

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Zu den Motiven österreichischer Unternehmen

Verfasserin

Margaretha Kienberger

angestrebter akademischer Grad

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

Wien, November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 121
Soziologie
O. Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Schulz

„Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe. Ich habe keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt. Ich habe die Arbeit bzw. Teile davon weder im In- noch im Ausland einer Beurteilerin/ einem Beurteiler zur Begutachtung als Prüfungsarbeit vorgelegt.“

Wien, November 2008

Unterschrift

Diese Diplomarbeit widme ich meiner Schwester.
Sie hat mich auf diesem Weg begleitet und mich nicht stolpern lassen.

INHALTSVERZEICHNIS

TABELLENVERZEICHNIS	10
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	11
1 EINLEITUNG	15
1.1 Problemstellung	15
1.2 Fragestellung	16
1.3 Aufbau der Arbeit	16
2 CSR – WAS IST DAS?	19
2.1 Die historischen Wurzeln von CSR	20
2.2 Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konzept	22
2.2.1 Die 1950er Jahre – Beginn der „modernen Ära“ der CSR	22
2.2.2 Die 1960er Jahre – Definitionen gesucht	23
2.2.3 Die 1970er Jahre – die Definitionen mehren sich, die Forschung beginnt	24
2.2.4 Die 1980er Jahre – weniger Definitionen, mehr Forschung, alternative Themen	27
2.2.5 Die 1990er Jahre – alternative Ansätze	29
2.3 Das CSR-Konzept nach Carroll – kleinster gemeinsamer Nenner	30
3 DER KONZEPTIONELLE RAHMEN DES EUROPÄISCHEN CSR-VERSTÄNDNISSES	38
3.1 CSR im amerikanischen und europäischen Kontext	38
3.2 Explizite und Implizite CSR	42
3.3 (Mehr) Explizite CSR in Europa	44
3.4 Europäische CSR-Politik	46
3.4.1 CSR-Grünbuch 2001	48
3.4.2 CSR-Mitteilung von 2002	55
3.4.3 Das European Multi-Stakeholder-Forum 2002 – 2004	56
3.4.4 CSR-Mitteilung 2006 – CSR-Allianz von Kommission und Wirtschaft	57
3.4.5 Kritik an der Position der Kommission	58

4	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ÖSTERREICH	60
4.1	Nachhaltige Entwicklung und die Tradition der Sozialpartnerschaft	60
4.2	Die Initiative „CSR Austria“	63
4.3	Die interessenspolitische Debatte um CSR in Österreich	68
	4.3.1 CSR aus Sicht der österreichischen Unternehmerverbände	69
	4.3.2 CSR aus Sicht der Arbeitnehmervertreter und NGOs	71
4.4	Studienergebnisse zu CSR in Österreich	74
	4.4.1 Studie der Initiative CSR Austria	74
	4.4.2 Studie des Ludwig Boltzmann Instituts für Menschenrechte	77
	„Corporate Social Responsibility und Menschenrechte – was tut sich in Österreich?“	
	4.4.3 „Corporate Social Responsibility und gesellschaftliche Unternehmensverantwortung“ – eine Studie vom Institut für Internationales Management der Universität Graz	79
5	MOTIVE CSR IN DIE UNTERNEHMENSTÄTIGKEIT ZU INTEGRIEREN	84
6	FRAGESTELLUNG UND UNTERSUCHUNGSINTERESSE	92
7	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	93
7.1	Untersuchungsdesign und Durchführung	93
7.2	Auswahl und Gewinnung der Untersuchungsteilnehmer	93
7.3	Beschreibung des angewandten Fragebogen	94
7.4	Auswertung	96
8	DARSTELLUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE	97
8.1	Beschreibung der Untersuchungsgruppe	97
8.2	Motive	103
	8.2.1 Das moralisch-ethische Motiv	103
	8.2.2 Instrumentelle Motive	104
	8.2.3 Das Motiv „Institutioneller Druck“	105

8.3	Unternehmensgröße / Motiv	106
	8.3.1 Das moralisch-ethische Motiv	106
	8.3.2 Instrumentelle Motive	107
	8.3.3 Das Motiv „Institutioneller Druck“	109
	8.3.4 Einzelmotive	110
8.4	Engagement / Motive	112
	8.4.1 Das moralisch-ethische Motiv	112
	8.4.2 Instrumentelle Motive	113
	8.4.3 Das Motiv „Institutioneller Druck“	115
	8.4.4 Einzelmotive	116
9	ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION	118
9.1	Die Motive und ihre Wichtigkeit	118
	9.1.1 Das moralisch-ethische Motiv	120
	9.1.2 Instrumentelle Motive	121
	9.1.3 Das Motiv „Institutioneller Druck“	122
9.2	Unternehmensgröße und Motive	122
	9.2.1 Kleine Unternehmen	124
	9.2.2 Mittlere Unternehmen	124
	9.2.3 Große Unternehmen	125
9.3	Engagementgrad und Motive	126
	9.3.1 Aktive und proaktive Unternehmen	128
	9.3.2 Reaktive Unternehmen	129
9.4	Resümee	130
	LITERATURVERZEICHNIS	132
	ANHANG	141
	ABSTRACT	145
	LEBENS LAUF	146

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1.	CSR im europäischen und angloamerikanischen Kontext.	41
Tabelle 2.	Interne und externe Dimension von CSR im EU-Grünbuch.	54
Tabelle 3.	Wie schätzen Sie das Engagement Ihres Unternehmens ein?	97
Tabelle 4.	Die 4 CSR-Bereiche Arbeitsplatz, Ökologie, Markt und Gesellschaft.	98
Tabelle 5.	Anzahl der CSR-Bereiche in denen das Unternehmen tätig ist.	98
Tabelle 6.	Unternehmen nach Unternehmensgröße	99
Tabelle 7.	Unternehmen nach Branche	100
Tabelle 8.	Wo ist die Zuständigkeit für CSR im Unternehmen verortet?	101
Tabelle 9.	Geschlechterverteilung	102
Tabelle 10.	Korrelationsmatrix des moralisch-ethischen Motivs (N=110)	103
Tabelle 11.	Korrelationsmatrix der instrumentellen Motive (N=110)	104
Tabelle 12.	Korrelationsmatrix des „Institutioneller Druck“ Motivs (N=110)	105
Tabelle 13.	Mittelwerte Unternehmensgröße /moralisch-ethische Motiv (N=105)	106
Tabelle 14.	ANOVA Unternehmensgröße /moralisch-ethische Motiv (N=105)	106
Tabelle 15.	Mittelwerte Unternehmensgröße /instrumentelle Motive (N=105)	107
Tabelle 16.	ANOVA Unternehmensgröße /instrumentelle Motive (N=105)	108
Tabelle 17.	Mittelwerte Unternehmensgröße /„Institutioneller Druck“ (N=105)	109
Tabelle 18.	ANOVA Unternehmensgröße /„Institutioneller Druck“ (N=105)	109
Tabelle 19.	Mittelwerte Unternehmensgröße /Einzel motive (N=105)	110
Tabelle 20.	ANOVA Unternehmensgröße /Einzel motive (N=105)	111
Tabelle 21.	Mittelwerte Engagement/ moralisch-ethisches Motiv (N=105)	112
Tabelle 22.	ANOVA Engagement/ moralisch-ethische Motiv (N=105)	112
Tabelle 23.	Mittelwerte Engagement/ instrumentelles Motiv (N=105)	113
Tabelle 24.	ANOVA Engagement/ instrumentelles Motiv (N=105)	114
Tabelle 25.	Mittelwerte Engagement/„Institutioneller Druck“ Motiv (N=105)	115
Tabelle 26.	ANOVA Engagement/ Motiv „Institutioneller Druck“ (N=105)	115
Tabelle 27.	Mittelwerte Engagement/Einzel motive (N=105)	116
Tabelle 28.	ANOVA Engagement/Einzel motive (N=105)	117

Tabelle 29.	Mittelwerte Motive (N=110)	118
Tabelle 30.	Mittelwerte moralisch-ethisches Motiv (N=110)	120
Tabelle 31.	Mittelwerte instrumentelles Motiv (N=110)	121
Tabelle 32.	Mittelwerte Motiv „Institutioneller Druck“ (N=110)	122

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1.	Die CSR-Pyramide von Carroll	36
Abbildung 2.	Implizite und explizite CSR	43
Abbildung 3.	Unternehmen nach Unternehmensgröße	99
Abbildung 4.	Unternehmen nach Branche	100
Abbildung 5.	Wo ist die Zuständigkeit für CSR im Unternehmen verortet?	101
Abbildung 6.	Mittelwerte der Motive / Unternehmensgröße	123
Abbildung 7.	Mittelwerte der Motive / Engagement	127

Es gibt nichts Gutes: außer man tut es!

Erich Kästner

1 EINLEITUNG

Im November 2006 gründete „DIE ERSTE Österreichische Spar-Casse Privatstiftung“ mit der „Die Zweite Wiener Vereins-Sparcasse“ kurz „Zweite Bank“ genannt, eine „Bank für Menschen ohne Bank“. Hier erfüllt ein Unternehmen, in Zusammenarbeit mit Wohlfahrtsorganisationen, eine wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe. Diese Idee, der Slogan und die mediale Berichterstattung lenkten meine Aufmerksamkeit auf das Schlagwort „Corporate Social Responsibility“ und dessen Bedeutung. Soziales Engagement dieser Art von Unternehmen kannte ich aus dem angloamerikanischen Raum, neu und interessant für mich war, dass nun auch in Österreich Unternehmen ein solches Konzept umsetzen und vor allem, dass offensichtlich ein Bedarf besteht.

1.1 Problemstellung

CSR steht für Corporate Social Responsibility – ein Begriff der seit dem Jahr 2002 auch in Österreich auf vielen Ebenen diskutiert wird. Im Grunde wurde damit eine Bezeichnung für etwas gefunden, was zum unternehmerischen Handeln oft längst dazugehört, nämlich Verantwortung über die Gewinnmaximierung hinaus zu übernehmen. Initiativen wurden gegründet, Preise verliehen, der Begriff Corporate Social Responsibility strapaziert, aber oft nicht in seiner umfassenden Bedeutung erfasst. Um etwas zu verstehen, muss man nach den Wurzeln suchen. Verfolgt man den Weg von CSR von Amerika über Europa bis Österreich wird klar, dass man CSR immer unter Berücksichtigung des gegebenen sozio-kulturellen Rahmen beobachten muss, der die Notwendigkeiten und Möglichkeiten definiert. CSR unter diesem Aspekt betrachtet, führte mich schließlich zur Frage, welche Motive veranlassen österreichische Unternehmen, das Konzept der Corporate Social Responsibility in ihr unternehmerisches Handeln zu integrieren.

1.2 Fragestellung

In der Literatur finden sich verschiedene Motive für das CSR-Engagement von Unternehmen. Diese Motive lassen sich in drei Bereiche einteilen. Es gibt zunächst die Gruppe der moralisch-ethischen Motive, dann die Motivgruppe, die in CSR ein Instrument zur Erreichung ökonomischer Ziele sieht und die dritte Gruppe, in der Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen den Beweggrund für das CSR-Engagement darstellen.

Die Forschungsfrage dieser Diplomarbeit lautet:

„Welche Wichtigkeit schreiben österreichische Unternehmen - die im Bereich CSR aktiv sind - diesen Motiven zu und unterscheiden sich die Unternehmen in der Bewertung der Wichtigkeit der einzelnen Motive nach Unternehmensgröße beziehungsweise dem Grad des CSR-Engagements?“

1.3 Aufbau der Arbeit

Um die Frage zu beantworten, was Corporate Social Responsibility eigentlich ist, wird im zweiten Kapitel zuerst auf die historischen Wurzeln von CSR eingegangen und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema von den 1950ern bis in die 1990er Jahre verfolgt. Das CSR-Konzept hat eine lange und abwechslungsreiche Geschichte. Die 1950er Jahre läuteten die moderne Ära der CSR-Definitionen ein. Es kam zu einer beachtlichen Entwicklung der Literatur in den 1960ern und zu einer wahren Wucherung der Definitionen in den 1970ern. Die Definitionen wurden präziser und alternative Schwerpunkte wie Corporate Social Responsiveness und Corporate Social Performance wurden üblich. Die 1980er sahen weniger Definitionen, mehr Versuche CSR zu messen und mehr Forschung zum Thema. In den 1990ern geht das CSR-Konzept schließlich maßgeblich in alternative Themen – wie Stakeholdertheorie, Unternehmensethik, CSP und Corporate Citizenship über.

Dem CSR-Konzept nach Carroll wird im zweiten Kapitel ein eigener Abschnitt gewidmet, da es so etwas wie der kleinste gemeinsame Nenner in der CSR-

Diskussion zu sein scheint und die wohl am öftesten diskutierte und zitierte CSR-Systematik in der Literatur ist.

Das dritte Kapitel setzt sich mit dem konzeptionellen Rahmen des europäischen CSR-Verständnisses auseinander. Zuerst werden die vier Ebenen der Verantwortung, die ökonomische, rechtliche, ethische und philanthropische Verantwortung, wie sie Carroll in seinem Konzept beschreibt, im amerikanischen und europäischen Kontext diskutiert. Im Anschluss daran, wird eine Unterscheidung in explizite und implizite CSR vorgenommen. Diese Unterscheidung ist hilfreich, um die Bedeutung und Rolle von Corporate Social Responsibility in Europa besser zu verstehen.

In diesem Kapitel findet sich auch eine Auseinandersetzung mit der europäischen Politik zu Corporate Social Responsibility. Die Europäische Union beschäftigt sich mit CSR seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts und entwickelt seither ihre eigene Auffassung zu CSR. Das Grünbuch der EU-Kommission, definiert CSR als *„... ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“*¹

Im vierten Kapitel geht es dann um die CSR-Diskussion in Österreich. Interessant ist hier, dass die Initiative dazu in Österreich nicht von Gewerkschaften oder NGOs ausging, sondern von den Unternehmen selbst beziehungsweise ihren Interessensvertretungen kam.² In diesem Kapitel wird die Landschaft beschrieben, in der CSR in Österreich eingebettet ist. Dazu gehört, dass CSR-Aktivitäten in Österreich auf der Tradition der Sozialpartnerschaft aufbauen und im Rahmen der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie diskutiert werden. Die Initiative CSR Austria wird vorgestellt. Sie sollte das Thema CSR in Österreich aktiv besetzen, die Unternehmen zu CSR motivieren und ebenso die Öffentlichkeit über die Aktivitäten der Unternehmen informieren. Die Initiative entwickelte im Rahmen eines Stakeholderdialoges das österreichische CSR Leitbild – „Erfolgreich wirtschaften – verantwortungsvoll handeln“.

¹ Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 7

² Vgl. Friesl 2007, S. 1

Daran anschließend wird auf die interessenspolitische Debatte um CSR in Österreich eingegangen und die Sicht der Unternehmensverbände, ebenso wie die Sicht der Arbeitnehmerverbände und NGOs dargelegt. Abgeschlossen wird das vierte Kapitel mit der Darstellung von drei Studien zu CSR in Österreich.

Im fünften Kapitel werden die aus der CSR-Literatur recherchierten Motive, die Unternehmen dazu bewegen CSR in ihr unternehmerisches Handeln zu integrieren, vorgestellt. Kapitel 6 bis 9 präsentieren dann die Ergebnisse der Onlinebefragung, im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführt wurden. Österreichische Unternehmen, die im Bereich CSR aktiv sind, wurden befragt, wie sie ihr CSR-Engagement einschätzen, in welchen CSR-Bereichen sie aktiv sind und wo die Zuständigkeit für CSR im Unternehmen verortet ist. Das Hauptinteresse der Befragung galt den Motiven österreichischer Unternehmen, CSR in ihre Geschäftstätigkeit zu integrieren. Zu diesem Zweck sollten die Unternehmen die Wichtigkeit verschiedener, aus der CSR-Literatur recherchierter, Motive für ihr Unternehmen auf einer 7-stufigen Skala einzuschätzen.

2 CSR – WAS IST DAS?

CSR bedeutet für verschiedene Unternehmen, Autoren und andere Experten oftmals völlig Unterschiedliches. Votaw schrieb 1972: „corporate social responsibility means something, but not always the same thing to everybody“.³ Für manche drückt CSR die gesetzmäßige Verantwortung beziehungsweise Haftbarkeit aus, für andere bedeutet es gesellschaftlich verantwortungsvolles Verhalten im ethischen Sinne. Für wieder andere steckt in dem Begriff „verantwortlich für“ in einem kausalem Zusammenhang. Viele setzen CSR mit karitativen Beiträgen gleich. Andere sagen dazu „soziales Gewissen“. Manche sehen es auch als bloßes Synonym für Legitimität im Kontext der Dazugehörigkeit zu denen die korrekt und gültig sind. Einige wenige sehen darin eine Art Fürsorgepflicht, die Unternehmen höhere Verhaltensstandards auferlegt als anderen Bürgern.⁴ Für die einen sind es Initiativen der Unternehmen für die Gemeinschaft, andere sehen es als moralische Verpflichtung gegenüber verschiedenen Stakeholdern. Manche denken dabei an eine wirtschaftliche Entwicklung, wieder andere an einen Weg für Unternehmen der Kritik an ihren Aktivitäten zu begegnen und weiterzumachen wie bisher. Und dann gibt es noch jene, für die es eine repressive, westliche Ideologie darstellt, um die Wirtschaft des Nordens zu sichern.⁵

Es gibt also sehr viele verschiedene Sichtweisen auf CSR und man könnte die Aufzählung noch lange weiterführen. Genau aus diesem Grund ist es schwer zu verstehen was CSR *wirklich* ist. Es gibt jedoch auch einige gute Gründe für die Vielfalt der Sprache, Konzepte und Ansätze im CSR-Bereich. Drei Gründe sollen an dieser Stelle angeführt werden.

