Ideal des ehrbaren Kaufmanns verkörpert: „Ehrbar ist ein Kaufmann, wenn er sich Achtung nicht nur von seinen Geschäftspartnern, sondern auch als Mitglied seiner Gemeinde erwirbt.“²⁹

Die Übersetzung ins Deutsche wurde lange Zeit irrtümlicherweise auf „soziale Verantwortung“ beschränkt. Das aus dem englischen Sprachraum stammende „social“ bedeutet jedoch „gesellschaftlich“ und verbindet gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Belange.³⁰ „CSR ist die über Charty-Engagements und Mäzenantum hinausgehende Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung: wie beispielsweise die Einhaltung der Menschenrechte und sozialer Standards (Code of Conduct), der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen, Umweltschutz sowie die Aufstellung der Gesellschaft.“³¹ Bei Corporate Social Responsibility geht es um die Effekte der

²⁹ Körner, Julia: Corporate Social Responsibility, Erfolgsfaktor Verantwortung, in: Handelskammer Hamburg.

URL: http://www.hk24.de/share/hw_online/hw2006/artikel/06_titel/06_07_12_corporate.html, [04.10.2008].

³⁰ Vgl. Friesl 2008, S. 48.

³¹ Kirchhoff 2006, S. 17.

unternehmerischen Handlungen auf die Mitarbeiter, die Gesellschaft, die Politik und die Umwelt.³²

Dieses Phänomen Corporate Social Responsibility, die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen beruht auf drei Säulen:³³

- der ökonomischen,
- der ökologischen und
- der sozialen Verantwortung von Unternehmen.



Abbildung 2: CSR-Dreieck

Quelle: Hecht, Jens: Die Anforderungen des Kapitalmarktes, in: Gazdar Kaevan/ Habisch André/Kirchhoff Klaus Rainer/Vashegi Sam (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin u. a. 2006, S. 111-121, S.112, eigene Darstellung.

³² Vgl. Köppl/Neureiter 2004, S. 21

³³ Vgl. ebenda, S. 5.

Die gängige Beschreibung, dass CSR auf drei Säulen basiert, wird jedoch nicht von allen Autoren unterstützt. In ihren Darstellungen werden die drei auf vier Säulen erweitert, wie z. B. Klaus Rainer Kirchhoff, der die vier Kernbereiche Menschen, Umwelt und natürliche Ressourcen sowie Gesellschaft und Kapital identifiziert.³⁴

Der wissenschaftliche und gesellschaftliche Diskurs brachte bereits erste Definitionen von politischen Organisationen des CSR-Begriffs hervor. So definierte die Europäische Kommission CSR wie folgt:

*CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehung 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.*³⁵

In einer im Juli 2002 veröffentlichten Mitteilung der Europäischen Kommission werden die Grundzüge der CSR in drei Punkten definiert und herausgehoben:

- CSR ist freiwillig. Das bedeutet, dass es den Unternehmen selbst überlassen ist, nicht nur die legislativen Normen zu berücksichtigen, sondern auch darüber hinaus zu agieren.
- CSR berührt nicht nur Teile der Unternehmenstätigkeit, sondern soll in die ganze Vielfalt seines Wirkens integriert werden, da sich all diese Vielfalt das (soziale) Umfeld des Unternehmens beeinflusst.
- CSR ist ein umfassendes Thema, welches in Verbindung mit der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Umwelt steht.³⁶

³⁴ Vgl. Kirchhoff, Klaus Rainer: CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar Kaevan/ Habisch André/Kirchhoff Klaus Rainer/Vashegi Sam (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin u. a. 2006, S.13-33, S. 16.

³⁵ Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch 2001, S. 8. URL: http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf, [17.09.2008].

³⁶ Kommission der europäischen Gemeinschaften, Mitteilung der Kommission betreffend: die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung, S.6. URL: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127376.pdf, [17.09.2008].

In Österreich ist CSR Ende 2002 erstmals in den Fokus des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bewusstseins gerückt. Zu diesem Zeitpunkt wurde von Industriellenvereinigung, Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und Wirtschaftskammer Österreich die Initiative „CSR Austria“ gegründet.³⁷ Der Zweck der Initiative war, die Wirtschaftstreibenden in Österreich für CSR zu sensibilisieren und gleichzeitig deren Aktivitäten öffentlich bekannt zu machen.

1.2. Die vier gängigen Begründungen für soziale Verantwortung nach Porter und Kramer

Die Verfechter der CSR nutzen folgende vier Argumente um es zu begründen:

1) Unternehmen haben eine moralische Verpflichtung

Das führende gemeinnützige CSR-Netzwerk der USA „Business for Social Responsibility“ unterstreicht die Notwendigkeit, dass Unternehmer sich als gute „Mitbürger“ sehen und „Gutes tun“ sollen. Das grundlegende Thema dieser Organisation ist, wirtschaftlichen Erfolg mit moralischen Pflichtgefühl zu vereinen. Für die Manager existiert dabei allerdings ein Zielkonflikt zwischen konkurrierenden Werten, Interessen und Kosten.

2) Nachhaltigkeit

In den 80er Jahren hat Gro Harlem Brundtland, die damalige Vorsitzende der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung eine – auch vom World Business Council for Sustainable Development verwendete – Definition von Nachhaltigkeit gegeben: „Die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllen, ohne dabei zukünftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“³⁸ In diesem Zusammenhang werden oft die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Soziales, Ökologie) erwähnt, die für den

³⁷ URL: <http://www.csrgermany.de/www/csrcms.nsf/id/46CB43B8120D00EBC1256F5E003935C5>, [17.09.2008].

³⁸ Porter/Kramer 2007, S. 5.

Unternehmenserfolg ausschlaggebend sind. Unternehmen sollen nicht kurzfristig agieren, sondern nachhaltig auf die Gesellschaft und Umwelt Rücksicht nehmen. Dies ist vor Allem dann von Vorteil, wenn wirtschaftliche und ordnungspolitische Interessen im Einklang stehen (z.B. Reduktion von Energieverbrauch oder Verpackungsmaterial). „Die Befürworter der Nachhaltigkeit werfen Fragen über diese Konflikte auf, ohne einen geeigneten Lösungsrahmen zu bieten.“³⁹

3) Gesellschaftliche Betriebslizenz

Hinter diesem Begriff steht die Annahme, dass Unternehmen von der stillschweigenden oder ausdrücklichen Zustimmung von Regierung, Gesellschaft und Interessensvertreter abhängig ist, um seiner Geschäftstätigkeit nachgehen zu können. Besonders plakativ kann dies an Unternehmen dargestellt werden, die in einer stark regulierten Industrie tätig sind oder dessen Geschäftstätigkeit massive Einflüsse auf die Gesellschaft und Umwelt hat. Allerdings kann (ausschließlich) CSR nicht als Methode verwendet werden, um Interessensgruppen im Umfeld des Unternehmens zu befriedigen, da dies auf einen andauernden Beschwichtigungsprozess hinausläuft, der keinem der Beteiligten wirklich zu Gute kommt.

4) Reputation

Den Wert von Reputation für ein Unternehmen am Markt und unter den Kunden kann kaum gemessen werden. Lediglich Unternehmen, die sich besonders langfristig um ihre Reputation kümmern (z.B. Ben&Jerry's, The Body Shop) können sich von der Konkurrenz abheben. „Bei Unternehmen, die CSR als Absicherung ansehen, ist der Zusammenhang zwischen den guten Taten und dem Käuferverhalten so gering, dass er nicht festgestellt werden kann.“⁴⁰

Zusammenfassend kann behauptet werden, dass Unternehmen CSR nicht nur punktuell einsetzen können um erfolgreich zu sein. Nur eine ganzheitliche Auseinandersetzung – daher die Integration der Gedanken in die langfristige Unternehmensstrategie – mit dem Konzept der CSR verspricht den damit in Verbindung gebrachten Erfolg. Dies

³⁹ Ebenda.

⁴⁰ Ebenda.

impliziert, dass sich das Unternehmen nicht als Kontrapunkt zur Gesellschaft und Umwelt, sondern als Teil davon betrachten muss. Weiters ist festzustellen, dass sich aus dem Konzept der CSR keine allgemeingültigen und konkreten Handlungsregeln ableiten lassen, sondern jedes Unternehmen muss selbst (unter Anderem durch den Diskurs mit den Stakeholdern) herausfinden, welche Maßnahmen für die individuelle Geschäftstätigkeit sinnvoll sind.

Rund um Corporate Social Responsibility gibt es verschiedene Begriffe, die Teil des Themenkomplexes sind oder wo zumindest Überschneidungen damit existieren. In den nachfolgenden Kapiteln soll auf die geläufigsten eingegangen werden.

1.3. CSR und Nachhaltigkeit

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird oft als synonym für CSR (Corporate Social Responsibility) verwendet. Im deutschen Sprachraum wird Nachhaltigkeit irrtümlicherweise als Übersetzung für CSR verstanden. Dabei wird CSR vor allem mit ökologischer Nachhaltigkeit gleichgesetzt (im Englischen *sustainable development*). „Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft und beschreibt heute gemeinhin die Bereiche Umweltschutz, energieeffizientes und Ressourcen schonendes Wirtschaften, also ausschließlich die Aspekt der ökologischen Verantwortung. Dies ist aber nur eine Säule der Corporate Social Responsibility.“⁴¹

Es gilt mittlerweile als akzeptiert, dass nachhaltige Entwicklung (*sustainable development*) seit dem so genannten Brundtland Report „Our Common Future“ der UN World Commission on Environment and Development von 1987 in den allgemein verwendeten Sprachgebrauch aufgenommen wurde. Die dort weitgehend anerkannte Definition als „developments that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“⁴², also eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der Gegenwart gerecht wird, ohne die Möglichkeiten nachfolgender

⁴¹ Köppl/Neureiter 2004, S. 5.

⁴² The Concept of Sustainable Development – Kapitel 1, URL: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, [02.06.2008].

Generationen zu schmälern, konzentriert sich auf folgende zwei Punkte: Den Ausgleich zwischen den Generationen („inter-generational equity“) sowie die rücksichtsvolle und langfristig orientierte Nutzung natürlicher Ressourcen („sustainable use of natural resources“).

CSR ist jedoch weit mehr als das: Über den Nachhaltigkeitsaspekt hinaus stellt CSR die aktive, dem Unternehmensziel förderliche Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung eines Unternehmens dar – und zwar auf den drei relevanten Ebenen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft.⁴³

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, kurz CSR, ist demnach ein Konzept, das dem Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in seine Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Interessensgruppen zu integrieren.⁴⁴

1.4. Corporate Citizenship

Die Rolle des „Corporate Citizen“ (CC) in der Gesellschaft zielt auf das Bewusstsein ab, sich als Bürger eben dieser zu verhalten. CC bedeutet weiters, dass auch das Unternehmen per se sich als verantwortungsvoller Bürger der Gesellschaft sieht, unter Berücksichtigung der dadurch begründeten Rechte sowie der daraus erwachsenden Pflichten.⁴⁵

Insbesondere im deutschen Sprachraum bezieht sich Corporate Citizenship meist auf die Zusammenarbeit von Unternehmen mit NGOs. Dies beinhaltet Corporate Giving, also die Spendentätigkeit und gesellschaftsorientiertes Sponsoring von Unternehmen sowie Corporate Volunteering, was wiederum Freistellungen und Mentorenprogramme

⁴³ Vgl. ON Österreichisches Normungsinstitut: Corporate Social Responsibility – Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen „CSR Leitfadens“, ON 2004, S. 6-7.

⁴⁴ Vgl. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen 2001, S. 8.

⁴⁵ Vgl. Köppl/Neureiter 2004, S. 18.

umschreiben soll.⁴⁶ Darüber hinaus wird darunter auch das Engagement an der Schnittstelle zum Staat verstanden, wie gesellschaftsorientiertes Lobbying oder die Mitwirkung bei freiwilligen Selbstregulierungsmaßnahmen der Wirtschaft. Ein weiteres sich mit CSR überschneidendes Verständnis betrifft die breite Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung in allen Feldern der Geschäftstätigkeit insbesondere im Kerngeschäft.⁴⁷

In den Publikationen rund um Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship verwenden die meisten Autoren die Begriffe sehr ähnlich.⁴⁸ Aus diesem Grund schlagen Hansen und Schrader vor, die beiden Ansätze begrifflich zu verbinden. Folgende Grafik veranschaulicht auf drei Ebenen, wo Maßnahmen im Bereich CSR nach Hansen und Schrader theoretisch ansetzen können.

⁴⁶ Vgl. Hansen, Ursula / Schrader, Ulf: Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 65, 2005, No. 4, S. 373-394. S. 376.

⁴⁷ Vgl. Hansen/ Schrader 2005, No. 4, S. 376.

⁴⁸ Ebenda.

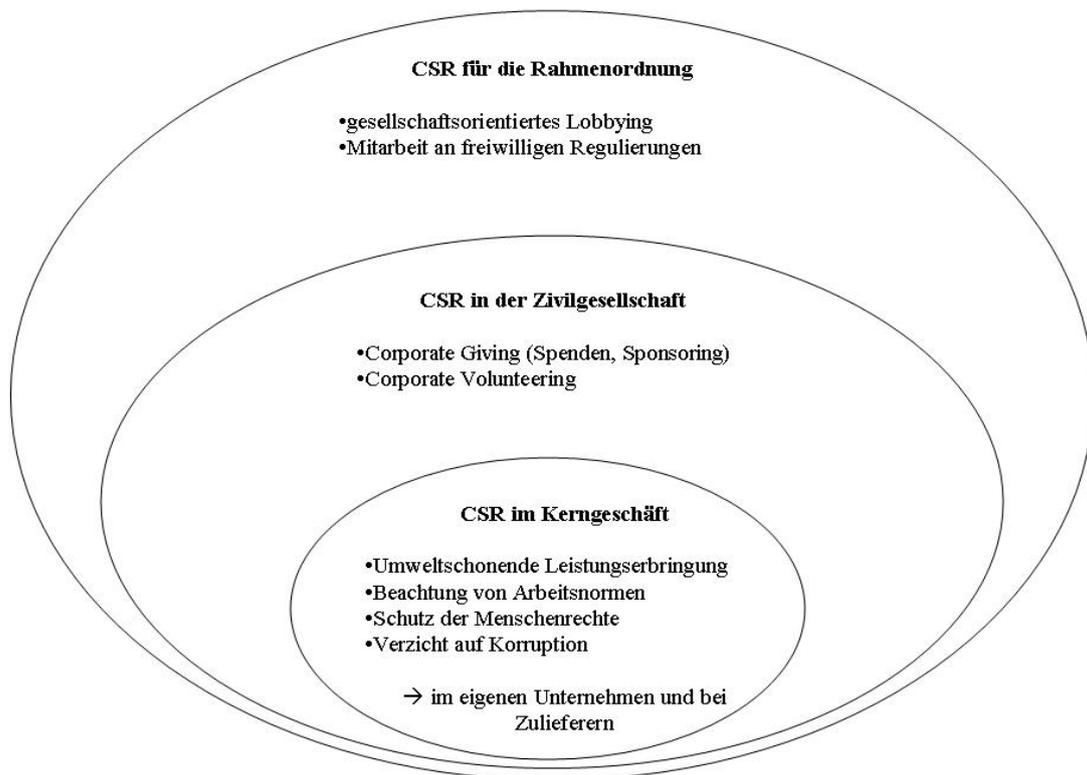


Abbildung 3: Ebenen und zentrale Elemente der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

Quelle: Hansen/Schrader, 2005, No. 4, S. 377.

Corporate Social Responsibility wird auch als die Weiterführung dieses Gedankens als Managementmaxime verstanden.⁴⁹ Dies beinhaltet, dass das Unternehmen gegenüber der Gesellschaft klar Verantwortung übernimmt – zum Vorteil von Unternehmen und Gesellschaft.⁵⁰ Weitere Termini aus diesem gedanklichen Universum einer nachhaltigen Managementmaxime sind Sustainable Development und Corporate Sustainability.⁵¹ Die Definition dieser Begriffe berücksichtigt alle relevanten Verantwortungsbereiche im Sinne des „gesellschaftsverträglichen Wirtschaftens“.

Wieland sieht den Unterschied zwischen CSR und CC darin, CC demokratietheoretisch ansetzt wird, während CSR ein Problem getriebenes Wertemanagementkonzept ist: „CC

⁴⁹ Vgl. Köppl/Neureiter 2004, S. 18.

⁵⁰ Vgl. ebenda.

⁵¹ Vgl. Hansen/Schrader 2005, No. 4, S. 375.

ist damit das umfassendere Konzept und dominant gegenüber CSR.⁵²

1.5. Corporate Governance

Corporate Governance (CG) ist ein insbesondere am Kapitalmarkt mittlerweile sehr verbreiteter Begriff. Dabei wird die Einhaltung der von nationalen Organisationen definierten

Richtlinien zum guten und verantwortungsvollen Wirtschaften an die Notierung an die liquidesten (und damit im Mittelpunkt des Interesses des Investors als auch der Gesellschaft stehenden) Kapitalmärkte gebunden.⁵³

Corporate Governance wird zusätzlich zur „normalen Marktkommunikation“ (u. a. Investor Relations, IR) börsennotierter Gesellschaften nach außen kommuniziert. Es gilt der Grundsatz: „Corporate Governance moves Investors closer to the corporate heart.“⁵⁴

CG definiert Vorgehensweisen und Hilfsmittel dazu, wie Organisationen (insbesondere Unternehmen) geführt und kontrolliert werden sollen. Die dahinter stehende Komplexität erfordert ein eingebautes Managementgefüge, um eine den Regeln und Definitionen entsprechende CG zu erreichen. Sie gilt gleichsam für die Unternehmensführung als auch für die Mitarbeiter des Unternehmens.

International gesehen existieren nur wenige, allgemein anerkannte Grundsätze. Die spezifische Ausgestaltung von CG wird auf nationaler Ebene erstellt, wodurch sich auch entsprechende internationale Unterschiede ergeben.⁵⁵

Corporate Governance selbst kann in verpflichtende und freiwillige Maßnahmen unterteilt werden⁵⁶:

- die Einhaltung von legislativen Vorschriften sowie unabhängig von der

⁵² Wieland, Josef: Corporate Citizenship, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München und Mering 2003, S.13-19, S. 17.

⁵³ Vgl. Thommen, Jean-Paul: Glaubwürdigkeit und Corporate Governance, Zürich 2003, S. 17.

⁵⁴ Mostböck 2004, S. 126.

⁵⁵ Vgl. Köppl/Neureiter 2004, S. 18.

⁵⁶ Vgl. Stanek, Ivo: Verantwortung und Vertrauen: CSR einer europäischen Bankengruppe, in: Köppl/Neureiter 2004, S. 171-199, S. 176.

- Gesetzgebung erstellten Vorschriften (Compliance),
- die Erfüllung von anerkannten Grundsätzen und Empfehlungen sowie
 - die Spezifikation und Unterordnung eigener Unternehmensleitlinien.

CG selbst ist ein Teil von CSR.⁵⁷ Transparenz ist am Kapitalmarkt zur Erreichung eines langfristigen Vertrauens der Anleger (und damit eine erfolgreiche Performance der Wertpapierkurse) unbedingt notwendig. Nur ein Unternehmen, welches diese Richtlinien wirklich verinnerlicht hat, kann in seriöser Art und Weise auf die Erreichung Ziele höherer Ordnung wie auf dem Gebiet der CSR hinstreben.⁵⁸

Das bereits länger bestehende Konzept von CG wurde in den vergangenen Jahren neben der CSR-Debatte diskutiert. Der Zusammenhang zwischen den beiden Konzepten wurde jedoch erst jüngst erkannt. Österreich hat sich im Jahre 2002 zur Einführung eines „Corporate Governance Codes“ durchgerungen und damit zum internationalen Standard aufgeschlossen.⁵⁹

Der CG-Kodex sichert eine nachhaltige Stimulation und fördert das weitere Wachstum des österreichischen Kapitalmarkts. Die positiven Effekte dieser freiwilligen Selbstregulierungsmaßnahmen begründen sich auf folgende Umstände:⁶⁰

- Erhöhung des Vertrauens der privaten und institutionellen Investoren durch erhöhte Transparenz (z. B. öffentliche Berichtspflicht).
- Aufwertung des Kapitalmarkts durch Kooperation des Managements, der Aufsichtsorgane sowie Aktionäre der notierten Unternehmen sowie
- die verstärkte Orientierung auf eine langfristige Wertschaffung.

⁵⁷ Vgl. Mostböck 2004, S. 126.

⁵⁸ Vgl. Bartenstein, Martin: Verantwortung braucht Wirtschaft, in: Köppl/Neureiter 2004, S. 75-82, S. 81.

⁵⁹ Vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, URL: <http://www.corporate-governance.at/>, [15.10.2008].

⁶⁰ Vgl. Ebenda.

1.6. Corporate Identity

Ähnlich wie in der Politik der vergangenen Jahren zu beobachtende Drang zur Mitte, um Wählerstimmen zu bekommen, und der damit verbundenen geringer werdenden Trennschärfe zwischen den einzelnen politischen Lagern, gibt es auch in der Wirtschaft zunehmende Konsolidierungen (z. B. durch Unternehmensfusionen). Auf der anderen Seite gibt es am Endkonsumentenmarkt kaum ein Unternehmen, welches ein Produkt exklusiv dem Verbraucher zu Verfügung stellt. Dies führt zu einem zunehmenden Druck auf die am Markt wahrgenommene Identität eines Unternehmens, die der Maxime folgt, nach der sich ein Unternehmen möglichst verwechslungsfrei präsentieren sollte.

Christine Scheibelberger erläutert Corporate Identity (CI) als ein Konzept, das nach innen auf die Erzeugung eines Wir-Bewusstseins zielt. Nach außen zielt es auf eine geschlossene, ganzheitliche Darstellung des Unternehmens in seinen Märkten und in seiner gesellschaftlichen Umwelt.⁶¹ CI repräsentiert das gesamte Erscheinungsbild und die Persönlichkeit eines Unternehmens.

Die Corporate Identity (CI) setzt sich in ihrer Gesamtheit aus folgenden Teilgebieten zusammen:

- Corporate Design (CD)
ist die symbolische Identitätsvermittlung aller visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung (dazu gehört beispielsweise das Firmenlogo).⁶²
- Corporate Communications (CC)⁶³
ist der systematische Einsatz aller Kommunikationsinstrumente nach innen wie außen wie (etwa Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und interne Kommunikation).
- Corporate Behaviour (CB)

⁶¹ Vgl. Scheibelberger, Christine: Corporate Identity der Universität Salzburg, Universität Salzburg 1989, S. 4.

⁶² Vgl. Daub, Claus-Heinrich: Spannungsfeld Unternehmenskommunikation, Perspektiven im Zeitalter der Globalisierung, Basel 2001, S. 137.

⁶³ Vgl. Herbst, Dieter: Unternehmenskommunikation, Professionelles Management, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Instrumente und spezielle Anwendungsfelder, Berlin 2003, S.77.

ist das koordinierte und damit in sich schlüssige Verhalten von Individuen innerhalb des Unternehmens zueinander, wie auch das Auftreten und Verhalten der Unternehmensmitarbeiter gegenüber Unternehmensexternen (u. a. Wettbewerber, Lieferanten, Kunden).

- Corporate Philosophy (CP)

definiert die grundsätzlichen Werte und Ziele, die der Gründung eines Unternehmens zugrunde liegen.

- Corporate Culture

ist die praktische Konkretisierung von CP.

Die durchgehende Integration von CI in einem Unternehmen kann als wichtige Voraussetzung für eine effektive Umsetzung von CSR betrachtet werden, da CSR ohne koordiniertes Vorgehen nicht dem Prinzip der Nachhaltigkeit entsprechen kann. Unter diesem Gesichtspunkt ist CI für sich im Gegensatz zu Corporate Governance und Corporate Citizenship nicht als Teil der CSR zu betrachten, sondern als *conditio sine qua non*. Die spezifische Ausgestaltung von CI würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, daher soll im Weiteren nur auf die Verwendung von CI-Strukturen für die Umsetzung von CSR eingegangen werden.

2. Ethik und Moral in der Wirtschaft

Nachdem im ersten Kapitel die Begriffe rund um und CSR selbst definiert wurden, soll nachfolgendes Kapitel den Einfluss von Ethik und Moral – mit besonderer Berücksichtigung globaler Probleme – auf den Themenkomplex CSR und Wirtschaft beleuchten. Im industrialisierten Zeitalter wird der Ruf nach Entscheidungs- und Handlungsrichtlinien im komplexen wirtschaftlichen Umfeld immer lauter. Wenn die traditionellen ethischen und moralischen Instanzen wie z.B. die Kirche an ihre Grenzen stößt, wird die Wissenschaft dazu angehalten, diese entstandene Lücke zu füllen.⁶⁴ Das Ziel kann nur sein, wirtschaftlichen Erfolg und ethisch-moralisches Handeln des Unternehmers in Einklang zu bringen. Ohne wirtschaftlichen Erfolg kann ein privatwirtschaftliches Unternehmen nicht langfristig existieren und damit keinen positiven Beitrag für eine bessere Gesellschaft leisten. Eine Konzentration auf die Gewinnmaximierung ohne Berücksichtigung der gesellschaftlichen Verantwortung verschärft im Gegensatz dazu die Probleme unserer Zeit. Womit sich der Kreis hin zur CSR schließt, den genau diese Vereinigung von wirtschaftlichem Erfolg und gesellschaftlicher Verantwortung ist das Ziel der CSR.

Weiters wird in diesem Kapitel auf die Rolle des Konsumenten in Verbindung mit CSR eingegangen.

„Das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung ist es, dass die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.“⁶⁵ Dieses Zitat aus dem Brundtland-Report umreißt einen wesentlichen Teil der Aufgabe, die es in der Gegenwart und in der Zukunft zu lösen gilt. Hinzu kommt die immer größer werdende Einkommensschere, die – im Gegensatz zu der Zusicherung des Kapitalismus – durch die Globalisierung zumindest begünstigt wurde.

Um den Schiefstand in der Einkommensverteilung mit Zahlen zu verdeutlichen: „Die 356 wohlhabendsten Familien der Welt erfreuen sich eines ständig steigenden Reichtums, der inzwischen 40 Prozent des Vermögens der gesamten Menschheit

⁶⁴ Karmasin/Litschka 2008, S. 9-10.

⁶⁵ Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Unsere gemeinsame Zukunft, auch bekannt als Brundtland-Report, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Brundtland-Bericht>, [31.07.2008].

übertrifft.“⁶⁶ Die Globalisierung zeigt sich als zweischneidiges Schwert: Einerseits eröffnet sie durch die Flexibilisierung des Handels sowie den Zugang zu und Austausch von Wissen neue Möglichkeiten Wohlstand zu erlangen. Andererseits besteht diese Möglichkeit nicht für die gesamte Weltbevölkerung.

In Folge dessen wird den Handelnden in unterschiedlichsten Organisationen die schwierige Aufgabe zuteil, die anstehenden Probleme zu lösen. Probleme wie Armut und Umweltverschmutzung überschatten den Fortschritt der industrialisierten Welt.

Jeremy Rifkin sieht den Diskurs um Gewinntrachten und Gerechtigkeit als einen Streit um die Zukunft des Wirtschafts- und Sozialsystems. Er sieht die Stärken des Kapitalismus gleichzeitig als seine Schwächen an: „Persönliche Risikobereitschaft, Unternehmungsgeist, technische Innovation und Produktivitätsfortschritte sind im Kapitalismus weitaus stärker ausgeprägt als in allen anderen je erdachten Wirtschaftssystemen.“⁶⁷ Weiters sagt Rifkin aber auch, dass diese „Früchte“ ungerecht verteilt sind und fordert im Folgenden eine „aristotelische Balance“ zwischen dem Unternehmergeist des Marktes und einer Zügelung der Zentralisierung von Macht.

Die Fortschritte in den Disziplinen Technologie, Management und Politik können beitragen, der aktuell zu beobachteten Entwicklung entgegenzutreten. Doch diese Fortschritte müssen von den Akteuren aus Politik und Unternehmensführung auch im Rahmen einer Neuordnung der gesellschaftlichen und unternehmerischen Prozesse angewendet werden.⁶⁸

Die Frage die sich hierbei stellt ist, ob Innovation, Weiterentwicklung, Wettbewerb, Wachstum und Gewinne gemeinsam mit Verantwortung, Solidarität und Gerechtigkeit in gemeinsam existieren können. Genau hier setzt die Wirtschaftsethik an um ein Konzept des Ausgleichs zu schaffen; dabei ist sie teilweise erfolgreich.⁶⁹

⁶⁶ Rifkin, Jeremy: Europa, wir brauchen dich, in: Die Zeit, Nr. 24, 09.06.2005, S. 49-50. S. 49.

⁶⁷ Ebenda.

⁶⁸ Vgl. URL: http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/17D902C9-E3D1-422A-8D61-BE210D7D823E/0/G3_Leitfaden.pdf, [31.07.2008].

⁶⁹ Vgl. Friesl 2008, S. 15.

2.1. Wirtschaftsethik

Den Kernbereich der Wirtschaftsethik machen Ethik und Wirtschaftswissenschaften aus.⁷⁰ Die Aufgabe von Ethik ist es, Kriterien für gutes und schlechtes Handeln und die Bewertung seiner Motive und Folgen aufzustellen.⁷¹ Jedes Individuum verfolgt Ziele, die auf bestimmten Werten beruhen, Werturteile werden als moralisch „gut“ oder „schlecht“ bezeichnet, diese werden in Normen übergeleitet.⁷² In der Philosophie wird das „gute“ und „richtige“ Handeln als „Moral“ definiert.⁷³ „Als Ethik wird die reflexive oder wissenschaftliche Beschäftigung mit Moral bezeichnet.“⁷⁴

Die Wirtschaftsethik untersucht die Handlung von wirtschaftlichen Organisationen und ihrer zugeordneten Akteure.⁷⁵ Aufgrund des Zielkonfliktes zwischen menschlichem Miteinander und unternehmerischen Zielen bedarf es allgemeiner Anstrengungen, um beiden Seiten gerecht zu werden. Ein Schiefstand zu Gunsten des menschlichen Miteinanders auf Kosten von unternehmerischen Zielsetzungen und umgekehrt verhindert im Sinne des Konzeptes des Gefangenendilemmas⁷⁶ ein optimales Ergebnis für beide Seiten.