Die wissenschaftliche Diskussion begann erst wirklich in den 1950ern, CSR ist erstens also ein noch relativ junges Praxisfeld, in dem noch immer viel diskutiert wird und es viele neue Ideen und Innovationen gibt.

Zweitens ist CSR ein Thema, das sehr stark von Praktikern aus der Wirtschaft angetrieben wurde. Für diese steht eine pragmatische Verwendung der Sprache im

³ Votaw 1972, zit. nach Garriga/Melé 2004, S. 51f

⁴ Vgl. Votaw 1972 hier nach Garriga/Melé 2004, S. 52

⁵ Vgl. Crane 2008, S. 55

Vordergrund und nicht die Suche nach eindeutigen, streng wissenschaftlichen Definitionen und theoretischen Konzepten.

Drittens ist CSR eine Idee, die in ihren relevanten sozialen Kontext gestellt werden muss, d.h. in die Kultur, das Land, die Region oder Gesellschaft in der das Unternehmen Verantwortung hat. So wie sich diese Kontexte, besonders im globalen Zusammenhang unterscheiden, so tun das auch die Perspektiven und Bedeutungen der zu Grunde gelegten Ideen von CSR.⁶

2.1 Die historischen Wurzeln von CSR

Die historischen Spuren von CSR führen in das antike Griechenland. Bereits damals verteilten griechische Unternehmen aus philanthropischen Motiven Geld und Nahrung an die Armen.⁷ Lange vor dem Aufkommen des Wohlfahrtsstaates, bereits im frühen 18. Jahrhundert, finden sich Motive einiger privater Unternehmen, soziale Verantwortung für ihre Mitarbeiter zu übernehmen. Diese gründeten oft auf religiöser oder ethischer Überzeugung, speisten sich aber ebenso aus der Furcht vor Arbeitsaufständen und Revolten - soziales Engagement im Gegenzug für loyales Verhalten der Angestellten.⁸ Zu grundlegenden Änderungen in der Gesellschaftsstruktur kam es mit der Entstehung großer Konzerne. Statt kleiner, regionaler, über den Markt gelenkter Unternehmen gab es immer mehr große Unternehmenskonzerne mit konzentrierter Macht. Daraus entstanden neue Fragen und Problemstellungen zu der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen.⁹ Tatsächliche Umsetzung sozialer Verantwortung in konkrete Programme finden sich bereits Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts mit der Bereitstellung von Arbeiterwohnungen und Gesundheitsprogrammen für Mitarbeiter durch berühmte Unternehmerpersönlichkeiten wie Henry Ford oder George Cadbury.¹⁰ Auch Unternehmensspenden an gemeinnützige Organisationen, unternehmerisches Engagement im lokalen Gemeinwesen oder freiwillige, ethische Verhaltenskodizes im 19. Jahrhundert werden in der Literatur als jüngere Wurzeln von CSR genannt.¹¹

⁶ Vgl. Crane 2008, S. 55

⁷ Vgl. Loew et al. 2004, S.18

⁸ Vgl. Chahoud 2005, S.1

⁹ Vgl. Carroll/Buchholz 2006, S. 32

¹⁰ Vgl. Bassen et al. 2005, S. 231

¹¹ Vgl. Loew et al. 2004, S. 18

Hier setzt eine These zur Entwicklung von CSR nach Mitchell an. Nach seiner Ansicht wurde die Ideologie der sozialen Verantwortung von Unternehmen, im Besonderen Philanthropie, von amerikanischen Unternehmensführern als strategische Reaktion auf die negative Stimmung gegen Unternehmen zu dieser Zeit entwickelt. Die Unternehmen realisierten die durch die öffentliche Meinung gestützte staatliche Macht in die Wirtschaft zu intervenieren. Dies drängte die Unternehmen eine Philosophie zu entwickeln sich als Kraft zum Wohle der Gesellschaft zu positionieren. Nach Mitchell versuchten die Unternehmensführer, die von der unternehmerischen Macht Betroffenen davon zu überzeugen, dass sie ihre Macht angemessen einsetzen. Unternehmen müssen nach Profit streben, doch der unternehmerische Wohlstand soll in gesellschaftlichen Wohlstand münden. Philanthropie wurde zum effizienten Mittel unternehmerischen Reichtum zum Nutzen der Gesellschaft einzusetzen.¹²

Bedingt durch die Umgestaltung des klassischen ökonomischen "Laissez-Faire"-Modells zu einem Wirtschaftssystem um 1930, in dem sich Unternehmen von einem aktiveren Staat stärker überwacht sahen, entstanden neue unternehmerische Aktivitäten. Es kam zur Verbesserung der Arbeits- und Lebenssituation der Arbeitnehmer und des gesellschaftlichen Bereichs beispielsweise durch Pensions- und Versicherungspläne. Diese antizipative Strategie führte in den USA beispielsweise zur Gründung einer großen Zahl von Bibliotheken. Die entstehende Zusammenarbeit von Unternehmen mit den lokalen Behörden begründete eine soziale Stabilität, die in Europa zu dieser Zeit nicht vorstellbar war.¹³

Ausgelöst durch die große Depression von 1930 kam es erstmals in der einschlägigen, amerikanischen, ökonomischen und juristischen Fachliteratur zu heftigen Debatten darüber, ob Unternehmen lediglich die Aufgabe hätten Gewinne zu generieren, oder aber auch soziale Aufgaben übernehmen müssten. Damals blieb die Frage weitgehend unbeantwortet.¹⁴

¹² Vgl. Carroll/Buchholz 2006, S. 33

¹³ Vgl. Carroll/Buchholz 2006, S. 33

¹⁴ Vgl. Chahoud 2005, S.2

2.2 Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konzept

Der Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung findet sich in den USA der 50er Jahre. Ein Großteil der Autoren, der Literatur und der konzeptionellen Grundlagen zum Thema der sozialen Verantwortung von Unternehmen haben dort ihren Ursprung.¹⁵

Erste Ansätze zur Diskussion der Social Responsibility existierten bereits vor dieser Zeit. Carroll führt Referenzen aus den 1930er und 1940ern an und bemerkt, dass in dieser Periode von der Social Responsibility (SR) gesprochen wird. Doch als eigentlicher Beginn der wissenschaftlichen Debatte um CSR wird die Publikation „Social Responsibilities of the Businessmen“ von Howard R. Bowen 1953 angesehen - es kommt zu einer Verschiebung der Terminologie hin zu CSR.¹⁶

2.2.1 Die 1950er Jahre – Beginn der „modernen Ära“ der CSR

Zahlreiche Autoren bezeichnen dieses Buch als Meilenstein in der CSR-Debatte. Für Bowen sind die großen Unternehmen entscheidende Zentren der Macht und Entscheidungsfindung. Er geht davon aus, dass die Handlungen dieser Unternehmen das Leben der Bürger in vielen Bereichen berühren. Von dieser Beobachtung leitet er die Frage nach den Verpflichtungen der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft ab und bietet eine erste Definition an.

“It refers [the social responsibility of businessmen] to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.”¹⁷

Für Bowen stellt die Social Responsibility kein Allheilmittel dar, jedoch eine wichtige Wahrheit, die das Handeln der Unternehmen in der Zukunft leiten soll. Für Carroll ist Bowen aufgrund seines frühen und grundlegenden Beitrages der Vater der Corporate Social Responsibility.¹⁸

¹⁵ Vgl. Schiebel et al. 2006, S. 6

¹⁶ Vgl. Carroll 1999, S. 303f; Garriga/Melé 2004, S. 51

¹⁷ Bowen 1953, S. 6

¹⁸ Vgl. Carroll 1999, S. 304

2.2.2 Die 1960er Jahre – Definitionen gesucht

Der bekannteste und erste Autor dieser Periode der CSR-Definitionen ist Keith Davis, der sich über einen langen Zeitraum intensiv mit diesem Thema auseinandersetzt und viel zur Literatur beitrug. Nach der Definition von Davis bezieht sich die soziale Verantwortung auf „*businessmen's decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm's direct economic or technical interest*“¹⁹. Für Davis ist die soziale Verantwortung eine nebulöse Idee, die in einen Managementkontext gesetzt werden sollte. Außerdem bringt Davis den Aspekt des langfristigen ökonomischen Gewinns durch gesellschaftlich verantwortungsvolle Unternehmensentscheidungen in die Diskussion ein. Eine Sichtweise die in den 1970er und 1980ern breite Akzeptanz fand. Bekannt wurde Davis für seine Sichtweise des Zusammenhangs zwischen der sozialen Verantwortung und der Macht der Unternehmen. Ausdruck findet dies in seinem „Iron Law of Responsibility“, das besagt, dass „*social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power*“²⁰. Unternehmen die ihre soziale Verantwortung nicht wahrnehmen, werden ihre Macht auch wieder verlieren.²¹ Anders ausgedrückt: wer dauerhafte Interessen der vom Handeln des Unternehmens direkt und indirekt Betroffenen verletzt, wird sich langfristig nicht am Markt halten können.²²

Auch William C. Frederick, der weitere wichtige Beiträge zu den CSR-Definitionen in den 1960ern geleistet hat, legt seinen Fokus auf den Geschäftsmann, von dem erwartet wird, die Führung so zu gestalten, dass die Erwartungen der Gesellschaft erfüllt werden. Das bedeutet wiederum, dass die Produktionsmittel so eingesetzt werden sollen, dass sie zur Steigerung der gesamten sozio-ökonomischen Wohlfahrt beitragen.²³

Standen zu Beginn der 1960er Jahre noch die Manager und deren Verantwortung im Mittelpunkt der Betrachtungen, überdenkt Davis sein CSR-Konzept 1967 noch einmal und stellt das Unternehmen, also die gesamte Organisation mit ihren Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft, ins Zentrum der Diskussion. Damit wurde der gesamtgesellschaftliche Nutzen, zu dem der Einsatz der Produktionsmittel

¹⁹ Davis 1960, S. 70

²⁰ Davis 1960, S. 71

²¹ Vgl. Carroll 1999, S. 305

²² Vgl. Knyphausen 1998, S. 40

²³ Vgl. Carroll 1999, S. 305

beitragen soll und nicht die Einzelinteressen von Firmen und Personen, zentral. Es geht darum, dass Unternehmen sich ihrer gesellschaftlichen Bedeutung stärker bewusst werden.²⁴ Für Carroll ist der Beitrag von Davis von so großer Bedeutung, dass er in ihm nach Bowen den zweiten Vater von CSR sieht.

„The idea of social responsibilities supposes that the corporation has not only economic and legal obligations but also certain responsibilities to society which extend beyond these obligations“²⁵

Diese Definition von McGuire ist konkreter als vorhergehende, indem er die soziale Verantwortung als über ökonomische und rechtliche Verpflichtungen hinausgehend definiert. Nach ihm müssen sich Unternehmen für die Politik, für die Wohlfahrt der Gemeinschaft, für Bildung, für die Zufriedenheit seiner Angestellten und für die gesamte soziale Welt, die es umgibt, interessieren und sich also „richtig“ verhalten, wie es ein echter Bürger sollte. Das spielt bereits auf Begriffe wie Unternehmensethik und Corporate Citizenship an.²⁶

2.2.3 Die 1970er Jahre – die Definitionen mehren sich, die Forschung beginnt

Harold Johnson lieferte zu Beginn der 70er Jahre eine Reihe von Definitionen und Sichtweisen auf CSR, indem er seine Ansätze durch Kritik und Analyse stetig weiterentwickelte. Wesentlich dabei ist eine differenziertere Betrachtung der Einbettung von Unternehmen in das gesellschaftliche Umfeld. Damit legt er den Fokus auf die Ansprüche der Gesellschaft an die Unternehmen. Unter dem Titel „Conventional Wisdom“ spricht er von einer sozial verantwortlichen Firma, deren Management eine Vielzahl von Interessen ausbalanciert. Anstatt nur nach mehr Profit für seine Stockholder zu streben, müssen auch die Arbeitnehmer, Lieferanten, Händler, die lokale Gemeinschaft und der Staat miteinbezogen werden. Nach Löw analysiert Johnson folgende Merkmale eines verantwortlich handelnden Unternehmens, das in Interaktion mit der Gesellschaft agiert:

- die Beachtung der verschiedenen Anspruchsteller durch das Management
- der langfristige Nutzen sozialer Verantwortung für das Unternehmen

²⁴ Vgl. Loew et al. 2004, S. 20

²⁵ McGuire 1963, S. 144, zit. nach Carroll 1999, S. 305

²⁶ Vgl. Carroll 1999, S. 305

- Die Verfolgung multipler Ziele statt des normalerweise definierten alleinigen unternehmerischen Ziels der Profitmaximierung
- Die Veränderung von Zielhierarchien von Unternehmen in Abhängigkeit vom erreichten, bzw. von der bisherigen Erfahrung aus der Interaktion mit der Gesellschaft.

Somit finden sich bei Johnson erstmals Überlegungen, die heute aus der Stakeholder-Theorie bekannt sind.²⁷

Als ein Meilenstein kann die „three concentric circles“ Definition des Committee for Economic Development 1971 betrachtet werden:

- Der innere Kreis umfasst die eindeutige Grundverantwortung der effizienten Ausführung der ökonomischen Funktion – Produkte, Arbeitsplätze und Wirtschaftswachstum.
- Im mittleren Kreis steht die Verantwortung diese ökonomische Funktion mit einem Bewusstsein für sich verändernde Werte und Prioritäten auszuführen, z.B. bezüglich Umweltschutz, Kundenerwartung oder Arbeitsverhältnissen...
- Der äußere Kreis umfasst die neu auftretenden und sich erst formenden Verantwortungen, welche Unternehmen in Betracht ziehen sollen, um sich noch stärker aktiv in die Verbesserung der sozialen Umwelt einbringen zu können, z.B. in die Bekämpfung der Armut.

Da sich der CED²⁸ aus Mitgliedern aus Wirtschaft und Lehre konstituiert, reflektiert diese Definition die Sichtweise der Praxis auf den sich verändernden Sozialvertrag zwischen Wirtschaft und Gesellschaft und der damit neu auftretenden Verantwortung der Unternehmen.²⁹

Mit seiner Untersuchung der Gründe für und gegen die Übernahme sozialer Verantwortung der Unternehmen bringt sich Keith Davis wieder in die Debatte ein. 1973 definiert Davis CSR in seinem Artikel „The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities“ wie folgt:

²⁷ Vgl. Loew et al. 2004, S.20

²⁸ Es ist informativ zu wissen, dass der CED auf die Periode der sozialen Bewegungen in den späten 60ern und frühen 70ern in den USA reagiert hat.

²⁹ Vgl. Carroll 1999, S. 308

„... [CSR] refers to the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm. It is the firm's obligation to evaluate in its decision-making process the effects of its decisions on the external social system in a manner that will accomplish social benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks. It means that social responsibility begins where law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with the minimum requirements of the law, because this is what any good citizen would do.“³⁰

Auf die Pro und Kontra-Argumente die Davis anführt wird später in Kapitel 5 eingegangen. In seiner Conclusio stellt Davis die Frage, ob Unternehmen eine größere Rolle der sozialen Verantwortung übernehmen sollen und stellt fest, dass die Entscheidung beim Volk liegt und diese in den Vereinigten Staaten und den meisten anderen Industrienationen bereits gefallen ist. „Values have changed to require it“.³¹ Unternehmen müssen dieser Entscheidung folgen, um bei ihren Konsumenten und in der Öffentlichkeit nicht in Missgunst zu geraten.³²

In den 1970ern findet neben CSR auch Corporate Social Performance (CSP) immer öfter Erwähnung. Einer der ersten Autoren, der diese Unterscheidung trifft, war S. Prakash Sethi. Er unterscheidet in seiner Diskussion der Dimensionen der Corporate Social Performance unternehmerisches Verhalten in „social obligation“, „social responsibility“ und „social responsiveness“. Nach seinem Schema bezieht sich die soziale Verpflichtung auf unternehmerisches Verhalten in Reaktion auf Marktkräfte oder rechtliche Einschränkungen. Soziale Verantwortung geht im Gegensatz dazu über die soziale Verpflichtung hinaus. Soziale Verantwortung hebt also das Verhalten des Unternehmens auf ein Level, auf dem es den vorherrschenden sozialen Normen, Werten und Erwartungen an die Performance entspricht. Die dritte Stufe der Social Responsiveness ist die Adaption des Verhaltens des Unternehmens an soziale Bedürfnisse. Diese Stufe ist vorausschauend und vorbeugend.³³

Ebenso kennzeichnend für die 1970er Jahre waren erste empirische Forschungen. Beispielsweise erforschten Bowman und Haire 1975, indem sie Jahresberichte auf

³⁰ Davis 1973, S. 312f

³¹ Davis 1973, S. 321

³² Vgl. Davis 1973, S. 321

³³ Vgl. Carroll 1999, S. 311f

die Häufigkeit der Nennung von CSR Themen hin untersuchten, die Verbreitung von CSR in der Welt der Unternehmen. Abbott und Monsen untersuchten die Bedeutung von CSR mittels Inhaltsanalyse 1979 auf ähnliche Weise. Sandra Holmes führte 1976 eine Umfrage unter Unternehmensvertretern durch, indem sie ihnen Statements zu CSR vorlegte, um deren Verständnis von CSR zu erforschen.³⁴

1979 brachte Carroll seine „four-part definition of CSR“ ein, eingebettet in ein konzeptionelles CSP-Modell. Sein Grundargument war, dass Manager oder Unternehmen, um sich mit CSP zu beschäftigen, erstens eine Basisdefinition von CSR, zweitens ein Verständnis bzw. eine Aufzählung der Themen für die eine soziale Verantwortung existiert und drittens eine Festlegung der Philosophie bezüglich der Reaktion auf die Themen benötigen. Carroll nahm zur Kenntnis, dass bisherige Definitionen sich auf die Verantwortung der Unternehmen bezogen, Profit zu machen, das Gesetz zu befolgen und über diese Aktivitäten hinaus Verantwortung zu übernehmen. Ebenso stellte er fest, dass eine umfassende Definition, eine Reihe von Verantwortungen der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft beinhalten muss. Außerdem sah er die Notwendigkeit einer Klärung der CSR-Komponente, die über das Streben nach Profit und die Befolgung der Gesetze hinausgeht.³⁵ All diese Überlegungen führten Carroll zur Definition:

„The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time“³⁶

2.2.4 Die 1980er Jahre – weniger Definitionen, mehr Forschung, alternative Themen

In den 80er Jahren ging man von der Entwicklung neuer Definitionen über zur Forschung und alternativen Konzepten und Themen - wie zum Beispiel Corporate Social Responsiveness, Corporate Social Performance, Public Policy, Unternehmensethik und Stakeholdertheorie oder -management.