„Ethisches Grundverständnis ist die Basis für jegliches sorgfältiges, verantwortungsvolles Handeln im Sinne eines ordentlichen Kaufmanns.“⁷⁷

2.1.1. Ökonomie – Ökonomik

Von Aristoteles bis ins 19. Jahrhundert war es die „Hauswirtschaft“, seitdem die „Volkswirtschaft“ und heute wird sie „Weltwirtschaft“ genannt.⁷⁸ „Analog zu ‚Ethik‘ verstehen wir unter ‚Ökonomik‘ die Wissenschaft von der Wirtschaft, gemeinhin die

⁷⁰ Karmasin/Litschka Wien 2008, S. 13.

⁷¹ URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Ethik#Begriff_und_Gegenstand, [23.04.2008].

⁷² Vgl. Karmasin/Litschka Wien 2008, S. 13.

⁷³ Vgl. ebenda.

⁷⁴ Ebenda, S.14.

⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 21.

⁷⁶ Das Gefangenendilemma kennzeichnet eine Situation, in der individuell rationales Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder zu einem für die Gruppe schlechten Ergebnis führt. In: Gabler Kompakt-Lexikon Volkswirtschaft, Wiesbaden 2002, S. 133.

⁷⁷ Köppl/Neureiter 2004, S. 120.

⁷⁸ Vgl. Homann, Karl/Lütge, Christoph: Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster 2004, S. 18.

„Wirtschaftswissenschaften“.⁷⁹ Die Unterscheidung zwischen „Ökonomie“ und „Ökonomik“ liegt im Grunde darin, dass sich Ökonomik mit der Erklärung und Gestaltung der Bedingungen und Folgen von Interaktionen auf der Grundlage individueller Vorteils-/Nachteils-Kalkulationen befasst und ein gesellschaftliches Subsystem der Wirtschaft ist.

Ökonomik wird wiederum unterteilt in die Mikroökonomik⁸⁰, Makroökonomik⁸¹ sowie in die Wirtschaftspolitik⁸². Mit der Frage, in welchem dieser Disziplinen ethisches Handeln vorkommt bzw. vorkommen soll, wie sich dieses ethische Handeln manifestiert und wie eine Zusammenführung der Disziplinen Ethik und Ökonomik aussehen könnte, befasst sich die Wirtschaftsethik.⁸³

2.1.2. Wettbewerb und Moral

Die Wirtschaftsethik bietet dort Unterstützung an, wo moralische und ökonomische (gewinnorientierte) Zielsetzungen einander negativ beeinflussen:⁸⁴ Mitglieder der Gesellschaft sind oft mit Entscheidungen konfrontiert, die je nach moralischer der ökonomischer Betrachtungsweise unterschiedliche Handlungen empfehlen. Ein Manager ist beispielsweise einerseits mit der Forderung nach Effizienz in dem von ihm geführten Unternehmen durch seine Aktionäre konfrontiert und andererseits soll er die Verantwortung des Unternehmens der Gesellschaft gegenüber nicht vernachlässigen, in dem er etwa Kündigungen vermeidet. Es ist klar, dass Wirtschaftsethik nicht alle Probleme lösen kann, dennoch kann sie eine wichtige Hilfestellung leisten.

Diese Hilfestellung ist jedoch nur dann dazu geeignet, die Koexistenz von Moral und Wettbewerb sicherzustellen, wenn moralische „Handlungsbedingungen“ in die „Spielregeln“, d.h. Rahmenordnungen (Gesetze, Wirtschaftsordnung, Verfassung, usw.)

⁷⁹ Ebenda, S. 18.

⁸⁰ Analyse individueller Entscheidungen, z. B. von Personen, die konsumieren oder sparen wollen, oder von Unternehmensentscheidungen über Art und Weise der Produktion.

⁸¹ Untersuchung gesamtwirtschaftlicher Phänomene wie Arbeitslosigkeit, Inflation, Brutto sozialprodukt.

⁸² Betrachtung staatlicher Maßnahmen der Sozialpolitik, Gesundheitspolitik, Steuerpolitik, gesetzliche Rahmenordnung für das Wirtschaften.

⁸³ Vgl. Karmasin/Litschka 2008, S. 20.

⁸⁴ Vgl. Homann, Karl/Lütge, Christoph: Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster 2004, S. 21.

integriert werden können.⁸⁵ An dieser Stelle ist die Politik gefordert, diesen theoretischen Erkenntnissen Taten folgen zu lassen.

2.1.3. Unternehmensethik

Wirtschafts- und Unternehmensethik können als ineinander greifende Konzepte verstanden werden. Während sich die (abstrakte) Wirtschaftsethik mit dem Zusammenspiel von Wirtschaft, Ökonomik und Ethik beschäftigt⁸⁶, versucht die Unternehmensethik mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen, konkrete Prozesse des unternehmerischen Alltags im Rahmen von Ethik und Moral zu analysieren.⁸⁷

Die Inhalte und Themenstellung der Wirtschaftsethik umfassen beispielsweise die Aufrechterhaltung einer gesunden Umwelt oder Arbeitsbedingungen, speziell wenn diese moralischen Standards widersprechen (etwa im Falle von Kinderarbeit oder Korruption).

Unternehmensethik gebietet Ethik und Moral in die Unternehmensstrategie aufzunehmen. Laut Wieland ist insbesondere die Art der Integration von Ethik und Moral in die Richtlinien eines Unternehmens von Bedeutung, weniger deren Inhalte. Darum ist es unumgänglich, Unternehmensethik als Managementtool einzusetzen, es also Teil der Governance werden zu lassen. Der oft erwähnte (und auch vorgeschobene) Zielkonflikt zwischen Effizienz und Moral soll nicht Thema werden. Tatsächlich es ist notwendig, dass sich die Einsicht einstellt, dass Moral als Voraussetzung und nicht als unternehmensstrategischer Nebenbuhler von Effizienz betrachtet wird.⁸⁸

Die folgende Grafik soll die Einflussbereiche von Wirtschaftsethik und Unternehmensethik verdeutlichen:

⁸⁵ Vgl. ebenda, S. 26-28.

⁸⁶ Vgl. Karmasin/Litschka 2008, S. 200.

⁸⁷ Vgl. Homann/Lütge 2004, S. 87.

⁸⁸ Vgl. Zur Ethik in Unternehmen, URL:

<http://www.berufsethik.de/index.php?idcatside=72&sid=a0924b3e910d4b8b1728157fb24bc8a5>, [11.2.2008].

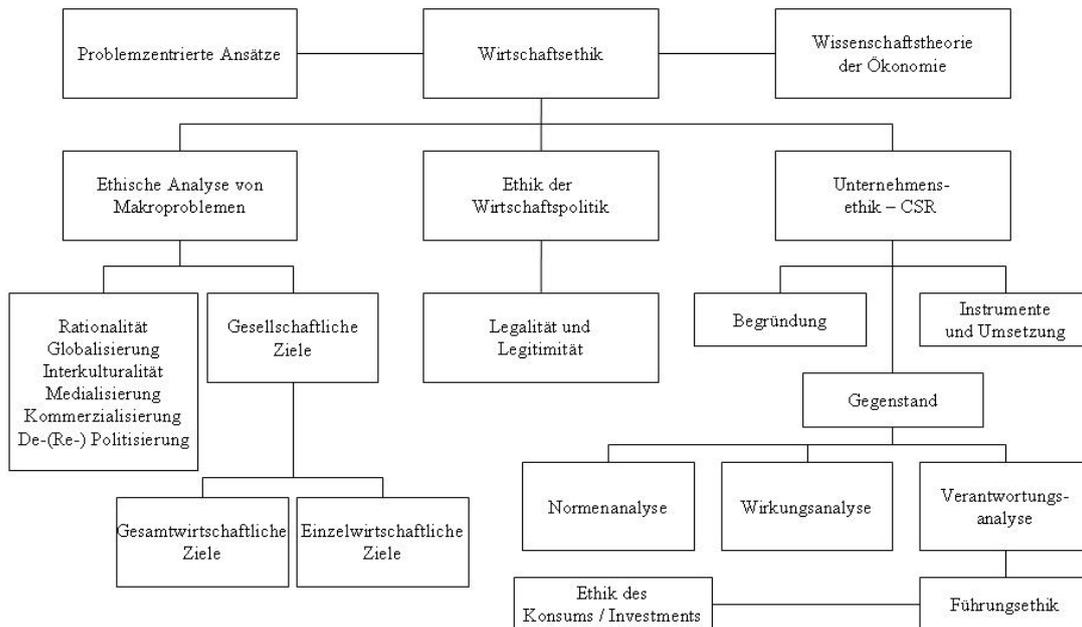


Abbildung 4: Einflussbereiche der Wirtschafts- und Unternehmensethik

Quelle: Karmasin/Litschka, 2008, S. 200.

2.1.4. Konzept der Unternehmensethik

Unternehmensethik als Konzept für die Unternehmensführung ist durch Werte und Normen beeinflusst.⁸⁹ Das Konzept wird mit den Eckpunkten Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt und den fairen Umgang miteinander umrissen.

Durch die Globalisierung rückt die Unternehmensethik immer mehr in den Mittelpunkt der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit. Die unter anderem aus der Unternehmensethik abgeleiteten Grundsätze sollen dem Management als Werkzeug dienen.

Die Unternehmensethik verfolgt folgende Ziele:⁹⁰

- Sie dient den Unternehmen als Leitfaden, der vorgibt, wie das konkrete Handeln ausgestaltet sein soll.

⁸⁹ Vgl. Karmasin/Litschka 2008, S. 27.

⁹⁰ Vgl. Humann/Lütge 2004, S. 88.

- Weiters bietet die Unternehmensethik Managern eine Argumentationsbasis, um an ihr Unternehmen gestellte moralisch-ethisch bedenkliche Forderungen begründet abzulehnen, sowie
- Möglichkeiten der Unterstützung zur Lösung moralischer Problemstellungen auf politischer Ebene aufzuzeigen, die innerhalb des Unternehmens nicht gelöst werden können.

Vorteile der Internalisierung von Unternehmensethik

Eine Untersuchung der Arbeiterkammer Wien über ethisches Verhalten im Unternehmen ergab, dass sich der Nutzen der Internalisierung von Unternehmensethik sich wie folgt zusammenfassen lässt: Ein gutes Image in der Öffentlichkeit, zufriedene, motivierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und bessere Produkte und erhöhte Kundenzufriedenheit.

Als „Nachteil“, den die Internalisierung von Unternehmensethik mit sich bringen kann, könnte man anführen, dass – zumindest vorübergehende – hohe Kosten kurzfristig Wettbewerbsnachteile nach sich ziehen können.⁹¹

2.1.5. Führungsethik

Manager leiten die Geschicke der Unternehmen. Während sich beispielsweise in den USA jeder Hausmeister mit dem Titel „site manager“ schmückt, haben die Entscheidungen der Führungskräfte in Unternehmen, ihr Handeln und ihr Unterlassen oft weitreichende Auswirkungen. Im Vordergrund westlicher Wirtschaftssysteme steht meist das Gewinnstreben, das heißt, die Leistung eines Managers wird hauptsächlich an den Bilanzzahlen gemessen.

Über die Gewinn- und Verlustrechnung hinaus sollten Führungskräfte niemals vergessen, dass sie mit ihren Entscheidungen auch das gesamte Umfeld des Unternehmens wie auch das interne Zusammenspiel der Kräfte und schlussendlich jeden

⁹¹ Zur Ethik in Unternehmen, Ergebnisse einer qualitativen Studie unter Betriebsräten, Februar bis April 2004, S. 5, URL: <http://www.berufsethik.de/index.php?idcatside=72&sid=a0924b3e910d4b8b1728157fb24bc8a5>, [11.02.2008].

einzelnen Mitarbeiter beeinflussen. Daher gehört neben einer hohen fachlichen Kompetenz auch ein entsprechendes Maß an moralischer und ethischer Konsequenz zu den Qualitäten eines guten Managers. Das Verhalten am Arbeitsplatz ist sehr stark von Erfahrungswerten geprägt, aber auch vom Umfeld und dem eigenen Menschenbild. „Manager haben besondere Verantwortung, denn sie besitzen Macht. Macht ist nicht nur ein Steuerungsinstrument in sozialen Systemen, sondern auch die Möglichkeit der Schaffung von Realität.“⁹²

Ein Artikel im „New York Times Magazine“ Milton Friedmans aus dem Jahre 1970 prägte den Idealtypus des Managers der 1980er und 1990er Jahre. An dieser Stelle schreibt der Wirtschafts-Nobelpreisträger und führende Vertreter des Monetarismus: „Die einzige Verantwortung eines Wirtschaftsunternehmens ist es, Gewinne zu schreiben.“⁹³ Aus Sicht der CSR wäre diese Aussage grundsätzlich abzulehnen, da jegliche Verantwortung abseits der Bilanz damit negiert wird. Andererseits zeigen sich öffentliche und CSR-Organisationen davon überzeugt, dass ein den CSR-Kriterien entsprechendes Handeln den Unternehmenserfolg und damit den Wert des Unternehmens langfristig und nachhaltig steigert⁹⁴, wodurch der von Friedman geforderten Hauptverantwortung eines Unternehmens – Gewinnmaximierung – nachgekommen wird.

Die Führungsethik beinhaltet nach Karmasin folgende Elemente:⁹⁵

- Einbeziehung von Ethik im Beruf in die erwartete Kompetenz sowie Bewusstseinsbildung für gesellschaftliche Verantwortung der Führungskraft
- Etablierung des allgemeinen wirtschaftlichen Verständnisses, dass mit zunehmender Macht die (ganzheitliche) Verantwortung ebenso ansteigt
- Einsicht, dass Gerechtigkeit gegenüber dem Individuum sowie der Gesellschaft und gegenüber der Sache nebeneinander koexistieren dürfen und müssen.

⁹² Karmasin, Matthias: Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie. Konzepte und Perspektiven von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Führungsethik. Wien 1996. S.342f.

⁹³ Friedman, 13.09.1970, S. 32.

⁹⁴ Vgl. Unternehmen mit Weitblicke – Projektreflexion. Eine Präsentation von Wirtschaftskammer Österreich, respACT und Acquisa Management Design. S. 4-6, URL: <http://portal.wko.at/?405875>, [20.09.2008].

⁹⁵ Vgl. Karmasin/Litschka 2008, S. 195.

- Verbindlichkeit einer offenen Informations- und Diskussionskultur bei der Kommunikation von Verantwortung

Die Aufgabenstellungen für die Führungskräfte umfassen daher die Sicherstellung der weitestgehenden Vollständigkeit aller verfügbaren ethisch relevanten Informationen, die Identifikation mit möglichen Stakeholdern und Beurteilung der Umstände aus deren Sicht, die Bewusstseinsbildung für die verfolgten Absichten im Sinne der Transparenz, die Evaluierung der Konsequenzen des Handelns und gegebenenfalls Diskurs mit den Betroffenen und die Sicherstellung der Publizität im Sinne der Einschätzung, ob Entschlüsse auch öffentlich plausibel begründet werden können.⁹⁶

2.2. CSR und der Konsum

Der Konsument ist in der Wirtschaft noch immer der wichtigste Faktor, da es in seiner Macht liegt, welche Produkte welcher Unternehmen am Markt bestehen bleiben und damit den Fortbestand des Unternehmens ermöglichen. Für viele Konsumenten sind CSR-Aktivitäten ähnlich bedeutsam wie eine Marke. Zu kaufentscheidenden Faktoren eines Produkts aus Sicht der CSR gehört das Verhalten hinter den Produkten, Marken und Erfolgen:

Die Konsumenten bewerten Unternehmen ebenso wie politische Entscheidungsträger und andere Teile der Gesellschaft nicht nur nach dem wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch anhand außerökonomischer Faktoren. Damit im Zusammenhang steht die von allen Anspruchsgruppen eingeforderte gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens als zusätzlicher Faktor der Kaufentscheidung.⁹⁷

Viele Konsumenten wurden in den vergangenen Jahren durch „falsche“ Werbebotschaften in die Irre geführt, in dem verantwortungsvolles und nachhaltiges Wirtschaften nur vorgegaukelt wird. So berichtete u. a. die Wochenzeitschrift „Der Spiegel“, dass sich für Hersteller ein moralisches Image zu lohnen scheint. Daher

⁹⁶ Vgl. ebenda.

⁹⁷ Köppl/Neureiter 2004, S. 20.

werden auf den Produkten Nullaussagen wie „aus kontrolliertem Anbau“ oder „dermatologisch getestet“ angebracht, die seriösen Bio- und Testetiketten ähneln oder frei erfunden sind.⁹⁸ Georg Abel von der deutschen Verbraucherinitiative (die mehr als 300 Labels auf ihrer Web-Seite geprüft hat) fordert in dem Artikel, dass anstatt Zeit und Geld in die Erfindung von vielen Stickern zu investieren, dies besser in die Erfüllung der Bedingungen von bereits bestehenden Siegeln gesteckt werden sollte.⁹⁹

Die folgende Gegenüberstellung von seriösen und Fantasiesiegeln zeigt, wie wenig unterscheidbar diese gestaltet sind.

⁹⁸ Vgl. Klawitter, Nils: Das große Moral-Monopoly / Emission free, New Ethics, klimaneutral? Viele vermeintlich gehaltvolle Prüfsiegel klingen bedeutungsschwer, sind aber vor allem dick aufgetragene Unternehmenskosmetik, in: Der Spiegel, 05.05.2008, Nr.19, S.102-103.

⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 102.

EMPFEHLENSWERTE GÜTESIEGEL



Stiftung Warentest

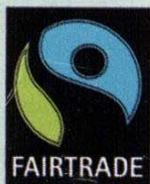
Führt im Jahr über 200 Waren- und Dienstleistungstests durch, ist häufig von Herstellern kritisiert, aber noch nie zu Schadenersatz verurteilt worden



Öko-Test Mitunter einseitige Konzentration auf Schadstoffe, dennoch hohe Testqualität



EU-Biosiegel Die so ausgezeichneten Produkte entsprechen der mäßig ambitionierten EG-Öko-Verordnung; noch besser sind zusätzliche Logos von Anbauverbänden wie Bioland oder Demeter



Fairtrade Sichert dem Produzenten einen fairen Anteil am Umsatz zu; wird aus liberaler Sicht als willkürlicher Eingriff in die freie Preisbildung gesehen



Forest Stewardship Council Trotz Fällen von strittigen Tropenholz-Zertifizierungen in der Vergangenheit sichert das Label nachhaltige und ökologische Forstwirtschaft



Fair Wear Foundation Bis in die Subunternehmen hinein kontrollierte Arbeitsbedingungen in der Textilindustrie

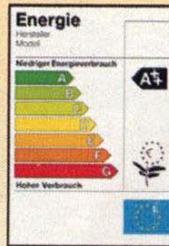


Safe Delphinschützender Thunfischfang; rund 400 Firmen lassen sich inzwischen durch das amerikanische Earth Island Institute kontrollieren

WENIG AUSSAGEKRÄFTIGE SIEGEL



Blauer Engel In die Jahre gekommenes Siegel des Umweltministeriums (seit 1977), das unter vergleichbaren Produkten bereits das kleinere Übel in Sachen Umweltbelastung belohnt



EU-Energieetikett Gesetzlich vorgeschriebene, aber leicht irreführende Verbraucherinformation; selbst Geräte der Klasse A sind oft nicht mehr die sparsamsten Modelle; Recyclingfähigkeit spielt keine Rolle



„Conformité Européenne“ Zeichen für EU-konformes Produkt; reine Selbstauskunft des Herstellers, kaum überprüft



Rainforest Alliance Firmennahes Label für Bananen, Kaffee und weitere Agrarprodukte; weder unter sozialen noch unter Umweltaspekten besonders anspruchsvoll

DER SPIEGEL

IRREFÜHRENDE KENNZEICHNUNGEN



Care & Fair Typisches Beispiel für ein Logo Marke Eigenbau; es stammt von einem Branchenverband des internationalen Teppichhandels, eine effektive Kontrolle von Kinderarbeit findet nicht statt



Delphinfreundlich Ungeschützte Kennzeichnung, die von Firmen beliebig verwendet werden kann

Abbildung 5: Überblick Gütesiegel
Quelle: Klawitter in Der Spiegel, 2008/Nr.19, S. 103.

2.2.1. Welchen Einfluss hat CSR auf die Kaufentscheidung?

Häufig wird Unternehmen vorgeworfen, viel Geld für die Selbstinszenierung der eigenen Marke und viel Mühe in das Design des Etiketts zu investieren, anstatt die Einhaltung von nachhaltigen Kriterien bei der Produktion vollinhaltlich zu berücksichtigen.¹⁰⁰

Im Auftrag von Stiftung Warentest wurde unter dem Titel „Wirkungen von vergleichenden Untersuchungen zur Corporate Social Responsibility bei Verbrauchern – am Beispiel der Stiftung Warentest“ durchgeführt. Die These, „dass solche Informationen über das Verhalten der hinter den Marken und Produkten stehenden Unternehmen **keine** Kaufrelevanz haben, wird durch diese Studie des imug Institut widerlegt.“¹⁰¹ Gleichzeitig sagt dieselbe Studie jedoch, dass die meisten Konsumenten den Begriff CSR nicht kennen oder nicht definieren können. Zusammengefasst berücksichtigen Konsumenten zwar (viele) Kriterien der CSR bei Ihren Kaufentscheidungen, obwohl der wissenschaftliche und unternehmerische Diskurs unter der Überschrift CSR an ihnen vorbei geht.

Die oben erfasste Ethik der Konsumenten trägt also bereits jetzt und erhoffenswerterweise auch zukünftig zu einer nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft (und damit auch der Wirtschaft) zu einer Kompensation zwischen Umwelt und Wirtschaft bei.

Die Europäische Kommission äußert sich zu der Bedeutung und der Rolle der Konsumenten wie folgt: „Für die Mehrheit der europäischen Verbraucher beeinflusst die Einstellung eines Unternehmens zur sozialen Verantwortung die Kaufentscheidung oder die Wahl eines Dienstleistungsanbieters. Dies eröffnet interessante Marktchancen: Viele Verbraucher erklären, sie wären bereit mehr für derartige Produkte zu bezahlen (nur eine Minderheit tut dies allerdings gegenwärtig in der Praxis).“¹⁰²

¹⁰⁰ Vgl. Klawitter 05.05.2008, Nr.19, S.102.

¹⁰¹ URL: <http://85.214.93.207/main/2006/05/05/imug-studie-csr-informationen-der-stiftung-warentest-beeinflussen-kaufentscheidungen/>, [16.06.2008] (Hervorhebung i. O.).

¹⁰² Europäische Kommission: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch, erstellt auf der Grundlage von KOM (2001) 366 endgültig, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 22.
URL: http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_de.pdf, [19.09.2008].

2.2.2. Fair Trade

Die Fair Trade Initiativen befassen sich mit einem Grundelement der CSR, nämlich der sozialen und ökologischen Verantwortung in der Wertschöpfungskette. Fair Trade soll im Folgenden genauer beleuchtet werden, da es eine Pionierstellung auf dem Markt der verantwortungsvoll und nachhaltig hergestellten Konsumprodukte einnimmt.

*Kaufen Sie Produkte mit dem FAIRTRADE Gütesiegel [...]. Mit Ihrer Entscheidung für das FAIRTRADE Gütesiegel erwerben Sie nicht nur Lebensmittel von höchster Qualität, sondern haben auch die Gewissheit, dass deren Produzentinnen in den sog. Entwicklungsländern ein angemessener und fairer Lohn für ihre Arbeit gezahlt wird. So können diese eigenverantwortlich wirtschaften, ihre Existenz weitestgehend sichern und menschenwürdige Lebens- und Arbeitsbedingungen schaffen.*¹⁰³

Doch was steckt hinter dem mittlerweile im Mainstream angelangten Markennamen, der gerade im Bereich der Konsumgüter zum Inbegriff von Nachhaltigkeit wurde?



Abbildung 6: Fairtrade Logo

Quelle: URL: <http://www.fairtrade.at/?thema=downloads&zo=logos>, [20.09.2008].

Grundsätzlich sollen Produzenten außerhalb der industrialisierten Staaten für ihre Leistungen gerecht entlohnt werden und sich nicht dem Preisdiktat von Zwischen- und Großhändlern beugen müssen. Weiteres Ziel ist die Aufklärungsarbeit bei den Konsumenten, deren Wissen über die Herkunft der gekauften Güter selten über den Supermarkt ihres Vertrauens hinausgeht.

Praktisch umgesetzt werden die Verträge über stabile Preise mit den Produzenten von Fair-Trade-Organisationen aus den (meist in der nördlichen Hemisphäre gelegenen)

¹⁰³ URL: http://www.fairtrade.at/?thema=was_kann_ich_tun, [20.09.2008].

Industrieländern. Im Gegenzug verpflichten sich die Produzenten zur Einhaltung gewisser sozialer Mindeststandards bei der Produktion, zur Akzeptanz sporadischer Kontrollen sowie zur Zahlung einer Gebühr für die Verwendung des Fair-Trade-Siegels. Weiters erhalten die Produzenten Geld für Investitionen in der regionalen Gemeinschaft. Die Vermarktung übernimmt eine Fair-Trade-Organisation.

Der Fair-Trade-Gedanke existiert seit den 1980er Jahren. Damals fielen die bis dahin relativ stabilen Preise für organische Rohstoffe. Der Grund hierfür war die zunehmende Liberalisierung des Handels auf der Seite der Abnehmer einerseits, und Korruption sowie divergierender Ziele der Exportstaaten andererseits. Zusätzlich verschaffte die aufkeimende Kritik an direkter Entwicklungshilfe und der damit verbundenen Abhängigkeit der Empfänger der Idee weiter Aufwind. Weniger preissensitive Konsumenten sollten auf diese Weise Hilfe zur Selbsthilfe leisten.¹⁰⁴

Ziele des fairen Handels

Im Prinzip sollen mit Hilfe des fairen Handels die ökonomischen und gesellschaftlichen Strukturen der Exportländer nachhaltig gestärkt werden, um damit aus der (auch ausbeutenden) Abhängigkeit der Industriestaaten ausbrechen zu können. Konkret werden beispielsweise das absolute Existenzminimum der Produzenten gesichert und menschenunwürdige Arbeitsbedingungen verboten. „Diese Art der Vermarktung ist inzwischen recht erfolgreich. Allein im Jahr 2002/2003 ist der Absatz von Fairtrade Kaffee in Österreich um 13 % gestiegen und mittlerweile werden rund 26 verschiedene Fairtrade Kaffeesorten in Österreich angeboten.“¹⁰⁵

Fair-Trade-Organisationen machen die Produkte eindeutig erkennbar und bringen sie in die Regale des Einzelhandels. Strenge Qualitätskriterien sichern nicht nur fairen Handel, sondern auch hohe Qualitätsstandards. „Im europäischen Markt profitieren nach Auskunft des Vereins Transfair 4,5 Millionen Produzenten in 45 Ländern mit ihren Familien vom fairen Handel.“¹⁰⁶

¹⁰⁴ Vgl. URL: <http://www.malmoe.org/artikel/verdienen/1326/1>, [18.09.2008].

¹⁰⁵ Wieser 2005, S. 64.

¹⁰⁶ Ebenda, S. 65.

Warum braucht es überhaupt einen dezidiert „fairen“ Handel?

Kritiker der Globalisierung prägten das Adjektiv „unfair“ in Zusammenhang mit dem Handel von Agrarprodukten, die in der industrialisierten Welt zwar konsumiert, aber nicht produziert werden können. Oligopole, also die Konzentration von Marktmacht auf wenige Unternehmen, sowie eine große Anzahl an Zwischenhändlern führten zusätzlich zu den oben bereits genannten historischen Gegebenheiten zu Erlösen bei den Produzenten, die ihren Namen beinahe nicht mehr verdienen, da die erzielten Preise kaum noch eine menschenwürdige Existenz ermöglichen.

Aufgrund dieser Bedingungen wurde 1988 in den Niederlanden die Initiative des Fairen Handels (Fair Trade) begründet. Man wollte sich von herkömmlichen Business-Modellen abgrenzen, indem man Preisgarantien ermöglichte, die die Weltmarktpreise für Agrarprodukte überstiegen. „Ein Kaffee-Produzent aus Mexiko erklärt, dass es dabei weniger um Entwicklungshilfe, sondern vielmehr um eine faire Handelspraxis geht.“¹⁰⁷

Kritikpunkte an Fair Trade

Die (prinzipiell begrüßenswerte) Tatsache, dass Fair-Trade-Produkte mittlerweile auch in den größeren Supermärkten in den Regalen stehen, rückt diese auch in den Fokus der CSR. Diese Supermarktketten und der Großhandel fallen in vielen Berichten weltweit durch ihre höchst unnachhaltige und ausschließlich gewinnorientierte Unternehmensgebarung auf. Dass sie sich nun mittels Fair-Trade-Produkten den Stempel des verantwortungsvollen Handelns auf die Fahnen heften wollen, kritisiert etwa der Globalisierungskritiker Christian Jacquiau.¹⁰⁸

Darüber hinaus erreichen die Einkünfte aus Fair Trade die wirklich Armen bis heute kaum. Um überhaupt Kontakt zu den Organisationen aufnehmen zu können, bedarf es eines Mindestmaßes an Struktur und Zusammenschluss unter den Produzenten, wozu die Ärmsten der Armen kaum im Stande sind.

¹⁰⁷ Ebenda, S. 64.

¹⁰⁸ Vgl. URL: <http://www.malmoe.org/artikel/verdienen/1326/1>, [18.09.2008].

Weiters hat auch das Fair-Trade-Label Nachahmer gefunden.¹⁰⁹ Mangels entsprechender Unterstützung der Legislative und mangels Ressourcen der Fairtrade Labelling Organisation (FLO) zur Überprüfung (auch der Fair-Trade-Unternehmen) und Verfolgung der Nachahmer ist derzeit an tatsächlicher Aussagekraft von neuen Labels grundsätzlich zu zweifeln.