1980 brachte Thomas M. Jones folgende CSR-Definition in die Diskussion ein:

³⁴ Vgl. Loew et al. 2004, S. 20

³⁵ Vgl. Carroll 1999, S. 314

³⁶ Carroll 1979, S. 500, zit. nach Carroll 1999, S.314

„Corporate Social Responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law and union contract.“³⁷

Entscheidend an dieser Definition ist, dass erstens die Verpflichtung freiwillig angenommen werden muss (vom Gesetz beeinflusstes Verhalten ist nicht freiwillig) und zweitens, dass die Verpflichtung eine umfassende ist, die über die traditionelle Pflicht den Shareholdern gegenüber hinausgeht und andere gesellschaftliche Gruppen wie Kunden, Arbeitnehmer, Lieferanten und die umgebende Gemeinschaft mit einschließt.

Sein Hauptbeitrag zur Diskussion ist seine Betonung von CSR als einen Prozess. Da es nach Jones sehr schwer ist, Konsens darüber zu finden was sozial verantwortliches Verhalten ausmacht, fordert er, CSR nicht als eine Menge von Ergebnissen zu sehen sondern als einen Prozess. Die Wahrnehmung von CSR als Prozess bezeichnet er als ein verbessertes, neu definiertes Konzept.³⁸

Peter Drucker betont 1984 nochmals, dass Rentabilität (Profit) und Verantwortung kompatible Ideen sind. Neu an seiner Perspektive war aber nicht diese Kompatibilität sondern der Gedanke, dass Unternehmen ihre sozialen Verantwortungen in Geschäftschancen umwandeln sollten. Soziale Probleme können zu neuen Geschäftsmöglichkeiten umgewandelt werden, zu Produktionspotenzial, zu Humankompetenz, zu gut bezahlten Jobs und schließlich zu Wohlstand. Daraus entsteht dann ein wirtschaftlicher Gewinn.³⁹

In den 1980ern interessierten sich die Wissenschaftler immer mehr für die Frage, ob sozial verantwortliche Unternehmen auch profitable Unternehmen sind. Wenn man beweisen könnte, dass sie es sind, wäre das ein zusätzliches Argument zugunsten der CSR-Bewegung. Philip Cochran und Robert Wood untersuchten die verschiedenartigen Operationalisierungen der sozialen Performance und der finanziellen Performance in der Vergangenheit und entschieden sich dann für einen Reputationsindex als ihr Messinstrument für CSR. Von Aupperle, Carroll und Hatfield kommt eine weitere empirische Studie zum Zusammenhang zwischen CSR und Rentabilität. Sie verwendeten die „four-part“ Definition von Carroll und suchten die

³⁷ Jones 1980, S. 59, zit. nach Carroll 1999, S. 316

³⁸ Vgl. Carroll 1999, S. 316

³⁹ Vgl. Carroll 1999, S. 317

Meinungen eines Samples von Geschäftsführern. Die Studie bestätigte die Prioritäten der vier Komponenten in dieser Reihenfolge: ökonomische, rechtliche, ethische und im Ermessen stehende. Dann trennten sie die ökonomische Komponente als „concern for economic performance“ von den anderen drei, die sie als „concern for society“ zusammenfassten und kamen zum Schluss, dass nicht jeder die ökonomische Verantwortung als Teil der sozialen Verantwortung sieht, sondern eher als etwas was Unternehmen für sich selber tun.⁴⁰

2.2.5 Die 1990er Jahre – Alternative Ansätze

In den 1990ern diente das CSR-Konzept als Basispunkt, Baustein oder man kann sagen Ausgangspunkt für verwandte Konzepte und Themen. Diese alternativen Ansätze zum Thema der sozialen Verantwortung von Unternehmen nahmen die CSR-Idee auf und sind mit dem CSR-Konzept weitgehend kompatibel. Corporate Social Performance (CSP), Stakeholdertheorie, Unternehmensethik und Corporate Citizenship waren die Hauptthemen dieses Jahrzehnts.

Das CSP-Modell von Donna Woods 1991 baut auf dem drei-dimensionalen CSR Modell von Carroll und auf dem Modell von Wartich und Cochran auf - ist jedoch viel umfangreicher als diese beiden Modelle. Wood platziert CSR in einen breiteren Kontext als einer alleinstehenden Definition. Wichtige Betonung finden in ihrem Modell die Ergebnisse beziehungsweise die Performance. Obwohl diese in früheren Modellen implizit vorhanden waren, machte sie diesen Punkt expliziter und genau das war ein bedeutsamer Beitrag von Donna Wood.⁴¹

1991 überarbeitet Carroll seine „four-part“ CSR-Definition noch einmal und entwickelt daraus die bekannte CSR-Pyramide. Aufgrund der Wichtigkeit dieses Modells - für das allgemeine Verständnis von CSR und diese Arbeit - wird es eigens im folgenden Kapitel besprochen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das CSR-Konzept eine lange und facettenreiche Geschichte in der Literatur aufweist. Auch wenn es bereits vor 1950 Referenzen auf CSR gab, läutete dieses Jahrzehnt die moderne Ära der CSR-

⁴⁰ Vgl. Carroll 1999, S. 318

⁴¹ Vgl. Carroll 1999, S. 319

Definitionen ein. Howard Bowens Buch „Social Responsibilities of the Businessmen“ machte ihn zum Vater von CSR. Es kam zu einer beachtlichen Entwicklung der Literatur in den 1960ern und zu einer wahren Wucherung der Definitionen in den 1970ern. Die Definitionen wurden präziser und alternative Schwerpunkte, wie Corporate Social Responsiveness und Corporate Social Performance, wurden üblich. Die 1980er sahen weniger Definitionen, sondern mehr Versuche CSR zu messen und Forschung zum Thema. In den 1990ern geht das CSR-Konzept schließlich maßgeblich in alternative Themen – wie Stakeholdertheorie, Unternehmensethik, CSP und Corporate Citizenship über. Die Autoren dieser Zeit lehnten das CSR-Konzept nicht ab, aber es wurden der Literatur keine neuen Definitionen hinzugefügt. Der Trend ging weiter das CSR-Konzept zu operationalisieren und andere Konzepte, die mit der CSR-Theorie im Einklang standen aber alternative Schwerpunkte setzten, zu artikulieren.⁴²

Die Diskussion über die adäquate Rolle und angemessene Verantwortung der Unternehmen in der Gesellschaft ist seit dem ersten Auftauchen der Unternehmensform in Gange. Der Begriff Corporate Social Responsibility – kurz CSR – wurde zum zentralen Konzept dieser Diskussion. Der Begriff selbst ist im Wesentlichen eine amerikanische Erfindung, der in den letzten Jahrzehnten allmählich auf dem gesamten Globus angenommen wurde. Crane und Matten merken an, dass obwohl es viele verschiedene, konkurrierende und/oder komplementäre Labels gibt, unter denen die soziale Rolle und Verantwortung der Unternehmen diskutiert werden, CSR, in den Worten des bekannten Magazins *The Economist*, „won the battle of ideas“.⁴³

2.3 Das CSR-Konzept nach Carroll – kleinster gemeinsamer Nenner

Eine weit verbreitete und akzeptierte Perspektive auf CSR stammt von Archie B. Carroll.⁴⁴ Der von ihm entwickelte, mittels einer Pyramide dargestellte Bezugsrahmen von CSR ist die wohl am öftesten diskutierte und zitierte CSR-

⁴² Vgl. Carroll 1999, S. 321

⁴³ Vgl. Crane/Matten 2007a, S. xviii

⁴⁴ Die moderne CSR Forschung wird in den USA im Wesentlichen von Archie B. Carroll und Sandra Waddock vertreten.

Systematik in der Literatur. Nach dieser Systematisierung fordert die Gesellschaft ökonomische Verantwortung und Gesetzestreue von den Unternehmen, erwartet darüber hinaus eine ethische und wünscht sich eine philanthropische Verantwortung. Die verschiedenen Lagen der Pyramide stehen miteinander in Interaktion und ergänzen sich zu einer umfassenden CSR-Konzeption.⁴⁵ Die CSR-Pyramide von Carroll (Abb.1) versteht ebenso die enge ökonomische Sichtweise, wie auch die breitere Vorstellung, die vorwiegend das soziale Engagement der Unternehmen betont, als integrale Bestandteile eines CSR-Verständnisses. Für Carroll bestehen demnach verschiedene Ebenen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen und eine Definition müsse folglich allen Ebenen der Verantwortung genügen.⁴⁶

Carroll's Definition ist hilfreich, um die Komponenten zu verstehen, die CSR ausmachen. Er versucht die ökonomischen und rechtlichen Erwartungen an die Unternehmen mit den mehr gesellschaftlich orientierten Belangen in Verbindung zu bringen und so einen Kontext herzustellen. Die sozialen Belange umfassen die ethische Verantwortung und die philanthropische (voluntary/discretionary) Verantwortung.⁴⁷

„The Social Responsibility of business encompasses the economic, the legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time.“⁴⁸

Damit CSR von einem gewissenhaften Unternehmer akzeptiert wird, sollte es möglichst die ganze Breite der unternehmerischen Verantwortung umfassen. Also nennt Carroll in seinem Artikel „The Pyramid of Corporate Social Responsibility“ vier Arten der sozialen Verantwortung, die seiner Ansicht nach die gesamte CSR ausmachen:

- die ökonomische Verantwortung,
- die rechtliche Verantwortung,
- die ethische Verantwortung und
- die philanthropische Verantwortung

⁴⁵ Vgl. Hiß 2005, S. 36f

⁴⁶ Vgl. Schranz 2007, S. 27

⁴⁷ Vgl. Carroll/Buchholtz 2006, S. 35

⁴⁸ Carroll 1979, zit. nach Carroll 1999, S. 314

und er bildet diese vier CSR-Kategorien oder Komponenten als Pyramide ab. Natürlich haben alle diese Formen der Verantwortung schon immer in einem gewissen Ausmaß existiert, doch die ethischen und philanthropischen Aufgaben haben erst in letzter Zeit deutlich an Bedeutung gewonnen.⁴⁹ Im Folgenden wird auf jede Komponente einzeln eingegangen.

Ökonomische Verantwortung

Auch wenn es seltsam klingt, die ökonomische Verantwortung ist eine soziale Verantwortung. Unternehmen sind ökonomische Institutionen mit der Aufgabe Güter und Dienstleistungen zu produzieren, nach denen die Gesellschaft verlangt und diese zu fairen Preisen anzubieten. Faire Preise sind solche, von denen die Gesellschaft denkt, dass sie den wahren Wert der angebotenen Güter oder Dienstleistungen repräsentieren und den Unternehmen angemessenen Profit bringen, um deren Bestehen und Wachstum zu sichern und die Investoren zu vergüten. Um ihrer ökonomischen Verantwortung nachzukommen, wenden Unternehmen viele Managementkonzepte an, die auf die finanzielle Effektivität ausgerichtet sind. Mitte der 2000er hat der weltweite Hyperwettbewerb die ökonomische Verantwortung der Unternehmen hervorgehoben – aber ökonomische Verantwortung ist nicht genug.⁵⁰

„*Be profitable*“ — ist also die Grundlage auf der alles basiert. Unternehmen haben Shareholder die angemessene Kapitalerträge erwarten, Angestellte die sichere und gerecht entlohnte Arbeitsplätze wollen und Konsumenten die Produkte von guter Qualität und zu fairen Preisen erwarten. Das ist per Definition der Grund, warum Unternehmen in der Gesellschaft gegründet werden und daher ist die erste Verantwortung des Unternehmens eine anständig funktionierende Wirtschaftseinheit zu sein und zu bestehen. Das bildet die erste Ebene von CSR und die Basis für alle folgenden Verantwortungen, die sich auf diese solide Basis stützen. Die Befriedigung der ökonomischen Verantwortlichkeit wird daher von allen Unternehmen *gefordert*.⁵¹ Es geht hier um die grundlegende Funktion der Wirtschaft, im Sinne der wirtschaftsliberalen Idee, formuliert als Systemerhaltungsfunktion in der

⁴⁹ Vgl. Carroll 1991, S. 40

⁵⁰ Vgl. Carroll/Buchholtz 2006, S. 35

⁵¹ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 49

differenzierungstheoretischen Vorstellung der Wirtschaft als autonomes gesellschaftliches Teilsystem.⁵²

Rechtliche Verantwortung

„*Obey the law*“ — Die Gesellschaft erwartet von Unternehmen, dass sie die Gesetze und Regulierungen der Regierungen befolgen. Als Teil der Erfüllung des „Sozialvertrags“ zwischen Wirtschaft und Gesellschaft wird von Unternehmen erwartet, ihren ökonomischen Auftrag innerhalb der Rahmenbedingungen des Gesetzes zu verfolgen.⁵³ Das bedeutet, dass die erste Ebene der Erwirtschaftung von Gewinn sich immer im Rahmen des Legalen abspielen muss. Profit gilt nur dann als legitim, wenn keine Gesetze verletzt wurden.⁵⁴ Gesetze sind die Festschreibung der moralischen Ansichten einer Gesellschaft und daher ist die Befolgung dieser Standards eine notwendige Voraussetzung für jede weitere Argumentation gesellschaftlicher Verantwortlichkeit.⁵⁵ Die rechtliche Verantwortung wird in der Pyramide auf der zweiten Ebene abgebildet und wird wie die erste von der Gesellschaft *gefordert*. Gemeinsam mit der ökonomischen Verantwortung stellen sie den Grundsatz der freien Marktwirtschaft dar.⁵⁶

So wichtig die rechtliche Verantwortung ist, sie umfasst nicht die ganze Breite des Verhaltens, das die Gesellschaft von Unternehmen verlangt. Nach Carroll ist das Gesetz – für sich allein genommen – aus drei Gründen unzureichend. Erstens kann das Gesetz unmöglich alle Themen und Bereiche umfassen, mit denen Unternehmen konfrontiert sein können und es kommen ständig neue Themen auf.⁵⁷ Zweitens hinkt das Gesetz oft den Konzepten hinterher, die benennen was gerade als angemessenes Verhalten angesehen wird. So sind zum Beispiel oft Umweltgesetze mit der Entwicklung neuer Messmethoden für Umweltschäden obsolet. Drittens werden Gesetze vom Gesetzgeber gemacht und reflektieren daher oft eher persönliche Interessen und deren politische Motivation als angemessene ethische Beweggründe.⁵⁸

⁵² Vgl. Schranz 2007, S. 28

⁵³ Vgl. Carroll 1991, S. 41

⁵⁴ Vgl. Schranz 2007, S. 28

⁵⁵ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 50

⁵⁶ Vgl. Carroll 1991, S. 41

⁵⁷ wie z. B. E-Commerce, Genfood

⁵⁸ Vgl. Carroll/Buchholtz 2006, S. 36

Ethische Verantwortung

„Be ethical“ — Weil Gesetze wichtig aber nicht ausreichend sind, umfasst die ethische Verantwortung jene Aktionen und Tätigkeiten, die von den Mitgliedern der Gesellschaft erwartet oder als unzulässig angesehen werden, auch wenn sie nicht im Gesetz festgeschrieben sind.⁵⁹ Es handelt sich hier um die informellen, moralischen Rahmenbedingungen, die ein Unternehmen einhalten muss, um als sozial verantwortlich zu gelten. Das Handeln eines Unternehmens kann zwar rechtlich einwandfrei sein und trotzdem nicht den geltenden moralischen Werten einer Gesellschaft entsprechen.⁶⁰ Die ethische Verantwortung bezieht sich auf den gesamten Umfang von Standards, Normen oder Erwartungen, die widerspiegeln, was Konsumenten, Arbeitnehmer, Shareholder und die Gemeinschaft als fair und gerecht betrachten und die im Einklang stehen mit dem Respekt vor bzw. dem Schutz der moralischen Rechte der Stakeholder.⁶¹

Einerseits gehen sich verändernde Moral und Werte der Einführung von Gesetzen voraus, da sie die treibende Kraft hinter der Schaffung von Gesetzen und Regulierungen sind. Man denke an die Umweltbewegung, Zivilrechtsbewegung und Konsumentenbewegung. Andererseits umfasst die ethische Verantwortung die neu aufkommenden Werte und Normen von denen die Gesellschaft erwartet, dass Unternehmen diesen gerecht werden, obwohl sie einen höheren Standard darstellen als gegenwärtig vom Gesetz verlangt wird. Ethische Verantwortung ist in diesem Sinn einer ständigen Debatte über ihre Legitimität ausgesetzt. Aus diesem Grund ist es für die Wirtschaft auch schwer mit ihrer ethischen Verantwortung umzugehen.⁶²

Für Carroll besteht die ethische Verantwortung aus dem, was allgemein von der Gesellschaft über die ökonomischen und rechtlichen Erwartungen hinausgehend erwartet wird.⁶³

Philanthropische Verantwortung

„Be a good corporate citizen“ — An die Spitze der Pyramide, auf die vierte Ebene, setzt Carroll die philanthropische Verantwortung der Unternehmen. Philanthropie als Antwort auf die Erwartungen der Gesellschaft, dass Unternehmen gute „corporate