Wie so oft ist es auch an dieser Stelle notwendig, strukturelle, multinationale Reformen voranzutreiben. Die Fair-Trade-Initiative ist ein Anfang, ein Schritt in die richtige Richtung. Dass sie über den Gedankenanstoss in der Gesellschaft und damit den berühmten Tropfen auf den heißen Stein hinaus kommt, bleibt zu hoffen.

¹⁰⁹ Vgl. Kapitel 2.2 der vorliegenden Arbeit

3. Entwicklung von CSR

In den nachfolgenden Kapiteln soll auszugsweise die historische internationale, regionale (Europäische Union) und nationale (Österreich) Entwicklung von den Vorläufern von CSR bis hin zum heutigen Verständnis des Begriffes dargestellt werden.

Die internationale ökonomische und politische Bedeutung von CSR wurde in den vergangenen Jahren durch diverse Projekte von international ausgerichteten Organisationen bedeutend vertieft. Dies wird allein durch die Vielzahl der Handelnden sowie die Reife der Maßnahmen weiter belegt. Nachfolgend werden drei Initiativen der UNO (beziehungsweise der Tochterorganisation UNEP) und der OECD genauer beleuchtet, da diese der Auslöser auf internationaler politischer Ebene für weitere Initiativen und Veröffentlichungen von offizieller Seite waren und damit entscheidende Werkzeuge zur Verfügung gestellt haben, wie Unternehmen konkret gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Verantwortung übernehmen können. Dies war somit auch der Anstoß um die theoretischen Erkenntnisse der Wissenschaft in die unternehmerische Praxis zu bringen. In Bezug auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit impliziert dies, dass auch die Unternehmenskultur von der Bekennung zu der von Seiten der Politik zur Verfügung gestellten Rahmenbedingungen beeinflusst wird.

Ob Global Corporate Citizenship Initiative des World Economic Forums 2001, Grünbuch der EU-Kommission, Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages oder die Anstrengungen der ISO – die politischen Initiativen, die die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zum Inhalt haben, sind zahlreich und uneinheitlich.¹¹⁰

Der Ursprung dieser Initiativen ist kaum an einzelnen Ereignissen festzumachen. Vielmehr sind die Ursachen für die verstärkte (auch mediale) Wahrnehmung dieses Konzepts auf eine vielschichtige gesellschaftliche Wandlung oder Weiterentwicklung zurückzuführen. Laut Köppl und Neureiter sind jedenfalls die „sich ändernden Ansprüche an das unternehmerische Verhalten seitens der Zivilgesellschaft und seiner

¹¹⁰ URL: <http://derstandard.at/?url=/?id=1677191>, [04.06.2008].

Gruppen“ belegbar.¹¹¹

Die Artikulation dieser Anforderungen durch die Gesellschaft wird vor allem durch Internet-Plattformen (wie Websites, Foren und Blogs) unterstützt. Auch die klassischen Medien (Printmedien, Rundfunk etc.) publizieren diese gesellschaftlich interessanten Ideen, um die daraus entstehende Aufmerksamkeit in Auflage und Absatz zu um zu münzen.

3.1. Internationale historische Entwicklung

Bereits im Jahre 1713 formuliere Hans Carl von Carlowitz¹¹² Gedanken, die heute als Prinzipien der Nachhaltigkeit verstanden würden. Die Postulate des Oberberghauptmanns am kursächsischen Hof in Freiberg / Sachsen wurden jedoch in den folgenden Jahrzehnten und Jahrhunderten kaum beachtet; bekannterweise kein Einzelschicksal von Vordenkern.

Erst durch „Erdgipfel“ 1992 in Rio de Janeiro, der größten Gipfelkonferenz des 20. Jahrhunderts, ist nachhaltige Entwicklung (*sustainable development*) im internationalen gesellschaftlichen Diskurs angelangt.

Der Auslöser war die Erkenntnis, dass eine zukünftig florierende Weltwirtschaft und Weltgesellschaft langfristig nur dann funktionieren kann, wenn die Idee der Nachhaltigkeit in den Köpfen der Menschen Eingang findet und damit auch ihr Handeln beeinflussen kann. Die dadurch notwendige Kursänderung impliziert eine gesteigerte Rücksicht auf die Umwelt und Gesellschaft, welche zum Ziel eine Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse in einer qualitativ hochwertigen und damit lebenswerten Umwelt hat. Da dieses Ziel unmöglich von einer Nation oder einer regionalen (kontinentalen) Organisation erreicht werden kann, ist eine weltumspannende Partnerschaft erforderlich.¹¹³

Der Sprung von 1713 nach 1992 geschah selbstverständlich nicht ohne Zwischenschritte: 1972 hielten die Vereinten Nationen in Stockholm ihre erste Umweltkonferenz ab. Diese machte vor allem eins deutlich, nämlich dass zur Erhaltung

¹¹¹ Köppl /Neureiter 2004, S. 16.

¹¹² Vgl. URL: <http://www.freiberger-agenda21.de/inhalt/agenda21/historie/carlowitz.htm> [22.09.2008].

¹¹³ Vgl. URL: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [22.08.2008].

unserer natürlichen Lebensgrundlagen Anstrengungen aufgebracht werden müssen, deren Umfang eine neue internationale Zusammenarbeit unerlässlich macht. Durch die Konferenz losgetreten, folgte eine Welle weiterer Konferenzen und Abkommen, um diesem Ziel näher zu kommen.

Eine starke Prägung der internationalen Entwicklungspolitik, aber auch der Umweltpolitik wurde durch die Veröffentlichung diverser Berichte erreicht, die die teils komplexen Zusammenhänge von Umweltverschmutzung, Bevölkerungswachstum (vor allem in Nicht-Industriestaaten) sowie der Existenz von sozialen Ungleichverteilungen aufzeigen und in weiterer Folge Ideen zur Vermeidung eines sich abzeichnenden Worst-Case-Szenarios anbieten. Nachfolgend sind die bedeutendsten weltweiten Konferenzen, Abkommen und Veröffentlichungen zum Thema chronologisch aufgelistet.

1987: Our Common Future – Der Brundtland-Report¹¹⁴

1987 wurde ein Zukunftsbericht veröffentlicht, der auch als der Brundtland-Report bekannt geworden ist: „Our Common Future“. Die Auswirkungen auf den internationalen Diskurs über Entwicklungs- und Umweltpolitik waren grundlegend. Besondere Beachtung fand dieser Bericht auf den internationalen Konferenzen 1987 in London und ein Jahr darauf in Mailand. Darüber hinaus gilt er als der maßgeblich für die Initiierung der Umweltkonferenz in Rio de Janeiro 1992.

In dem Bericht wird erstmalig ein Leitbild „nachhaltiger Entwicklung“ ausgearbeitet, welches für dessen internationale Anerkennung ausschlaggebend war.

Das darin vorgestellte Konzept einer nachhaltigen Entwicklung formulierte erstmals eine mögliche Grundlage einer integrativen globalen Politikstrategie. Als Premiere wurden verschiedene globale Problembereiche wie etwa die Umweltverschmutzung, Rüstung, überhöhte Staatsverschuldungen oder die Ausbreitung von Wüstengebieten nicht mehr separat (was auch zu keiner Lösung führte), sondern als vernetzte Kausalkette betrachtet.

¹¹⁴ Vgl. URL: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> [22.08.2008].

Folgende grundsätzliche Aussagen werden getroffen:

- Der Lebensstil der industrialisierten Länder muss mit der Natur harmonisiert werden.
- Im Speziellen muss das Wachstum der Weltwirtschaft Grenzen erkennen und die Bewohner der Industrienationen müssen ihre Lebensweisen grundlegend überdenken und ändern.
- Weiters: Die gegenwärtige Menschheit darf die Möglichkeiten zukünftiger Generationen nicht schmälern.

Der Rio-Konferenz 1992 folgten eine Reihe weiterer Schritte auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung. Allein die Aktivitäten auf internationaler Ebene sind mittlerweile so umfangreich und beinahe unübersichtlich geworden, dass hier eine Auswahl getroffen werden musste, da eine vollständige Auflistung den Rahmen der Arbeit gesprengt hätte.

International wurden in den Folgejahren nach Rio '92 unter anderem verschiedene Gremien und Arbeitsorgane gegründet und Konferenzen durchgeführt – alle mit dem Ziel, eine nachhaltige Entwicklung in Gang zu setzen.

1999: Weltwirtschaftsforum in Davos¹¹⁵

Der damalige UN-Generalsekretär Kofi Annan hat die anwesenden Manager beim Weltwirtschaftsforum 1999 in Davos aufgerufen, sich an einem globalen Pakt für Menschenrechte, Arbeitsstandards und Umweltschutz zu beteiligen. Seit Juli 2000 ist dieser Global Compact nun offiziell als UN-Initiative institutionalisiert.

2002: Konferenz in Johannesburg¹¹⁶

Die in der Rio-Konferenz formulierten Bekenntnisse wurden in der Konferenz von Johannesburg im Jahr 2002 erneut betont.

¹¹⁵ Vgl. SECRETARY-GENERAL PROPOSES GLOBAL COMPACT ON HUMAN RIGHTS, LABOUR, ENVIRONMENT, IN ADDRESS TO WORLD ECONOMIC FORUM IN DAVOS, 01.02.1999, URL: <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>, [20.09.2008].

¹¹⁶ Vgl. UN Departement of Economic and Social Affairs, URL: <http://www.un.org/esa/sustdev/csd/policy.htm>, [20.09.2008].

3.2. Internationale Organisationen und deren Initiativen zum Thema CSR

Auch die politischen Organisationen haben die gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Probleme unserer Zeit erkannt. Dies nahmen sie zum Anlass, Rahmenbedingungen für Unternehmen zu formulieren, um diesen Problemen entgegenzutreten zu können. Nachfolgend werden, wie eingangs erwähnt, einige Initiativen vorgestellt, die maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des Verständnis von CSR hatten.

3.2.1. UNEP: Global Reporting Initiative¹¹⁷

Die in den USA ansässige NGO CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economics) initiierte 1997 in Zusammenarbeit mit dem (1999 dazu gestoßenen) UN-Umweltprogramm (UNEP) ein Projekt mit dem Namen „Global Reporting Initiative“ (GRI). Im Mittelpunkt der Bestrebungen der GRI stand die Erstellung eines Beurteilungsschemas für die Auswirkungen von Unternehmen auf Mensch und Umwelt, welches zur Erstellung eines Reports herangezogen werden soll. Die GRI bietet den Unternehmen, die dieses Beurteilungsschema verwenden, eine Plattform, auf der sie ihren Report der Öffentlichkeit zugänglich machen können.

Des Weiteren wurden im Jahre 2000 im Rahmen der GRI Richtlinien erstellt, deren 96 Indikatoren die Bereiche Umwelt, Wirtschaft und Soziales thematisch abdecken. Diese Sammlung dient als Orientierungshilfe für Unternehmen bei der Erstellung der Leistungsberichte.

Das Ziel der GRI ist es, standardisierte Rahmenbedingungen auf globaler Ebene zur Verfügung zu stellen – mittlerweile verwenden mehr als 360 Unternehmen weltweit dieses Instrument beim Sustainability Reporting.¹¹⁸

Die grundlegenden Aspekte der Global Reporting Initiative Guidelines unterteilen sich in drei Bereiche. Die wirtschaftlichen Kriterien beinhalten Gehälter und Löhne, R&D (Research and Development), Outsourcing, Bildung und Ausbildung sowie

¹¹⁷ Vgl. URL: <http://www.globalreporting.org>, [03.09.2008].

¹¹⁸ Vgl. URL: <http://www.globalreporting.org/GRIReports/2008ReportsList/>, [03.09.2008].

Produktivität. Umweltrelevante Kriterien sind der Einfluss auf die drei Elemente Wasser, Luft und Erde, Gesundheit sowie die Artenvielfalt des Tierreichs. Der letzte Bereich der drei Kriterien behandelt das soziale Umfeld eines Unternehmens, wie die Arbeitsbedingungen (Sicherheit, Gesundheit am Arbeitsplatz) für sich und speziell im Outsourcing, Löhne und Gehälter sowie Regelungen des Arbeitsrechts und der Menschenrechte.¹¹⁹

Völlig kritikfrei ist jedoch die GRI nicht geblieben: Wie das Beispiel Syngenta (allgemeine und nichts sagende Aussagen, konstruierte Berechnungsmethoden etc.) zeigt, können die vielen Reports, die an die GRI gesendet werden kaum auf ihren Wahrheitsgehalt bzw. auf die Einhaltung der Richtlinien bei der Erstellung überprüft werden.¹²⁰

3.2.2. UNO: Das Projekt „Global Compact“

Um die Idee des Corporate Citizenships in der Weltwirtschaft zu verankern, stellte der damalige UNO-Generalsekretär Kofi Annan beim World Economic Forum in Davos am 31.1.1999 das UNO-Projekt „Global Compact“ vor.

*Der Global Compact ist weder ein ordnungspolitisches Instrument noch ein Verhaltenskodex sondern eine wertorientierte Plattform, deren Ziel die Förderung institutionellen Lernens ist. Sie soll Transparenz und einen Dialog schaffen, um „Good Practices“, das heißt bewährte Verhaltensweisen, die sich auf weltweit gültige Grundprinzipien stützen, aufzuzeigen und zu verbreiten.*¹²¹

Der Global Compact verlangt von den Unternehmen, innerhalb ihres Einflussbereichs einen Katalog von Grundwerten auf dem Gebiet der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung anzuerkennen, zu unterstützen und in die Praxis umzusetzen.

¹¹⁹ Vgl. URL: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>, [04.10.2008].

¹²⁰ Vgl. Greenwashing à la Syngenta: EvB zeigt, wie irreführend der neue CSR-Bericht ist, Zürich und Basel, 22.04.2008, URL: <http://www.evb.ch/p25014119.html>, [04.10.2008].

¹²¹ Deutsches Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Hrsg.), Ein weltumspannender Pakt, URL: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/de-factsheet-global-compact.pdf>, [06.09.2008].

Die darin enthaltenen „zehn Prinzipien“ behandeln die Themen Menschenrechte, Arbeitsnormen auf Basis der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auf Basis der Vereinbarung der Vereinten Nationen gegen Korruption.¹²²

Der zentrale Aufruf der Plattform „Global Compact“ an die Unternehmen ist, in ihrem Wirken die zehn Prinzipien zu berücksichtigen. Der Aufruf an die Unternehmen ist auch, in Zeiten der Globalisierung freiwillig Verantwortung zu übernehmen (und damit den Forderungen der Stakeholder zu entsprechen) und so auch eine führende Rolle in der Gestaltung der Globalisierung zu übernehmen. Der UNO-Generalsekretär begründete die gewünschte Bereitwilligkeit der Unternehmen damit, dass die Grundsätze und Handhabung des Corporate Citizenships nicht nur lokal oder regional Berücksichtigung finden sollen, sondern ebenso und gerade auch für die globalen Märkte. Nicht zuletzt kommt eine Integration dieser Prinzipien in die Strategie und Praktiken der Unternehmen langfristig auch aus ökonomischen Gesichtspunkten zu Gute.

Alle Unternehmen, die die Grundsätze von Global Compact in ihr unternehmerischen Handeln integrieren sind aufgefordert, dies mittels eines Schreibens an den UNO-Generalsekretär zu untermauern. Alle übermittelten Briefe werden auf der UNO-Webseite veröffentlicht. Darüber hinaus akzeptieren diese Unternehmen folgende Aktionen umzusetzen:

1. Eine weitere Publizierung der Unterstützungserklärung in öffentlichwirksamer Art wie zum Beispiel Information der Mitarbeiter, Eigentümer, Kunden und Lieferanten, die Miteinbeziehung der „zehn Prinzipien“ in interne Ausbildungen bzw. in das Leitbild des Unternehmens, den Geschäftsbericht und weitere Publikationen des Unternehmens.

¹²² Diese „zehn Prinzipien“ haben ihren Ursprung in der „Universal Declaration of Human Rights“, den „Fundamental Principles on Rights at Work“ (ILO – International Labor Organisation) und den „Rio Principles on Environment and Development“.

2. Die Errungenschaften sowie Erfahrungen bei der Integration der „zehn Prinzipien“ auf jährlicher Basis der UNO zukommen zu lassen. In dem Bericht soll zumindest ein konkretes Beispiel beschrieben werden. Auch dies wird auf die UN-Webseite veröffentlicht.

„Since its official launch on 26 July 2000, the initiative has grown to more than 5600 participants, including over 4300 businesses in 120 countries around the world.“¹²³
Darunter befinden sich auch weltweit agierende Konzerne wie Nike, Deutsche Bank, Henkel, Ikea, Microsoft und Coca-Cola.

Auch aus Österreich sind 20 Unternehmen dem Global Compact beigetreten und haben damit ihrer Zustimmung und Anerkennung der „zehn Prinzipien“ Taten folgen lassen. Darunter finden sich Firmen wie beispielsweise Wienerberger AG, Österreichische Entwicklungsbank AG oder die OMV Aktiengesellschaft.

Der für die GRI angeführte Hauptkritikpunkt der mangelnden Überprüfbarkeit der an die UNO übermittelten Berichte ist auch für Global Compact anwendbar. Hier wird jedoch zusätzlich noch unterstrichen, dass die Berichte auf freiwilliger Basis sind und auch tatsächlich nie überprüft werden.

3.2.3. OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

Die OECD-Leitsätze sind Vorschläge der Regierungen, gerichtet an multinationale Unternehmen, und aktuell die einzigen ausführlichen und tiefgehenden Verhaltensempfehlungen. Die daran teilnehmenden Staaten umfassen die 30 Mitglieder sowie auch die Nicht-OECD-Staaten Argentinien, Brasilien, Chile und die Slowakei. Diese Leitsätze sollen multinationales unternehmerisches Verhalten definieren, welches gemeinsam mit den nationalen Gesetzen des jeweiligen Landes harmonisiert werden soll. Die damit verfolgten Ziele der Leitsätze sind unter anderem:¹²⁴

¹²³ URL: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html> [19.06.2008].

¹²⁴ Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind unter URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf>, [19.07.2008] abrufbar.

- Das Klima der Auslandsinvestitionen zu verbessern.
- Förderung des sozialen, ökologischen und ökonomischen Fortschritts
- Schwierigkeiten bei eben dieser Förderung zu beseitigen sowie erwünschte Effekte zu forcieren, in dem Schwierigkeiten bei Auslandsinvestitionen sowie die Tätigkeit von multinationalen Unternehmen durch ein ausgewogenes Regelwerk behandelt werden.

Die dort definierten Grundsätze basieren auf Freiwilligkeit und sollen das wechselseitige Vertrauen des multinationalen Unternehmens sowie der Regierung und Gesellschaft des Ziellandes stärken und dadurch das ausländische Investitionsklima optimieren. Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen sind ein Teil der OECD-Erklärung bezüglich internationaler Investitionen. Mit der Zustimmung zu den Leitsätzen unterstreichen die teilnehmenden Länder ihre Verantwortung betreffend einen fairen Umgang mit allen multinationalen Unternehmen im Einklang mit internationalen legislativen Bestimmungen.

Die Leitsätze sind an multinationale Unternehmen aus den Unterstützerstaaten gerichtet und weltweit gültig und unter Mitwirkung von NGOs sowie Wirtschafts- und Arbeitnehmervertretern erdacht. Weiters sind sie mit einem funktionierenden Umsetzungsmechanismus ausgestattet, welcher mittels nationaler Kontaktpunkte und des OECD-Investitionskomitees CIME sowohl in den unterstützenden Ländern selbst als auch international agieren kann.

Diese Kontaktpunkte befassen sich mit Aufgaben wie der öffentlichen Verbreitung der Leitsätze, sind Ansprechpartner und stehen in regelmäßigen (mittels Tätigkeitsbereich auch dokumentiert) Kontakt zur OECD (via CIME). Weiters sind sie die Anlaufstelle für Beschwerden bei Nichteinhaltung oder Zuwiderhandlung gegen die Leitsätze.

3.2.4. GRI, Global Compact und OECD-Leitsätze – ein Vergleich

Zwischen den angeführten Initiativen vergleichend ist an dieser Stelle anzuführen, dass die OECD mit ihren nationalen Kontaktstellen als einzige Organisation ein in die

Initiative eingebettetes Instrumentarium anbietet, mit Hilfe dessen Probleme bei der Umsetzung und Einhaltung der Richtlinien / Empfehlungen artikuliert und diskutiert werden können. Dies macht „die Leitsätze“ gegenüber beispielsweise Global Compact und der damit verbundenen Best Practice deutlich überlegen. Auch aufgrund von Vielfalt und Tiefgang der angesprochenen Themen bzw. Berücksichtigung der (allgegenwärtigen) Globalisierung in den Leitsätzen sind die „Leitsätze“ das reifere, weiter entwickelte Instrument.

GRI und Global Compact beschränken sich beide auf ein Reporting bzw. ein (effektiv betrachtet) unverbindliche Anerkennung von Grundsätzen aus dem Themenkomplex der CSR. Die Nachvollziehbarkeit der Fortschrittsberichte sowie der Leistungsberichte und der dabei angewandten Methoden ist kaum gegeben, das System basiert nur auf Vertrauen. Global Compact zeichnet sich im Speziellen damit aus, dass es die freiwilligen Berichte ausdrücklich **nicht** überprüft und die Anerkennung sowie die Fortschrittsberichte noch weniger aussagekräftig sind als die CSR-Berichte an GRI.

Vielleicht sind die OECD-Leitsätze auch aufgrund ihrer sehr ökonomisch orientierten Auslegung (Stichwort Investitionsförderung) tiefgehender als die anderen beiden Initiativen. Dies führt wiederum zu dem Schluss, dass verantwortungsvolles Handeln eines Unternehmens, auch auf freiwilliger Basis, sehr wohl mit wirtschaftlichen Zielen zu vereinbaren ist.

Aufgrund der Vielfalt der Organisationen, die sich mittlerweile mit der Erforschung und Analyse von Corporate Social Responsibility beschäftigen, sowie aufgrund der Dynamik von CSR und dessen Verständnis in der Wirtschaft und Gesellschaft ist es kaum möglich, alle Initiativen und Empfehlungen an dieser Stelle anzuführen. Daher sei auf einen Artikel von Tatjana Chahoud aus dem Jahre 2005 verwiesen, der einen tiefer gehenden Überblick über die Förderungsmaßnahmen für CSR gibt.¹²⁵

¹²⁵ Chahoud, Tatjana: Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility, URL: [http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/\(ynDK_contentByKey\)/ENTR-7BRGAR/\\$FILE/2%202005%20EN.pdf](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/(ynDK_contentByKey)/ENTR-7BRGAR/$FILE/2%202005%20EN.pdf) [10.09.2008].

3.3. Entwicklung auf EU-Ebene

In der EU löste der Präsident der Europäischen Kommission mit seinem Appell gegen die soziale Ausschließung Bewegung unter allen Beteiligten aus, um auf europäischer Ebene Zusammenschlüsse von Unternehmen zu begründen. In weiterer Folge rief der UNO-Generalsekretär beim Weltwirtschaftsforum in Davos 1999 die Europäische Union dazu auf, ethische Systeme mit Inhalten wie Menschenrechte, Arbeitsbedingungen und Ökologie in ihre Prinzipien zu übernehmen.

Die gewünschte Entwicklung wurde im März 2000 auch durch den Europäischen Rat öffentlich thematisiert. Diesmal ging der Appell an das soziale Verantwortungsbewusstsein der Organisationen – es sollte die Best Practice zu Problemstellungen wie Lernen über alle Lebensabschnitte, Organisation der Arbeit, Chancengleichheit, soziale Eingliederung und Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung eingeführt werden.¹²⁶

Im Jahr 2000 wurde vom Europäischen Rat in Lissabon das folgende Ziel festgeschrieben:

Ein wesentliches Ziel der Europäischen Union ist es, Europa bis zum Jahr 2010 „zum wettbewerbfähigsten und dynamischsten, wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“ (Lissabon Strategie)¹²⁷.

Diese Aufgabenstellung eröffnete ein Spannungsfeld zwischen dem Zukunftsbild der Neukonstruktion des europäischen Wirtschafts- und Sozialmodell sowie dem Wunsch, auch die Gegebenheiten der Globalisierung selbst beeinflussen. Darüber hinaus wurde das Zukunftsbild der „nachhaltigen Entwicklung“ als integrativer Ansatz formuliert.

¹²⁶ Köppl/Neureiter 2004, S. 26.

¹²⁷ URL:

http://www.awsg.at/portal/content.php?t=t_newsletter_issue&f=HtmlVersion&id=27&showprint=true, [04.09.2008].

3.3.1. Europäisches Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen

Am 22. März 2006 wurde in Brüssel die Initiative „Europäisches Bündnis für soziale Verantwortung der Unternehmen“ ins Leben gerufen. Das Bündnis soll eine Konsultation mit allen Stakeholdern begründen und fügt sich in den Rahmen des EU-Stakeholder-Forums zu CSR ein, das 2004 seinen Abschlussbericht vorgelegt hat. Der Vorschlag der Kommission, der mit der Bekanntgabe der Initiative verlautbart wurde, war, im Jahre 2006 erneut ein Zusammentreffen der Teilnehmer dieses Forums zu organisieren. Ziel war es, gemeinsam mit den Stakeholdern eine Bilanz über die erzielten Fortschritte zu ziehen und diese weiter auszubauen.¹²⁸ Günter Verheugen erklärte, dass das Forum auf Freiwilligkeit basiere und dazu dienen sollte, dass „Unternehmer nicht nur geachtet werden, weil sie gute Gewinne erzielen, sondern weil sie einen fairen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme leisten“¹²⁹.

Die Kommission sah es als notwendig an, dass die weitere Förderung von CSR ein neues politisches Konzept erforderlich macht. Herausgehoben wird vor allem der Dialog mit den Stakeholdern, die nicht aus dem Unternehmenssektor stammen, da diese mit ihrer konstruktiven Kritik und ihrer aktiven Unterstützung den Erfolg von CSR möglich machen. Weiters wird die Bedeutung und Notwendigkeit der breiten Streuung von Unterstützern in der Unternehmerlandschaft betont: Nicht nur große Unternehmen sollen an dem Forum teilnehmen, sondern auch die zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmen.

Die Partnerschaft beruht auf der Übereinkunft, dass die europäische Strategie für Wachstum und Arbeitsplätze auf die Herausforderungen des globalen Wettbewerbs, demografische Trends und auf eine nachhaltige Zukunft reagiert. Die Erwartungshaltung der Kommission an dieses Bündnis beinhaltet auch die Förderung des innovativen Potenzials sowie der Wettbewerbsfähigkeit und damit die Schaffung von Arbeitsplätzen.

Folgende Ziele werden von der Allianz verfolgt:¹³⁰

¹²⁸ URL:

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/358&format=HTML&aged=1&language=DE&guiLanguage=en>, [22.09.2008].

¹²⁹ Ebenda.

¹³⁰ Ebenda.

- Das Bewusstsein für CSR und das Wissen über CSR zu erhöhen sowie die Kommunikation der Erfolge.
- CSR auf eine möglichst breite Basis zu stellen und offene Zusammenschlüsse der Kooperation zu entwickeln.
- Ermöglichung und Sicherung eines Umfelds für CSR

3.4. Die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie

Auch die österreichische Politik war nicht untätig. Auf Initiative der EU (siehe oben) wurde am 30. April 2002 vom Ministerrat die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie mit insgesamt zwanzig Zielen formuliert und beschlossen. Die drei Säulen der Corporate Social Responsibility wurden als Unterteilungen herangezogen und zum Zwecke einer Individualisierung leicht umformuliert.¹³¹

Im Großen und Ganzen kann man die Nachhaltigkeitsstrategie der österreichischen Bundesregierung in vier Hauptthemen aufgliedern:¹³²

1. Lebensqualität

Darunter zusammengefasst sind soziale Belange, wie „der zukünftige Lebensstil“, die Entfaltungsmöglichkeiten für alle Generationen, die Gleichberechtigung von Frau und Mann sowie die Forderung, die Chancen der Wissensgesellschaft wahrzunehmen und Forschung, Ausbildung und lebensbegleitendes Lernen zu unterstützen. Abgerundet wird das Schlagwort „Lebensqualität“ durch das Postulat eines menschenwürdigen Lebens für die heutigen und zukünftigen Generationen, welches sich in der Bekämpfung von Armut, der Schaffung von sozialem Zusammenhalt und der Sicherung einer Chancengleichheit für alle detailliert.

¹³¹ Vgl. URL: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsstrategie_2002_764.htm [11.07.2008].

¹³² Ebenda.

2. Dynamik des Wirtschaftsstandortes Österreich

Damit ist die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Strukturen, die Bildung eines neuen Verständnisses von Unternehmen und Verwaltung, die korrekte Bepreisung von Ressourcen und Energie, ein erfolgreiches Wirtschaften durch Ökoeffizienz sowie nachhaltige Produkte und Dienstleistung gemeint.

3. Lebensräume

Das Schlagwort Lebensräume beschreibt den Schutz der Umweltmedien, die Bewahrung der Vielfalt von Arten und Landschaften, die verantwortungsvolle Raumnutzung und Regionalentwicklung und die Gestaltung einer nachhaltigen Mobilität.

4. Verantwortung

Das letzte Thema kann auch als europäische, ja globale Verantwortung präzisiert werden. Inhaltlich ist die Bekämpfung von Armut, Schaffung eines sozialen und wirtschaftlichen Ausgleichs innerhalb und zwischen den Ländern, eine global nachhaltige Wirtschaft, die langfristige Sicherung von natürlichen und sozialen Lebensräumen, Kooperation und Finanzierung und eine Nachhaltigkeitsunion Europa damit umrissen.

Unter diesen vier Themen wurden wiederum jeweils fünf Leitziele beschrieben – also insgesamt 20, die Bezug auf die Verwirklichung der Ziele nehmen.

In weiterer Folge wurden zur Umsetzung der 20 Leitziele insgesamt 200 Schritte definiert, welche im Juli 2003 im Ministerrat zur Umsetzung beschlossen wurden. Im Jahre 2004 waren mehr als die Hälfte der Maßnahmen umgesetzt oder in Umsetzung sowie der Rest geplant.

Der österreichischen Umweltpolitik wird ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt: Der „Environmental Sustainability Index“ 2008 – erstmals vorgestellt auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos – reiht Österreich auf Platz 6 von 133 ein.¹³³

¹³³ URL: <http://epi.yale.edu/Austria> [24.7.2008].

„Der Environmental Sustainability Index 2006 (ESI) beruht auf 16 Indikatoren, wie der Innenraumluftqualität, der Belastung der städtischen Luft mit Partikeln, der Stickstofffracht im Wasser, dem Schutz von Wildnis, landwirtschaftlichen Förderungen oder Energieeffizienz. Diese werden zu sechs Politikategorien (Umwelt-Gesundheit, Luftqualität, Wasserressourcen, Biodiversität und Lebensräume, produktive natürliche Ressourcen, nachhaltige Energie) zusammengefasst, aus denen der Index gebildet wird“.¹³⁴

3.5. Outcome der österreichischen Nachhaltigkeitstrategie

Im Jahr 2002 haben österreichische Institutionen die Initiative „CSR Austria“ begründet. Ziel dieser gemeinschaftlichen Aktivitäten war, das gesellschaftliche Bewusstsein für CSR auf eine höhere Stufe zu heben und weiters auch eine gemeinschaftliche Basis für die Meinungsbildung und Zieldefinition innerhalb Österreichs zu begründen. Als Reaktion auf die sich mehrenden gesellschaftlichen Forderungen hat CSR Austria, zusammengesetzt aus Vertretern der der Industriellenvereinigung, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Österreich durch Diskussionsveranstaltungen, Workshops und offene Diskussionen gemeinsam mit allen Stakeholdern und in Begleitung von einschlägigen Beratern das Normenuniversum der nationalen Wirtschaft in Belangen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Verantwortung sowie in Sachen Umweltschutz begründet. Umweltorganisationen, private soziale Einrichtungen sowie Arbeitnehmervertretungen hatten die Möglichkeit, im Zuge dieses Meinungsbildungsprozesses Stellung zu nehmen.¹³⁵

Das im letzten Quartal 2003 veröffentlichte Ergebnis wurde in weiterer Folge von allen gesellschaftlichen Akteuren (diesmal inklusiver maßgeblicher Beteiligung von NGOs und Arbeitnehmer- bzw. Konsumentenvertretern) zum „Leitbild der Zivilgesellschaft“ weiterentwickelt. Aus diesem breiten Zusammenschluss entstanden die im Gesamtsystem etablierteren Organisationen wie respACT austria und NeSoVe.

¹³⁴ URL: <http://umwelt.lebensministerium.at/article/articleview/29661/1/6914> [17.07.2008].

¹³⁵ Vgl. Mitterbauer, Peter: Mit Verantwortung wachsen, in: Köppl/Neureiter 2004, S. 97-104, S. 98.

- **respACT Austria**

Die Organisationen respACT Austria wurde im Juni 2005 gegründet und entstand aus den zusammengelegten Vorgängerinstitutionen „CSR Austria“ sowie dem „Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD)“, beide getragen durch die Wirtschaftsvertreter Österreichs. respACT Austria ist ein unternehmerischer Verein, hauptsächlich über Mitgliedsbeiträge finanziert, der als Plattform für ein den CSR-Kriterien entsprechendes unternehmerisches Handeln fungiert.

- **NeSoVe (Netzwerk Soziale Verantwortung)**

NeSoVe kann als komplementäre Ergänzung zu respACT Austria betrachtet werden. Die Mitglieder setzen sich aus den gesellschaftlichen Vertretern zusammen, die nicht innerhalb von respACT Austria organisiert sind (umwelt- und entwicklungspolitische NGOs, Arbeitnehmer- und Konsumentenvertreter). Der Verein ist seit dem Frühling 2006 gemeinnützig konstituiert, dessen Ziele die Förderung, Weiterentwicklung und Beobachtung der sozialen Verantwortung von Unternehmen im Sinne der von Unternehmenspolitik betroffenen Interessensgruppen sind.

3.6. Trigos-Unternehmenspreise

Die Trigos-Unternehmenspreise prämiieren Projekte österreichischer Unternehmen, „die ihre gesellschaftliche Verantwortung vorbildhaft wahrnehmen und nachhaltiges Handeln erfolgreich in ihre Unternehmensstrategie implementiert haben“¹³⁶. Trigos entspringt der Elisa-Auszeichnung, die jährlich von der Caritas in Kooperation mit „Der Standard“ und „Gewinn“ für Social Sponsoring von Unternehmen vergeben wurde. In weiterer Folge wurde durch einen Zusammenschluss von der Industriellenvereinigung (IV), Rotes Kreuz, WWF, SOS Kinderdorf und der Wirtschaftskammer Österreich eine breite Plattform aus Vertretern vieler öffentlicher, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Bereiche geschaffen.

¹³⁶ Vgl. Abschlussdokumentation Trigos 2008, S. 3,

URL:

http://www.trigos.at/trigos/article_list.siteswift?so=all&do=all&c=download&d=article%3A4068%3A1, [27.09.2008].

Die Gründung im Jahre 2003 wurde durch die von der IV inhaltlich und medial aufbereitete Initiative „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, die sich wiederum an den von der Europäischen Kommission initiierten Dialog „Corporate Social Responsibility“ anlehnte, vollzogen.

Der Namen Trigos bezieht sich auf die drei Aspekte der CSR – Ökonomie, Ökologie und Soziales – und drückt damit aus, dass „gesellschaftliche Verantwortung der Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung ist“¹³⁷.

Bis zum Jahre 2008 ist die Anzahl der Initiatoren der Plattform gestiegen, außerdem haben sich große Unternehmen wie etwa Microsoft zur Stiftung von Einzelpreisen bereit erklärt. Es können Projekte eingereicht werden, die jeweils im Jahr vor der Preisverleihung begonnen oder beendet wurden. Die prämierten Kategorien sind Gesellschaft, Arbeitsplatz, Ökologie und Markt. Im Jahr 2008 gab es zudem einen Sonderpreis in der Kategorie „Migration und Integration“. Die Einreichung ist auf ein Unternehmen je Kategorie pro Jahr beschränkt. Die Auszeichnung wird jeweils für kleine, mittlere und große Unternehmen verliehen.

Die unabhängige Jury wird aus Vertretern der Trigos-Trägergesellschaften sowie Wissenschaftlern gebildet, die Prämierung erfolgt in Rahmen einer feierlichen Gala mit mehreren Hundert Personen aus Wirtschaft, Politik und Medien.¹³⁸

Die Trigos Preise prämiieren nur Projekte, jedoch nicht das gesamte Unternehmen, was zu Kritik in Medien geführt hat. Die Umsetzung einzelner Projekte garantiert noch nicht, dass ein Unternehmen vollinhaltlich CSR in seine Strategie integriert hat und in weiterer Folge das tatsächliche Ausmaß der übernommenen Verantwortung zu hinterfragen ist.¹³⁹

¹³⁷ Vgl. Abschlussdokumentation Trigos 2004, S. 4,

URL:

http://www.trigos.at/trigos/article_list.siteswift?so=all&do=all&c=download&d=article%3A2409%3A1, [27.09.2008].

¹³⁸ Vgl. URL: <http://www.trigos.at>, [27.09.2008].

¹³⁹ Vgl. Kritik an Trigos von NeSoVe, 06.06.2007, URL:

http://www.glocalist.com/index.php?id=20&tx_ttnews%5Btt_news%5D=1745&tx_ttnews%5Bcat%5D=6&cHash=abb19d6ea8, [04.10.2008].

3.6.1. Best-Practice-Beispiele

Nachdem die Trigos Unternehmenspreise untersucht wurden, sollen an dieser Stelle einige Best-Practice-Beispiele aus dem Trigos-Universum aufgeführt werden. Da Trigos, wie erwähnt, nur einzelne Projekte prämiert, soll abschließend anhand des Beispiels THE BODY SHOP ein „wirkliches“ Best-Practice-Beispiel beschrieben werden, bei welchem CSR sehr breit in ein Unternehmen integriert wurde.

Der Bäcker Ruetz GmbH

Das Unternehmen zeichnet sich einerseits durch nachhaltige Entwicklungshilfe für Afrika als auch durch den verantwortungsvollen Umgang mit seinen Mitarbeitern aus:

Der Bäcker Ruetz stellte den August 2004 zum wiederholten Male unter das Motto „Brot für Afrika“. Während dieses Monats wurde ein eigens entwickeltes „Afrika-Brot“ verkauft. Teile des finanziellen Erlöses wurden aidskranken und verwaisten Schulkindern in Burkina Faso gewidmet, denen damit der Schulbesuch ermöglicht wurde. Darüber hinaus wurde auch eine tägliche warme Mahlzeit für die Kinder sichergestellt. Damit schaffte der Bäcker Ruetz den Brückenschlag von Akuthilfe zu einer nachhaltigen Unterstützung der Bewohner Burkina Fasos mittels der Unterstützung und Ermöglichung von Bildungsmaßnahmen. Das Projekt wurde im Rahmen der Trigos Gala 2005 mit einem Preis ausgezeichnet. Die Jury zeigte sich vor allem von dem Zugang zu sensiblen Themen wie Aids in Afrika sowie von der Eigeninitiative beeindruckt: „Die Umsetzung des Projektes ‚Brot für Afrika‘ war vorbildhaft, die Integration des Themas im eigenen Betrieb exzellent. Besonders hervorhebenswert dabei ist, dass neben akuter Krisenhilfe in einer der ärmsten Regionen der Welt auch durch langfristig angesetzte Ausbildungsmaßnahmen die Armut der betroffenen Kinder gelindert wird.“¹⁴⁰

Auch innerhalb des Unternehmens zeigt Bäcker Ruetz Verantwortung: Nicht nur laufende Weiterbildungen, sondern auch auf die Persönlichkeitsbildung und die Erweiterung der sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter wird großer Wert gelegt.

Trofana Erlebnisdorf & Gastronomie GmbH

¹⁴⁰ URL: <http://www.respect.at/content/site/praxisbeispiele/database/172.html>, [25.09.2008].

Trofana legt besonderen Wert auf die Gleichstellung von Mann und Frau im Unternehmen. Als Mitarbeiter in einem Tourismusbetrieb sehen sich die Frauen generell mit unflexiblen Arbeitszeiten konfrontiert. Diesen Umstand nahm die Bildungsagentur Tirol, das Amt der Tiroler Landesregierung und Trofana Tyrol zum Anlass, das Projekt „Frauen- und familienfreundliche Arbeitswelt im Tourismus“ zu initiieren. Konkret wurde im Betriebskindergarten die Betreuungszeit auf 7.00 bis 18.00 Uhr ausgeweitet sowie eine bedarfsgerechte Dienst- und Urlaubsplangestaltung eingeführt. Weiters hat das Unternehmen eine Familienbeauftragte installiert, legt Wert auf die Förderung von Frauen in Spitzenpositionen und unterstützt die öffentliche Mobilität der Mitarbeiter. Besonders zu erwähnen ist auch die innerbetriebliche Wertschätzung und der respektvolle Umgang mit älteren Mitarbeitern.

THE BODY SHOP

THE BODY SHOP wird in der Kosmetikindustrie vor allem wegen des Verzichts auf Tierversuche als ein Vorreiter im Sinne der CSR betrachtet. Laut eigenen Angaben ist THE BODY SHOP das erste weltweite Kosmetikunternehmen, welches Palmöl aus nachhaltiger und fairer Herstellung für die Produktion von Kosmetika verwendet. Palmöl ist insbesondere wegen der zerstörerischen Wirkung auf die Regenwälder bei der verantwortungslosen Produktion in die Medien gekommen.¹⁴¹

THE BODY SHOP publiziert auf seiner Website die Werte des Unternehmens. Darunter sind neben dem bekannten Verzicht auf Tierversuche auch Statements zu fairen Handelsbeziehungen. THE BODY SHOP bezieht die Inhaltsstoffe seiner Kosmetika und die Accessoires, die er zusätzlich verkauft, von kleinen Herstellern weltweit. Darüber hinaus wird noch an das Gewissen des Lesers appelliert, Menschenrechte zu wahren und sich der Verantwortung gegenüber kommenden Generationen bewusst zu werden.¹⁴²

¹⁴¹ Vgl. URL: <http://csr-news.net/main/2007/07/19/the-body-shop-international-setzt-nachhaltiges-palmol-ein/>, [30.09.08].

¹⁴² Vgl. URL: http://www.thebodyshop.de/web/tbsde/index.jsp?tbsmain=our_values, [28.09.2008].

3.7. corporAID

corporAID ist die österreichische Initiative für Wirtschaft, Entwicklung und globale Armutsbekämpfung und hat es sich zum Ziel gesetzt, die CSR-Strategie um eine globale Komponente, die der Entwicklungshilfe, zu erweitern. corporAID wurde von dem Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projekten (ICEP) initiiert und ist Partner von respACT. corporAID-Sponsoren sind OMV, „Wirtschaftsblatt“ und Investkredit.

Ziel der Initiative ist es, die globale Armutsbekämpfung in der österreichischen Wirtschaft zu thematisieren und Win-Win-Situationen für die Unternehmen und die Bewohner von Entwicklungsländern zu schaffen. Damit soll auch das UN-Millenniumsziel – den Anteil armer Menschen weltweit bis 2015 zu halbieren – unterstützt werden.

corporAID forciert den Dialog zwischen Unternehmen, die in Entwicklungs- und Schwellenländern tätig sind, sowie den Entwicklungshilfeorganisationen und deren Organe. Als Kommunikationsmedium für die breite Öffentlichkeit wird das eigene Magazin genutzt. Weiters wurde von heimischen Unternehmen der corporAID-Fonds begründet, der den Ärmsten der Armen in den Entwicklungsländern zu Gute kommen soll. Abgerundet werden die Aktivitäten von corporAID durch die corporAID-Events, die die Ziele der Organisation weiter unterstreichen sowie deren Aktivitäten zusätzlich kommunizieren sollen.¹⁴³

¹⁴³ Vgl. URL: <http://www.icep.at/ie/corporaid.html> [27.09.2008].

4. Normen und CSR

Ähnlich wie die von den politischen Instanzen definierten Rahmenbedingungen dienen Normen generell dazu, Sicherheit für Unternehmen und Vertrauen für die Shareholder sowie für die Zivilgesellschaft zu schaffen. Im Speziellen können sich es Unternehmen kaum leisten, Normen insbesondere im CSR-Bereich zu ignorieren, da dies bei groben Verfehlungen in der medialen Öffentlichkeit schnell zu einer Anprangerung des Unternehmens führen kann. Die Erstellung von Normen folgt einem transparenten Prozess und ist vor allem durch die Betroffenen (Wirtschaftstreibende, Vertreter der Verwaltung, Wissenschaftler und NGOs) getrieben, wodurch Normen sich nahe an der Realität der Dinge und nicht an abgehobenen Wunschvorstellungen orientieren.¹⁴⁴

Aus Sicht der CSR sind die beiden Normen ISO 9001 (Qualitätsmanagement) und ISO 14001 (Umweltmanagement) von besonderem Interesse. So gab es bei der 1996 erstmals veröffentlichten und 2005 überarbeiteten ISO 14001¹⁴⁵-Norm bereits (gescheiterte) Versuche, soziale Maßstäbe einzuführen. Geschäftsethik als Management-Norm wurde erstmals 2001 beim American National Standards Institute (ANSI) beantragt, inhaltlich ist dieser Antrag der nachhaltigen Wertsteigerung eines Unternehmens zuzuordnen: „Ein Unternehmen sollte ein wirksames Managementsystem implementieren, um seine Reputation zu schützen und auszubauen, seine Haftungsrisiken zu minimieren und seine langfristige Lebensfähigkeit zu sichern.“¹⁴⁶ Die bestehende Ähnlichkeit mit ISO 9001 und ISO 14001 soll die Implementierung in Unternehmen erleichtern, die bereits eine oder beide bestehende Normen integriert haben.

Ebenfalls im Jahr 2001 wurde das Grünbuch der Europäischen Kommission über Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen vorgelegt. Darin wird mehrmals auf die Nutzung von Normen verwiesen, für deren

¹⁴⁴ Vgl. ON 2004, S. 5.

¹⁴⁵ Vgl. URL: <http://www.14001news.de/> [28.09.2008].

¹⁴⁶ Grün, Karl: CSR – Eine Herausforderung für die Normung, In: Köppl/Neureiter 2004, S. 130.

Formulierung aber die Internationale Entwicklung abgewartet werden sollte.¹⁴⁷ Dies ist insbesondere von Bedeutung, da europäische Normen verpflichtend in nationale Normen übernommen werden müssen, internationale Normen haben dagegen den Stellenwert einer Empfehlung.

Der Beginn der internationalen Normierung von CSR war im Juni 2002 auf Trinidad. Der Workshop „Corporate Social Responsibility – Concepts and Solutions“ vereinte internationale Normungsorganisationen, Unternehmer, Wirtschafts- und Umweltschutzverbände sowie Verbraucherorganisationen. Dort wurden die Rahmenbedingungen für einen zukünftigen Standard für CSR umrissen.¹⁴⁸ In den Folgeveranstaltungen konnte man sich als ein erstes Ergebnis auf eine Definition von Social Responsibility einigen: „Unter diesem Begriff ist ein ausgeglichener Ansatz einer Organisation zu verstehen, sich ökonomischen, sozialen und ökologischen Fragen in der Weise zu stellen, dass Personen, Gemeinschaften und die Gesellschaft einen Nutzen ziehen können.“¹⁴⁹ Hierbei wurde bewusst auf den Begriffsteil „Corporate“ verzichtet, da sich die Norm nicht nur an Unternehmen, sondern an alle Organisaitionen (auch NGOs) richten soll.

Die aktuellsten Entwicklungen um den Entwurf zu ISO 26000, der „Social Responsibility“-Norm, die 2010 veröffentlicht werden soll¹⁵⁰, hat bei den Beteiligten unterschiedliche Reaktionen hervorgerufen. Während Entwicklungshelfer essenzielle Lücken orten, freuen sich Verbrauchervertreter über Aufnahme von Verbraucherrechten in den Katalog. Hauptkritikpunkt ist jedoch der Umstand, dass die Norm zu vage formulierte ist und aktuell hinter dem zurückbleibt, was in vielen internationalen Organisationen bereits tagtäglich gelebt wird. Diese Umstände führten sogar zum Rückzug einzelner Organisationen aus dem Gremium.

¹⁴⁷ Vgl. URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf, [28.09.2008].

¹⁴⁸ Vgl. URL: <http://www.iso.org/iso/conferences.htm?llNodeId=22288&llVolId=-2000> [28.09.2008].

¹⁴⁹ Grün, Karl, in: Köppl/Neureiter 2004, S. 135.

¹⁵⁰ Vgl. URL: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html>, [28.09.2008].

Die ISO 26000 soll weniger die Grundlage für Zertifizierungen bieten denn als Anleitung für das verantwortungsvolle Handeln von Organisationen allgemein dienen.¹⁵¹

¹⁵¹ Vgl. URL: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-terme/news/2008/2008-09-11/csr-norm-bleibt-vor-neuer-verhandlungsrunde-umstritten/>, [28.09.2008].

5. CSR und der Kapitalmarkt

Der Kapitalmarkt ist zweifelsfrei einer der maßgeblichen Einflussfaktoren für alle Wirtschaftssysteme (und damit auch der Gesellschaft) der industrialisierten Welt. Nachdem die vorliegende Arbeit den Anspruch erhebt, einen möglichst umfassenden Blick auf den Themenkomplex CSR zu werfen, darf der Kapitalmarkt in der Darstellung nicht fehlen. Ob, wie und wo CSR in diesem Kontext relevant ist, soll im folgenden Kapitel untersucht werden.

Unter ethischem Investment wird die Einbeziehung von umweltbezogenen und sozialen Aspekten in Anlageentscheidungen verstanden. Synonym verwendet werden Begriffe wie beispielsweise Ökologische Geldanlage, Grünes Geld oder Nachhaltige Geldanlage.¹⁵²

Immer mehr Investoren wählen Geldanlagen auch nach ökologischen und sozialen Kriterien aus.¹⁵³ Es bedarf dabei – analog zu den bereits vorhandenen Methoden zur Bewertung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von Unternehmen (Gewinn, Bonität usw.) – standardisierter und nachprüfbarer Verfahren, die die ökologischen und sozialen Leistungen messen bzw. bewerten können.

5.1. CSR-/Nachhaltigkeitsindizes

Wie erwähnt, finden immer mehr Investoren zu alternativen, nachhaltigen oder verantwortungsvollen Investments. Auf der Angebotsseite spiegelt sich diese Nachfrage in der Begründung von zahlreichen Fonds und Indizes wider, die von verschiedenen Finanzinstitutionen bzw. diesen nahe stehenden Unternehmen – darunter auch Dow Jones und Financial Times – geschaffen wurden. Da Kapitalmarktindizes den besten Überblick über den Markt von Investments und deren Entwicklung geben¹⁵⁴, sollen

¹⁵² Vgl. Stanek 2004, S. 182.

¹⁵³ Vgl. URL: http://www.oekonews.at/index.php?mdoc_id=1031323, [27.09.2008].

¹⁵⁴ Definition (Aktien-) Index: Statistische Kennzahl, mit der Veränderungen gegenüber einem früheren Zeitpunkt (Preis- und Konjunkturbewegungen) sichtbar gemacht werden können. Ein Aktienindex ist ein Preisindex oder ein Performanceindex, der die durchschnittliche Preisentwicklung des Aktienkorbes, eines Landes, einer Region insgesamt oder einzelner Branchen darstellt. Ausgangspunkt ist das Preisniveau an einem bestimmten Tag. Quelle: URL: <http://www.wienerbourse.at/beginner/lexicon/9/330>, [05.10.2008].

nachfolgend einige dieser Indizes beschrieben werden. Oft ist die Performance dieser Indizes weit über den herkömmlichen Indizes.¹⁵⁵

Domini 400 Social Index

Die Rating Agentur Kinder, Lydenberg, Domini & Co (KLD) führten 1990 den Domini 400 Social Index ein, nach eigenen Angaben der erste sozial und ethisch motivierte Index in den USA. Der Index fasst 400 US-amerikanische Unternehmen zusammen, die nach umweltpolitischen und sozialen Aspekten ermittelt werden.

Das Rating setzt sich aus sechs verschiedenen Bereichen zusammen: Corporate Citizenship, Diversität im Sinne von Gleichberechtigung von Mann und Frau auf Managementebene, Mitarbeiterbeziehungen, die Wahrung der Menschenrechte, Umweltschutz auch bei Produktionsstandorten außerhalb der USA sowie Sicherheit, Qualität und Zweck der Erzeugnisse.

Nicht in den Index aufgenommen werden Unternehmen, die in den Branchen Alkohol, Tabak, Rüstungsgüter oder Glücksspiel agieren.¹⁵⁶

Dow Jones Sustainability Indizes (DJSI)

Die Dow Jones Sustainability Indizes (DHSI), aktuell elf an der Zahl, fassen weltumspannend Unternehmen zusammen, deren Geschäftstätigkeit den Kriterien (z. B. kein Alkohol, kein Tabak, keine Waffen, keine Pornografie) entsprechen. Die Dow Jones Sustainability World Indizes wurden am 8. September 1999 begründet. Die Index-Gruppe setzt sich aus Welt-, Europa- und USA-Indizes zusammen, in Blue Chip Indizes (die Top-Performer) und breiter gestreuten Indizes. Hinter den Dow Jones Sustainable Indizes stehen die Dow Jones & Company, STOXX Limited sowie die Schweizer Vermögensverwaltungsgesellschaft Sustainable Asset Management (SAM). Die Nachhaltigkeitskriterien sowie deren Gewichtung sind in folgender Abbildung dargestellt:

¹⁵⁵ siehe dazu auch Kapitel 5.3.

¹⁵⁶ Vgl. URL: <http://www.domini.com> [09.08.2008].

CRITERIA AND WEIGHTINGS

Corporate Sustainability Assessment Criteria

Dimension	Criteria	Weighting (%)
Economic	Codes of Conduct / Compliance / Corruption&Bribery	5.5
	Corporate Governance	6.0
	Risk & Crisis Management	6.0
	Industry Specific Criteria	Depends on Industry
Environment	Environmental Performance (Eco-Efficiency)	7.0
	Environmental Reporting*	3.0
	Industry Specific Criteria	Depends on Industry
Social	Corporate Citizenship/ Philanthropy	3.5
	Labor Practice Indicators	5.0
	Human Capital Development	5.5
	Social Reporting*	3.0
	Talent Attraction & Retention	5.5
	Industry Specific Criteria	Depends on Industry

*Criteria assessed based on publicly available information only

Abbildung 7: Criteria and Weightings

Quelle: http://www.sustainability-index.com/07_html/assessment/criteria.html [27.09.2008]

FTSE4Good Indexreihe

Die FTSE4Good Indexreihe, gestartet im Juli 2001, umfasst vier tradeable- und fünf Performance-Indizes, die den globalen, europäischen, US-amerikanischen, japanischen und UK-Markt repräsentieren. Die Indexreihe misst die Performance von Unternehmen, die die global anerkannten CSR-Kriterien erfüllen und dadurch Investitionen in diese Unternehmen erleichtern. Die Erfüllung der CSR-Kriterien wird von EIRIS (Ethical Investment Research Service, London) übernommen. Die Indizes werden halbjährlich vom FTSE4Good Policy Committee geprüft.

EIRIS überwacht die Einhaltung der Kriterien, die laufend aktualisiert und erweitert werden.

Die Einbeziehungskriterien sind unter anderem ökologische Nachhaltigkeit, die Befolgung und Unterstützung der Menschenrechte, ein positives Verhältnis zu den Stakeholdern sowie soziale Kriterien. Vom den Indizes ausgeschlossen sind

Unternehmen aus der Tabakindustrie, der Rüstungsindustrie, der Uranförderungsindustrie sowie Energieerzeuger, die Atomkraft verwenden.

Alle Lizenzeinnahmen der FTSE4Good Indexreihe werden an das Kinderhilfswerk der Vereinten Nationen (UNICEF) gespendet.¹⁵⁷

Natur Aktien Index (NAI)

Der NAI wurde am 1. April 1997 lanciert und dient als Informationsquelle für die Performance von ökologisch wirtschaftenden Unternehmen. Den Anstoß zur Begründung des Index gab die natur media GmbH aus München.

Die kontinuierliche Verfeinerung des Index wird durch SECURVITA und den NAI-Ausschuss besorgt, der sich aus Mitgliedern von NGOs und einschlägigen Fachleuten zusammensetzt. Die Analysen und das Rating wird vom Hannover Institut Markt-Umwelt-Gesellschaft GmbH (imug) besorgt.

Die Kriterien gliedern sich in Negativ- und Positiv-Kriterien auf. Sollte auf ein Unternehmen auch nur ein einziges Negativ-Kriterium zutreffen, wird es in den Index nicht aufgenommen bzw. ausgeschlossen. Von den Positivkriterien müssen mindestens zwei von vieren erfüllt werden. Diese stellen sich wie im Folgenden zusammengefasst dar:¹⁵⁸

1. „Das Unternehmen bietet Produkte oder Dienstleistungen an, die einen wesentlichen Beitrag zur ökologisch und sozial nachhaltigen Lösung zentraler Menschheitsprobleme leisten.
2. Das Unternehmen ist Branchen-Vorreiter im Hinblick auf die Produktgestaltung.
3. Das Unternehmen ist Branchen-Vorreiter im Hinblick auf die technische Gestaltung des Produktions- und Absatzprozesses.
4. Das Unternehmen ist Branchen-Vorreiter im Hinblick auf die soziale Gestaltung des Produktions- und Absatzprozesses.“¹⁵⁹

¹⁵⁷ Vgl. URL: <http://www.ftse.com/index.jsp>, [09.09.2008], URL: <http://www.eiris.org/>, [09.09.2008].

¹⁵⁸ Vgl. URL: <http://www.nai-index.de/> [27.09.2008].

¹⁵⁹ URL: http://www.nai-index.de/seiten/kriterien_kurz.html [27.09.2008].

Der NAI startete bei 1 000 Punkten und ist mittlerweile auf mehr als 5 000 Punkte gestiegen, was ihm eine massiv bessere Performance im Vergleich zu den großen Indizes, wie dem MSCI Welt-Index bescheinigt. Sogar die renommierte Stiftung Warentest kam bei einer eingehenden Untersuchung zu dem Ergebnis, dass der NAI von außerordentlicher Pionierarbeit zeugt.¹⁶⁰

5.2. Kritische Betrachtung von Nachhaltigkeitsratings

Wie bei allen Ratings sehen sich auch die Organisationen, die diese durchführen, mit dem Problem der Vergleichbarkeit von Bewertungen konfrontiert. Die Anforderungen von CSR-Ratings sind bei weitem nicht harmonisiert, dazu kommen Probleme wie die Schwierigkeit, gesellschaftliches Engagement zu quantifizieren.

Die Sinnhaftigkeit der Kriterien

Die Kriterien der einzelnen Indizes treiben oft skurrile Blüten: In den Dow Jones Sustainability Indizes werden beispielsweise wirtschaftliche Kriterien in den Katalog aufgenommen. Diese definieren die Orientierung des Unternehmens am Stakeholder äußerst speziell: Dienstleistungen am Kunden werden wesentlich stärker gewichtet als das soziale Engagement des Unternehmens. Für die FTSE4Good Index-Reihe werden andererseits keine wirtschaftlichen Kriterien oder das Kundenservice herangezogen. Auch für den Fall, dass gleiche Maßstäbe angewendet werden, ist deren Aussage über das CSR-Engagement der Unternehmen kaum vergleichbar, da die Gewichtung sich von einem zum nächsten Index unterscheidet.¹⁶¹

Eine weitere Schwierigkeit für die bewertenden Organisationen stellen die vielschichtigen und komplexen Aktivitäten der zu untersuchenden Unternehmen auch aufgrund der unterschiedlichen Branchen dar: Kaum eine der meist privatwirtschaftlich organisierten Bewertungsunternehmen hat die Mittel, das gesamte Spektrum der (erweiterten) Geschäftstätigkeit eines für den Index in Frage kommenden Unternehmens zu untersuchen bzw. die Einhaltung der Kriterien zu bestätigen.¹⁶² Mit einer ähnlichen

¹⁶⁰ Vgl. URL: <http://www.nai-index.de/> [27.09.2008].