⁵⁹ Vgl. Carroll 1991, S. 41

⁶⁰ Vgl. Schranz 2007, S. 29

⁶¹ Vgl. Carroll/Buchholtz 2006, S. 37

⁶² Vgl. Carroll 1991, S. 41

⁶³ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 50

citizen“ sein sollen.⁶⁴ Dieser Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung meint das Handeln von Unternehmen, das nicht direkt mit der Primärfunktion Profite zu erwirtschaften verbunden ist, sondern bezieht sich auf die Tätigkeiten, die zur Förderung des Gemeinwohls beitragen.⁶⁵ Also auf Aktivitäten, die im Ermessen des Unternehmens liegen und die Qualität des Lebens der Angestellten, der lokalen Gemeinschaft und der Gesellschaft als Ganzes verbessern sollen. Dieser Aspekt von CSR spricht Vieles an, etwa karitative Spenden, die Einrichtung von Freizeiteinrichtungen für Arbeitnehmer und ihre Familien, Unterstützung von Schulen, oder Sponsoring von Kunst und Sport und vieles mehr.⁶⁶

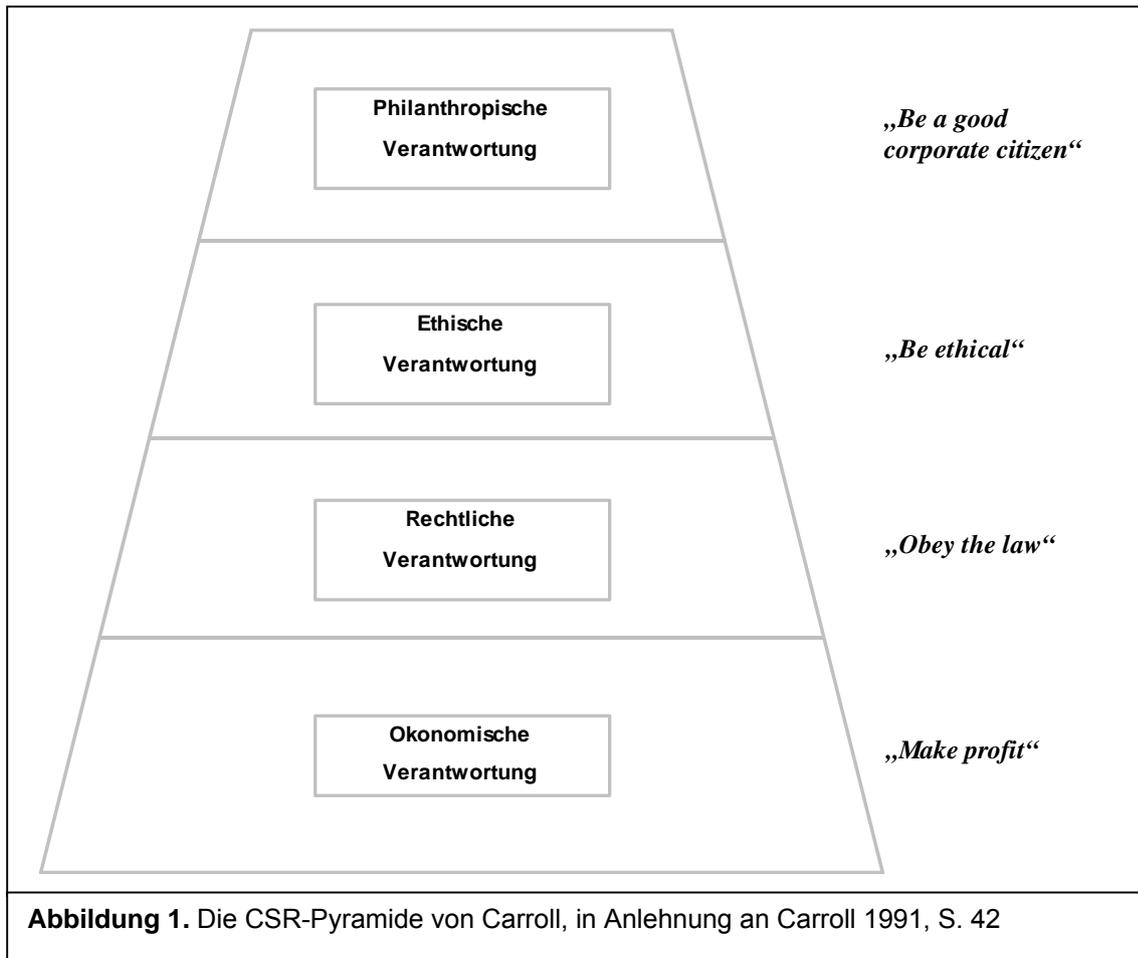
Das Unterscheidungsmerkmal zwischen philanthropischer und ethischer Verantwortung ist, dass die philanthropische nicht in einem ethischen oder moralischen Sinn erwartet wird. Gemeinschaften wünschen sich von Unternehmen, dass sie Geld, Mittel und Zeit für humanitäre Zwecke bereitstellen, aber sie betrachten die Unternehmen nicht als unmoralisch, wenn sie es nicht tun. Philanthropie liegt daher im Ermessen der Unternehmen und ist eher freiwillig, auch wenn es immer gesellschaftliche Erwartungen gibt. Ein wichtiger Grund zwischen philanthropischer und ethischer Verantwortung zu unterscheiden ist der, dass viele Unternehmen sich als gesellschaftlich verantwortlich fühlen, wenn sie sich wie ein guter Bürger in der Gemeinde verhalten. CSR beinhaltet philanthropische Beiträge, ist aber nicht darauf zu begrenzen. Carroll argumentiert in seinem Aufsatz, dass Philanthropie hoch erwünscht und wertvoll ist, aber tatsächlich weniger wichtig als die anderen drei Kategorien der gesellschaftlichen Verantwortung.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Carroll 1991, S. 42

⁶⁵ Vgl. Schranz 2007, S. 29

⁶⁶ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 50

⁶⁷ Vgl. Carroll 1991, S. 42



Zusammengefasst stellt die CSR-Pyramide die vier Komponenten von CSR dar. Das Fundament für alles andere stellt die Wirtschaftsleistung dar. Gleichzeitig wird von Unternehmen erwartet, das Gesetz zu befolgen, also die Festschreibung dessen, was die Gesellschaft als akzeptables und inakzeptables Verhalten ansieht. Dann kommt die Verantwortung der Unternehmen sich moralisch zu verhalten. Ganz grundlegend meint das, die Verpflichtung zu tun was richtig, gerecht und fair ist und Schaden für die Stakeholder zu vermeiden oder so gering wie möglich zu halten. Obendrein wird von Unternehmen erwartet gute Bürger zu sein und finanzielle Ressourcen und Humanressourcen zur Gemeinschaft beizutragen, um die Lebensqualität zu erhöhen.⁶⁸

Der Vorteil dieses Modells ist, dass es die verschiedenen Verantwortungen die Unternehmen gegenüber der Gesellschaft haben in unterschiedliche Dimensionen strukturiert und nicht versucht die soziale Verantwortung ohne die Anerkennung des

⁶⁸ Vgl. Carroll 1991, S. 42

eigentlichen Anspruchs an das Unternehmen - profitabel zu sein und sich an das Recht zu halten - zu erklären. Beschränkt wird das Modell hauptsächlich dadurch, dass es keine Erklärung für das Problem liefert, was getan werden soll, wenn zwei oder mehr Verantwortungen miteinander konkurrieren. Als Beispiel - die drohende Schließung einer Fabrik bzw. Stellenkürzungen werfen das Problem der Balance der ökonomischen Verantwortungen (effizient und profitabel bleiben) mit der ethischen Verantwortlichkeit, sichere Arbeitsplätze für die Angestellten zu bieten, auf.⁶⁹

Hiß kritisiert im Zuge ihrer eigenen Systematisierung von CSR an der Pyramide von Carroll, dass sie zwar einen Anhaltspunkt für die Darstellung der Mehrdimensionalität des CSR-Begriffes und der damit verbundenen Erwartungen der Gesellschaft an die soziale Verantwortung der Unternehmen liefert, Carroll allerdings sehr theoretisch und analytisch trennend vorgeht. Hiß meint, dass in der rechtlichen und ökonomischen Verantwortung, je nach der gegebenen gesellschaftlichen Struktur, schon Elemente der ethischen und philanthropischen Verantwortung enthalten sind und deshalb deren Systematisierung dem intuitiven Zugang einer praktisch-betriebswirtschaftlichen Sicht widerspricht.⁷⁰

Ein weiteres Problem des CSR-Modells von Carroll - und eigentlich eines Großteils der CSR-Literatur - stellt der starke Bias in Richtung US-Kontext dar.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 50f

⁷⁰ Vgl. Hiß 2005, S. 37

⁷¹ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 51

3 DER KONZEPTIONELLE RAHMEN DES EUROPÄISCHEN CSR-VERSTÄNDNISSES

CSR ist in Europa in den letzten Jahren so richtig in Fahrt gekommen. Es ist ein dynamisches und strittiges Konzept, eingebettet in den sozialen, politischen, ökonomischen und institutionellen Kontext.⁷²

In Europa wurde die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen traditionell als ein *typisch* amerikanisches Phänomen betrachtet, welches die amerikanische Tradition der Partizipation, der Selbsthilfe und eines schwachen Staates⁷³ widerspiegelt. Es lässt sich aber aufgrund des bis vor kurzem relativ geringen Hervorstechens von CSR in Europa nicht behaupten, die europäischen Unternehmen wären „socially irresponsible“ – im Gegenteil. Das wirft tiefgreifende Fragen auf. Verändert sich die Art der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Europa und welche Gründe bestehen dafür? Für Matten und Moon ist das ein „*conceptual paradox: was it possible for business in Europe to be socially responsible in the absence of a language of CSR in Europe*“⁷⁴. Sie stellen sich die Frage, inwieweit die Adaption der CSR-Sprache eine Managementmode oder etwas *wirklich Neues* in der europäischen Unternehmenslandschaft reflektiert. Die Einbindung von Unternehmen in viele der Themen die mit moderner CSR assoziiert werden hat eine lange Tradition in Europa, aber dieses soziale Engagement von Unternehmen wurde auf andere Art verstanden, artikuliert und ausgeübt.⁷⁵

3.1 CSR im amerikanischen und europäischen Kontext

CSR – als die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen – ist in den Vereinigten Staaten, von wo ein Großteil der Literatur, Autoren und Konzepte herkommt, ein sehr starkes Konzept. In Europa erlangte das CSR-Konzept erst kürzlich so große Bedeutung. Der Grund liegt in den Unterschieden zwischen den USA und Europa. Während sich amerikanische Unternehmen expliziter CSR

⁷² Vgl. Matten/Moon 2005, S. 335

⁷³ Im Gegensatz zu einem paternalistischen Staat.

⁷⁴ Matten/Moon 2005, S. 335

⁷⁵ Vgl. Matten/Moon 2005, S. 335

bedienen, standen europäische Unternehmen einem impliziten CSR-Modell gegenüber⁷⁶, ein Modell das die soziale Verantwortung fest im rechtlichen und institutionellen Rahmenwerk der Gesellschaft eingebettet sieht. Auch wenn alle Ebenen der CSR-Pyramide von Carroll ebenso in Europa eine Rolle spielen, haben die verschiedenen Komponenten hier eine andere Bedeutung und sind auch auf andere Art und Weise miteinander verbunden. Crane und Matten haben die Unterschiede bezüglich der vier CSR-Komponenten nach Carroll im amerikanischen und europäischen Kontext herausgearbeitet:⁷⁷

Die **ökonomische Verantwortung** ist im amerikanischen Kontext stark auf die Rentabilität der Unternehmen und somit auf die Verantwortung den Shareholdern gegenüber ausgerichtet. Das in weiten Teilen Kontinentaleuropas herrschende Kapitalismusmodell unterscheidet sich davon traditionell. Es definiert die ökonomische Verantwortung viel breiter und legt den Akzent der ökonomischen Verantwortung der Unternehmen zumindest teilweise auf die Arbeitnehmer sowie auf die lokale Gemeinschaft.

Die Komponente der **rechtlichen Verantwortung** wird in Europa oft als die Grundlage jeder weiteren sozialen Verantwortung betrachtet, besonders angesichts der markanten Rolle des Staates hinsichtlich der Regulierung der Unternehmenspraxis. Im kontinentaleuropäischen Denken ist es die Aufgabe des Staates die akzeptierten Spielregeln durchzusetzen. Die angloamerikanische Weltansicht sieht in staatlichen Regeln eher eine Einmischung in die persönliche Freiheit.

In Europa sind die meisten gesellschaftlichen Belange, die auf der Tagesordnung der Unternehmen stehen, im Bereich der **ethischen Verantwortung** verortet. Man hat herausgefunden, dass die Europäer ein größeres Misstrauen den modernen Unternehmen gegenüber hegen⁷⁸. Die allgemeine Besorgnis Unternehmen gegenüber, auch wenn sie ökonomisch einwandfrei laufen und sich an die Gesetze halten, lässt auf die Notwendigkeit einer konstanten Beteuerung ihrer gesellschaftlichen Legitimität schließen. Themen wie Atomenergie, Gentechnik und Tierversuche waren in Europa schon immer von größerem öffentlichen Interesse als in anderen Teilen der Welt. Der öffentliche Aufschrei in Zusammenhang mit

⁷⁶ Auf den Unterschied zwischen expliziter und impliziter CSR wird später näher eingegangen.

⁷⁷ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 51

⁷⁸ Vgl. Wootliff/Deri 2001, zit. nach Crane/Matten 2007, S. 52

genetisch veränderten Nahrungsmitteln wurde zu einer wichtigen Frage für die europäischen Unternehmen, wohingegen sich die amerikanischen Unternehmen wenig beeindruckt zeigten.

Der Aspekt der **philanthropischen Verantwortung** wurde in Europa weniger über Handlungen die im Ermessen von erfolgreichen Unternehmen oder reichen Kapitalisten liegen eingeführt, sondern über das Rechtssystem vorgeschrieben. Die Einkommens- und Körperschaftssteuer ist in Europa im Allgemeinen höher als in den USA. Aus diesem Grund ist die Förderung zum Beispiel der Kunst, höherer Bildung oder von lokalen, sozialen Dienstleistungen in Europa nie so vordergründig eine Aufgabe von Unternehmen, sondern immer eher Aufgabe des Staates gewesen. Das Arbeitsrecht hat in Europa den Arbeitern und ihren Familien Sozialleistungen zugesprochen und lag nicht wie in den USA in der Verantwortung „philanthropischer“ Unternehmen.⁷⁹

Nach Matten und Moon ist CSR als freiwillige Unternehmenspolitik ein recht neues und noch zerstreutes Phänomen im europäischen Kontext. In fast allen europäischen Ländern wenden Unternehmen CSR-Strategien an, aber die Notwendigkeit sich mit einem europäischen Ansatz zu beschäftigen beziehungsweise einen solchen zu definieren, fällt der politischen Ebene zu.⁸⁰ Die Europäische Kommission definiert CSR folgendermaßen als:

„... ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“⁸¹

In dieser Definition findet sich der angloamerikanische CSR-Ansatz wieder. Dass die Europäische Kommission diese Definition erst 2001 gab, bedeutet aber nicht, dass CSR davor in Europa vernachlässigt wurde.⁸²

Die folgende Tabelle liefert Beispiele von CSR-Themen im amerikanischen und im europäischen Kontext.

⁷⁹ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 51f

⁸⁰ Vgl. Matten/Moon 2005, S. 338

⁸¹ Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 7

⁸² Vgl. Matten/Moon 2005, S.338

Tab.1 CSR im europäischen und angloamerikanischen Kontext. Zusammenfassung nach Prof. Dr. Dirk Matten (Quelle: www.cabe.kiem.htwg-konstanz.de/html/2004/2004_matten.pdf)		
CSR-Ebenen nach Carroll	Anglo-Amerikanischer Kontext	Europäischer Kontext
Ökonomische Verantwortung	CSR als Umsetzung von "good corporate governance", fairen Arbeitsbedingungen, Konsumentenschutz etc.	Rechtlicher Rahmen, z.B. BetrVerfG, 35 Stunden-Woche, aufwendige Zulassungsverfahren für Medikamente
Rechtliche Verantwortung	CSR als Abwehr von Prozessen und Schutz vor Strafen (US Sentencing Guidelines)	Rechtssicherheit weithin als Standortvorteil diskutiert
Ethische Verantwortung	CSR als Response auf Arbeitnehmerwünsche, Konsumentenprotest, Erwartungen der Nachbarschaft etc.	Relativ funktionierender Wohlfahrtsstaat und hohe Regulierungsdichte implementieren Werte im Unternehmen
Philanthropische Verantwortung	CSR als Sponsoring von Kunst, Wissenschaft und sozialen Projekten ("cause related marketing")	Regierungsinstitutionen werden für Soziales, Bildung und Kultur als primär verantwortlich gesehen

Der Hauptgrund, dass CSR in Europa nicht im gleichen Ausmaß diskutiert wurde wie in den USA ist nach Matten und Moon der, dass das Rechtssystem und die institutionelle Struktur in Europa viele der CSR-Themen, die in den USA aufkamen, in sich einschließen. Die konkrete Ausformung dieser formellen und informellen Institutionen und die Treiber hinter deren Entwicklung variieren natürlich von Land zu Land. Entscheidend ist, dass die gesellschaftliche Verantwortung europäischer Unternehmen weniger im Ermessen einzelner Unternehmen lag – so wie es in den USA der Fall war. Die soziale Verantwortung der Unternehmen in Europa entfaltete sich in einem Kontext fest verwurzelter und eingebetteter Beziehungen zwischen Unternehmen, Gesellschaft und Staat.⁸³

An dieser Stelle bleibt also festzuhalten, dass die unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen der Grund dafür sind, dass das Verständnis von CSR im internationalen Vergleich starke Unterschiede aufweist. In den USA stammen die führenden CSR-Themen aus den Bereichen Arbeitsbedingungen, Arbeitszeiten und Sozialleistungen. Das sind CSR-Themen die in Europa keine so große Bedeutung

⁸³ Vgl. Matten/Moon 2005, S. 338f

haben, da hier die soziale Stellung der Arbeitnehmer Gegenstand zahlreicher Gesetze und Verordnungen ist und es ganz allgemein ein starkes soziales Sicherungssystem⁸⁴ gibt.⁸⁵

3.2 Explizite und Implizite CSR

Matten und Moon schlagen eine Unterscheidung in explizite und implizite CSR vor, um die Zunahme und Rolle der neuen Corporate Social Responsibility in Europa zu verstehen.