¹⁶¹ Vgl. Porter/Kramer 2007, S. 5.

¹⁶² Vgl. ebenda.

Problemstellung sehen sich auch die Fair-Trade-Organisationen konfrontiert, wie im Kapitel 2.2.2 in dieser Arbeit ausgeführt.

Die eben angeführten Erschwernisse der Prüfungsmöglichkeiten führen dazu, dass einfach und schnell verfügbare Daten für die Bewertung herangezogen werden, anstatt Daten aus einer fundierteren Tiefenanalyse zu verwenden. Ein eindrucksvolles Beispiel dafür ist ein Kriterium der Dow Jones Sustainability Indizes, welches die Anzahl der Vorstände als Gradmesser für die gemeinschaftliche Einsatzbereitschaft gebraucht.

Zweifelhaftigkeit der Daten

Die Beurteilungen der bewertenden Unternehmen greifen meist auf Erhebungen zurück, deren Zuverlässigkeit zumindest in Frage zu stellen ist. Statistisch unzureichende Umfrageergebnisse und ungeprüfte Informationen, die die untersuchten Unternehmen zur Verfügung stellen, führen zu Bewertungsergebnissen, die mit der Realität nicht unbedingt im Einklang stehen müssen. Je „schmutziger“ ein Unternehmen agiert, desto mehr wird es versuchen, die öffentliche Wahrnehmung aus Imagegründen zu täuschen. Wenige Unternehmen können es sich leisten, der CSR-Welle nicht zu folgen; ein bitterer Beigeschmack den die sonst höchst begrüßenswerte gesteigerte Sensibilität der Gesellschaft bezüglich CSR verursacht.¹⁶³

5.3. CSR und Nachhaltigkeit am österreichischen Kapitalmarkt

Seit dem 17. Juni 2005 existiert der Nachhaltigkeitsindex VÖNIX, der sich grundsätzlich aus dem Universum aller österreichischen Aktien zusammensetzt, die an der Wiener Börse AG notieren. Darüber hinaus können auch österreichische Aktien in den Index miteinbezogen werden, die an ausländischen Börsen notieren. Träger des VÖNIX ist die VINIS Gesellschaft für nachhaltigen Vermögensaufbau und Innovation m.b.H. Folgende Kriterien werden bei der Bewertung berücksichtigt, ob ein Titel in den Index miteinbezogen wird oder nicht:¹⁶⁴

- Rüstung
- Nuklearenergie

¹⁶³ Vgl. ebenda.

¹⁶⁴ URL: <http://www.voenix.at/> [21.9.2008].

- Suchtmittel
- Gentechnologie
- Glücksspiel etc.

Bei der Analyse von in Frage kommenden Unternehmen werden über die Ausschlusskriterien hinaus alle Stakeholder- und Produktkriterien ebenso untersucht wie die generelle Unternehmensstrategie und Managementsysteme sowie die Organisation. Darüber hinaus beeinflusst der Umgang mit ökologischen Aspekten einen wesentlichen Teil der Bewertung.

Dieser von der Wiener Börse AG berechnete Index erwirtschaftete nach drei Jahren eine Gesamtperformance von +46,3 Prozent, was selbst den erfolgsverwöhnten Leitindex des österreichischen Kapitalmarkts ATX in den Schatten stellt:



Abbildung 8: Performance VÖNIX vs. ATX

Quelle: URL: http://www.voenix.at/downloads/content/voenix_presetext_200806.pdf, [05.10.2008].

Wie aus obiger Abbildung ersichtlich, kann man sowohl erfolgreich wirtschaften (und damit auch investieren) und gleichzeitig den Aufgaben des verantwortungsvollen Handelns nachkommen.

Im Jahr 2008 wurde erstmals der Wiener Börse Preis vergeben. Unter den prämierten Kategorien befindet sich auch ein Nachhaltigkeitspreis, der in diesem Jahr an Telekom Austria AG verliehen wurde. Zur Ermittlung wurden 100 Kriterien und 400 Indikatoren herangezogen. Nur Unternehmen, die ihre Verantwortung gegenüber den Stakeholdern aktiv wahrnehmen und nicht in den Industriebereichen Rüstung, Nuklearenergie,

Suchtmittel, Gentechnik und Glücksspiel tätig sind, wurden als Kandidaten für den Preis akzeptiert.¹⁶⁵

¹⁶⁵ Weitere Details über den Wiener Börse Preis 2008 sind folgenden Websites zu entnehmen:
URL: <http://www.wienerbourse.at/about/press/pressrelease/wiener-boerse-preis-2008.html>, [28.09.2008]
und URL:
http://www.oefva.at/oefva/oefva_2007.nsf/alldocs/0A98ABDEFD2A1E90C125745700480891?OpenDocument, [28.09.2008].

6. Die CSR-Strategie

Um die der Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfrage – „Wie verändert das CSR-Engagement eines Unternehmens die Unternehmenskultur?“ – beantworten zu können, muss vorausgesetzt werden, dass Unternehmensstrategie und -kultur einander grundsätzlich beeinflussen.¹⁶⁶ Inwieweit speziell CSR dabei eine Rolle spielt, ist jedoch noch offen.

Dieses Kapitel soll zunächst die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie darstellen, um in weiterer Folge den Einfluss von einer im Unternehmen integrierter CSR auf die Unternehmenskultur beleuchten zu können.

Im Zuge dessen sollen auch die positiven betriebswirtschaftlichen Effekte einer erfolgreich integrierten CSR in der Unternehmensstrategie untersucht werden. Darüber hinaus wird auf die fundamentale Bedeutung der Unternehmenskommunikation und in weiterer Folge CSR-Kommunikation hingewiesen. Ein Unternehmen, welches nur punktuell CSR-Maßnahmen setzt, wird durch die Kommunikation von CSR im Unternehmen dazu gezwungen, von bloßen Lippenbekenntnissen abzusehen und sich hin zu einer umfassenden Integration von CSR zu entwickeln.¹⁶⁷

Die CSR-Kommunikation ist auch von nicht zu vernachlässigender Bedeutung für die Unternehmenskultur, da etwa mangelnde interne Kommunikation des CSR-Engagements dazu führen kann, dass sich die Mitarbeiter nicht mit den vom Management definierten Leitbildern identifizieren können.¹⁶⁸ Dies führt wiederum dazu, dass Unternehmenswerte nicht von allen Beteiligten im Unternehmen gelebt werden.

Porter/Kramer behaupten, dass sich aktuell die Unternehmen unkoordiniert und isoliert vom Geschäft und der Strategie engagieren, dass sie viele der besten Gelegenheiten, Gutes für die Gesellschaft zu leisten, ungenutzt lassen. Das optimale unternehmerische Engagement sollte sein, die strategische Kraft von CSR dafür zu nutzen, den Themen Nachhaltigkeit und Verantwortung im Kerngeschäft des Unternehmens den Platz zu

¹⁶⁶ Vgl. Hinterhuber 2004, S. 41.

¹⁶⁷ Vgl. Kirchhoff 2006, S. 27.

¹⁶⁸ Bachinger, Richard: Unternehmenskultur, Ein Weg zum Markterfolg, Frankfurt/Main 1990, S. 20.

geben, den es verdient. Nachdem klar definiert ist, dass CSR eine Managementaufgabe ist und im Kerngeschäft integriert werden muss, um positive Effekte sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft und Umwelt zu erzielen, soll im Folgenden dargestellt werden, wo und wie die Idee der gesellschaftlichen Verantwortung Unternehmen überhaupt trifft.

Weiters gilt es, die Bereiche und Funktionen von Unternehmen auszumachen, die sich als besonders geeignete Anknüpfungspunkte für CSR anbieten, sodass eine Anwendung von CSR-Maßnahmen über die gesellschaftlichen Vorteile hinaus ökonomisch sinnvoll ist und betrieblichen Nutzen stiftet.

Das folgende Diagramm von Hinterhuber wird als Vorlage für die erwähnten Anknüpfungspunkte herangezogen. Darin sieht man deutlich, wie die (betriebswirtschaftlich betrachtete) strategische Unternehmensführung aussehen soll und wo sich Anknüpfungspunkte für CSR-Engagement bieten. Aus dem Diagramm ist ebenfalls ersichtlich, dass die Unternehmenskultur in allen Entwicklungsebenen der Unternehmensstrategie Einfluss hat.

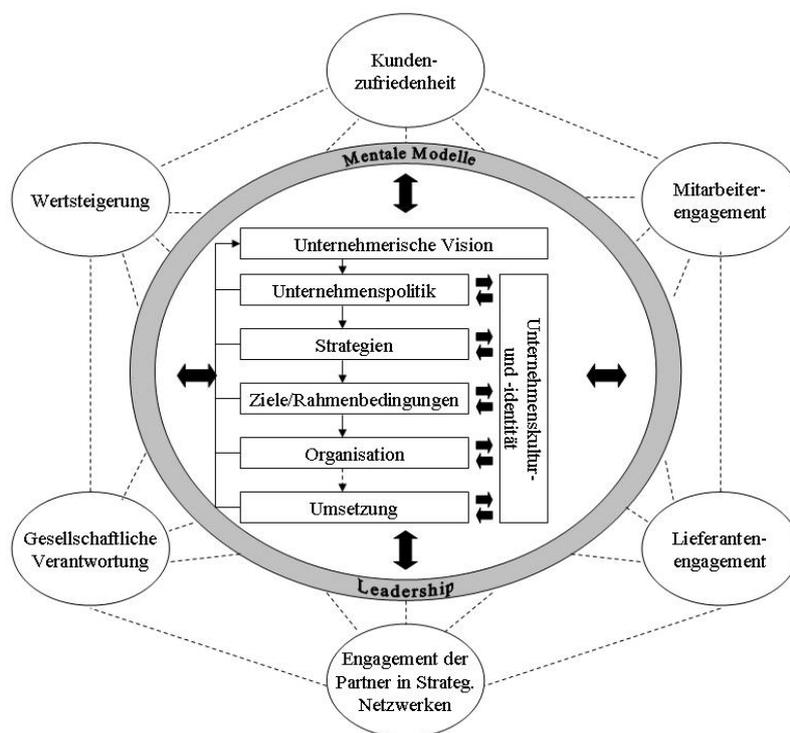


Abbildung 9: Das Gesamtsystem der strategischen Unternehmensführung
Eigene Darstellung, angelehnt an Hinterhuber 2004, S. 41.

Im obigen Diagramm ist das Gesamtsystem eines Unternehmens, von der ursprünglichen Vision bis hin zu Umsetzung und allen Share- und Stakeholdern dargestellt. Bevor die Anknüpfungspunkte identifiziert werden, sollen die Anspruchsgruppen eines Unternehmens definiert werden. Der Dialog mit diesen Gruppen gibt einen Impuls für die Gestaltung einer unternehmerischen Vision und trägt in weiterer Folge maßgeblich zur (strategischen) Zielformulierung bei.¹⁶⁹

6.1. Vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value

Internationale (und in weiterer Folge auch nationale) Phänomene wie die Globalisierung, Umweltverschmutzung und die Ungleichverteilung von Einkommen bringen Unternehmen in ein Spannungsfeld zwischen Gewinnorientierung und der immer mehr eingeforderten Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Dementsprechend sind die Führungskräfte von Unternehmen dazu aufgerufen, die Unternehmensziele zu überdenken und die Ansprüche verschiedenster Bezugsgruppen darin zu integrieren.

Definition Shareholder-Value-Ansatz

Beim Shareholder-Value-Ansatz ist die Unternehmensführung dazu angehalten, die Erträge der Eigentümer (Aktionäre) zu maximieren.¹⁷⁰ Dies beinhaltet nicht nur die regelmäßige Auszahlung von Dividenden, sondern insbesondere die Steigerung des Unternehmenswertes. Auf den Kapitalmärkten ergibt sich die zusätzliche Aufgabe, das Vertrauen der Investoren soweit zu steigern bzw. im Falle einer Kapitalmarktkrise aufrecht zu erhalten, sodass die Bewertung an den Börsen mit dem tatsächlichen Wert des Unternehmens in Einklang steht.

Definition Stakeholder-Value-Ansatz

Der Stakeholder-Value-Ansatz bezieht sich nicht nur auf die Eigentümer eines Unternehmens, sondern auf alle Anspruchsgruppen einer Gesellschaft. Deren legitime Interessen müssen in die strategischen Unternehmensziele miteinbezogen werden.¹⁷¹

¹⁶⁹ Hinterhuber 2004, S. 74.

¹⁷⁰ Dürr, Gerhard/May, Eberhard: Shareholder Value versus Stakeholder Value, „Ist Shareholder Value ein Auslaufmodell?“, in: Winklers Flügelstift, 2/2002, S.37.

¹⁷¹ Vgl. Karmasin/Litschka 2008, S.144.

Dies führt zu dem Schluss, dass Unternehmen hier de facto als öffentliche Einrichtung, mit allen sozialen und politischen Verantwortungsbereichen betrachtet werden.

Die Anspruchsgruppen eines Unternehmens werden mit folgender Abbildung dargestellt:

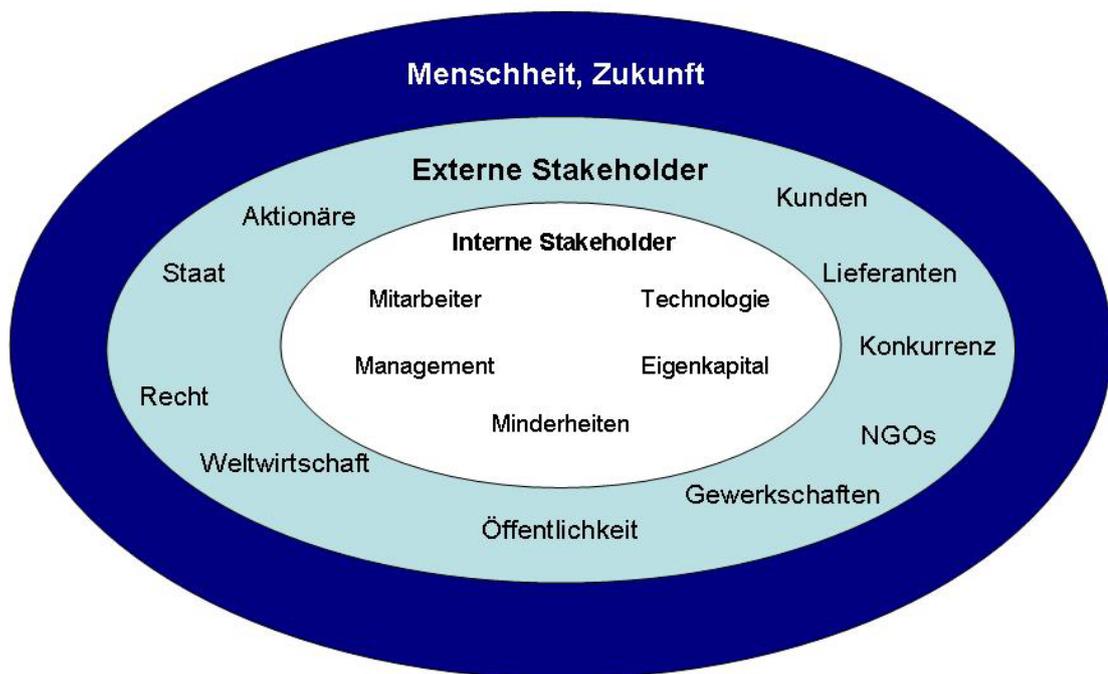


Abbildung 10: Mögliche Dimensionen von Anspruchsgruppen

Quelle: Karmasin/Litschka, 2008, S. 144. Eigene Darstellung.

Die meisten Unternehmen (international wie national) agieren nach dem Shareholder-Value-Ansatz.¹⁷² In Zeiten von immer kürzer werdenden Bilanzzeiträumen bzw. generell immer kürzer werdenden Zeiträumen, die für die Beurteilung eines Unternehmens herangezogen werden, führen zusammen mit der Volatilität der Kapitalmärkte auch nur zu kurzfristigen Erfolgen.

Wie uns die jüngere Vergangenheit mit den Zusammenbrüchen der einst so mächtigen Finanzinstitutionen wie z. B. Lehman Brothers zeigt, bergen institutionalisierte (und

¹⁷² Vgl. Dürr 2/2002, S. 34.

kurzfristige) Spekulationen ein beträchtliches Risiko für jedes Unternehmen, egal welcher Größe. Daher können mittel- und langfristig nur diejenigen erfolgreich sein, die ihre Strategie an nachhaltigen Kriterien ausrichten. Diese Nachhaltigkeit schließt auch eine Berücksichtigung aller Stakeholder mit ein. „Nur die umfassende Ausrichtung auf Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Gläubiger und Gesellschaft ist Garant für den Erfolg. Eine wertorientierte Unternehmenspolitik hat die Interessen von Shareholdern und Stakeholdern gleichermaßen zu berücksichtigen.“¹⁷³ Köppl/Neureiter schreiben dazu: „Ohne Anpassung an diese Anspruchsgruppen und Abgleichung der Anliegen, Ziele und Wertkodices werden gewinnorientierte Unternehmen faktisch von ihrem Umfeld zu teils kostenintensiven, teils konfliktreichen Veränderungen gezwungen.“¹⁷⁴

6.1.1. Stakeholderkommunikation und -kooperation

Angesichts der wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte zeichnet sich bei der Einstellung der Unternehmen in Bezug auf die Stakeholder eine an die aktuellen Gegebenheiten angepasste Strategie für den Umgang mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen rund um ein Unternehmen ab. Die Entwicklung geht von einer reaktiven hin zu einer aktiven Kommunikationspolitik.¹⁷⁵ Der vom Unternehmen gesuchte Dialog sichert den Unternehmen einerseits ein hohes Ansehen am Markt bzw. bei den Konsumenten, andererseits hilft er dem Unternehmen, Konflikte mit kritischen Beobachtern des Marktes wie NGOs zu minimieren und gleichzeitig die strategische Ausrichtung des Unternehmens zeitnah an die Bedürfnisse der Stakeholder (und damit auch an die erste Zielgruppe der Unternehmen, die Konsumenten) anzupassen.¹⁷⁶ In diesem Zusammenhang heißen die Unternehmen auch erstmals Kritiker willkommen, da dieser Input in die Diskussion um die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens hilft, Konflikte zu verhindern, bevor sie tatsächlich eintreten.

¹⁷³ Dürr 2/2002, S.40.

¹⁷⁴ Köppl/Neureiter 2004, S.15.

¹⁷⁵ Vgl. Karmasin/Litschka 2008, S. 144.

¹⁷⁶ Vgl. Kirchhoff 2006, S. 28.

6.2. Die unternehmerische Vision

Eine Grundbedingung für den erfolgreichen Einsatz von CSR ist die Erkennung von Werten, die im Unternehmen von Bedeutung sein sollen.¹⁷⁷ Der im vorangegangenen Kapitel angesprochene Diskurs zwischen Unternehmen und Stakeholdern stellt eine wichtige Quelle für solche Werte und damit den für CSR-relevanten Teil der unternehmerischen Vision dar. Die Initiativen von UNO, OECD und EU haben weiter dazu beigetragen, dass Führungskräfte einen Überblick über die Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnen können, der in die unternehmerische Vision einfließen soll.

6.2.1. Definition der unternehmerischen Vision

Die Vision hilft dem Unternehmen, seine Unternehmenswerte/Unternehmenspolitik zu gestalten und begründet damit auch die Unternehmenskultur.¹⁷⁸ Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse sind in die Unternehmensstrategie zu implementieren.

Die Vision steht am Beginn aller maßgeblichen Vorhaben von Unternehmen. Sie gibt die Richtung vor, in die die Geschicke des Unternehmens zu leiten sind. Oft sind Visionen sehr abstrakt gehalten und benötigen daher alle Mitarbeiter des Unternehmens, um sie zu konkretisieren, sprich zu Taten werden zu lassen. Schließlich sollen diese Visionen auch in den Corporate Values Fuß fassen, um die Unternehmenskultur nachhaltig beeinflussen zu können.¹⁷⁹

6.2.2. Der Einfluss der Stakeholder auf die unternehmerische Vision

„Die Frage, die zu einer Vision führt, lautet: Welches Bedürfnis der Gesellschaft will die Unternehmung erfüllen?“¹⁸⁰ Um die Bedürfnisse der Gesellschaft bzw. der Share- und Stakeholder im Speziellen ergründen zu können, bedarf es eingehender Auseinandersetzung mit diesen Anspruchsgruppen. In nachfolgender Abbildung sollen die beiden Dimensionen der unternehmerischen Vision darstellen.

¹⁷⁷ Vgl. Hinterhuber 2004, S. 73.

¹⁷⁸ Vgl. ebenda.

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 74 und Kirchhoff 2006, S. 24.

¹⁸⁰ Ebenda S. 73.

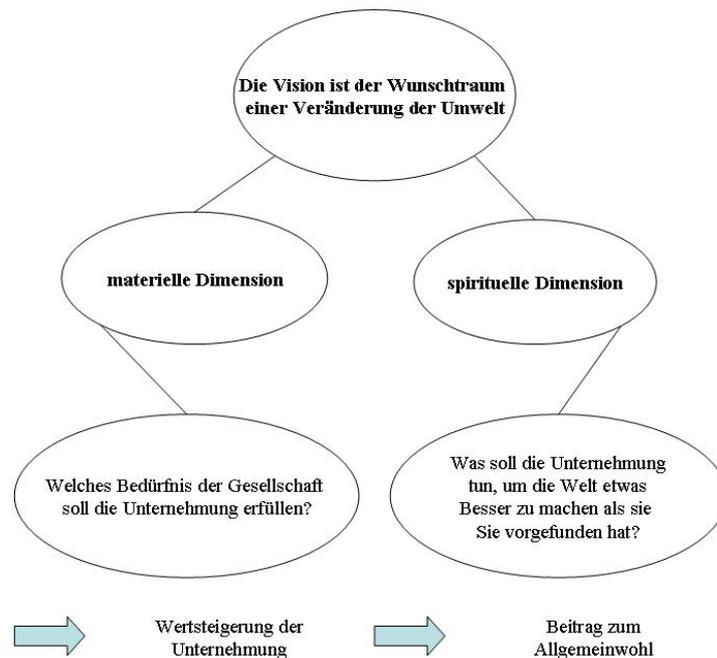


Abbildung 11: Die beiden Dimensionen der unternehmerischen Vision
 Quelle: Hinterhuber 2004, S. 74. Eigene Darstellung.

6.2.3. Der Einfluss internationaler Initiativen auf die unternehmerische Vision

Auch wenn sich die in Kapitel 3.2 verglichenen Initiativen Global Compact, Global Reporting Initiative und die OECD-Leitsätze in ihrer Erwartungshaltung an die zu setzenden Aktionen des Unternehmers unterscheiden, ist ihnen doch ein zentrales Element gemeinsam: Alle definieren ein sehr ähnliches Wertegerüst, zu welchem sich die teilnehmenden Unternehmen bekennen müssen. Insofern liefern diese Initiativen eine wichtige theoretische Vorarbeit für Führungskräfte, die in die Formulierung der Vision bzw. der daraus abgeleiteten Ziele eingearbeitet werden können.¹⁸¹ Man könnte es auch noch drastischer formulieren: Die Werte, die in den Initiativen aufgelistet sind, decken den kompletten Teil der unternehmerischen Vision ab, der die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung betrifft.

¹⁸¹ Vgl. Kirchhoff 2006, S. 26.

6.3. Verantwortungsbereiche eines Unternehmens

Im vorangegangenen Kapitel ist der Weg vom Dialog der Unternehmen mit den Stakeholdern sowie den CSR-Leitbildern internationaler Organisationen hin zur unternehmerischen Vision gezeichnet worden. Damit ist der erste Schritt von global und noch relativ abstrakt formulierten Werten in das Unternehmen, dem eigentlichen Hauptakteur, getan. Die Fortsetzung dieses Weges soll nun in diesem Kapitel mit der Identifikation der Verantwortungsbereiche von Unternehmen besprochen werden.

Die respACT hat in ihren Publikationen das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft definiert. Mit diesem wird dieses Kapitel eingeleitet, um anschließend im Detail auf die Verantwortungsbereiche Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt einzugehen.

Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet ...

... erfolgreich wirtschaften	<ul style="list-style-type: none"> • verlässlich und vertrauenswürdig sein • langfristig und wertorientiert entscheiden • für fairen Wettbewerb sorgen • Vorbildwirkung entfalten
... andere einbeziehen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Partner sehen • die gesellschaftliche Integration fördern • die Anliegen von Interessensgruppen berücksichtigen • die Situation in anderen Ländern verbessern
... an Umwelt und Zukunft denken	<ul style="list-style-type: none"> • das Vorsorgeprinzip beachten • ökologische Herausforderungen ökonomisch lösen • die Interessen der Verbraucher berücksichtigen die nachhaltige Entwicklung global und regional fördern
... engagiert umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> • gefasste Grundsätze ernst nehmen • durch Informationspolitik für Transparenz sorgen • in Partnerschaftsmodellen zusammenarbeiten • zielführende Maßnahmen weiterentwickeln

Abbildung 12: respACT austria

Quelle: respACT austria: Das CSR-Leitbild der Österreichischen Wirtschaft, 2005, S. 3.

Wirtschaftliche Verantwortung

Ohne den wirtschaftlichen Erfolg und den damit verbundenen Fortbestand eines Unternehmens führt die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung nicht zum gewünschten Ziel. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, dass Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnerorientierung aufrechterhalten. Nicht zuletzt ist der Wohlstand der industrialisierten Gesellschaft auf den Kapitalismus zurückzuführen. Um aber auch der Gesellschaft und Umwelt einen florierenden Fortbestand und

Weiterentwicklung sichern zu können, bedarf es verantwortungsvollen Handelns bei den Unternehmern. Den Unternehmen muss daraus folgend bewusst werden, dass sie ihre innovativen Stärken als auch ihre Leistungsfähigkeit nicht nur für sich selbst, sondern auch zum Wohle der Stakeholder einsetzen muss.¹⁸²

Auch Corporate Governance ist immer mehr Thema in Verbindung mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Die Offenlegung von Informationen, wie die Aufgaben, Ergebnisverantwortung und Gehälter der Manager beziehungsweise des Kontrollgremiums (Aufsichtsrat) ist hier von gleicher Bedeutung wie Transparenz des unternehmerischen Handelns.¹⁸³

Verantwortung gegenüber der Gesellschaft/soziale Verantwortung

Das Interesse am verantwortungsvollen Handeln von Unternehmen ist nicht nur von Seiten der Gesellschaft, sondern auch von Seiten des Kunden gewünscht. Für das Unternehmen äußert sich ein gutes Image beim Konsumenten durchaus positiv – gesteigerte Glaubwürdigkeit, Vertrauen in die Produkte bis hin zur Markentreue sind nur einige Schlagwörter, um die positiven Effekte auf den Konsumenten zu unterstreichen.

Die Vorteile von verantwortungsvollem Handeln beinhalten auch den Kreis der Mitarbeiter, deren gestärkte Loyalität, Motivation und nicht zuletzt deren Leistungsfähigkeit zu einer erhöhten Produktivität im Unternehmen führen. „Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur weist das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber aus, steigert Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen und verbessert so die Wirtschaftlichkeit. Die Beschäftigten sind somit der wertvolle Kern eines jeden Unternehmens.“¹⁸⁴ Konkret stehen das Unternehmen und dessen Mitarbeiter vor Herausforderungen wie für eine ausgeglichene Work-Life-Balance, optimale Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Integration von Behinderten in die Arbeitsprozesse zu sorgen.

¹⁸² Vgl. respACT austria: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft, Wien 2005, S. 6.

¹⁸³ Vgl. Köppl/Neureiter 2004, S. 23.

¹⁸⁴ respACT Austria 2005, S. 8.

Jedes (zumindest größere) Unternehmen ist rein grundsätzlich an einem positiven Klima mit der Politik interessiert. Durch das über die Befolgung hinaus gehende Engagement und Transparenz kann dieses Klima zu einem gesamtgesellschaftlichen Fortschritt beitragen. „Unternehmen, die ihrer Verantwortung nachkommen, sorgen dafür, dass ihre unternehmerische Tätigkeit in all den betroffenen Regionen für die lokale Bevölkerung und deren wirtschaftliche Entwicklung Nutzen bringt.“¹⁸⁵

Verantwortung gegenüber der Umwelt

Nicht zuletzt aufgrund der bevorstehenden globalen Anstrengungen Umweltbelastungen zu reduzieren, um Phänomenen wie dem Klimawandel unsere Lebensqualität und Lebensräume nicht noch weiter einschränken zu lassen, ist die Umweltverträglichkeit der Produktionsprozesse und darüber hinaus zu einem wichtigen Faktor bei der Beurteilung von Unternehmen geworden. Insbesondere Investoren sind über die finanziellen Kennzahlen hinaus auf ökologische Kriterien aufmerksam geworden.¹⁸⁶

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Einsicht, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen über die Stakeholder hinaus verstanden werden muss. Diese gilt es nicht nur regional, sondern auch global und für zukünftige Generationen einzufordern.

6.4. Unternehmenspolitik

Viele Aspekte eines Unternehmens beeinflussen die Gesellschaft. Die Produkte/ Dienstleistungen werden konsumiert, die Arbeitskräfte werden dort rekrutiert, das Unternehmen zahlt Steuern und die Rohstoffe/Vorleistungen werden eingekauft. All diese Faktoren sollten in der Unternehmenspolitik berücksichtigt werden.

„Die Unternehmenspolitik ist die innere Einstellung des Unternehmens und/oder der obersten Führungskräfte zu sämtlichen unternehmerischen Tätigkeiten; sie ist die weltanschauliche Grundlage der strategischen Führung und findet ihren synthetischen Ausdruck im Leitbild der Unternehmung.“¹⁸⁷

¹⁸⁵ Ebenda, S.10.

¹⁸⁶ Vgl. Kapitel 5 in dieser Arbeit.

¹⁸⁷ Hinterhuber 2004, S. 91.

Die Unternehmensgrundsätze machen gemeinsam mit den gesammelten Leitmaximen eines Unternehmens die Unternehmenspolitik aus.¹⁸⁸ Diese Grundsätze und Maximen sind in einem Leitbild enthalten oder werden mündlich kommuniziert.¹⁸⁹ Die grundsätzlichen Ideen werden im Rahmen des Leitbilds formuliert, während sich die Unternehmenspolitik auf praktisch umsetzbare Prinzipien festlegt.

Die Unternehmenspolitik soll die Zufriedenheit aller Stakeholder garantieren, in dem sie ethische und moralische Werte, Normen und Ideale des Unternehmens festlegt. Konkret beinhaltet die Unternehmenspolitik unter Anderem folgende für die CSR relevante Verantwortungsbereiche eines Unternehmens, wie die Verantwortung gegenüber allen Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgebern etc.), gegenüber der Umwelt sowie der Erfüllung von gesetzlichen Bestimmungen.¹⁹⁰

Die Formulierung sowie Abänderungen der Unternehmenspolitik obliegen der Unternehmensleitung. Um diese Einstellungen den Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, muss diese kommuniziert werden.¹⁹¹

6.5. CSR in die Unternehmensstrategie integrieren

Porter/Kramer erklären, dass strategische CSR viele kleine Initiativen zum Inhalt hat, die bezüglich ihres gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Nutzens bedeutend und unverwechselbar sind. Eine Integration von CSR in die Unternehmensstrategie ermöglicht gesellschaftliche Entwicklungen zu antizipieren und auch darin neue Geschäftsfelder oder zumindest Geschäftschancen zu finden. Auf jeden Fall kann eine strategisch betriebene CSR Erkenntnisse für die Optimierung der Geschäftstätigkeit liefern.¹⁹²

Konkret soll ein Unternehmen seine gesamte Wertschöpfungskette analysieren, um Ansatzpunkte für die Integration von CSR zu finden. Dies steigert neben dem verbesserten Bild des Unternehmens in der Gesellschaft auch die Wettbewerbsfähigkeit.

¹⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 44.

¹⁸⁹ Vgl. ebenda.

¹⁹⁰ Vgl. ebenda, S. 44-45.

¹⁹¹ Vgl. Kapitel 6.7.2. der vorliegenden Arbeit

¹⁹² Vgl. Porter/Kramer, S. 12.

Neben der Wertschöpfungskette bietet auch das Produktangebot eines Unternehmens Ansätze für strategische CSR.¹⁹³

Am Beispiel Marriott soll kurz ein die erfolgreiche Integration von CSR in die Unternehmensstrategie dargestellt werden: Marriott unterstützt lokale Sozialdienste. Gleichzeitig nutzte es diese Investition, um Arbeitskräfte zu rekrutieren. Für einen bestimmten Zeitraum wurden Langzeitarbeitslose eingestellt und ausgebildet. Nach Ablauf der Ausbildung blieben dem Unternehmen wesentlich mehr Arbeitskräfte erhalten (90 Prozent, nach einem Jahr 65 Prozent) als in regulären Ausbildungsprogrammen.¹⁹⁴

6.6. Umsetzung der CSR-Strategie

In den bisherigen Kapiteln wurde nur auf theoretischer Ebene auf die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie eingegangen. Das folgende Kapitel soll kurz umreißen, wie eine praktische Umsetzung der CSR-Strategie aussehen könnte.

Kirchhoff identifiziert als ersten Schritt eine Ist- und Soll-Analyse, in der „systematisch Potenziale und mögliche Risiken evaluiert sowie eine Untersuchung der für CSR-Maßnahmen relevanten Unternehmensbereiche vorgenommen“¹⁹⁵ werden soll. Weiters soll sich eine interne CSR-Organisation formieren und die Vision, Positionierung und die Konzeption einer Roadmap formuliert werden.

Kirchhoff unterteilt die CSR in vier Kernbereiche: Menschen, Umwelt, Gesellschaft und Kapital. Jeder dieser Bereiche sollen Projekte definiert und auf die Corporate Values (siehe Kapitel 6.2.1) abgestimmt werden. Kirchhoff bedient sich in seinen Anforderungen beim Projektmanagement, in dem er für die operative Umsetzung die Formulierung von Zielen, dazugehörigen Maßnahmen und eine laufende Fortschrittsüberwachung einfordert. „Ziel muss sein, dass die CSR-Maßnahmen das gesamte Unternehmen „durchdringen“ und dabei zugleich fest in die

¹⁹³ Vgl. ebenda, S. 7.

¹⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 13.

¹⁹⁵ Kirchhoff 2006, S. 24.

Unternehmenskommunikation integriert werden.“¹⁹⁶ Anhand folgender Abbildung soll das Szenario zusammengefasst werden.

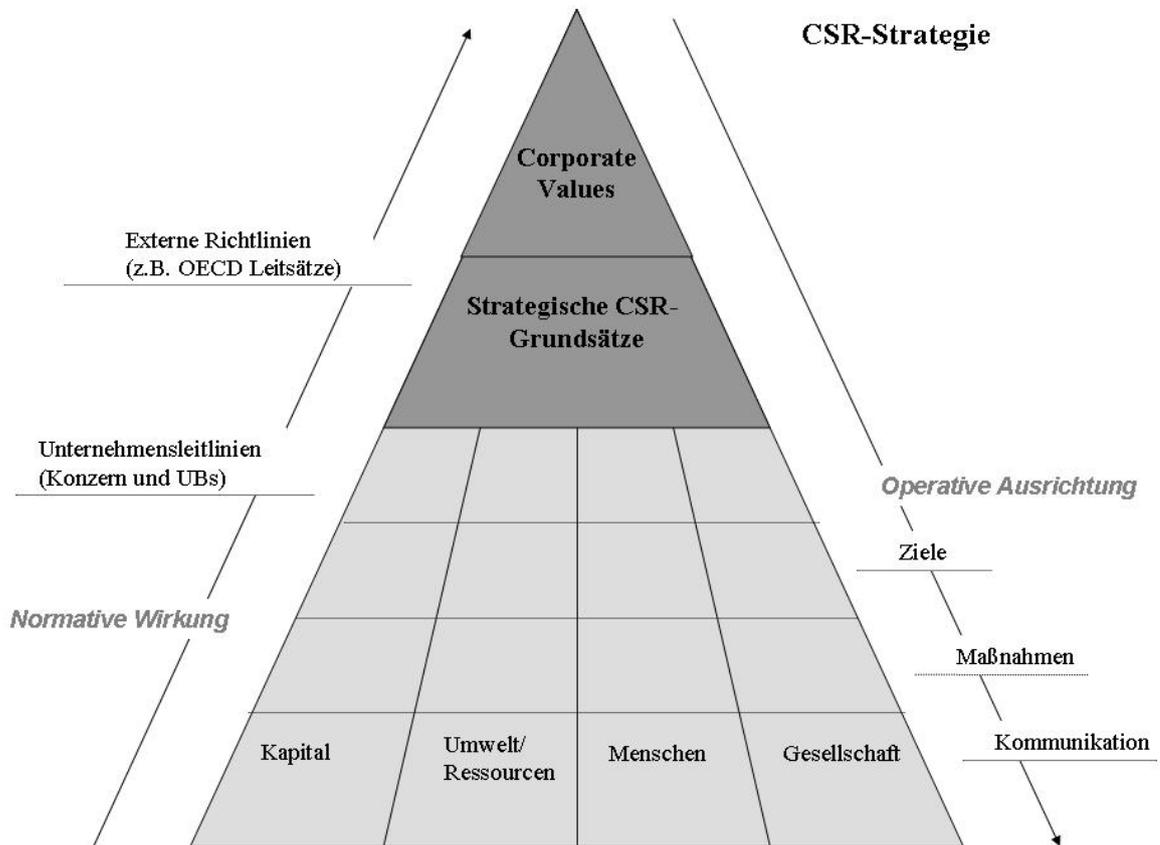


Abbildung 13: Aufbau und Umsetzung der CSR-Strategie

Quelle: Kirchhoff, 2006, S. 24.

Kirchhoff weist darauf hin, dass es notwendig ist, eine globale CSR-Gesamtstrategie sowie Verhaltensgrundsätze zu definieren, die daraus abgeleiteten CSR-Maßnahmen aber an die lokalen Gegebenheiten (Kultur, Produkte, Umwelt) angepasst sein müssen. Dies impliziert, dass beispielsweise ein global agierender Konzern in Asien und Europa völlig unterschiedliche CSR-Maßnahmen setzt, um die CSR-Gesamtstrategie des Konzerns zu erfüllen.

Die tatsächliche Ausgestaltung einer CSR-Strategie und ihrer Umsetzung ist von vielen Faktoren abhängig, beispielsweise der Unternehmensgröße. Daher kann oben angeführter Vorschlag zur operativen Umsetzung sowie die Strategie selbst nur als grobe Anleitung verstanden werden. Für KMUs (kleine und mittlere Unternehmen),

¹⁹⁶ Ebenda, S. 25.

denen weniger Möglichkeiten für CSR-Maßnahmen zur Verfügung stehen, stellt die Teilnahme an internationalen Netzwerken wie Global Compact, GRI oder die OECD-Leitlinien und – nach Möglichkeit – Übernahme der von diesen Netzwerken formulierten Werten in die eigenen Corporate Values eine Möglichkeit dar, gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen.¹⁹⁷

Weiters streicht Kirchhoff zehn Erfolgsfaktoren für eine tragfähige CSR-Strategie heraus, die etwa den Dialog mit den Stakeholdern, klare Strukturen in der Organisation, Branchenbezug der CSR-Aktivitäten oder Schwerpunkt am Standort umfassen.¹⁹⁸

6.7. CSR-Kommunikation

Die meisten Unternehmen, die CSR anwenden, veröffentlichen auch Berichte dazu. Insbesondere börsennotierte Unternehmen publizieren entweder eigene CSR-/Nachhaltigkeitsberichte oder integrieren diese in ihre Geschäftsberichte. Darüber hinaus gibt es Newsletter oder ähnliche Infobriefe, um den Stakeholdern aktuelle Nachrichten zugänglich zu machen.¹⁹⁹

Die Wichtigkeit der Kommunikation von CSR-Aktivitäten besteht darin, dass Mitarbeiter und die interessierte Öffentlichkeit den verantwortungsvollen Einsatz des Unternehmens wahrnehmen können muss.²⁰⁰ Um das Vertrauen der Stakeholder aufrecht zu erhalten bzw. zu gewinnen ist es notwendig, dass nicht nur ereignisbezogen, sondern regelmäßig berichtet wird. Daher muss die Kommunikation von CSR in die Unternehmensstrategie eingebettet sein.

6.7.1. CSR in der Unternehmenskommunikation

CSR erfordert eine gute Kommunikationsstrategie. „Tatsächlich wird eine Vielzahl an CSR-Projekten wenig fundiert geplant und kommunikative Potenziale nicht

¹⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 26.

¹⁹⁸ Ebenda, S. 26-27.

¹⁹⁹ Vgl. Habisch 2006, S. 90.

²⁰⁰ Vgl. ebenda.

ausgeschöpft.“²⁰¹ Kirchhoff identifiziert drei Kriterien der Unternehmenskommunikation, die Vorurteilen und Vorwürfen zuvorkommen sollen: Glaubwürdigkeit, Transparenz und Dialogorientierung.

Weiters betont Kirchhoff, dass Unternehmen imstande sein müssen, die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Umwelt, Gesellschaft sachgerecht und in transparenter Form zu kommunizieren.

Die genauen Instrumente hängen von der Einzelsituation ab; es ist aber herauszustreichen, dass der Dialog mit den Stakeholdern dem Unternehmen helfen kann, die Akzeptanz bei den Stakeholdern zu erhöhen.²⁰²

6.7.2. Die Bedeutung von interner und externe Kommunikation für CSR

Viele Unternehmen trennen nach wie vor interne und externe Kommunikation.²⁰³ Dies birgt vor allem in größeren Unternehmen die Gefahr, dass Mitarbeiter von den an die Aktionäre professionell kommunizierten Inhalten selbst erst aus den Medien oder bei einer öffentlichen Verlautbarung erfahren.²⁰⁴ Diese Inhalte treffen auch auf die Kommunikation von CSR zu. Da eine erfolgreiche CSR jedoch seine positiven Effekte nur dann entfalten kann, wenn die von der Unternehmensführung definierten Maßnahmen auch bei den Mitarbeitern auf hohe Akzeptanz stoßen und dadurch deren Engagement motivieren, bedeutet dieser Umstand ein Hindernis bei der Integration von CSR.²⁰⁵

Die Nutzung des gesamten Humankapitals im Unternehmen betrifft oft nur das Kerngeschäft.²⁰⁶ Das gesellschaftliche Engagement wird oft von bestimmten Abteilungen wie beispielsweise dem Marketing oder einer eigenen CSR-Abteilung ohne Einbeziehung von Mitarbeitern aus anderen Unternehmensbereichen umgesetzt. Dabei würde gerade dies vielen Mitarbeitern helfen, aus dem eintönigen Büroalltag ein wenig

²⁰¹ Kirchhoff 2006, S. 27.

²⁰² Vgl. Ebenda, S. 27-28.

²⁰³ Vgl. Habisch, André: Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario, in: Gazdar Kaevan/Habisch André/Kirchhoff Klaus Rainer/Vashegi Sam (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin u. a. 2006, S. 81-97, S. 88.

²⁰⁴ Vgl. ebenda.

²⁰⁵ Vgl. ebenda.

²⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 88.

auszuberechnen, und ihre Motivation fördern.²⁰⁷ Dies wird durch praktische Beispiele belegt, die zeigen, dass die gestiegene Motivation eine Dynamik verursacht, die sich auch auf das Kerngeschäft positiv auswirkt.²⁰⁸

„Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen wird in Deutschland noch immer überwiegend mit Geldzahlungen und Spendenwesen identifiziert. Das ist vielleicht das größte Missverständnis, das die Verbreitung professioneller CSR-Praxis in Deutschland bis heute behindert.“²⁰⁹ Dabei wird vergessen, dass Unternehmen viel mehr für die Gesellschaft tun können. Bei konkreten sozialen oder ökologischen Projekten können Unternehmen ihr vielfältiges Know-how (wie Projekterfahrung, Problemlösungskompetenz, Netzwerke etc.) dazu verwenden, die Projektziele effizienter zu erreichen. Dies bedingt jedoch eine breite Zusammenarbeit von allen Unternehmensbereichen und den betriebsfremden Projektmitarbeitern, um eine optimale Nutzung der Potenziale im Unternehmen zu sichern. Weitere Chancen auf eine erfolgreiche Integration von CSR bietet die Bereitschaft zum betrieblichen Freiwilligenengagement (Corporate Volunteering).²¹⁰ Diese aus dem US-amerikanischen und britischen Raum stammende Idee hat in den vergangenen Jahren u. a. auch in Deutschland Wurzeln geschlagen.²¹¹

Essenziell für das Engagement der Mitarbeiter ist, wie schon weiter oben kurz angesprochen, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens sowie nach außen, um den Mitarbeitern überhaupt die Möglichkeit geben zu können, sich freiwillig für CSR-Projekte zu engagieren.²¹²

Nachdem hier die Kraft der strategischen CSR ausführlich behandelt wurde, soll das folgende Kapitel beleuchten, ob und wie CSR auch zum wirtschaftlichen Erfolgsfaktor in einem Unternehmen werden kann.

²⁰⁷ Vgl. ebenda, S.90.

²⁰⁸ Vgl. ebenda.

²⁰⁹ Ebenda.

²¹⁰ Vgl. ebenda.

²¹¹ Vgl. ebenda.

²¹² Vgl. ebenda.

7. Erfolgsfaktor CSR

Die europäischen Politiker und Wirtschaftstreibenden sind laut EU-Kommission der festen Überzeugung, dass die freiwillige Übernahme von Verantwortung, sowohl gegenüber der Gesellschaft als auch gegenüber der Umwelt, dem Unternehmen nicht nur gesellschaftliches Ansehen einbringt, sondern auch die Erreichung von ökonomischen Zielen unterstützt: So geht die EU-Kommission davon aus, das CSR „einen Beitrag leisten [kann] zur Realisierung des [...] strategischen Ziels, die EU bis zum Jahr 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen“²¹³.

Auch auf US-amerikanischer Ebene äußern sich Unternehmen wie nachfolgend der Sportartikelhersteller Nike positiv zu Übernahme von Verantwortung in Bezug auf den ökonomischen Erfolg: „Every day we drive responsible business practices that contribute to profitable and sustainable growth.“²¹⁴ Die im Weltwirtschaftsforum vertretenen Spitzenmanager erklären nachdrücklich, die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung „makes sound business sense“.²¹⁵

Die oben zitierten Äußerungen internationaler Manager und Politiker führen zu dem Schluss, CSR als so genannten Business Case²¹⁶ zu betrachten. Dies bedeutet wiederum, dass man sich von der CSR wirtschaftlichen Erfolg erwartet, der sich in gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit und die Erwartung aufgliedert, dass die Ausgaben für CSR von den zumindest implizit gesteigerten Einnahmen bzw. Ausgabenminimierungen übertroffen werden, also ökonomisch sinnvoll sind.

²¹³ MITTEILUNG DER KOMMISSION betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel 2002, S. 3. URL: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127376.pdf, [25.09.2008].

²¹⁴ Zit. nach Matten/Crane, 2005, Matten, Dirk/Wagner, Gerd, Rainer: Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des sustainable Development-Leitbildes, in: Steinmann, Horst/Wagner, Gerd Rainer: Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart 1998, S. 51-79.

²¹⁵ World Economic Forum: Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards, Cologny, Geneva 2002, S. 2. URL: http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf, [27.09.2008].

²¹⁶ Vgl. MITTEILUNG DER KOMMISSION 2002, S. 8. Ein Business Case ist ein Hilfsmittel für die Erstellung von Entscheidungsgrundlagen sowie für die Planung. Er bietet eine klare Aussage zum Problem, eine mögliche Lösung und beschreibt die möglichen Konsequenzen von verschiedenen Aktionen. Durch einen Business Case des CSR wird der Nutzeneffekt, der das gesellschaftliche Engagement bringt, ersichtlich. Vgl. Kirchhoff 2006, Glossar, S. 161.

Trotz der öffentlichen Aufmerksamkeit, der positiven und aufgeschlossenen Meinung der Meinungsführer und mannigfacher Initiativen auf allen Ebenen, hat CSR noch kaum in die wissenschaftliche Forschung der Betriebswirtschaft Einzug gehalten.²¹⁷ Dort fristet das Thema ein Nischendasein, eine Integration in die Kernbereiche dieser Wissenschaft ist noch nicht erfolgt. Diesbezüglich sind viele Unternehmen der Wissenschaft schon voraus.

7.1. CSR als Business Case

Ein Unternehmen, welches sich der Verantwortung gegenüber der Gesellschaft bewusst ist und diese auch in seine geschäftlichen Aktivitäten und Strategie übernimmt, hat den entscheidenden Vorteil, seine Umgebung genau zu beobachten bzw. mit ihr in Dialog zu stehen. Die Auseinandersetzung mit Gesellschaft und Umwelt bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, Entwicklungen der Konsumentenneigung und auftretende Schwierigkeiten früher als andere zu erkennen. Damit hat es die Möglichkeit, zu agieren und mitzugestalten, anstatt auf gegebene (oder als solche angesehene) Umstände zu reagieren.

Dem Image eines Unternehmens am Markt sind ganze Geschäftsbereiche gewidmet. Dies begründet sich darin, dass im Zeitalter der Massenmedien sowohl gute als auch schlechte Nachrichten über das Unternehmen schnell öffentlich werden. Nike (bzw. ein Zulieferer) wurde in einem Report der Fair Labor Association der Kinderarbeit bezichtigt²¹⁸, was in den Medien rund um den Globus seine Spuren hinterließ. Nike reagierte damals auf diesen Reputationsverlust umgehend. Nicht zuletzt deshalb ist es kaum vorstellbar, dass dies ohne finanzielle Einbußen für Nike vonstatten ging. Der amerikanische Investor Warren Buffet sagte einmal: „Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, um dieses zu

²¹⁷ Eine Ausnahme zu dieser Äußerung stellen Hansen/Schrader mit ihrer Arbeit „Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre“. Vgl. Hansen, Ursula / Schrader, Ulf: Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 65, 2005, No. 4, S. 373-394.

²¹⁸ Vgl. URL: http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/firmen/firmenliste/nike#fn__2, [30.09.2008].

verlieren.“²¹⁹ Kirchhoff fasst die steigende Bedeutung der Reputation eines Unternehmens treffend zusammen: „Der Stellenwert von Reputation wird zukünftig das Gewicht einer ‚Marke‘ von Unternehmen erlangen, so dass folglich der Aufbau von Reputation als eine langfristige Investition verstanden werden muss.“²²⁰

Die nachfolgende Grafik soll die oben erwähnten Umstände begründen, die CSR zu einem Business Case machen. Die Erfolgswirkungen sind darin in so genannte ökonomische und vorökonomische aufteilen.

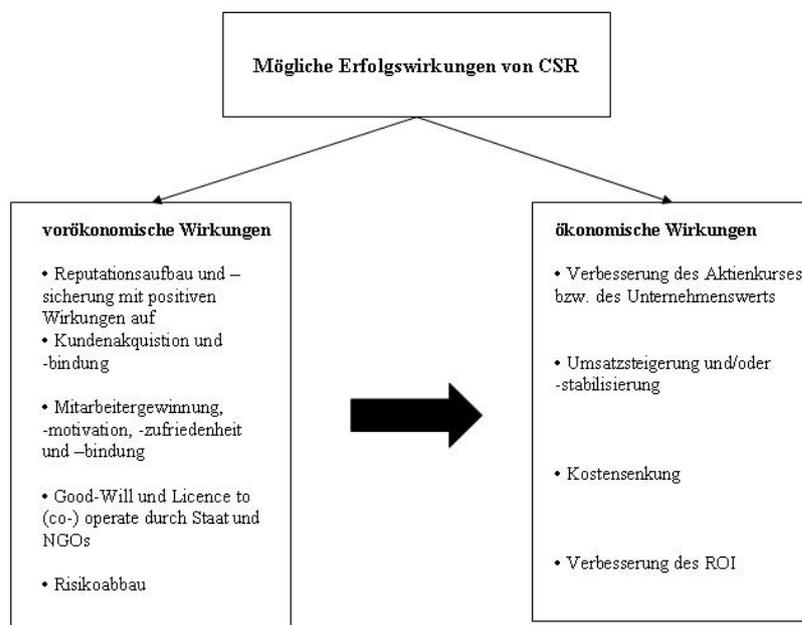


Abbildung 14: Der Business Case für CSR

Quelle Hansen/Schrader, 2005, S. 385.

Hansen/Schrader ordnen den Reputationsaufbau bzw. den Imagegewinn der vorökonomischen Erfolgswirkung zu. Dies zeigt sich einerseits in der erhöhten öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmens, andererseits dass Managern diese

²¹⁹ Warren Buffet zit. nach Walter, Bernd Lorenz: Der Unternehmensverantwortung ein Gesicht geben, URL: http://www.blwalter.com/documents/2008-08_Unternehmensverantwortung_ein_Gesicht_geben.pdf, [30.09.2008].

²²⁰ Kirchhoff 2006, S.15.

Wirkung nicht entgeht und sie damit rechnen. Dies wird auch als ausschlaggebender Grund für das eigene CSR-Engagement empfunden. Weiters, so Hansen/Schrader, ist die Folgeerscheinung einer hohen Reputation mit einem positiven Einfluss auf die Beziehung zu den Stakeholdern verbunden und ebenfalls den vorökonomischen Erfolgswirkungen zuzuordnen.

Bei den ökonomischen Erfolgswirkungen ist der laut Hansen/Schrader meist untersuchte der Einfluss von CSR auf den Unternehmenswert und der Aktienkurse. Ein Zusammenhang zwischen erhöhtem Umsatz und CSR konnte nur in Einzelfällen nachgewiesen werden. Besonderes Augenmerk wird auf die durch CSR vertiefte Beziehung zu Bestandskunden erwähnt.

Auch Einsparungen sind mittlerweile nachgewiesen: Ein bewusster Ressourceneinsatz reduziert die unternehmerischen Ausgaben. Hansen/Schrader resümieren, dass CSR einen positiven Einfluss auf die ökonomische Effizienz bzw. den Return of Investment hat.²²¹

²²¹ Vgl. Hansen/Schrader 2005, S. 384.

8. Unternehmenskultur und CSR

Die bisherigen Kapitel haben sich mit den verschiedenen Aspekten der CSR befasst. In diesem Kapitel, welches auf die theoretische Beantwortung der Forschungsfrage abzielt, wird versucht, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wie lässt sich CSR in die Unternehmenskultur einordnen?
- Welche allgemeine Definition von Unternehmenskultur gibt es?
- Was sind die Merkmale von Unternehmenskultur?
- Wie kann die Unternehmenskultur beeinflusst, verstärkt und darauf aufmerksam gemacht werden?
- Wie sollen Unternehmensgrundsätze beschaffen sein?

8.1. Einordnung der CSR in die Unternehmenskultur

Viele Publikationen zeigen auf, dass die Bedeutung des CSR-Engagements in der Unternehmensstrategie die Unternehmenskultur beeinflusst und damit positive Effekte auf dieselbe nach sich zieht. Nachfolgend einige Zitate, die dies bekräftigen.

Christian Friesl erwähnt, dass das CSR-Engagement zu einer gesteigerten Mitarbeiterbindung führt und mögliche Leistungssteigerung von Mitarbeitern sowie eine verbesserte Unternehmenskultur ermöglicht.²²² Auch Bachinger äußert sich ähnlich: „Das CSR-Engagement hat einen positiven Effekt auf die Unternehmenskultur, weil wenn dies richtig in das Unternehmen implementiert ist, hat es einen bestimmenden und umfassenden Einfluss.“²²³

Hinterhuber stellt den Konnex zur Unternehmensstrategie her: „Viele gut konzipierte Strategien und Aktionspläne scheitern in der Praxis, weil sie nicht mit der in der Unternehmung vorherrschenden Unternehmungskultur übereinstimmen.“²²⁴ Dies kann zu einer negativen Beeinflussung der Unternehmenskultur führen.

respACT hat diese theoretischen Aussagen in das Leitbild übernommen: „Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur weist das Unternehmen als attraktiven

²²² Vgl. Friesl 2008, S. 82.

²²³ Bachinger 1990, S. 12.

²²⁴ Hinterhuber 2004, S. 51.

Arbeitgeber aus, steigert Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen und verbessert so die Wirtschaftlichkeit. Die Beschäftigten sind somit der wertvolle Kern eines jeden Unternehmens.“²²⁵

Dies zeigt, dass eine erfolgreiche Integration von CSR in die Unternehmensstrategie einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur haben kann.

Es ist festzustellen, dass die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie andererseits auch auf die Unternehmenskultur Rücksicht nehmen muss: „Unternehmen, die ihre CSR-Strategie nicht auf der Basis dieser grundlegenden Werte [die Werte, die die Unternehmenskultur definieren] durchführen, haben keine Glaubwürdigkeit, auch wenn das Unternehmen noch so sehr bemüht ist, als sozial engagierter Akteur aufzutreten. Denn CSR-Strategie und Unternehmenskultur stimmen dann nicht überein.“²²⁶ Dies impliziert, dass, wie in Kapitel 6.2 bereits erwähnt, dass es bei einer Integration von CSR in die Unternehmensstrategie unabdingbar ist, vorab die Unternehmenswerte zu überdenken und an das Leitbild der gesellschaftlichen Verantwortung anzupassen. Es ist demnach nicht zielführend, „das Pferd von hinten aufzuzäumen“. Um nachhaltig positive Effekte durch CSR für das Unternehmen lukrieren zu können, muss sich die Unternehmensführung vollinhaltlich auf das Thema einlassen, insbesondere in Bezug auf die unternehmerische Vision und dessen Leitbild, und darf nicht nur vereinzelte, oberflächliche Maßnahmen setzen. Hinterhuber untermauert diese Aussage: „Die Unternehmenskultur ist etwas in der Zeit Gewachsenes, das in einem langen Zeitraum aufgebaut, in kurzer Zeit jedoch zerstört werden kann; sie ist ganz wesentlich durch die Vision und durch das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt.“²²⁷

Hinterhuber erklärt weiters, dass der Einklang zwischen Strategie und Kultur in einem Unternehmen bzw. eine Anpassung der Kultur an die Strategie zu umso besseren Ergebnissen führt, desto mehr dies der Unternehmensleitung gelingt. Im Idealfall

²²⁵ respACT Austria 2005, S. 8.

²²⁶ Bachinger, Richard: Unternehmenskultur – mehr als Corporate Social Responsibility? S. 1-4, S. 1, URL: http://initiative-unternehmenskultur.de/images/news/newstext_unternehmenskultur.pdf. [28.09.2008].

²²⁷ Hinterhuber 2004, S. 51.

stützen sich Kultur und Strategie und begründen damit einen führenden Wettbewerber.²²⁸

In global agierenden Unternehmen ist es eine Herausforderung, ein gemeinsames Verständnis für die Unternehmenswerte unter den Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern und Gesellschaftskulturen zu begründen, denn dieses Verständnis bringt in weiterer Folge auch die Unternehmenskultur.

8.2. Allgemeine Definition der Unternehmenskultur

Nachdem der Bezug von CSR zur Unternehmenskultur im vorangegangenen Kapitel hergestellt wurde, soll das folgende Kapitel definieren, was Unternehmenskultur ist.