„We conceptualise CSR as a way of thinking and a set of practices enacted and addressed by – mostly voluntary – corporate policies, which explicitly circumscribe the responsibilities towards society, which corporations seek to address. On the other hand, the majority of issues which count as corporate responsibilities towards society in a European context are not part of the corporation’s explicit policies but they are implicitly codified in the norms, standards and legal framework of Europe and its nations.“⁸⁶

Nach Matten und Moon war CSR – als Politik des freiwilligen Engagements um den Verpflichtungen die Unternehmen der Gesellschaft gegenüber haben zu begegnen - also kein offensichtliches Merkmal der europäischen Wirtschaft. Dennoch haben Unternehmen in Europa an Aktivitäten und an einer Politik ähnlicher Ausrichtung teilgenommen – nicht so sehr auf freiwilliger Basis sondern in Folge der Ansprüche des sozialen Umfelds - verordnet durch das institutionelle Rahmenwerk der Wirtschaft. In Europa waren die Wirtschaftsverbände für gewöhnlich gemeinsam mit anderen sozialen und politischen Akteuren an der Entwicklung, Überprüfung und Neuentwicklung dieser Rahmenwerke beteiligt. Das rechtfertigt diese Verpflichtungen für die meisten Unternehmen. Nun drängt sich die Frage auf, warum Gesetzeskonformität als gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zählt? Ein Großteil der Literatur betrachtet diese nicht als CSR, da es sich nicht um eine freiwillige Aktivität auf Unternehmensebene handelt.⁸⁷ Andere Autoren, wie Carroll,

⁸⁴ als Beispiel sei hier angeführt, dass in Österreich im Bereich der Sozialversicherung eine Pflichtversicherung besteht (Pensionsversicherung, Krankenversicherung, Unfallversicherung)

⁸⁵ Vgl. Meffert 2006, S. 29

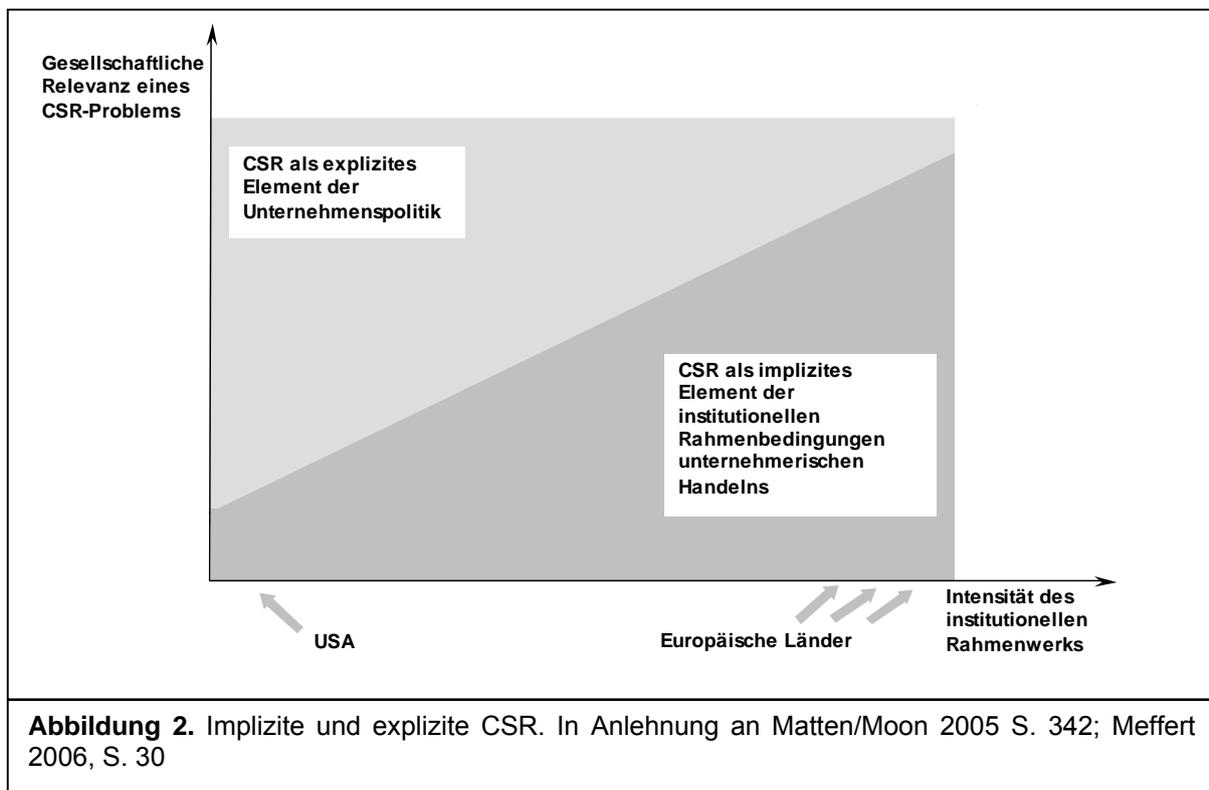
⁸⁶ Matten/Moon 2005, S. 336

⁸⁷ Ungeachtet der Tatsache, dass die Unternehmen Teil eines Systems sind, das der Gesellschaft gegenüber verantwortlich ist.

würden die Teilnahme von Unternehmen an solchen Regulierungssystemen als CSR betrachten, da sie die Befolgung der Gesetze bedingt. Die Analyse der Art und Weise der gesellschaftlichen Verantwortung in Nord Amerika und Europa führte Matten und Moon zur Unterscheidung von impliziter und expliziter CSR (Abb.2).⁸⁸ Sie definieren diese wie folgt:

„Explicit CSR refers to corporate policies that lead companies to assume responsibility for some interests of society. Explicit CSR would normally involve voluntary, self-interest driven policies, programmes and strategies of corporations to address issues perceived by the company and/or its stakeholders as part of their social responsibility.

*Implicit CSR refers to a country's formal and informal institutions through which the corporations' responsibility for society's interests are agreed and assigned to corporations. Implicit CSR normally consists of values, norms and rules, which result in (mostly) mandatory requirements for corporations to address issues, which social, political and economic interests consider a proper and reasonable obligation upon corporate actors.*⁸⁹



⁸⁸ Vgl. Matten/Moon 2005, S. 341

⁸⁹ Matten/Moon 2005, S. 341f

Implizite und explizite CSR behandeln die selben Themen, das heißt im weitesten Sinn befassen sich beide Ansätze mit den gesellschaftlichen Belangen der Beziehung von Unternehmen zu ihren Stakeholdern. Es sind dennoch konkurrierende Ansätze und treten in den meisten Gesellschaften nebeneinander auf. In den USA herrscht die explizite Form von CSR vor, aber es gibt dennoch bedeutende Elemente impliziter, durch das Gesetz geregelte, CSR, zum Beispiel im Bereich des Arbeitsrechts und bezüglich der Rolle von Gewerkschaften. In Europa gibt es - und vor allem gab es - trotz eines starken Schwerpunktes auf impliziter CSR ein beachtliches Ausmaß an expliziter CSR in Form von Philanthropie.⁹⁰

3.3 (Mehr) Explizite CSR in Europa

Es herrscht in Europa der Trend zur Verschiebung von impliziter CSR zu expliziter CSR. Woran ist dieser zu erkennen? Zum Beispiel am Aufkommen und der Zunahme von CSR-Unternehmensverbänden und Dachorganisationen. Auf europäischer Ebene wurde 1996 CSR-Europe⁹¹ gegründet. Ebenso an der großen Auswahl anderer Organisationen die rund um das CSR-Thema entstanden sind. Sogenannte „vanguard“ Organisationen und ein neu entstandenes Gewerbe von CSR-Beratern sowie Dienstleistungsanbieter für dieses neue Gewerbe. Ein weiteres Erkennungszeichen dieses Trends ist der explizitere Status von CSR innerhalb der Unternehmen. CSR wird nun häufig auf der Vorstandsebene angesiedelt, es gibt eigene Bereichsleiter und CSR-Fachleute, Organisationseinheiten, Prozesse, Codes, Programme und Budgets. Die Unternehmen berichten über ihre CSR-Politik und Position in ihren Jahresberichten, eigenen Berichten oder über die allgemeine Unternehmenskommunikation. Auch außerhalb der Unternehmen und CSR-Organisationen erhält CSR immer mehr Aufmerksamkeit. So spielt CSR zum Beispiel eine zunehmende Rolle bei Investmententscheidungen und auch die Medien haben CSR für sich entdeckt. CSR wurde zu einem wichtigen Anliegen für die Regierungen. Diese setzen verschiedene Mittel ein, um Unternehmen dazu zu bringen ihren CSR-

⁹⁰ Vgl. Matten/Moon 2005, S. 342

⁹¹ CSR Europe ist das führende europäische Unternehmensnetzwerk und wird von der Europäischen Kommission gefördert. CSR Europe hat etwa 70 multinationale Unternehmen und 25 nationale Partnerorganisationen als Mitglieder. Für weitere Informationen siehe www.csreurope.org.

Standard zu heben. Das trifft vor allem auf die Europäische Union zu, die über diverse Dokumente und Initiativen viel zur CSR-Debatte beigetragen hat.⁹²

Es herrscht also in Europa ein unübersehbarer Trend hin zu mehr expliziter CSR. Wie kann dieser Trend nun erklärt werden? Matten und Moon glauben, dass diese Verlagerung *„could be expected to result from some disjuncture in the wider system of social governance or national business system resulting from government/governance failures, new market imperatives or new social demands.“*⁹³

Immer mehr kommt den Unternehmen zum Beispiel im Bereich von Umweltfragen eine „sub-political“ Rolle⁹⁴ zu, da Regierungen offenkundig darin versagt haben, mit unerwünschten Nebenwirkungen von energieintensiven Produktionsformen und Konsum umzugehen, beziehungsweise diese zu vermeiden.⁹⁵ Ulrich Beck beschreibt in seinem Buch „Risikogesellschaft“ wie verschiedene Gefahren für das Überleben der Menschheit und ihrer natürlichen Umwelt immer beherrschender für das öffentliche Interesse werden. Beispiele sind die Risiken in Verbindung mit der Atomenergie, der globalen Erwärmung, der industriellen Landwirtschaft, sowie die Risiken die neuen Technologien - wie der Gentechnologie - innewohnen.⁹⁶ In Europa wurden diese Risiken der breiten Öffentlichkeit zweifellos durch Erfahrungen wie Tschernobyl 1986, der BSE Krise, der Maul- und Klauenseuche 2001 in den UK, dem internationalen Ausbrechen von SARS 2003 und der Vogelgrippe 2006 bewusst. Normalerweise ist es Aufgabe des Staates und der Politiker sich um solche Probleme zu kümmern und in Folge Rechtsvorschriften zu erarbeiten, die solche Phänomene regulieren und dadurch die Bürger zu schützen. In diesen Fällen waren die Staaten aber größtenteils nicht fähig die Bürger zu schützen – sie waren entweder genauso von den Risiken oder Katastrophen betroffen oder, wie im Fall von BSE, einer der Hauptverantwortlichen für das Problem. Nach Beck und Giddens führt das zu einem allgemeinen Problem moderner Gesellschaften. So wie die moderne Industriegesellschaft ihre Bürger mit einer Fülle von Gütern und Dienstleistungen versorgt, konfrontiert sie ihre Bürger aber auch mit schweren Gesundheitsrisiken, Risiken für die Umwelt bis hin zur Gefährdung des Überlebens

⁹² Vgl. Matten/Moon 2005, S. 343f

⁹³ Matten/Moon 2005, S. 344

⁹⁴ Vgl. Beck 1997, zit. nach Matten/Moon 2005, S. 345

⁹⁵ Vgl. Matten/Moon 2005, S. 345

⁹⁶ vertiefend dazu siehe Beck, 2003

der Menschheit auf unserem Planeten. Gleichzeitig erkennen wir, dass die politischen Institutionen moderner Gesellschaften nicht in der Lage sind, ihre Bürger vor diesen selbst auferlegten Konsequenzen der Industrialisierung zu schützen.⁹⁷

Ebenso können neue Marktwänge Unternehmen zu mehr expliziter CSR bewegen. Auf einer grundsätzlichen Ebene betreffen diese neuen Zwänge die „social licence“ der Unternehmen. Die Wahrnehmung drohender, neuer und unerwünschter Regulierungen stellen für Unternehmen eine weitere Motivation dar. Unternehmen befürchten, dass wenn sie nicht selbst nach Lösungen für gesellschaftliche Probleme suchen, der Staat diese Verantwortung übernimmt und ihnen dadurch hohe Kosten entstehen. Also bevorzugen es viele Unternehmen der Gesetzgebung oder staatlichen Intervention einen Schritt voraus zu sein, indem sie dem sozialen Druck vorgreifen und daher in der Lage sind selbst zu entscheiden, mit welchen Maßnahmen sie auf diesen reagieren. Die wachsende Wichtigkeit der Finanzmärkte für den Unternehmenserfolg ist ein weiterer entscheidender Marktwang. In diesem Kontext kann explizite CSR zu einer Bedingung für den Zugang zu globalem Kapital werden. Man kann auch sagen, dass CSR von einer besonderen Gruppe von Investoren, die soziale und ethische Kriterien⁹⁸ in ihre Entscheidung integrieren, angespornt wird.⁹⁹

3.4 Europäische CSR-Politik

In Europa wurde der CSR-Ansatz zunächst nur in Großbritannien aufgegriffen.¹⁰⁰ Die Europäische Union beschäftigt sich mit CSR seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts und entwickelt seither ihre eigene Auffassung zu CSR. Den Anfang markiert die im März 2000 in Lissabon verabschiedete EU-Strategie. Die EU hat sich damals das **strategische Ziel** gesetzt bis 2010, „die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen - einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen“.¹⁰¹

⁹⁷ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 65

⁹⁸ Dow Jones Sustainability Index oder FTSE4Good Index

⁹⁹ Vgl. Matten/Moon 2005, S. 345

¹⁰⁰ Vgl. Schiebel et al. 2006, S. 25

¹⁰¹ Europäischer Rat, 2000, o.S.

Die EU-Strategie zur Nachhaltigkeit und der EU-CSR Prozess schließen an dieses Lissabon-Ziel an.

Meilensteine des europäischen CSR-Prozesses

- CSR-Grünbuch 2001
- CSR-Mitteilung 2002
- CSR-Multistakeholder-Forum 2002-2004
- CSR-Mitteilung 2006

Das EU-Grünbuch zu CSR¹⁰² wurde 2001 veröffentlicht und beinhaltet das Verständnis der Kommission von CSR. Die EU-Strategie für Nachhaltige Entwicklung bezeichnet CSR als einen wichtigen Beitrag der Wirtschaft zur Nachhaltigkeit und verlangt die politische Förderung von CSR. Das Grünbuch zog eine erste Konsultationsphase der Kommission nach sich, deren Ergebnisse sich in der „Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“¹⁰³ finden. Aufgrund der Reaktionen auf das Grünbuch setzte die Kommission den Konsultationsprozess fort und gründete zu diesem Zweck das European Multi-Stakeholder-Forum on CSR¹⁰⁴ (EMS-Forum). Das Forum sollte dem Austausch von Erfahrungen und Good Practice Beispielen zwischen Experten, Stakeholdern und Unternehmensvertretern sowie der Politik zu CSR dienen und Empfehlungen zur Förderung von CSR entwickeln. Parallel zum EMS-Forum wurde eine Arbeitsgruppe nationaler Vertreter zu CSR eingerichtet. Diese High Level Group National Representatives on CSR (HLG-CSR) sollte einen gezielten Austausch zwischen den Mitgliedsstaaten und der für CSR zuständigen EU Generaldirektion Beschäftigung und Soziales ermöglichen.¹⁰⁵ Das EMS Forum fand in der Zeit von 2002 bis 2004 statt und wurde von vielen Organisationen besucht, wie zum Beispiel von NGOs, Gewerkschaften, Verbände, Wirtschaftsinstitutionen und anderen. Es fanden jährlich zwei High Level Meetings des Forums auf politischer Ebene statt und themenbezogene Rundtischkonferenzen. Das Ende des Forums stellt ein Abschlussbericht, der „Final Forum Report“¹⁰⁶,

¹⁰² Siehe dazu: Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001

¹⁰³ Siehe dazu: Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2002

¹⁰⁴ Siehe dazu: <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/multistakeholder.htm>, 10.09.2008

¹⁰⁵ Vgl. Loew et al. 2004, S. 24

¹⁰⁶ siehe dazu http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/29062004/EMSF_final_report.pdf, 10.09.2008

dar.¹⁰⁷ In der zweiten Mitteilung zu CSR von 2006 betont die Kommission, dass die Unternehmen die Hauptakteure im Bereich CSR sind und kommt zu dem Schluss, dass sie ihre Ziele am besten durch eine enge Zusammenarbeit mit den europäischen Unternehmen erreichen kann. Es soll ein Europäisches Bündnis für CSR geschaffen werden, ein Bündnis das auf Beiträgen von Unternehmen aufbaut die aktiv CSR fördern. Es handelt sich hierbei um ein politisches Verfahren zur Förderung der Verbreitung von CSR unter den europäischen Unternehmen und stellt kein Rechtsinstrument dar. Unternehmen aller Art und Größe sind eingeladen sich in den Prozess einzubringen und an der Verwirklichung des Zieles eines nachhaltigen und wettbewerbsfähigen Europas mitzuarbeiten.¹⁰⁸

3.4.1 CSR-Grünbuch 2001

Das Grünbuch wurde 2001 von der Europäischen Kommission, Generaldirektion Beschäftigung & Soziales, herausgegeben und wenn in der Europäischen Union über CSR gesprochen wird, dann wird meistens auf das Grünbuch mit dem Untertitel *„Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“* Bezug genommen.¹⁰⁹ Das Grünbuch gibt eine allgemein anerkannte Definition von CSR wider, die in der CSR Diskussion verwendet wird. Worum es in diesem Grünbuch geht und welche Themen im Hinblick auf die soziale Verantwortung von Unternehmen behandelt werden, soll in diesem Kapitel behandelt werden.