Im Sommer 1980 hat „Business Week“ den Begriff der Unternehmenskultur begründet. Corporate Culture bedeutet das sichtbare, gelebte Wertesystem eines Unternehmens. Dieses Wertesystem gilt als die Voraussetzung für Erwartungen an, Handlungen des und die Verhaltensweisen für ein Unternehmen. Im Allgemeinen spricht man vom unverkennbaren Charakter oder Profil eines Unternehmens. Dies sind im allgemeinen Sprachgebrauch genau die Ausdrücke, die sich in der Wissenschaft und Wirtschaft mittlerweile als Corporate Culture durchgesetzt haben.²²⁹

Weiters wird Unternehmenskultur inhaltlich durch alles, was in einem Unternehmen einen gewissen Stellenwert hat, Gutes wie Schlechtes. Die Unternehmenskultur ist nicht an einem Bereich in einem Unternehmen festmachbar, es beeinflusst das gesamte Unternehmen und seine Organisation. Der Begriff Unternehmenskultur ist damit weitestgehend deckungsgleich mit Corporate Identity.²³⁰

Hinterhuber definiert die Unternehmenskultur als Gesamtheit, der im Unternehmen vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen. Diese vermitteln den Mitarbeitern auf allen Verantwortungsebenen den Sinn und die Richtlinien für ihr Verhalten im geschäftlichen Alltag.²³¹

²²⁸ Vgl. ebenda, S. 51.

²²⁹ Bachinger, Richard: Unternehmenskultur, Ein Weg zum Markterfolg, Frankfurt/Main 1990, S. 11.

²³⁰ Vgl. ebenda, S. 12.

²³¹ Hinterhuber 2004, S. 51.

Bachinger erklärt, wie man auf Unternehmenskultur aufmerksam wird, wie folgt: Es bedarf einer Entschlüsselung von sprachlichen Äußerungen, Handlungen und Kulturgütern eines Unternehmens. Bei den folgenden Ausführungen der verschiedenen Formen des Kulturausdrucks muss dem Leser immer gegenwärtig sein, dass Unternehmenskultur nicht nur mit operationalisierbar ist, sondern gespürt werden muss, um ein Verständnis dafür entwickeln zu können.²³²

Zehn Erscheinungsformen der Unternehmenskultur werden von Bachinger identifiziert.

²³² Bachinger 1990, S. 20.

Diese sind in nachfolgender Tabelle aufgeführt.

<p>Unternehmenskultur ist sozial Sie ist sozial im Sinne von Max Weber, dass Kulturen nicht die Tat eines einzelnen, sondern vieler oder gar aller seien. Auch wenn bei Unternehmen Geschichten und Mythen existieren, die behaupten, dass ein einzelner oder einige wenige die firmen gegründet (Firmengründer) oder aufgebaut haben, so ist es doch heute unmittelbar einsichtig, dass viele, wenn nicht alle Mitglieder eines Unternehmens, zu seinem Werden beigetragen haben.</p>	<p>Unternehmenskultur ist verhaltenssteuernd Sie beeinflusst viele zwischenmenschliche Beziehungen im Unternehmen und zwar oft unbewusst, ohne dass Normungen und Gesetze aufgezeichnet werden müssen. Gerade diese Verbindlichkeiten im Verhalten zueinander prägen die Unternehmenskultur, machen sie einmalig und unverwechselbar.</p>
<p>Unternehmenskultur ist menschengemacht Sie ist das Ergebnis des menschlichen Handelns, Denkens und Wollens in einem Unternehmen.</p>	<p>Unternehmenskultur ist allgemein akzeptiert Nach den in einem bestimmten Unternehmen geltenden Werten und Regeln wird, weitgehend bewusst oder unbewusst von allen Mitgliedern gehandelt, gearbeitet, gelebt.</p>
<p>Unternehmenskultur ist tradiert Sie entsteht durch einen historischen Prozess, sie wird weitergegeben in gemeinsamen Überzeugungen, Verhaltensweisen und Geschichten. So ist bei jeder „Momentaufnahme“ auch die ganze Vergangenheit des Unternehmens mit „im Bild“. Geschichtslose Unternehmen gibt es nicht.</p>	<p>Unternehmenskultur ist erlernbar Erfahrbare und erlernbar werden Kulturen vor allem durch die menschliche Fähigkeit zur Symbolbildung. In Einführungs-, Aufnahme- und Initiationsfeiern werden Symbole erklärt und übermittelt. Die Schulungs- und Weiterbildungsangebote dienen auch zur Entwicklung der Mitarbeiter im Geiste der Unternehmenskultur.</p>
<p>Unternehmenskultur ist anpassungsfähig Nur wenn Organisationen ihren Mitgliedern erfolgreiche Problemlösungen anbieten, haben sie langfristige Überlebenschancen. Auch wenn manchmal Firmen bizarre, ja sogar pathologische Züge und Eigenheiten aufweisen, so muss ihr Fortbestehen nicht unbedingt gefährdet sein, Voraussetzung dafür ist, dass die erfolgreichen Problemlösungen, auf längere Zeit betrachtet, dominieren.</p>	<p>Unternehmenskultur ist bewusst und unbewusst Werte und Verhaltensregeln sind sowohl in den „Köpfen“ als auch in den „Herzen“ der Mitglieder verankert.</p>
<p>Unternehmenskultur ist nicht direkt fassbar Industrieunternehmen kann man sowohl mit betriebswirtschaftlichen, quantitativen Methoden untersuchen als auch anekdotisch, interpretierend beschreiben. Je nach Methode wird ein ganz bestimmter Aspekt der Kultur erfasst. Das gesamte Erscheinungsbild einer Kultur wird allerdings nur bei dem Einsatz aller Methoden sichtbar.</p>	<p>Unternehmenskultur ist ein Ergebnis und ein Prozess Jedes Unternehmen hat eine bestimmte Kultur. Beim Arbeiten, Wirken und Leben im Unternehmen wird diese Kultur immer wieder verändert bzw. neu geschaffen.</p>

Abbildung 15: Merkmale der Unternehmenskultur
 Quelle: Bachinger 1990, S. 12-13. Eigene Darstellung.

Grundannahme obiger Darstellung ist, dass Unternehmen kleine Gesellschaftssysteme sind. Dementsprechend unterliegen Unternehmen ähnlichen soziologischen Kriterien wie die Gesamtgesellschaft. Dies impliziert, dass auch Unternehmen (die für eine

Kultur selbstverständlichen) Kennzeichen wie Sprache, Sitten, Glaube, Gesetze, Werkzeuge, Produkte etc. besitzen.

Die Eigenheiten einer Unternehmenskultur lassen sich durch Objekte und Zeichen darstellen. Dazu gehören unter anderem:²³³

- Firmenname
- Markenname
- Corporate Design
- Produktgestaltung
- Produktverpackung
- Logo, Firmenzeichen, Markenzeichen

„Sie [die Unternehmenskultur] ist eine Art gemeinsam akzeptierte Realitätsinterpretationen, die im Austausch mit der Umwelt über das tägliche Tun entsteht und die das Unternehmensgeschehen nachhaltig, aber ‚unsichtbar‘ – über nicht reflektierte Selbstverständlichkeiten – beeinflusst.“²³⁴

8.3. Schaffung, Verstärkung und Beeinflussung von Unternehmenskultur

Für die Schaffung von Unternehmenskultur geht Bachinger den Weg über die Unternehmensgrundsätze. Er versteht Unternehmensgrundsätze als schriftlich festgehaltene, allgemein zugängliche gedankliche Vereinigung betriebsspezifischer Handlungs- und Entscheidungsprinzipien, die die Rahmenbedingungen für die Kooperation mit den Stake- und Shareholdern festsetzen. Der Nutzen von Unternehmensgrundsätzen liegt darin, dass sie Grundlagen der Unternehmenswerte und Entscheidungen zusammenführen. Weiters sollen sie eine Hilfestellung für die Konkretisierung von Gemeinsamkeiten darstellen und den unternehmerischen Kurs für die Zukunft konzeptionell fixieren, ohne dabei spezifische Schemata aufzubauen. Die Verdeutlichung von Interdependenzen zwischen Menschen, Funktionen und

²³³ Vgl. Bachinger 1990, S. 15.

²³⁴ Ebenda, S. 20.

Unternehmensbereichen gehören ebenso dazu wie die interne und externe Unternehmenskommunikation. Abschließend soll dadurch die Verantwortung des Unternehmens gegenüber Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft geschaffen werden. Diese Unternehmensgrundsätze sollten vor allem hinsichtlich ihres Inhaltes und nicht ihrer schriftlichen Formulierung hin betrachtet werden. Es erhebt sich der Anspruch, dass sie vom Unternehmen selbst kommen (also nicht beliebig austauschbar), ehrlich, einfach, verständlich, dauerhaft und auch für Subunternehmen gültig sind.²³⁵

Daraus ergeben sich folgende fünf Elemente, die die ideale Beschaffenheit von Unternehmensgrundsätzen beschreiben.²³⁶

1. **Präambel** – Unternehmensphilosophie und das Bekenntnis zu Prinzipien.
2. **Steckbrief** – Darstellung und Abgrenzung der Geschäftstätigkeit
3. **Tradition und Zukunft** – historischer Bezug und gewünschte zukünftige Entwicklung des Unternehmens
4. **Verhaltensgrundsätze** – Verhaltensweisen gegenüber den Stake- und Shareholdern
5. **Unternehmenspolitik** – Handlungsweisen als Richtlinien für tägliche Entscheidungen

Unternehmensgrundsätze müssen von allen Mitarbeitern mitentwickelt werden, während die redaktionelle und strukturelle Gestaltung unter Mitwirkung der Unternehmensführung von einer Projektgruppe durchgeführt werden soll. Um die Aufmerksamkeit für die Unternehmensgrundsätze nicht zu verlieren, müssen diese bei allen Entscheidungen im Unternehmen berücksichtigt werden.²³⁷

²³⁵ Vgl. ebenda, S. 27-28.

²³⁶ Vgl. ebenda, S. 28-29.

²³⁷ Vgl. ebenda, S. 29.

9. CSR bei Henkel

Das vorangegangene Kapitel hat einen Überblick über Merkmale und Grundsätze der Unternehmenskultur gegeben. Im Zuge dessen wurde CSR in diesem Unternehmensinstrument positioniert. Wie erwähnt, kann ein Unternehmen keine erfolgreiche CSR-Strategie implementieren und leben, ohne dabei auf die grundlegenden Werte der Unternehmenskultur Rücksicht zu nehmen. Andererseits vermag eine erfolgreiche CSR-Strategie wiederum die Unternehmenskultur zu beeinflussen, beide Instrumenten sind interdependent.

Im folgenden Kapitel, der Analyse von Henkel, sollen die vorangegangenen Erkenntnisse dazu verwendet werden, zu beweisen, dass sich Unternehmenskultur und eine erfolgreiche CSR-Strategie gegenseitig positiv beeinflussen. Dafür werden Homepage, Nachhaltigkeitsbericht sowie Interviews mit den Nachhaltigkeitsexperten von Henkel herangezogen.

9.1. CSR-Aktivitäten bei Henkel

Henkel ist ein international agierender Großkonzern mit Hauptsitz in Düsseldorf und in 125 Ländern aktiv. Die insgesamt 55 000 Mitarbeiter teilen sich auf drei Unternehmensbereiche auf: Wasch- und Reinigungsmittel, Kosmetik/Körperpflege sowie Adhesive Technologies (Klebstoffe). Das Familienunternehmen wurde 1876 von Fritz Henkel gegründet.

Henkel hat schon frühzeitig begonnen, sich um Umweltfragen und soziale Belange zu kümmern und gesellschaftliche Erwartungen ernst zu nehmen: 1972 äußerte sich der damalige Firmenchef Dr. Konrad Henkel auf der Hannover Messe: „Unternehmen, die nur in Gewinnen denken, werden bald eine Menge zu verlieren haben.“²³⁸ Nachfolgend soll ein kurzer Überblick über die CSR-Maßnahmen bei Henkel gegeben werden.

²³⁸ Unsere Verantwortung. Nachhaltigkeitsbericht 2007 – Corporate Social Responsibility bei Henkel. S. 3.

- **Erste Schritte zu Nachhaltigkeit:** 1918 Gründung „Alters- und Hinterbliebenen-Versorgung der Angestellten“ (Pensionskasse).
- **Mitarbeiter:** 1927 wurde der erste Sicherheitsingenieur in Deutschland eingestellt. Bis heute konnte die Sicherheit am Arbeitsplatz laufend verbessert werden; die Zahl der Arbeitsunfälle ist heute auf 1,7 Unfälle pro eine Million Arbeitsstunden gesunken.
- **Ökologische Maßnahmen:** Der Einsatz von modernen Klebstoffen reduziert das Gewicht von Autos und damit die Emissionen. Die Wasch- und Reinigungsmittel sind auf optimale Wirksamkeit auch bei niedrigen Waschttemperaturen hin optimiert und werden laufend weiter verbessert, was zu einer Senkung des Energieverbrauchs führt. Die Abfallvermeidung bzw. -wiederverwertung ist ein ebenfalls ein wichtiges Thema bei Henkel.

Im Rahmen der Henkel-Fokusfelder wurden den für die Geschäftstätigkeit zentralen Themen fünf übergreifenden Fokusfeldern zugeordnet entlang der gesamten Wertschöpfungskette zugeordnet. Im Zentrum all des Handelns stehen dabei Henkels „Vision und Werte“.



Abbildung 16: Henkel Fokusfelder

Quelle: URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/SID-0AC83309-81D6466B/henkel_de/hs.xsl/13871_DED_HTML.htm, [06.10.2008].

Energie und Klima: Die Produktionsprozesse werden laufend optimiert, um die Produkte effizienter zu gestalten und dadurch den Energieverbrauch zu senken.

Wasser und Abwasser: Es wird das Ziel verfolgt, den Wasserverbrauch bei der Produktion und Anwendung der Produkte zu reduzieren. Weiters soll die Umweltbelastung durch die Abwässer weitestgehend reduziert werden.

Materialien und Abfall: Die Produktionstechniken sind dahingehend optimiert, den Rohstoffverbrauch und das Abfallvolumen zu minimieren.

Sicherheit und Gesundheit: Die Sicherheit der Produktionsanlagen und bei der Anwendung wird hohe Aufmerksamkeit zugewendet.

Gesellschaftlicher / sozialer Fortschritt: Henkel bekennt sich zu fairen Arbeitsbedingungen und zu Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter. Die Produkte werden angepasst an die lokalen Einkommensverhältnisse und Konsumentenbedürfnisse angeboten. Ebenso wird Corporate Volunteering gefördert.

Nachhaltigkeitsziele bei Henkel: Bereits in den 1980er Jahren hat sich Henkel zu seinen „Grundsätzen und Zielen zu Umweltschutz und Sicherheit“ zum Arbeitsschutz, zu Ressourcenschonung und Emissionsminderung verpflichtet.²³⁹

²³⁹ Vgl. Die Henkel Fokusfelder.

URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/13871_DED_HTML.htm, [08.10.2008].

Nachhaltigkeitsbilanz 1998 bis 2007

Umweltkennzahlen pro Tonne Produktionsmenge, Arbeitsunfälle pro eine Million Arbeitsstunden

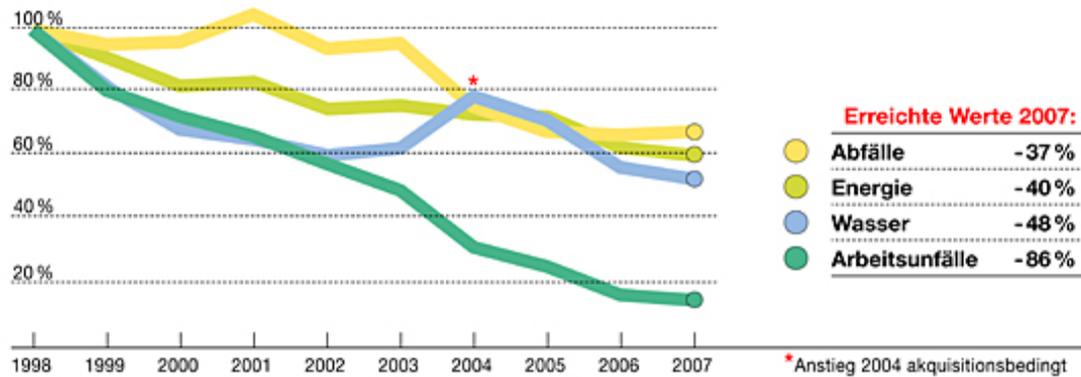


Abbildung 17: Nachhaltigkeitsbilanz 1998 bis 2007

Quelle: URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/13903_DED_HTML.htm, [08.10.2008].

Organisation für nachhaltiges Wirtschaften

„Unsere Nachhaltigkeitsstrategie ist durch konzernweite Vorgaben, leistungsfähige Managementsysteme und eine Organisationsstruktur mit klar definierten Verantwortlichkeiten systematisch im Unternehmen verankert.“²⁴⁰ Dabei ist das Zusammenspiel aus weltweit einheitliche Standards, konzernweiten Steuerungsinstrumenten und regionalen Aktionsprogrammen wichtig. Damit können Leistungen, Fortschritte und Verbesserungen erfasst werden sowie Programme optimal auf die gesellschaftlichen Herausforderungen und Prioritäten gelenkt werden.

²⁴⁰ URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/13903_DED_HTML.htm, [08.10.2008].

Organisation für nachhaltiges Wirtschaften



Abbildung 18: Organisation für nachhaltiges Wirtschaften bei Henkel

Quelle: URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10142_DED_HTML.htm, [07.10.2008].

9.2. Untersuchung der Forschungsfrage am Beispiel Henkel

Nachdem hier ein Überblick über die CSR-Maßnahmen gegeben wurde, wird im Folgenden die Forschungsfrage „Wie verändert das CSR-Engagement eines Unternehmens die Unternehmenskultur?“ anhand folgender Fragen und Hypothesen am Beispiel Henkel untersucht:

I. Welche CSR-Maßnahmen gibt es bei Henkel? Hypothese: Erfolgreiche CSR hat immer mit dem Kerngeschäft zu tun.

Diese Hypothese kann anhand obiger Darstellung als bestätigt betrachtet werden. Henkel integriert CSR in sein Kerngeschäft entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

II. Sind die Visionen und Werte in die Unternehmenskultur Henkels integriert? Hypothese: Erfolgreiche CSR benötigt Visionen und Werte, die in die Unternehmenskultur einfließen.

Die Unternehmenskultur ist über die lange Geschichte des Unternehmens hinweg gewachsen. Henkel sieht einen hohen Stellenwert in der etablierten Unternehmenskultur für das innovative Arbeitsklima und die gelebte Internationalität. Die Unternehmenskultur ist in der Vision und zehn zentralen Werten dokumentiert:

Henkels Vision: „Henkel hat die Vision, führend mit Marken und Technologien zu sein, die das Leben der Menschen leichter, besser und schöner machen.“²⁴¹

Aus dieser Vision leiten sich die zehn zentralen Werte ab.²⁴²

1. Wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt.
2. Wir entwickeln führende Marken und Technologien.
3. Wir stehen für exzellente Qualität.
4. Wir legen unseren Fokus auf Innovation.
5. Wir verstehen Veränderungen als Chance.
6. Wir sind erfolgreich durch unsere Mitarbeiter.
7. Wir orientieren uns am Shareholder Value.
8. Wir wirtschaften nachhaltig und gesellschaftlich verantwortlich.
9. Wir verfolgen eine aktive und offene Informationspolitik.
10. Wir wahren die Tradition eines offenen Familienunternehmens.



Abbildung 19: Henkels Visionen und Werte

Quelle: URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10143_DED_HTML.htm, [07.10.2008].

Dementsprechend kann die Hypothese als erfüllt betrachtet werden, da sowohl Visionen als auch Werte definiert und kommuniziert sind und auch in die Unternehmenskultur eingeflossen sind.

III. Sind die Unternehmensgrundsätze in den Leitlinien definiert? Hypothese: Für eine gute Unternehmenskultur bedarf es klar definierter Unternehmensgrundsätze.

Die Leitlinien sind bei Henkel Bestandteil der Unternehmenskultur. Von den Führungskräften wird erwartet, die Mitarbeiter den Leitlinien entsprechend zu führen.

²⁴¹ URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10143_DED_HTML.htm, [07.10.2008].

²⁴² Ebenda.

Von Seiten der Mitarbeiter wird erwartet, dass sie die Leitlinien aktiv unterstützen, Eigenverantwortung übernehmen und Bereitschaft zeigen, Wissen und Fähigkeiten ständig weiterzuentwickeln.

In den Leitlinien wird gefordert:²⁴³

1. Gegenseitiges Vertrauen geprägt von Respekt und Toleranz.
2. Ziele sind von den Führungskräften unter Einbindung der Mitarbeiter klar zu entwickeln, formulieren und zu kommunizieren.
3. Entscheidungskompetenzen sind klar von der Führungskraft zu definieren sowie die Aufgabenverteilung entsprechend der Fähigkeiten und Kapazitäten der Mitarbeiter zu treffen und diese gemeinsam weiterzuentwickeln, um nachhaltig hohe Qualität und Effizienz zu erreichen.
4. Die Führungskraft hat die Mitarbeiter durch ein offenes Informationsklima und einem zu schaffenden Raum für neue Ideen zu motivieren und zu überzeugen. Dabei muss auf Eigenheiten und unterschiedliche Kulturen sowie individuelle Fähigkeiten Rücksicht genommen werden.
5. Die Führungskraft hat die Verantwortung die Strategie bei der Bewertung der Zielerreichung von Team und einzelnen Mitarbeiter zu berücksichtigen und den Mitarbeiter zu coachen sowie gegebenenfalls gemeinsam Anpassung mit ihm festzulegen.
6. Die Führungskraft soll als Vorbild positiv, zukunfts- und ergebnisorientiert die Unternehmensgrundsätze vorleben.

²⁴³ Vgl. Die Leitlinien bei Henkel. URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10016_DED_HTML.htm, [06.10.2008].

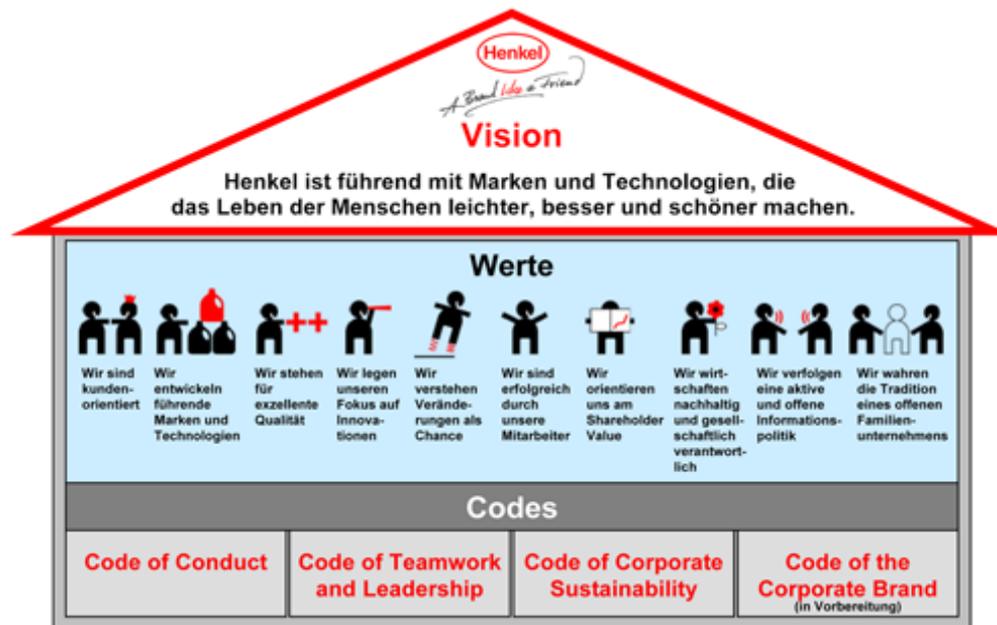


Abbildung 20: Die Leitlinien bei Henkel

Quelle: URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10016_DED_HTML.htm, [06.10.2008].

Unter den Leitlinien sind folgende Codes definiert:

- Code of Conduct (Verhaltensrichtlinien, ggfs. um regionale Standards ergänzt; allgemeine Verhaltensregeln für das Tagesgeschäft, strategische Überlegungen, Entscheidungsprozesse, ethische und rechtliche Fragen)
- Code of Teamwork and Leadership (Zusammenarbeit und Führung; Handlungsrahmen für Führungskräfte und Mitarbeiter)
- Code of Corporate Sustainability (Einklang von ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Zielen; Selbstverständnis als Corporate Citizen)

Die Hypothese kann als erfüllt betrachtet werden, da die Unternehmensgrundsätze klar definiert sind.

IV. Beruht die CSR-Strategie auf der Unternehmenskultur? Hypothese: Eine erfolgreiche CSR-Strategie stimmt mit den Inhalten der Unternehmenskultur überein.

Die CSR-Strategie bei Henkel beruht auf den in dieser Arbeit bereits definierten drei Säulen:



Abbildung 21: CSR-Strategie bei Henkel

Quelle: URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10138_DED_HTML.htm, [06.10.2008].

Die oben bereits angeführten Leitlinien, die zehn zentralen Werte und der Code of Sustainability stimmen mit den Bereichen der CSR-Strategie überein. Dementsprechend kann die Hypothese als bestätigt betrachtet werden.

V. Werden Unternehmenswerte kommuniziert? Hypothese: Das CSR-Engagement kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Unternehmenswerte intern und extern ausreichend kommuniziert werden.

Interne Kommunikation bei Henkel

Henkel hat eine eigene Mitarbeiterzeitung, die zur Kommunikation des CSR-Engagements dient. Um den Mitarbeitern die oben erwähnten zehn Werte laufend in Erinnerung zu bringen, wurde jeder dieser Werte mit einem Symbol versehen, welches entsprechende Artikel in der Mitarbeiterzeitung markiert, um den angesprochenen Wert visuell zu verdeutlichen.

Externe Kommunikation bei Henkel

Henkel steht der aktuellen Diskussion um CSR sehr aufgeschlossen gegenüber und weist darauf hin, dass der Dialog mit allen gesellschaftlichen Gruppen lokal, regional und international geführt werden muss.

*Wir suchen daher kontinuierlich den Dialog mit allen Stakeholdern. Dazu gehören unsere Mitarbeiter, Aktionäre, Kunden, Verbraucher, Lieferanten, Nachbarn, Behörden, Verbände und nicht-staatliche Organisationen sowie die Wissenschaft und die Öffentlichkeit. Dabei verfolgen wir eine aktive und offene Informationspolitik – auch dann, wenn Fehler unterlaufen sind.*²⁴⁴

Henkel nutzt eine Vielzahl von Kommunikationsinstrumenten. Umfassendere Informationen werden im Nachhaltigkeitsbereich, im Internet und im Intranet kommuniziert. Pressemitteilungen, Verbraucherinformationen und Mitarbeiterinformationen ergänzen das Kommunikationsportfolio um aktuelle Nachrichten.

Nachfolgend ein Überblick über die Nachhaltigkeitskommunikation bei Henkel:

	Mitarbeiter	Finanzmarkt	Lieferanten	Kunden	Verbraucher	NGOs	Politik/Behörden	Medien	Wissenschaft	Nachbarn
Geschäftsbericht	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nachhaltigkeitsbericht	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
www.henkel.de/nachhaltigkeit	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pressemitteilungen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Verbraucherinformation	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mitarbeiterinformation	●									
Intranet-Portal Sustainability	●									
Direkter Dialog	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tage der offenen Tür	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
„Roadshows“ für Investoren	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Nachhaltigkeits-Ratings	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Fachveröffentlichungen	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Hauptzielgruppen ● Weitere Zielgruppen

Abbildung 22: Nachhaltigkeitskommunikation im Überblick

Quelle: Instrumente und Medien, URL:

http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10159_DED_HTML.htm, [08.10.2008].

Henkel weist eine sehr offene Informationspolitik bezüglich seines CSR-Engagements auf. Auf der Henkel-Website gibt es einen eigenen, außergewöhnlich umfangreichen

²⁴⁴ Dialog mit Stakeholdern,

URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10157_DED_HTML.htm, [08.10.2008].

Bereich, der sich ausschließlich mit dem Thema Nachhaltigkeit/CSR befasst. Dort können sämtliche Unterlagen (wie etwa der Nachhaltigkeitsbericht) zum Thema eingesehen und heruntergeladen werden. Auch in den persönlichen Befragungen per E-Mail und Telefon zeigen sich die Henkel-Mitarbeiter sehr bemüht, ausführlich Rede und Antwort zu stehen. Im Gegensatz zu Mitarbeitern anderer Unternehmen, die auf ihre Website verweisen, bemühen sich die Henkel-Mitarbeiter individuell und sehr kompetent um jede Anfrage. Dies kann durchaus auch als gelungene praktische Umsetzung der theoretischen Erkenntnisse zu CSR und seiner Kommunikation betrachtet werden.

Die Hypothese kann als bestätigt betrachtet werden, da Henkel offensichtlich genauso viel Wert auf die Kommunikation des CSR-Engagements legt wie auf das CSR-Engagement selbst.

VI. Wie verändert das CSR-Engagement eines Unternehmens die Unternehmenskultur bei Henkel? Hypothese: Das CSR-Engagement hat einen positiven Effekt auf die Unternehmenskultur, wenn dies richtig in das Unternehmen implementiert ist.

Nach der Analyse der Unternehmenskultur bei Henkel kann davon ausgegangen werden, dass CSR richtig im Unternehmen implementiert ist. Ob dadurch auch ein positiver Effekt entstanden ist, konnte dagegen nicht nachgewiesen werden, da bei Henkel keine entsprechenden Messinstrumente implementiert sind.

Ines Biedermann, Sustainability/CSR-Managerin bei Henkel Deutschland, antwortete auf die Forschungsfrage: „Mir ist kein Messinstrument für die Unternehmenskultur bekannt. Aber es kommt vielmehr darauf an, ob die Unternehmenswerte tatsächlich gelebt werden. Und bei Henkel werden sie gelebt.“²⁴⁵

Michael Sgiarovello, Corporate Communications Head Corporate PR Austria & Central Eastern Europe, antwortet auf die Forschungsfrage:

²⁴⁵ Telefonisches Interview vom 16.09.2008.

Es gibt dafür – zumindest bei uns – kein verlässliches Messinstrument bzw. das Ganze wird auch nicht ver-/gemessen. Bei Führungskräfte-, aber auch Mitarbeiterumfragen wird dieser gesamte CSR-Themenkomplex nicht explizit abgefragt. Das ist die interne Seite. Extern verlässt man sich auf das Benchmarking mit anderen Unternehmen – so ist Henkel international bei diversen Erhebungen vorne dabei und war es auch in Österreich beim diesjährigen CSR-Ranking des CCC-A [Center for Corporate Citizenship Austria, Anm.]. Einen m.E. sehr wichtigen Punkt gilt es insgesamt zu berücksichtigen. CSR ist (noch) ein stark „westlich“ geprägtes Thema. Die Höhe der Bezüge, Aufstiegs- und Karrierechancen sind in unserer CEE-Region vorrangiges Thema für die Mitarbeiter – und weniger, wie bzw. wie positiv sich ein Unternehmen, etwa im Vergleich zum Mitbewerber, am Markt verhält. Das gilt im Übrigen auch für Konsumentenbedürfnisse. Nachhaltigkeit ist nicht unbedingt das Fokus-Thema im Verbraucherbereich in Osteuropa. So liegt es wieder an einer (von oben verordneten oder gelebten) Unternehmensphilosophie. Nach dem Motto: Ich mach's, ich setze hohe (Qualitäts-)Standards – auch wenn's mir in der kurzfristigen Perspektive nicht unbedingt Vorteile bringt.²⁴⁶

An dieser Stelle sei noch einmal auf die Aussage Hinterhubers im Kapitel 8.1 verwiesen, dass sich im Idealfall Kultur und Strategie gegenseitig stützen und damit einen führenden Wettbewerber begründen. Diese Aussage scheint beinahe auf Henkel zugeschnitten zu sein. Es besteht kein Anlass mehr, die Strategie an die Kultur im Unternehmen oder umgekehrt anzupassen, beides fügt sich mit vielen anderen Anknüpfungspunkten für CSR in ein harmonisches Ganzes.

Henkel legt auch auf eine gute Unternehmenskultur wert:

Die Unternehmenskultur und ein positives Arbeitsklima tragen entscheidend zur Motivation der Mitarbeiter und damit zum langfristigen Unternehmenserfolg bei. Wichtig ist dabei die kontinuierliche Verbesserung der Unternehmenskultur

²⁴⁶ Antwort per E-Mail vom 06.10.2008.

*auf Basis systematischer Mitarbeiterbefragungen sowie die Steigerung der Führungsqualität. Eine wichtige Grundlage dafür bilden die im Jahr 2004 überarbeiteten Leitlinien für Zusammenarbeit und Führung.*²⁴⁷

Dementsprechend kann die Hypothese als verifiziert betrachtet werden, da im Gesamtkontext ersichtlich ist, dass die Unternehmenskultur durch das CSR-Engagement beträchtlich beeinflusst wird. Wie die Unternehmenskultur durch das CSR-Engagement im Detail verändert wurde, konnte nicht festgestellt werden, da ein dafür notwendiges Messinstrument nicht verfügbar ist.

²⁴⁷ URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10244_DED_HTML.htm, [07.10.2008].

Nachfolgend werden tabellarisch die aufgestellten Hypothesen und ihre Beurteilung zusammengefasst. Zur vereinfachten Bewertung werden + für die Bestätigung der Hypothese und – für die Falsifikation verwendet. Eine doppelte Anführung der Beurteilungszeichen soll eine Bekräftigung der Aussage darstellen.

Fragen	Hypothesen	Henkel
Welche CSR-Maßnahmen gibt es bei Henkel?	Erfolgreiche CSR hat immer mit dem Kerngeschäft zu tun.	++
Sind die Visionen und Werte in die Unternehmenskultur Henkels integriert?	Erfolgreiche CSR benötigt Visionen und Werte, die in die Unternehmenskultur einfließen.	++
Sind die Unternehmensgrundsätze in den Leitlinien definiert?	Für eine gute Unternehmenskultur bedarf es klar definierte Unternehmensgrundsätze.	++
Sind die Unternehmensgrundsätze in den Leitlinien definiert?	Für eine gute Unternehmenskultur bedarf es klar definierte Unternehmensgrundsätze.	++
Werden Unternehmenswerte intern kommuniziert?	Das CSR-Engagement kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Unternehmenswerte intern ausreichend kommuniziert werden.	++
Wie verändert das CSR-Engagement eines Unternehmens die Unternehmenskultur bei Henkel?	Das CSR-Engagement hat einen positiven Effekt auf die Unternehmenskultur, wenn dies richtig in das Unternehmen implementiert ist.	+

Abbildung 23: Fragelinie und Hypothesen

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Henkel das Thema CSR – im Gegensatz zu vielen anderen Unternehmen – nicht als PR-Gag anwendet, sondern tiefgehende theoretische Kenntnisse zum Thema sehr genau umgesetzt hat. Die Reife der Darstellung des CSR-Engagements als auch deren Inhalt bestätigt die Aussage von Henkel, das Thema Verantwortung des Unternehmens gegenüber Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft seit langer Zeit nicht nur ernst zu nehmen, sondern auch zu leben. Henkel tut dies schon seit einer Zeit, als die Begriffe CSR oder gar Corporate Citizen als solche noch gar nicht existierten.

Dass ein erfolgreiche CSR auch wirtschaftliche Vorteile mit sich bringt, zeigt sich u. a. in der führenden Wettbewerbsposition von Henkel, was wiederum ein Beleg dafür ist, dass sich CSR offenbar auch wirtschaftlich auszahlt: „Anleger konnten seit der Emission der Henkel-Vorzugsaktie im Jahr 1985 bis Ende 2007 bei Wiederanlage der Dividenden (ohne Steuern) eine durchschnittliche jährliche Verzinsung von 11,5 Prozent erzielen. Der DAX erreichte im gleichen Zeitraum eine jährliche Verzinsung von 9,2 Prozent.“²⁴⁸

²⁴⁸ URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10353_DED_HTML.htm, [08.10.2008].

10. Resümee

Christoph Leitl, Präsident der Wirtschaftskammer Österreich, sagte in seinem Einleitungsreferat zur Diskussion über Wirtschaft und Ethik beim Forum Alpbach 2008:

*Was ist los mit einer Welt, in der Unternehmer einen öffentlichen Eid ablegen müssen, dass ihre Bilanzen nicht gefälscht sind? Die Antwort scheint ganz eindeutig: Wirtschaft und Unternehmer brauchen wieder mehr ethische und moralische Grundsätze. Wir müssen wieder überlegen, dass wir statt dem Profitdenken ein Benefitdenken brauchen.*²⁴⁹

Dieses Zitat ist eine gute Zusammenfassung des gesellschaftlichen Meinungsbildungsprozesses der vergangenen Jahre. Ausgelöst durch Finanzskandale, Korruption, Kinderarbeit, Menschenrechtsverletzungen, Umweltverschmutzung und viele andere Missstände entwickelte sich auch in der Wirtschaft das Bewusstsein, dass Gewinnstreben nicht das einzige Ziel eines Unternehmers sein darf.

Wie diese Arbeit zeigt, ist der Forschungsstand zu CSR in einem bereits sehr reifen Stadium angelangt. Auch die Politik hat das erkannt und aus diesen theoretischen Erkenntnissen praktische Richtlinien und Rahmenbedingungen abgeleitet. Weiters zeigt diese Arbeit, dass Unternehmen, die sich CSR auf ihre Fahnen heften wollen, sich dem Thema umfassend und eingehend widmen müssen, um daraus einen wirklichen Nutzen für Gesellschaft, Umwelt und das Unternehmen selbst lukrieren zu können. Eine oberflächliche Auseinandersetzung mit dem Thema z. B. als vereinzelte PR-Maßnahme hat wenig bis keinen positiven Einfluss auf alle Beteiligten.

Die Öffentlichkeit (Verbraucherorganisationen, NGOs etc.) verfolgt die CSR-Aktivitäten der Unternehmen und prangert einen Missbrauch des Themas unmittelbar an. Auch die Unternehmen, die Nachhaltigkeitsberichte veröffentlichen, deren Inhalt verallgemeinert, manipuliert oder bewusst falsch ist, entgehen kaum der öffentlichen Aufmerksamkeit.

²⁴⁹ Forum Alpbach: Wirtschaft und Ethik - ist globales Ethos notwendig? URL: <http://science.orf.at/science/news/57285>, [08.10.2008].

Trotzdem ist noch ein weiter Weg zu gehen, bis das Thema CSR in den Manager-Köpfen den Stellenwert erlangt hat, der zur Erhaltung und Verbesserung der gesellschaftlichen und ökologischen Umstände beitragen kann. Der Besuch beim dritten österreichischen CSR-Tag am 15. Mai 2008, zu dem respACT und Vertreter großer österreichischer Unternehmen eingeladen haben, machte vor allem eines deutlich: Viele wollen, aber wenige wissen wirklich, was dahinter steckt. Hier tut sich eine Chance für die Unternehmer auf, mit der bereits etablierten CSR-Forschung in Dialog zu treten und gemeinsam Lösungen zu finden. Ebenso scheint bei allgemeiner Beobachtung der Medienlandschaft klar, dass viele Unternehmen vereinzelte CSR-Aktivitäten wie Spenden oder Sponsoring schon als „gute“ CSR betrachten und sich damit rühmen. Offensichtlich wollen sich viele Unternehmen und deren Führung dem Thema CSR nicht wirklich annähern, da sie in der CSR noch hauptsächlich ein nettes, öffentlichkeitswirksames Society-Event sehen. Dies erscheint vor allem im Hinblick auf die Erkenntnis absurd, dass CSR auch ökonomische Vorteile für ein Unternehmen zu bringen im Stande ist, wie das Beispiel Henkel eindrucksvoll beweist. Dieses Beispiel zeigt jedoch auch, dass Familienunternehmen, bzw. Unternehmen, die eine lange Tradition aufweisen und bestrebt sind, das Unternehmen in die Zukunft zu führen, Werte, Visionen und Innovationen besser in die Unternehmensstrategie einbinden, da dort das **kurzfristige** Gewinnstreben weniger ausgeprägt zu sein scheint.

Um schließlich die zentrale Forschungsfrage „Wie verändert das CSR-Engagement eines Unternehmens die Unternehmenskultur?“ zusammenfassend zu beantworten, lässt sich sagen, dass CSR-Engagement die Unternehmenskultur nur dann nachhaltig positiv beeinflusst, wenn CSR richtig auf allen Ebenen der drei Säulen der Corporate Social Responsibility – Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft – und in allen Bereichen eines Unternehmens implementiert ist. Große Erfolge für Unternehmen **und** Allgemeinheit werden allerdings nur möglich, wenn CSR als ganzheitliches Instrument begriffen und nicht als schönfärberisches Etikett missbraucht wird.

Literaturverzeichnis

Bachinger, Richard: Unternehmenskultur, Ein Weg zum Markterfolg, Frankfurt/Main 1990.

Bartenstein, Martin: Verantwortung braucht Wirtschaft, in: Köppl, Peter (Hrsg.) / Neureiter, Martin: Corporate Social Responsibility/Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien 2004, S. 75-82.

Bemberburg, Ivonne/**Niederbacher**, Arne: Globalisierung und ihre Kritik(er), Zum Stand der aktuellen Globalisierungsdebatte, Wiesbaden 2007.

Burkart, Roland: Kommunikations-Wissenschaft, Grundlagen und Problemfelder, Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft, Wien, Köln, Weimar 1998.

Busse, Tanja: Die Einkaufsrevolution, Konsumenten entdecken ihre Macht, München 2006.

Centurioni, Patrizia Sara: Corporate social responsibility – Trend oder Notwendigkeit? Dipl.-Arb., Universität Innsbruck 2006.

Daub, Claus-Heinrich: Spannungsfeld Unternehmenskommunikation, Perspektiven im Zeitalter der Globalisierung, Basel 2001.

Dreowski, Felix u. a.: Soziale Verantwortung von Unternehmen bewerten. Ausgewählte Informationsquellen zu Richtlinien, Standards, Bewertungsinstrumenten, Berichterstattung und Ethischem Investment, Hamburg 2001.

Dürr, Gerhard/**May**, Eberhard: Shareholder Value versus Stakeholder Value, „Ist Shareholder Value ein Auslaufmodell?“, in: Winklers Flügelstift, 2/2002, S. 35-40.

European Multi Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (EMSF), Final Draft Version on Forum Report, Brüssel 2004.

Feiler, Karin: Nachhaltigkeit schafft neuen Wohlstand: Klaus Töpfer: Der Beitrag zu nachhaltigem Wohlstand, Frankfurt am Main 2003.

Fischer, Michael/**Hammer**, Richard: Wirtschafts- und Unternehmensethik, Frankfurt am Main 2007.

Fischer, Michael-Rolf/**Rauberger**, Rainer: Gesellschaftliche Verantwortung: das Corporate-Citizenship-Programm als Teil der Henkel-Nachhaltigkeitsstrategie, in: Köppl, Peter (Hrsg.) / Neureiter, Martin: Corporate Social Responsibility/Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien 2004, S. 201-228.

Friedman, Milton: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, The New York Times Company Section 6, 13.09.1970, S. 32-33, 122, 124, 126.

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

Gabler Kompakt-Lexikon Volkswirtschaft, Wiesbaden 2002, S. 133.

Grün, Karl: CSR eine Herausforderung für die Normung, in: Köppl, Peter (Hrsg.) / Neureiter, Martin: Corporate Social Responsibility/Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien 2004, S. 129-145.

Grusch, Laila/Mertzbach, Martina: Der Einfluss von Corporate Social Responsibility (CSR) auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken, Wien 2006.

Habisch, André: Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario, in: Gazdar Kaevan/ Habisch André/Kirchhoff Klaus Rainer/Vashegi Sam (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin u. a. 2006, S. 81-97.

Hansen, Ursula / Schrader, Ulf: Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, Vol. 65, 2005, No. 4, S. 373-394.

Hecht, Jens: Die Anforderungen des Kapitalmarktes, in: Gazdar Kaevan/ Habisch André/Kirchhoff Klaus Rainer/Vashegi Sam (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin u. a. 2006, S. 111-121.

Henkel: Unsere Verantwortung. Nachhaltigkeitsbericht 2007 – Corporate Social Responsibility bei Henkel.

Herbst, Dieter: Unternehmenskommunikation, Professionelles Management, Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen, Instrumente und spezielle Anwendungsfelder, Berlin 2003.

Hinterhuber, H. Hans: Strategische Unternehmensführung, Strategisches Denken, 2004 Berlin.

Homann, Karl/Lütge, Christoph: Einführung in die Wirtschaftsethik, Münster 2004.

Jonas, Hans: Das Prinzip Verantwortung, Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt am Main 2003.

Karmasin, Matthias: Ethik als Gewinn. Zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie. Konzepte und Perspektiven von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, Führungsethik. Wien 1996. S.342f.

Karmasin, Matthias/Litschka, Michael: Wirtschaftsethik – Theorien, Strategien, Trends, Wien 2008.

Kirchhoff, Klaus Rainer: CSR als strategische Herausforderung, in: Gazdar Kaevan/Habisch André/Kirchhoff Klaus Rainer/Vashegi Sam (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin u. a. 2006, S.13-33.

Klawitter, Nils: Das große Moral-Monopoly / Emission free, New Ethics, klimaneutral? Viele vermeintlich gehaltvolle Prüfsiegel klingen bedeutungsschwer, sind aber vor allem dick aufgetragene Unternehmenskosmetik, in: Der Spiegel, 05.05.2008, Nr.19, S.102-103.

Köppl, Peter/Neureiter, Martin: Gesellschaftliche Verantwortung als Business-Motor: Was ist Corporate Social Responsibility? Ein globaler Rundgang., Wien 2004.

Köppl, Peter/Neureiter, Martin: Corporate social responsibility, Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien 2004.

Matten, Dirk/Wagner, Gerd, Rainer: Konzeptionelle Fundierung und Perspektiven des sustainable Development-Leitbildes, in: Steinmann, Horst/Wagner, Gerd Rainer: Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart 1998, S. 51-79.

Mitterbauer, Peter: Mit Verantwortung wachsen, in: Köppl, Peter/Neureiter, Martin (Hrsg.): Corporate Social Responsibility/Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien 2004, S. 97-104

Mostböck, Friedrich: Corporate Social Responsibility aus Sicht des Kapitalmarktes, in Köppl, Peter/Neureiter, Martin (Hrsg.): Corporate Social Responsibility/Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien 2004, S. 111-128.

ON Österreichisches Normungsinstitut: Corporate Social Responsibility – Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen „CSR Leitfaden“, ON 2004.

Porter, Michael E./Kramer, Mark R.: Corporate Social Responsibility, in: Harvard Business Manager, Ausgabe vom Jänner 2007, 29. Jg., S. 1-16.

respACT austria: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft, 2. Auflage, Wien 2005

Rifkin, Jeremy: Europa, wir brauchen dich, in: Die Zeit Nr. 24 vom 9.6.2005, S. 49-50.

Scheibelberger, Christine: Corporate Identity der Universität Salzburg, Diss., Universität Salzburg 1989.

Schwalbach, Joachim/Schwerk, Anja: Corporate Governance und Corporate Citizenship, in: Habisch, André/Schmidtpeter, René/Neureiter, Martin (Hg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin-Heidelberg 2008, S. 71-85.

Stanek, Ivo: Verantwortung und Vertrauen: CSR einer europäischen Bankengruppe, in: in Köppl, Peter/Neureiter, Martin (Hrsg.): Corporate Social Responsibility/Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien 2004, S. 171-199.

Thommen, Jean-Paul: Glaubwürdigkeit und Corporate Governance, Zürich 2003.

Vaseghi, Sam/Lehni, Markus: Sustainability: Transformationen eines Leitbegriffs, in: Gazdar Kaevan/ Habisch André/Kirchhoff Klaus Rainer/Vashegi Sam (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin u. a. 2006, S. 99-109.

Waibl, Elmar: Angewandte Wirtschaftsethik, Wien 2005.

Wieland, Josef: Corporate Citizenship, in: Behrent, Michael/Wieland, Josef (Hg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis, München und Mering 2003, S.13-19.

Wieser, Carmen: „Corporate Social Responsibility“ – Ethik, Kosmetik oder Strategie? Über die Relevanz der sozialen Verantwortung in der Strategischen Unternehmensführung, Wien 2005.

Internetquellen

URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Best_practice, [04.10.2008].

URL: <http://www.respect.at/content/site/aktuelles/article/3536.html?SWS=beda4b0fea2a425d169a28819360e215>, [04.12.2007].

URL: http://www.mobilkom.at/CDA/frameset/start_frame/0,3149,892-988-182998-html-de,00.html, [28.10.2007].

Körner, Julia: Corporate Social Responsibility, Erfolgsfaktor Verantwortung, in: Handelskammer Hamburg.

URL: http://www.hk24.de/share/hw_online/hw2006/artikel/06_titel/06_07_12_corporate.html, [04.10.2008].

Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Grünbuch 2001, S. 8. URL: http://ec.europa.eu/employment_social/social/csr/greenpaper_de.pdf, [17.09.2008].

Kommission der europäischen Gemeinschaften, Mitteilung der Kommission betreffend: die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung, S.6. URL:

http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127376.pdf, [17.09.2008].

URL: <http://www.csrgermany.de/www/csrgcms.nsf/id/46CB43B8120D00EBC1256F5E003935C5>, [17.09.2008].

The Concept of Sustainable Development – Kapitel 1, URL: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, [02.06.2008].

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, URL: <http://www.corporate-governance.at/>, [15.10.2008].

Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Unsere gemeinsame Zukunft, auch bekannt als Brundtland-Report, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Brundtland-Bericht>, [31.07.2008].

URL: http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/17D902C9-E3D1-422A-8D61-BE210D7D823E/0/G3_Leitfaden.pdf, [31.07.2008].

URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Ethik#Begriff_und_Gegenstand, [23.04.2008].

Zur Ethik in Unternehmen, Ergebnisse einer qualitativen Studie unter Betriebsräten, Februar bis April 2004, URL:

<http://www.berufsethik.de/index.php?idcatside=72&sid=a0924b3e910d4b8b1728157fb24bc8a5>, [11.02.2008].

Unternehmen mit Weitblicke – Projektreflexion. Eine Präsentation von
Wirtschaftskammer Österreich, respACT und Acquisa Management Design. S. 4-6,
URL: <http://portal.wko.at/?405875>, [20.09.2008].

URL: <http://85.214.93.207/main/2006/05/05/imug-studie-csr-informationen-der-stiftung-warentest-beeinflussen-kaufentscheidungen/>, [16.06.2008].

Europäische Kommission: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale
Verantwortung der Unternehmen – Grünbuch, erstellt auf der Grundlage von KOM
(2001) 366 endgültig, Luxemburg, Amt für amtliche Veröffentlichungen der
Europäischen Gemeinschaften 2001, URL:
http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2001/ke3701590_de.pdf,
[19.09.2008].

URL: http://www.fairtrade.at/?thema=was_kann_ich_tun, [20.09.2008].

URL: <http://www.fairtrade.at/?thema=downloads&zo=logos>, [20.09.2008].

URL: <http://www.malmoe.org/artikel/verdienen/1326/1>, [18.09.2008].

URL: <http://derstandard.at/?url=/?id=1677191>, [04.06.2008].

URL: <http://www.freiberger-agenda21.de/inhalt/agenda21/historie/carlowitz.htm>,
[22.09.2008].

URL: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, [22.08.2008].

SECRETARY-GENERAL PROPOSES GLOBAL COMPACT ON HUMAN RIGHTS,
LABOUR, ENVIRONMENT, IN ADDRESS TO WORLD ECONOMIC FORUM IN
DAVOS, 01.02.1999, URL:
<http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>, [20.09.2008].

UN Departement of Economic and Social Affairs, URL:
<http://www.un.org/esa/sustdev/csd/policy.htm>, [20.09.2008].

URL: <http://www.globalreporting.org/GRIReports/2008ReportsList/>, [03.09.2008].

URL: <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines/>,
[04.10.2008].

Greenwashing à la Syngenta: EvB zeigt, wie irreführend der neue CSR-Bericht ist,
Zürich und Basel, 22.04.2008, URL: <http://www.evb.ch/p25014119.html>, [04.10.2008].

Deutsches Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
(Hrsg.), Ein weltumspannender Pakt, URL:
<http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/de-factsheet-global-compact.pdf>,
[06.09.2008].

URL: <http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>
[19.06.2008].

URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf>, [19.07.2008].

Chahoud, Tatjana: Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility,
URL: [http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/\(ynDK_contentByKey\)/ENTR-7BRGAR/\\$FILE/2%202005%20EN.pdf](http://www.die-gdi.de/CMS-Homepage/openwebcms3.nsf/(ynDK_contentByKey)/ENTR-7BRGAR/$FILE/2%202005%20EN.pdf), [10.09.2008].

URL: http://www.awsg.at/portal/content.php?t=t_newsletter_issue&f=HtmlVersion&id=27&showprint=true, [04.09.2008].

URL: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/358&format=HTML&aged=1&language=DE&guiLanguage=en>, [22.09.2008].

URL: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltigkeitsstrategie_2002_764.htm,
[11.07.2008].

URL: <http://epi.yale.edu/Austria>, [24.7.2008].

URL: <http://umwelt.lebensministerium.at/article/articleview/29661/1/6914>,
[17.07.2008].

Abschlussdokumentation Trigos 2008, URL:
http://www.trigos.at/trigos/article_list.siteswift?so=all&do=all&c=download&d=article%3A4068%3A1, [27.09.2008].

Abschlussdokumentation Trigos 2004, URL:
http://www.trigos.at/trigos/article_list.siteswift?so=all&do=all&c=download&d=article%3A2409%3A1, [27.09.2008].

URL: <http://www.trigos.at>, [27.09.2008].

Kritik an Trigos von NeSoVe, 06.06.2007, URL:
http://www.glocalist.com/index.php?id=20&tx_ttnews%5Btt_news%5D=1745&tx_ttnews%5Bcat%5D=6&cHash=abb19d6ea8, [04.10.2008].

URL: <http://www.respect.at/content/site/praxisbeispiele/index.html?SWS=312e2bdab495195a18ef48caed4e9cfb>, [25.09.2008].

URL: <http://www.respect.at/content/site/praxisbeispiele/database/172.html>,
[25.09.2008].

URL: <http://csr-news.net/main/2007/07/19/the-body-shop-international-setzt-nachhaltiges-palmol-ein/>, [30.09.2008].

URL: http://www.thebodyshop.de/web/tbsde/index.jsp?tbsmain=our_values,
[28.09.2008].

URL: <http://www.icep.at/ie/corporaid.html> [27.09.2008].

URL: http://www.oekonews.at/index.php?mdoc_id=1031323, [27.09.2008].

URL: <http://www.wienerbourse.at/beginner/lexicon/9/330>, [05.10.2008].

URL: <http://www.domini.com> [09.08.2008].

URL: <http://www.ftse.com/index.jsp>, [09.09.2008].

URL: <http://www.eiris.org/>, [09.09.2008].

URL: http://www.nai-index.de/seiten/kriterien_kurz.html [27.09.2008].

URL: <http://www.nai-index.de/>, [27.09.2008].

URL: <http://www.voenix.at/> [21.9.2008].

URL: http://www.voenix.at/downloads/content/voenix_presetext_200806.pdf, [05.10.2008].

URL: <http://www.wienerbourse.at/about/press/pressrelease/wiener-boerse-preis-2008.html>, [28.09.2008]

URL: http://www.oevfa.at/oevfa/oevfa_2007.nsf/alldocs/0A98ABDEFD2A1E90C125745700480891?OpenDocument, [28.09.2008].

URL: <http://www.14001news.de/>, [28.09.2008].

URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf, [28.09.2008].

URL: <http://www.iso.org/iso/conferences.htm?IINodeId=22288&IIVolId=-2000>, [28.09.2008].

URL: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html>, [28.09.2008].

URL: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/news-terminenews/2008/2008-09-11/csr-norm-bleibt-vor-neuer-verhandlungsrunde-umstritten/>, [28.09.2008].

MITTEILUNG DER KOMMISSION betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel 2002. S. 3. URL: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/february/tradoc_127376.pdf, [25.09.2008].

World Economic Forum: Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards, Cologny, Geneva 2002. URL:
http://www.weforum.org/pdf/GCCI/GCC_CEOstatement.pdf, [27.09.2008].

URL: http://www.aktiv-gegen-kinderarbeit.de/firmen/firmenliste/nike#fn__2,
[30.09.2008].

Walter, Bernd Lorenz: Der Unternehmensverantwortung ein Gesicht geben, URL:
http://www.blwalter.com/documents/2008-08_Unternehmensverantwortung_ein_Gesicht_geben.pdf, [30.09.2008].

Bachinger, Richard: Unternehmenskultur – mehr als Corporate Social Responsibility? S. 1-4, URL: http://initiative-unternehmenskultur.de/images/news/newstext_unternehmenskultur.pdf. [28.09.2008].

Henkel Fokusfelder. URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/SID-0AC83309-81D6466B/henkel_de/hs.xsl/13871_DED_HTML.htm, [06.10.2008].

Nachhaltigkeitsbilanz 1998 bis 2007. URL:
http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/13903_DED_HTML.htm,
[08.10.2008].

Die Henkel Fokusfelder. URL:
http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/13871_DED_HTML.htm,
[08.10.2008].

Organisation für nachhaltiges Wirtschaften bei Henkel. URL:
http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10142_DED_HTML.htm,
[07.10.2008].

Henkels Visionen und Werte. URL:
http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10143_DED_HTML.htm,
[07.10.2008].

Die Leitlinien bei Henkel. URL:
http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10016_DED_HTML.htm,
[06.10.2008].

CSR-Strategie bei Henkel. URL:
http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10138_DED_HTML.htm,
[06.10.2008].

Nachhaltigkeitskommunikation im Überblick. Instrumente und Medien , URL:
http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10159_DED_HTML.htm,
[08.10.2008].

Dialog mit Stakeholdern, URL:
http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10157_DED_HTML.htm,

[08.10.2008].

URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10244_DED_HTML.htm,
[07.10.2008].

URL: http://www.henkel.de/cps/rde/xchg/henkel_de/hs.xsl/10353_DED_HTML.htm,
[08.10.2008].

Simbürger, Franz. Ö1-Wissenschaft. Forum Alpbach: Wirtschaft und Ethik - ist
globales Ethos notwendig? URL: <http://science.orf.at/science/news/57285>,
[08.10.2008].

ABSTRACT

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen genannt Corporate Social Responsibility – kurz CSR – basiert auf drei gleichwertigen Säulen: der ökologischen, der sozialen und der ökonomischen Verantwortung von Unternehmen. Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen, wie CSR die Unternehmen überhaupt betrifft und wie CSR in die Unternehmensstrategie eingebettet werden soll um auf alle Ebenen der drei Säulen erfolgreich zu sein. Weiters stellt die Arbeit den Anspruch, einen möglichst breiten Überblick über den aktuellen Forschungsstand zu geben. Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautet: „Wie verändert das CSR-Engagement eines Unternehmens die Unternehmenskultur?“. Im Speziellen wurde die Forschungsfrage am Beispiel Henkel untersucht. Als Ergebnis der Analyse der Forschungsfrage kann gesagt werden, dass ein CSR-Engagement eines Unternehmens einen positiven Einfluss auf die Unternehmenskultur haben kann, wenn dieses Engagement in die Unternehmensstrategie integriert ist.

LEBENS LAUF

2000-2008 Studium der Publizistik- und Kommunikationswissenschaften,
Politikwissenschaft, Theater-, Film- und Medienwissenschaft und
Philosophie an der Universität Wien.