Das 2001 veröffentlichte Grünbuch *„Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility“*¹¹⁰ stellt die erste grundlegende Publikation der EU zu CSR dar. In der offiziellen deutschen Übersetzung trägt es den Titel *„Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“*.¹¹¹ Nach Thomas Loew zeigen sich Schwächen in der Übersetzung: *„'Social' wird mit ‚sozial‘ und nicht – wie korrekt wäre – mit ‚gesellschaftlich‘ übersetzt.“* Das legt eine nicht von der EU beabsichtigte Betonung der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit nahe.

¹⁰⁷ Vgl. http://www.econsense.de/_csr_info_pool/_politik/_eu/#CSR-Politik, 14.09.2008

¹⁰⁸ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006, S. 3

¹⁰⁹ Vgl. <http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/ziel/30205853/DE/>, 13.09.2008

¹¹⁰ siehe dazu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>, 29.10.2008

¹¹¹ Vgl. Schiebel et al. 2006, S. 25

CSR umfasst nach dem Verständnis der Europäischen Kommission jedoch gleichermaßen soziale und ökologische Herausforderungen.¹¹²

Das Grünbuch hält zusammenfassend fest, dass als Reaktion auf gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Druck immer mehr europäische Unternehmen sozial verantwortlich handeln. Auf diese Weise wollen sie ihren Stakeholdern¹¹³ gegenüber, mit denen sie in einer Wechselbeziehung stehen, ein Zeichen setzen. Sie betrachten ihr freiwilliges Engagement als Zukunftsinvestition, die auch zur Steigerung der Ertragskraft beitragen kann. Indem sie sich zu CSR bekennen und freiwillig Verpflichtungen übernehmen, die über gesetzliche und vertragliche Verpflichtungen hinausgehen, verfolgen sie das Ziel, Sozial- und Umweltschutzstandards anzuheben und eine konsequentere Einhaltung der Grundrechte zu erreichen. Daher betreiben sie eine offene Unternehmenspolitik, die gegensätzliche Interessen in einer globalen Sicht von Qualität und Nachhaltigkeit in Einklang bringen möchte.

Die Vorreiter in der Entwicklung von CSR sind die größeren Unternehmen, es handeln aber bereits Unternehmen aller Art sozial verantwortlich.

Da CSR zur Verwirklichung des in Lissabon vorgegebenen Ziels, die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten, wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt¹¹⁴ zu machen, beitragen kann, hat die EU die soziale Verantwortung der Unternehmen zu ihrem Anliegen gemacht.¹¹⁵

In der Einführung des Grünbuchs wird erklärt, dass CSR im Grunde eine freiwillige Verpflichtung der Unternehmen darstellt, auf eine bessere Gesellschaft und eine sauberere Umwelt hinzuarbeiten. Die EU versucht gemeinsame Werte festzulegen und immer mehr europäische Unternehmen bekennen sich zu ihrer sozialen Verantwortung und betrachten diese als Teil ihrer Identität. Mit CSR wird auf die Erwartungen reagiert, die europäische Bürger und Stakeholder mit der Rolle der Unternehmen in der neuen sich wandelnden Gesellschaft von heute verbinden. Das entspricht im Prinzip der Grundaussage der Strategie für eine nachhaltige Entwicklung Europas, die auf dem Europäischen Rat von Göteborg im Juni 2001

¹¹² Vgl. Loew et al. 2004, S. 26

¹¹³ Arbeitnehmern, Anteilseignern, Investoren, Verbrauchern, öffentlichen Behörden und NRO

¹¹⁴ einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen

¹¹⁵ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 3

vereinbart wurde und besagt, dass langfristig gesehen Wirtschaftswachstum, sozialer Zusammenhalt und Umweltschutz Hand in Hand gehen.¹¹⁶

Für die Entwicklung einer sozialen Verantwortung der Unternehmen sind laut dem Grünbuch viele Faktoren bedeutend und die folgenden wurden aufgeführt:

- Neue Anliegen und Erwartungen der Bürger, der Verbraucher, der Behörden und der Investoren im Kontext der Globalisierung und des industriellen Wandels.
- Soziale Kriterien nehmen zunehmend Einfluss auf die Investitionsentscheidungen von Einzelpersonen und Organisationen in deren Rolle als Verbraucher und Investoren.
- Die durch die Wirtschaftstätigkeit bedingte Umweltschädigung löst immer größere Besorgnis aus.
- Die Medien und die moderne Informations- und Kommunikationstechnik machen die Wirtschaftstätigkeit immer transparenter.¹¹⁷

Zu Wirtschaft und CSR hält das Grünbuch im Wesentlichen folgendes fest. Die Unternehmen müssen sich den Herausforderungen der Globalisierung stellen und erkennen dabei immer mehr, dass die Wahrnehmung ihrer sozialen Verantwortung unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen mit sich bringen kann. Die wesentliche Aufgabe eines Unternehmens liegt darin, Gewinne zu erwirtschaften. Gleichzeitig können sie jedoch einen Beitrag zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele leisten, indem sie die soziale Verantwortung in ihre allgemeine Unternehmensstrategie, ihre Managementinstrumente und ihre Unternehmensaktivitäten einbeziehen. Die Gestaltung der Beziehung zu ihren unterschiedlichen Stakeholdern, die realen Einfluss auf den Handlungsspielraum der Unternehmen haben, ist ein wichtiger CSR Prozess, der die wirtschaftliche Tragweite deutlich macht. Die damit verbundenen Aufwendungen sollten, wie beim Qualitätsmanagement, als Investitionen betrachtet werden und nicht als Kosten. Dabei können Unternehmen einen integrativen Ansatz - finanziell, wirtschaftlich und sozial - verfolgen sowie eine langfristige Strategie die durch Unsicherheit bedingte Risiken minimiert.¹¹⁸

¹¹⁶ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 4

¹¹⁷ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 4

¹¹⁸ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 4f

Zum politischen Kontext ist festzuhalten, dass es auf europäischer Ebene darum geht, wie CSR zur Erreichung des Ziels von Lissabon - der Schaffung einer dynamischen, wettbewerbsfähigen und durch sozialen Zusammenhalt geprägten wissensbasierten Wirtschaft - beitragen kann. Der Europäische Rat in Lissabon hat an das soziale Verantwortungsgefühl der Unternehmen appelliert. Besonders in Bezug auf Best Practice in den Bereichen lebenslanges Lernen, Arbeitsorganisation, Chancengleichheit, soziale Eingliederung und nachhaltige Entwicklung.¹¹⁹

CSR hat für alle wirtschaftlichen und sozialen Akteure und Behörden erhebliche Auswirkungen. Mehrere Mitgliedstaaten haben das erkannt und entsprechende Fördermaßnahmen veranlasst¹²⁰. Allgemein könnte die Europäische Kommission CSR durch Integration in ihre Programme und Aktivitäten fördern. Es sollte auch sichergestellt werden, dass das CSR-Konzept mit der Gemeinschaftspolitik und den Verpflichtungen auf internationaler Ebene vereinbar ist. Die Europäische Kommission hat sich zur aktiven Förderung der OECD-Leitlinien verpflichtet. Die Einhaltung der grundlegenden Arbeitsnormen der IAO¹²¹ sind zentrale Bestandteile der sozialen Verantwortung der Unternehmen, sie sollten konsequenter eingehalten und die Einhaltung überwacht werden.¹²²

Nach dem Grünbuch wird es der Hauptbeitrag des europäischen Ansatzes sein, einen Mehrwert zu schaffen, und bereits laufende Aktivitäten wie folgt zu ergänzen:

- Schaffung gesamteuropäischer Rahmenbedingungen, die darauf abzielen, die Qualität und die einheitliche Umsetzung des Konzeptes der sozialen Verantwortung zu fördern durch Erarbeitung von Grundzügen und Instrumentarien und durch Förderung von Best Practice und innovativen Ideen;
- Förderung von Best Practice in der kosteneffizienten Bewertung und unabhängigen Validierung von CSR-Verfahren mit dem Ziel, deren Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit zu garantieren.¹²³

¹¹⁹ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 5

¹²⁰ In Dänemark initiiert der Minister für soziale Angelegenheiten 1994 die Kampagne „Our Common Concern - the social responsibility of the corporate sector“ und richtet 1998 das Copenhagen Centre ein. Im UK wurde 2000 ein Beauftragter für die soziale Verantwortung der Unternehmen ernannt und zur besseren Koordinierung ein interministerieller Ausschuss eingesetzt.

¹²¹ Vereinigungsfreiheit, Nichtdiskriminierung, Abschaffung der Zwangs- und Kinderarbeit.

¹²² Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 6

¹²³ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 7

Im zweiten Kapitel führt das Grünbuch aus was die soziale Verantwortung der Unternehmen bedeutet, definiert CSR als

„... ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“¹²⁴

und führt weiter aus

„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.“¹²⁵

Das CSR Grünbuch von 2001 und die CSR-Mitteilung von 2002¹²⁶, machen deutlich, dass aus Sicht der Kommission

- CSR soziale Belange und Umweltbelange betrifft,
- CSR einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten soll,
- CSR die Einhaltung der Rechtsvorschriften einschließt (Compliance),
- CSR unternehmerisches Engagement (Investitionen) über Compliance hinaus umfasst,
- CSR kein Ersatz für bestehende Rechtsvorschriften ist,
- CSR keinen Ersatz für die Entwicklung neuer Rechtsvorschriften darstellt,
- CSR nicht dem Kerngeschäft von Unternehmen aufgepfropft werden soll, sondern die Art des Unternehmensmanagements betrifft und
- Unternehmen freiwillig CSR praktizieren, „weil sie der Auffassung sind, dass es ihrem langfristigen Interesse dient“.¹²⁷

Das Grünbuch unterscheidet zwischen direkten und indirekten wirtschaftlichen Auswirkungen in Verbindung mit CSR.¹²⁸ Positive, direkte Auswirkungen ergeben sich beispielsweise aus einem besseren Arbeitsumfeld, welches die Motivation und die Produktivität der Mitarbeiter erhöht, sowie aus einer effizienteren Nutzung der natürlichen Ressourcen. Indirekte Auswirkungen ergeben sich aus einem wachsenden Interesse der Verbraucher und der Investoren, was mit besseren Marktchancen gleichbedeutend ist. Immer mehr Indizes berücksichtigen die

¹²⁴ Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 7

¹²⁵ Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 7

¹²⁶ Siehe dazu Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2002

¹²⁷ Vgl. Loew et al. 2004, S. 26

¹²⁸ Vgl. <http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/beitrag/10930104/30205853/>, 13.09.2008

Wahrnehmung der sozialen Verantwortung und schneiden zum Teil besser ab, als vergleichbare Indizes. Der Domini 400 Social Index - DSI, der seit Mai 1990 einen vergleichbaren Index um mehr als 1% übertroffen hat und der Dow Jones Sustainable Index - DJSI, der seit seiner Einführung 1993 um 180% zugelegt hat, während der Dow Jones Global Index in der gleichen Zeit nur um 125% gestiegen ist, seien hier als Beispiele angeführt. Hierzu ist anzumerken, dass die überdurchschnittliche Leistung sozial verantwortlicher Unternehmen nur zur Hälfte auf das sozial verantwortliche Handeln zurückzuführen ist, während die andere Hälfte sich auf die Gesamtleistung des Sektors bezieht.¹²⁹

Das Grünbuch benennt erstmals die Bereiche, in denen ein Unternehmen handeln soll, wenn es sich gesellschaftlich verantwortungsvoll verhalten möchte. Es wird zwischen einer internen und einer externen Dimension¹³⁰ von CSR unterschieden.¹³¹

Interne Dimension von CSR

Die interne Dimension der sozialen Verantwortung ist nach innen in das Unternehmen gerichtet und betrifft in erster Linie die Arbeitnehmer. Es geht hier um Fragen wie Investitionen in das Humankapital, Arbeitsschutz und Bewältigung des Wandels sowie um umweltbewusstes Handeln, welches den Umgang mit den in der Produktion verwendeten natürlichen Ressourcen betrifft. Beides beschreitet neue Wege der Bewältigung des Wandels und kann Möglichkeiten eröffnen, soziale Errungenschaften mit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit in Einklang zu bringen.¹³²

Externe Dimension von CSR

Die soziale Verantwortung der Unternehmen endet nicht an den Werkstoren, sondern umfasst noch weitere Bereiche. Sie reicht in die lokalen Gemeinschaften hinein und bezieht neben den Arbeitnehmern und den Aktionären viele weitere Stakeholder ein. Zu den Stakeholdern zählen Geschäftspartner und Zulieferer, Kunden, Behörden, lokale Gemeinschaften und den Umweltschutz vertretende NGO. Aufgrund multinationaler Investitionen und globaler Versorgungsketten endet die

¹²⁹ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 8

¹³⁰ Diese Unterscheidung wird oft kritisiert, da die gewählten Bereiche oft nicht eindeutig sind und die Gliederung und auch die Zuordnung der Themen des öfteren nicht sehr logisch wirkt. Fragen der Supply Chain werden gemeinsam mit den Verbraucherinteressen betrachtet und die Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen wird unter beiden Dimensionen von CSR angeführt.

¹³¹ Vgl. Loew et al. 2004, S. 26

¹³² Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S.9

soziale Verantwortung der Unternehmen auch nicht an den Grenzen Europas. Die Rolle und Entwicklung der globalen Governance sind zu diskutieren. Freiwillige CSR-Praktiken leisten hierzu einen Beitrag.¹³³

Tabelle 2. gibt einen Überblick über die Bereiche der internen und externen Dimension von CSR zusammengefasst von Loew, Ankele, Braun und Clausen. Eine genauere Beschreibung der einzelnen Bereiche findet sich im Grünbuch.

Tabelle 2. Interne und externe Dimension von CSR im EU-Grünbuch. Quelle: Loew et al. 2004, S. 27	
Interne Dimension von CSR	Externe Dimension von CSR
Humanressourcenmanagement (Mitarbeiter)	Lokale Gemeinschaften (Umfeldverantwortung)
Lebenslanges Lernen, Nichtdiskriminierung, Gleichbehandlung von Frauen und Männern, Gewinn-, Kapitalbeteiligung.	Integration der Unternehmen in das lokale Umfeld, Steuerzahlung, Beschäftigung, Umweltbelastung, positive freiwillige Beiträge: Partnerschaften, Sponsoring, ...
Arbeitsschutz	Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher
Viele Fragestellungen bereits gesetzlich geregelt, neue Herausforderungen durch Outsourcing, externe Beschaffung. Berücksichtigung von Arbeitsschutzfragen bei der Beschaffung und der Beauftragung von Fremdfirmen.	„Soziale“ Verantwortung auch für Zulieferer und deren Belegschaft, Abhängigkeit der Zulieferer von fairen Preisen, Compliance bei Zulieferern. Zulieferer werden nicht nur nach Preisangebot ausgewählt. Bedarfsorientierung, Qualität, Sicherheit der Produkte/Dienstleistungen, Zuverlässigkeit, Design für alle.
Sozialverträgliche Umstrukturierung von Unternehmen	Menschenrechte
Fusionen, Rationalisierung, Umstrukturierungen können zu Stellenabbau, Massenentlassungen und Betriebsschließungen führen. Berücksichtigung der wirtschaftlichen und sozialen Folgen für die betroffene Region. Berücksichtigung der Interessen der Mitarbeiter. Negative Auswirkungen mildern.	Globale Versorgungsketten, internationale Wirtschaftstätigkeit. Relevante Normen u.a. OECD Guidelines for Multinational Companies, ILO Erklärung zu grundlegenden Prinzipien und Rechte der Arbeit. Verhalten in Ländern, in denen Menschenrechte häufig verletzt werden, Abkommen von Cotonou: Kampf gegen Korruption. Freiwillige Verhaltenskodizes der Unternehmen, EU-Forderung nach einem Europäischen Verhaltenskodex.
Steuerung der Umwelteinwirkungen und des Ressourcenverbrauchs	Globaler Umweltschutz

¹³³ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S.12

<p>Win-Win-Potenziale durch sparsamen Ressourceneinsatz, Unterstützung der Unternehmen bei der Einhaltung der Rechtsvorschriften, Belohnungsmechanismen für Vorreiterunternehmen. IPP ist ein gutes Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Behörden. EMAS und ISO sind für CSR nutzbare Konzepte.</p>	<p>Grenzüberschreitende Auswirkungen, Ressourcenverbrauch. Durch IPP Umweltleistung in der Supply Chain verbessern, Investitionen in Drittländern, OECD Guidelines, Global Compact, Verhaltenskodizes.</p>
---	--

Ergänzend zu den im CSR-Grünbuch dargestellten Bereichen werden mehrere übergreifende Themen bezüglich CSR angesprochen. Es wird deutlich gemacht, dass CSR in der Unternehmensführung verankert werden muss. Das heißt, dass entsprechende Grundwerte und Unternehmensziele entwickelt werden müssen. Die Unternehmensführung soll diese CSR-Grundwerte in die Strategiebildung, bei Investitionsentscheidungen und in die täglichen Handlungen einbeziehen.

Ebenso betont das Grünbuch die Wichtigkeit der Berichterstattung und die Bedeutung von Audits und es wird auf die umfangreiche Praxis der Umweltberichterstattung und verschiedene gesetzliche wie unabhängige Initiativen (z.B. Global Reporting Initiative – GRI) zur Berichterstattung hingewiesen. Verschiedene Sozialstandards wie zum Beispiel SA 8000 werden thematisiert. Das Grünbuch kommt in diesem Kontext zu dem Schluss, dass nur wenige Standards und Leitfäden die gesamte Bandbreite von CSR abdecken und hält fest, dass man sich bezüglich der Berichterstattung über die „Art der offen zu legenden Informationen, das Berichtsformat und die Zuverlässigkeit der Bewertungs- und Auditverfahren“ global einigen müsse. Darüber hinaus werden im CSR-Grünbuch Sozial- und Umweltgütesiegel und ökologischethische Investments (Social Responsible Investment – SRI) angesprochen.¹³⁴

3.4.2 CSR-Mitteilung von 2002

Auf das Grünbuch folgend veröffentlichte die Kommission im Juli 2002 die "*Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung.*" Das erste Kapitel fasst die Ergebnisse der vorangegangenen Konsultation kurz zusammen. Im zweiten Kapitel wird die europäische Strategie der CSR-Förderung behandelt. Es beinhaltet auch eine Definition des CSR-Konzeptes sowie eine Analyse des Stellenwerts von CSR im

¹³⁴ Vgl. Loew et al. 2004, S. 27f

Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie sowie der Auswirkungen der CSR auf Wirtschaft und Gesellschaft. Die Kapitel drei bis sechs behandeln Vorschläge für unterstützende Maßnahmen.¹³⁵

3.4.3 Das European Multi-Stakeholder-Forum 2002-2004

Im Jahr 2002 hat die Europäische Kommission nach Einholung der Kommentare zum Grünbuch das European Multi-Stakeholder-Forum on CSR einberufen. Durch das EMS-Forum soll eine breite Verständigung zu CSR und ein Erfahrungsaustausch bezüglich Praktiken, Instrumenten, Hemmnissen und fördernden Faktoren erreicht werden. Darauf aufbauend sollen Empfehlungen zur Förderung von CSR entwickelt werden. Im EMS-Forum sind Unternehmensverbände, Gewerkschaften, Umwelt- und Sozial-NGOs sowie Verbraucherverbände vertreten. EU-Vertreter und Organisationen, die auf dem Gebiet CSR aktiv sind, wie z.B. OECD und ILO, sind als Beobachter mit dabei.

Es wird auf zwei Ebenen gearbeitet. In den High Level Meetings werden die Ausrichtung, Verfahrensweisen und Agenda festgelegt und Zwischenergebnisse zusammengeführt. Der eigentliche Erfahrungsaustausch findet in vier Arbeitsgruppen statt. Zu folgenden Themen wurden „Runde Tische“ gebildet¹³⁶:

- Verbesserung des Wissens über CSR und Möglichkeiten zur Erleichterung des Erfahrungsaustauschs über erfolgreiche CSR- Praktiken (Improving knowledge about CSR and facilitating the exchange of experience and good practice)
- Förderung von CSR in kleinen und mittelständischen Unternehmen (Fostering CSR among SMEs)
- Vielfalt, Konvergenz und Transparenz von CSR-Praxis und -Instrumenten (Diversity, convergence and transparency of CSR practices and tools)
- Entwicklungsaspekte von CSR (CSR development aspects)¹³⁷

Mit diesem breit angelegten politischen Prozess wurde die Basis für eine europäische Verständigung zu Themen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen geschaffen.¹³⁸

¹³⁵ Vgl. http://www.econsense.de/_csr_info_pool/_politik/_eu/#CSR-Politik, 14.09.2008

¹³⁶ siehe dazu <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/multistakeholder.htm>, 14.09.2008

¹³⁷ Vgl. Loew et al. 2004, S. 28

¹³⁸ Vgl. Meffert/Münstermann 2005, S. 7

3.4.4 CSR-Mitteilung 2006 - CSR-Allianz von Kommission und Wirtschaft

Der Kommissions-Vizepräsident Günter Verheugen und der Kommissar für Soziale Angelegenheiten Vladimir Spidla haben am 22.03.2006 in Anwesenheit von Vertretern der Wirtschaft in Brüssel die "Europäische Allianz für wettbewerbsfähige und nachhaltige Unternehmenspolitik" ("European Alliance for a Competitive & Sustainable Enterprise") gestartet. Damit wird der Weiterentwicklung von Corporate Social Responsibility in der EU durch die Kommission eine neue Dynamik verliehen. Dabei wurde betont, dass die Unternehmen die Hauptakteure für CSR sind. Die Bekanntgabe dieser Allianz ist das Kernstück der zweiten Mitteilung der Kommission zu CSR. Die Allianz versteht sich als innovative Partnerschaft von Kommission und Wirtschaft. Es handelt sich um einen neuen politischen Ansatz – ein kooperatives Modell zwischen Kommission und Wirtschaft auf Grundlage des Prinzips freiwilliger und flexibler Konzepte - um CSR in Europa zu stärken und Unternehmen aller Art sind eingeladen am Prozess teilzunehmen und an der Verwirklichung gemeinsamer Ziele für ein nachhaltiges, wettbewerbsfähiges Europa mitzuwirken. Die Verbindung zwischen CSR und Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der Strategie für Wachstum und Beschäftigung ist ein wichtiger Schritt.¹³⁹

Das Bündnis soll als Kernelement einer weiter gefassten Partnerschaft verstanden werden, welche die Kommission mit allen Stakeholdern, die sich für CSR engagieren, anstrebt. Dieser Mitteilung sind mehrere Jahre der öffentlichen Diskussion und der Konsultation mit allen Stakeholdern vorausgegangen. Einen großen Beitrag leistete das EMS-Forum zu CSR, welches 2004 seinen Abschlussbericht vorgelegt hat. Die Kommission misst dem Dialog mit und zwischen allen Stakeholdern allergrößte Bedeutung bei und möchte weiterhin in regelmäßigen Abständen Sitzungen des Stakeholder-Forums einberufen. Die Fortschritte im Bereich CSR sollen dadurch laufend überprüft werden.¹⁴⁰

¹³⁹ Vgl. http://www.econsense.de/_csr_info_pool/_politik/_eu/#allianz, 14.09.2008

¹⁴⁰ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006, S. 3

Das Bündnis stellt die Grundlage für die zukünftige Förderung von CSR durch die Bündnispartner dar. Die folgenden Tätigkeitsfelder stehen im Mittelpunkt:

- Sensibilisierung für CSR, Verbesserung der diesbezüglichen Kenntnisse und Bericht über die erzielten Erfolge.
- Unterstützung bei der Implementierung von CSR und Bildung von offenen Kooperationsgemeinschaften.
- Schaffung eines CSR-freundlichen Umfelds.¹⁴¹

Das Fazit am Ende der Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss ist folgendes:

„Es ist an der Zeit, dass Europa auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend wird. Deshalb wird das Bündnis für CSR ins Leben gerufen.“¹⁴²

3.4.5 Kritik an der Position der Kommission

Die Europäische Kommission betrachtet CSR als einen Teil des europäischen Sozialmodells und daher für alle Europäer von Interesse. Sie erkennt also, dass die Strategien der Europäischen Union nur dann erfolgreich sein können, wenn Wirtschaft, NGOs und die Zivilgesellschaft in die Umsetzung eingebunden werden.

„Ein gemeinsames europäisches Verständnis dessen, was soziale Verantwortung der Unternehmen beinhaltet, hat sich herausgebildet auf der Basis der Definition der Kommission von CSR als einem Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren“¹⁴³

Diese Definition ist jedoch nicht unumstritten. In fachlichen und politischen Debatten geht es vor allem um den Begriff der Freiwilligkeit. Ist CSR eine Neugestaltung der Verantwortung von Wirtschaft, Staat und Zivilgesellschaft für eine zukunftsfähige Gesellschaft, oder wie viele und hier vor allem zivilgesellschaftliche Akteure befürchten, der Versuch der Untergrabung bestehender ökologischer und sozialer

¹⁴¹ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006, S. 12f

¹⁴² Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006, S. 15

¹⁴³ Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2006, S. 6

Standards. Bereits auf die erste Mitteilung der Kommission reagierten die NGOs mit der Ansicht, dass den Interessen der Unternehmen zu viel Platz eingeräumt würde. Das Multi-Stakeholder-Forum sollte einer Vielzahl von Stakeholdern ermöglichen, ihre Ansichten zu CSR einzubringen. Als Reaktion auf den Endbericht des CSR EMS Forums gaben mehrere NGOs eine gemeinsame Erklärung heraus in der sie mitteilen, dass CSR nur dann Glaubwürdigkeit erlangen könne, wenn es auf international anerkannten Standards und Prinzipien aufbaue, Stakeholder schon von Beginn an in die CSR-Strategieentwicklung eingebunden würden und es einen unabhängigen Monitoring- und Zertifizierungsprozess gäbe. In der Erklärung wird festgehalten, dass im CSR EMS Forum keine gemeinsame CSR Vision entwickelt werden konnte.¹⁴⁴

Die neue CSR-Allianz von Kommission und Wirtschaft stößt bei den zivilgesellschaftlichen Akteuren nicht auf ungeteilten Zuspruch. Es kam zu heftigen Protesten seitens zahlreicher NGOs und Gewerkschaften, die sich von dem Bündnis ausgeschlossen sehen. Unter den härtesten Kritikern der Position der Europäischen Kommission finden sich Friends of the Earth Europe und der Europäische Gewerkschaftsbund. Sie sehen zentrale Forderungen seitens der Zivilgesellschaft wie z.B. die Verankerung der Rechenschaftspflicht von Unternehmen gegenüber ihren Stakeholdern durch das Bündnis nicht berücksichtigt.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Vgl. Konrad 2006, o.S.

¹⁴⁵ Vgl. Konrad 2006, o.S.

4 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ÖSTERREICH

Bald nach der Verabschiedung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie im Jahr 2002 wurde die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unter dem Schlagwort „CSR“ auch in Österreich verstärkt thematisiert und entsprechende Initiativen ins Leben gerufen.¹⁴⁶ Die Finanz- und Bilanzskandale, der 11. September und das Platzen der Dotcom-Blase machten es notwendig über die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft und ihre Verantwortung nachzudenken. Für Friesl war am Aufkommen der Diskussion in Österreich neu, „dass die Initiative dafür nicht von Gewerkschaften oder NGOs, sondern von den Unternehmen selbst beziehungsweise ihren Interessensvertretungen kam“.¹⁴⁷

4.1 Nachhaltige Entwicklung und die Tradition der Sozialpartnerschaft

Ende der 1980er Jahre und damit doch wesentlich früher als die aktuelle CSR Debatte setzte in Österreich die Diskussion zum Thema Nachhaltige Entwicklung und damit verbundener wirtschaftlicher Auswirkungen ein. So wie auch die österreichische Nachhaltigkeitsstrategie bauen auch die CSR-Aktivitäten in Österreich auf der Tradition der Sozialpartnerschaft auf, in dem Sinn, dass von Anfang an in großem Ausmaß Stakeholder-Interessen berücksichtigt wurden. Begriffe wie Umwelt- und Sozialfreundlichkeit und schließlich „Nachhaltigkeit“ wurden für die Unternehmen von Bedeutung und sie begannen diese visionären Konzepte in ihre Unternehmensziele und Philosophie einzubauen. Nachhaltigkeitskonzepte wurden in die Managementstrategie implementiert und durch Nachhaltigkeitsberichte und Stakeholderdialoge kommuniziert.¹⁴⁸

Dass sich Österreich der Kontroversen im Ökologie- und Umweltbereich immer sehr bewusst war, schließt Strigl aus dem hohen Anteil der ökologischen Landwirtschaft in

¹⁴⁶ Vgl. Konrad 2006, o.S.

¹⁴⁷ Friesl 2007, S. 1

¹⁴⁸ Vgl. Strigl 2005, S. 125

Österreich¹⁴⁹, der klaren Position gegen genetisch veränderte Nahrungsmittel sowie der eindeutigen Politik gegen Atomkraftwerke.¹⁵⁰

„One may ask: Are the Austrians more sceptical about innovations and technological development than the rest of the world? The answer may be found in another question: How should one understand „precautionary responsibility“?“¹⁵¹

Aus diesem Bewusstsein heraus entstanden in Österreich verschiedene Konzepte, wie zum Beispiel in den späten 1980er das Konzept der ökosozialen Marktwirtschaft, welches auf den ehemaligen Vizekanzler Dr. Josef Riegler zurückgeht.

Ökosoziale Marktwirtschaft - Eine österreichische Idee "goes Europe"

„Ökosoziale Marktwirtschaft ist ökonomisch, ökologisch und sozial nachhaltig. Basierend auf der sozialen Marktwirtschaft greift eine Ökosoziale Marktwirtschaft dort korrigierend ein, wo die Marktkräfte nicht zu nachhaltigen und zukunftsfähigen Ergebnissen führen. Ihr Ziel ist die gleichberechtigte Balance zwischen Ökonomie, Sozialem und Ökologie. In diesem Sinne ist die Ökosoziale Marktwirtschaft sowohl in einer umfassend verstandenen EU-Lissabon-Strategie, als auch im europäischen Verfassungsentwurf und in der EU-Nachhaltigkeitsstrategie verankert. Sie stellt ein Alternativmodell zum Marktfundamentalismus dar.“¹⁵²

Die ökosoziale Marktwirtschaft strebt einen "fairen" und nicht einen "freien" Markt an. Einen Markt, der nicht ausschließlich von Wettbewerb dominiert ist, sondern auch von einem Sinn für das Gemeinwesen und dem Erkennen von Synergieeffekten.¹⁵³ Vor diesem Hintergrund ist in Österreich seit etwa 20 Jahren ein andauernder sozialer Transformationsprozess im Gange, getragen von unterschiedlichsten Institutionen wie:

- dem Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN) und der Klimaschutzvereinigung Österreichs, die den Prozess der Nachhaltigen Entwicklung auf nationaler Ebene fördern;
- dem Umweltministerium, dem die Verwaltung der offiziellen Koordination und Implementierung der Österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung obliegt¹⁵⁴;

¹⁴⁹ Seit 1970 hat Österreich den höchsten Anteil an ökologischer Landwirtschaft innerhalb Europas.

¹⁵⁰ Vgl. Strigl 2005, S. 125f

¹⁵¹ Strigl 2005, S. 126

¹⁵² <http://www.oesfo.at/osf/?cid=13094>, 16.09.2008

¹⁵³ Vgl. Leisgang 2005, o.S.

¹⁵⁴ siehe dazu http://www.nachhaltigkeit.at/strategie/pdf/strategie020709_de.pdf, 16.09.2008

- dem Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD)¹⁵⁵, dem Forum der österreichischen Unternehmen,
- der Arbeitsgemeinschaft für Entwicklungszusammenarbeit (AGEZ)
- und der Initiative "Sozialwort" aller österreichischen Kirchen – Nachhaltigkeitsdiskussion von der religiösen und spirituellen Seite.¹⁵⁶

Das beschreibt die Landschaft in der CSR in Österreich eingebettet ist. Die Hauptakteure im Bereich der Entwicklung von CSR in Österreich sind folgende:

- **Bundesministerien:** BM für soziale Sicherheit und Generation, BM für Wirtschaft und Arbeit, BM für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, BM für Transport, Innovation und Technologie, BM für Finanzen.
- **Wirtschaftsverbände und Organisationen:** Industriellenvereinigung, Wirtschaftskammer Österreich, Arbeiterkammer, Wirtschaftskammer Wien, Gewerkschaft der Privatangestellten, österreichischer Gewerkschaftsbund, Bundessozialamt und das Arbeitsmarktservice
- **Private Organisationen, Akademien und NGOs:** Hauptverband der Sozialversicherung, Österreichische Arbeitsgemeinschaft für Rehabilitation, AGEZ, Horizont 3000, Caritas Österreich, Österreichische Institut für Nachhaltige Entwicklung ÖIN, Austrian Business Council for Sustainable Development ABCSD und die Austrian Business Academy for Sustainable Development ASD.¹⁵⁷

Nachhaltige Entwicklung wird in Österreich als ein Konzept verstanden, das eine integrative, gut ausbalancierte Gleichbehandlung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimensionen möchte. Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und CSR tragen zur Erhöhung des Unternehmenswertes bei, indem Risiken minimiert werden, Innovationen generiert werden und gemeinsam die Gesellschaft geformt wird. Welche Vorteile sich für Unternehmen ergeben, hängt jedoch vom Zugang ab. Der Zugang von Unternehmen zu CSR kann in vier Kategorien gruppiert werden:

- **passiv** – Problembewältigung: das Unternehmen wartet ab, bis der Druck von außen eine Reaktion erzwingt;
- **reaktiv** – Risikominimierung: das Unternehmen reduziert ökologische und soziale Risiken, die sich negativ auf die Reputation auswirken könnten;

¹⁵⁵ Wurde 2007 mit dem Verein respACT austria zur führenden österreichischen Unternehmensplattform zu CSR und Nachhaltiger Entwicklung, respACT - austrian business council for sustainable development, zusammengeführt.

¹⁵⁶ Vgl. Strigl 2005, S. 126

¹⁵⁷ Vgl. Strigl 2005, S. 127f

- **aktiv** – Innovation: das Unternehmen realisiert, dass CSR strategische Möglichkeiten auf dem Markt bietet. Neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien erzeugen neue Geschäftsfelder und intern können sich Organisation und Management auf innovative Weise entwickeln;
- **proaktiv** – gesellschaftliche Verantwortung: das Unternehmen berücksichtigt vorhandene Bedürfnisse und entwickelt nachhaltige Lebensstile und Wirtschaftsweisen gemeinsam mit seinen Stakeholdern. Das führt zu engen Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Gruppen und wird zum Wettbewerbsvorteil.

Es gibt keine allgemein anwendbaren Rezepte oder Nachhaltigkeitsstrategien. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden, abhängig von regionalen, kulturellen, sozialen und den natürlichen Bedingungen der Unternehmenstätigkeit.¹⁵⁸

4.2 Die Initiative „CSR Austria“

Der Startschuss für gebündelte Aktivitäten zu CSR in Österreich fiel 2002. Die Initiative „CSR-Austria“ wurde von der Industriellenvereinigung in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Österreich und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit im Oktober 2002 - mit dem Ziel einen positiven Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu forcieren - gegründet.¹⁵⁹ „CSR Austria“ ist das Hauptinstrument der österreichischen CSR Politik und ein wichtiger Beitrag des privaten Sektors zur österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie. Die Initiative definiert sich selbst als Programm der österreichischen Wirtschaft zur Unterstützung der großen europäischen Visionen, wie der Strategie von Lissabon und dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung.¹⁶⁰ CSR Austria wurde ins Leben gerufen, um das Thema CSR in Österreich aktiv zu besetzen. Man wollte die Unternehmen zu CSR motivieren und ebenso die Öffentlichkeit über die Aktivitäten der Unternehmen informieren. Die zentrale Aktivität der Initiative war ein Stakeholderdialog zur Entwicklung des Leitbildes „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln“¹⁶¹ im Jahr 2003.¹⁶² In einem ersten Schritt wurde von Oktober 2002 bis Juli 2003 eine umfassende Diskussion über CSR geführt, um zu einem gemeinsamen Verständnis

¹⁵⁸ Vgl. Strigl 2005, S. 129

¹⁵⁹ Vgl. Autischer 2003, S.18

¹⁶⁰ Vgl. Strigl 2005, S. 134

¹⁶¹ Vgl. respACT austria 2007

¹⁶² Vgl. Friesl 2007, S. 11

der Bedeutung des Konzepts und seiner Vorteile zu kommen. Ebenso wurden existierende internationale CSR Modelle bewertet und auf ihre Anwendbarkeit in Österreich hin überprüft. Die Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen“¹⁶³ schloss diese erste Phase ab.¹⁶⁴

Das österreichische CSR Leitbild –

„Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln“

In einem zweiten Schritt wurde das österreichische CSR Leitbild formuliert. Es baut auf dem Grünbuch sowie anderen internationalen Texten, wie zum Beispiel den OECD Leitsätzen für multinationale Unternehmen und den besonderen Erfahrungen, Erwartungen und Bedürfnissen der österreichischen Unternehmen und Gesellschaft auf.¹⁶⁵ Nach einem gemeinsamen Dialog mit den Sozialpartnern, internationalen Organisationen und NGOs wurde das CSR Leitbild mit seinen 16 Grundprinzipien Ende 2003 entwickelt und liegt mittlerweile in der 3. Auflage vor. Die Kernaussage dieses Leitbilds lautet, dass Unternehmen mit Verantwortung wirtschaftlich erfolgreich, eingebunden in die Gesellschaft und verantwortlich für Umwelt und Zukunft sind.¹⁶⁶

Mit dem Grundsatz „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll Handeln“ bekennen sich die österreichischen Unternehmen zum System der Sozialen Marktwirtschaft. Es gilt ihnen als unternehmerisches Ziel für Wohlstand zu sorgen, den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern und eine lebenswerte Umwelt zu bewahren.¹⁶⁷ Das Leitbild ist laut respACT ein Bekenntnis der österreichischen Wirtschaft zu ökonomischer, sozialer und ökologischer Verantwortung und eine Orientierung für die Unternehmen für gesellschaftlich verantwortliches Handeln. Es wurde im österreichischen Stakeholder-Dialog erstellt. Das bedeutet, Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen, zahlreichen NGOs, Sozialpartnern und internationalen Organisationen diskutierten mit und skizzierten folgende Prinzipien.¹⁶⁸

¹⁶³ siehe dazu Deuerlein et al. 2003

¹⁶⁴ Vgl. Striegl 2005, S. 134

¹⁶⁵ Vgl. Striegl 2005, S. 134

¹⁶⁶ Vgl. Autischer 2003, S. 19

¹⁶⁷ Vgl. respACT austria 2007, S. 4

¹⁶⁸ Siehe dazu <http://www.respect.at/content/site/service/dokumente/article/2142.html>, 24.09.2008

Gesellschaftliche Verantwortung bedeutet...

...erfolgreich wirtschaften:

1. verlässlich und vertrauenswürdig sein
2. langfristig und wertorientiert entscheiden
3. für fairen Wettbewerb sorgen
4. Vorbildwirkung entfalten

...andere einbeziehen

5. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Partner sehen
6. die gesellschaftliche Integration fördern
7. die Anliegen von Interessensgruppen berücksichtigen
8. die Situation in anderen Ländern verbessern

...an Umwelt und Zukunft denken

9. das Vorsorgeprinzip beachten
10. ökologische Herausforderungen ökonomisch lösen
11. die Interessen der Verbraucher berücksichtigen
12. die nachhaltige Entwicklung global und regional fördern

...engagiert umsetzen

13. gefasste Grundsätze ernst nehmen
14. durch Informationspolitik für Transparenz sorgen
15. in Partnerschaftsmodellen zusammenarbeiten
16. zielführende Maßnahmen weiterentwickeln¹⁶⁹

Die Veröffentlichung des „CSR Leitbild der österreichischen Wirtschaft“ Ende 2003 legte auch den Grundstein für die Vernetzung der zivilgesellschaftlichen Akteure in Österreich zu CSR, die mit einem gemeinsamen „Leitbild der Zivilgesellschaft“ reagierte. Beide Initiativen, CSR Austria und die zivilgesellschaftliche Vernetzung, haben sich weiterentwickelt und bestehen heute in anderer Form.¹⁷⁰

¹⁶⁹ <http://www.respect.at/content/site/service/dokumente/article/2142.html>, 24.09.2008

¹⁷⁰ Vgl. Konrad 2006, o.S.

CSR Austria, respACT austria und ABCSD

Die Initiative „CSR Austria“ hat sich von 2003 bis 2005 um einen positiven Dialog zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft bemüht. Der Verein „respACT austria“ führte die Arbeit der Initiative „CSR Austria“ seit Juni 2005 fort und baut auf deren Leitbild „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln“ auf und möchte Plattform und Ansprechpartner in allen Fragen der Umsetzung von Nachhaltigkeit, CSR und Wirtschaftsethik sein. Im Jahr 2007 wurden der Verein respACT austria und der seit 1995 bestehende „Austrian Business Council for Sustainable Development“ (ABCSD) zur Unternehmensplattform „respACT - austrian business council for sustainable development“ zusammengeführt.¹⁷¹

NeSoVe

Im April 2003 bildete sich eine Projektgruppe zum Thema "Allianzen zwischen BetriebsrätInnen & NGOs" die CSR zu ihrem Thema machte. Im Dezember 2003 nahmen Interessensvertretungen der Arbeitnehmer, entwicklungspolitische Organisationen, Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen zum Leitbild von CSR-Austria mit dem Papier „Die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) aus zivilgesellschaftlicher Perspektive“ Stellung¹⁷². Dieses wurde von Amnesty International, AGEZ, Bundesarbeitskammer, Ökobüro und Österreichischer Gewerkschaftsbund unterzeichnet. Es folgte eine intensive Diskussion mit österreichischen und internationalen Experten zu den Initiativen der EU, den Erfahrungen mit den Aktivitäten österreichischer und internationaler Unternehmen und der Reaktion der Arbeitgeberseite. Man entschloss sich zur Gründung eines Netzwerkes von NGOs und Arbeitnehmerinteressenvertretungen zu CSR. Die Gründung des Vereins „Netzwerk Soziale Verantwortung“ fand im März 2006 statt und vereint Mitglieder aus den Bereichen Menschenrechte und Antidiskriminierung, Entwicklungszusammenarbeit, Ökologie, Konsumentenschutz und Arbeitswelt. Neben den Gewerkschaften als Interessenvertretungen der Arbeitnehmer sind auch Betriebsratskörperschaften Mitglieder.¹⁷³

Im Umfeld von CSR Austria entstanden eine Reihe von CSR Maßnahmen:

¹⁷¹ Vgl. <http://www.respact.at/content/site/plattform/wirueberuns/statuten/article/4122.html>, 24.09.2008

¹⁷² Siehe dazu http://www.frauensolidaritaet.org/news/csr_agez.pdf, 24.09.2008

¹⁷³ Vgl. <http://www.sozialeverantwortung.at/>, 24.09.2008

TRIGOS – Die Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung

Vor fünf Jahren wurde der TRIGOS-Preis¹⁷⁴ erstmals an österreichische Unternehmen vergeben und ist heute die wichtigste Auszeichnung im Bereich CSR. Der Preis soll als Anreiz dienen, um die Prinzipien der Nachhaltigkeit, der verantwortungsvollen Unternehmensführung und der Wirtschaftsethik in Österreich stärker in den Mittelpunkt zu rücken. Der TRIGOS wird in den vier Kategorien „Gesellschaft“, „Arbeitsplatz“, „Markt“ und „Ökologie“ vergeben. 2008 bewarben sich bereits 212 Unternehmen – ein deutliches Zeichen für den Erfolg und die Relevanz des Preises. Zu den Trägerorganisationen gehören neben der Industriellenvereinigung die Caritas, das Rote Kreuz, die SOS Kinderdörfer, die Wirtschaftskammer Österreich, die Business Data Consulting Group, „Die Presse“ und der Umweltdachverband.¹⁷⁵

Austrian Business Academy for Sustainable Development-ASD

Gegründet wurde die ASD vom Austrian Business Council for Sustainable Development (ABCSD) und dem Österreichischen Institut für Nachhaltige Entwicklung (ÖIN). Sie will eine Brücke zwischen Theorie und Praxis herstellen und bietet zum Beispiel unternehmensspezifische Weiterbildungsprogramme, Veranstaltungen und Seminare, Lehrgänge, Netzwerkunterstützung und Pilotprojekte an. Vorhandenes Wissen zu Nachhaltigkeit und CSR soll so aufbereitet und weitervermittelt werden, dass die Umsetzung in Unternehmen ökonomisch attraktiv wird.¹⁷⁶

„Brückenschlag“ – Lernwelt Wirtschaft und Gesellschaft

Initiiert von der Akademie für Sozialmanagement handelt es sich hier um ein Weiterbildungsprogramm für Führungskräfte aus Unternehmen und Sozialeinrichtungen. Um voneinander lernen zu können, bietet die Initiative interessierten Führungskräften beider Bereiche die Möglichkeit, für ein paar Tage in den jeweils anderen Alltag zu wechseln. Der Nutzen: Soziale Kompetenz für Wirtschaftsbetriebe, Unternehmerisches Know-How für Sozialeinrichtungen und es erzeugt auch einen gesellschaftlichen Nutzen. Neue Herausforderungen und

¹⁷⁴ Siehe dazu <http://www.trigos.at/>

¹⁷⁵ Vgl. Löwy-Harmer 2008, o.S.

¹⁷⁶ Vgl. <http://www.asd.at>, 24.09.2008

Probleme verlangen eine ganzheitliche Sichtweise, mehr Vernetzungen und neue Synergien durch das Miteinander unterschiedlicher Interessengruppen.¹⁷⁷

In Österreich hat sich also in den letzten Jahren eine richtige CSR Community geformt. Nicht nur im öffentlichen Sektor, es finden sich auch viele Unternehmen, die eine Vorreiterrolle in Sachen CSR einnehmen, eine Beraterszene ist entstanden sowie unterschiedlichste Vereine, die das Bewusstsein für CSR in den Unternehmen und der Öffentlichkeit stärken wollen.¹⁷⁸

4.3 Die interessenspolitische Debatte um CSR in Österreich

Die Konzepte zu CSR sind immer eingebettet in die Diskussionen der Gesellschaft über die Wirtschaft. Diese spiegeln unterschiedliche Interessen, Ansichten und Zielsetzungen für wirtschaftliches Verhalten wider, ebenso wie verschiedene Positionen zu einer fairen und gerechten Gesellschaft und der Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft. Nach Mark-Ungericht und Richard Weiskopf sind das von Natur aus politische Diskussionen und sollten auch als solche analysiert werden. Als politische Diskussionen formen und beeinflussen sie das öffentliche CSR-Verständnis.¹⁷⁹ Die Konfliktlinien in der interessenspolitischen Diskussion drehen sich auch in Österreich hauptsächlich um die Frage, inwieweit Mindeststandards rechtlich verankert werden sollen und ob Unternehmen Transparenz- und Rechenschaftspflichten haben. Arbeitgeberorganisationen einerseits und zivilgesellschaftliche Organisationen andererseits dominieren diese Debatte und versuchen mit ihren jeweiligen Positionen die Öffentlichkeit und die politischen Entscheidungsträger zu beeinflussen. Die Organisationen der Zivilgesellschaft und der Arbeitnehmer verbinden CSR direkt mit den Aktivitäten der Wertschöpfungskette und treten dafür ein, dass die Nichteinhaltung der gesellschaftlichen Verantwortung auch sanktioniert werden soll. Die Arbeitgeberorganisationen sehen CSR als wünschenswertes gesellschaftliches Engagement, das nicht rechtlich reguliert und nicht eingefordert werden kann, sondern freiwillig von den Unternehmen übernommen werden und von der Politik unterstützt werden sollte.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Vgl. <http://www.brueckenschlag.org>, 24.09.2008

¹⁷⁸ Vgl. Konrad 2006, o.S.

¹⁷⁹ Vgl. Mark-Ungericht/Weiskopf 2004, S. 334

¹⁸⁰ Vgl. Ungericht et al. o.J., S. 4

4.3.1 CSR aus Sicht der österreichischen Unternehmerverbände

Die sozio-politischen Veränderungen und die ersten Versuche auf EU-Ebene bezüglich der Regulierung der Verantwortung von Unternehmen im globalen und europäischen Bereich brachten die Industriellenvereinigung und die Wirtschaftskammer zur Aufnahme des CSR Themas und damit zur Gründung der Initiative CSR-Austria. Allgemeines Ziel war eine pro-aktive CSR-Politik, die Unternehmen und Österreich als Wirtschaftsstandort stärken sollte. Im Mittelpunkt stehen die verbundenen Ziele der Imagebildung, die Aufforderung an die Mitglieder ihre CSR-Aktivitäten stärker zu kommunizieren, die Wettbewerbsvorteile für verantwortungsvolles Verhalten hervorstreichen sowie die Vertrauensbildung als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg und Wachstum. Das Leitbild, der TRIGOS und andere Instrumente von CSR-Austria konstruieren eine eigene CSR Welt, die gegen andere Entwürfe standhalten soll. Dass soziales Engagement in Österreich Tradition hat, ist Teil dieses Bildes. Die österreichische Wirtschaft strukturiert nach Mark-Ungericht CSR über die folgenden Merkmale:¹⁸¹

1. Freiwilligkeit
2. CSR als Win-Win-Beziehung, beziehungsweise Wettbewerbsvorteil
3. Betonung auf das lokale Umfeld
4. Wenig Bezug zum Kerngeschäft und Betonung auf Philanthropie

Die Betonung des freiwilligen Charakters von CSR ist der wichtigste Aspekt im CSR-Austria Konzept. Alle Versuche Regeln - in Bezug auf Inhalt, Minimumstandards, Kontrolle und Sanktionen - einzuführen werden von der Hand gewiesen. Die notwendige Flexibilität der Unternehmen und die Unterschiede zwischen Unternehmen und Branchen werden als Grund angeführt. Die Freiwilligkeit wird zur Voraussetzung für die Wahrnehmung der sozialen Verantwortung erklärt.

Zweites Kernelement des CSR-Konzeptes der Wirtschaft ist die Darstellung von CSR als Win-Win-Beziehung gegenüber der Öffentlichkeit und den Unternehmen. Der Öffentlichkeit soll signalisiert werden, dass CSR-Instrumente eine ökonomische Funktion erfüllen und daher grundsätzlich den Prinzipien der Unternehmenskalkulation untergeordnet sind. Die Unternehmen wiederum erhalten das Signal, dass die Kommunikation solcher CSR Aktivitäten Wettbewerbsvorteile

¹⁸¹ Vgl. Mark-Ungericht/Weiskopf 2004, S. 334f

bringt. Von Unternehmen kann also nur ein Verhalten erwartet werden, das auch verspricht zum Erfolg beizutragen. Dass die Betonung auf dem lokalen Umfeld liegt, wird dadurch deutlich, dass die Mehrheit der „best practice“ Beispiele in der unmittelbaren Umgebung der Unternehmen zu finden sind. Lokale Stakeholder, die eigenen Beschäftigten, lokales Sponsoring stehen im Mittelpunkt und internationale Dimensionen sind kaum vorhanden. Eine konkrete internationale Verantwortung von Unternehmen wird im CSR-Leitbild nicht genannt, es findet sich nur die allgemeine Aussage: „Die Unternehmen bekennen sich zu den Menschenrechten, zur Einhaltung aller lokalen Vorschriften und sprechen sich gegen Kinderarbeit aus.“¹⁸² Keine Aussagen finden sich aber in Bezug auf internationale Wirtschaftsaktivitäten und den innewohnenden ethischen Herausforderungen und Problemen. Die CSR-Diskussion der Unternehmensverbände folgt der Marktlogik. Freiwilligkeit, Individualismus, keine Regulierungsmechanismen sowie die Wettbewerbs- und Marktlogik sind die zentralen Komponenten eines neoliberalen CSR-Konzepts. Mark-Ungericht bezieht sich auf die vier CSR-Ebenen nach Carroll¹⁸³ und entdeckt, dass das CSR-Konzept von CSR-Austria zwei Komponenten überbetont und die anderen zwei in den Hintergrund drängt. Es betont die ökonomischen Bedürfnisse und die freiwilligen (dem Ermessen überlassene) Aktivitäten. Der Bereich der ethischen Verantwortung ist kaum erkennbar. Das ist jedoch der Bereich, der sich eher auf das unmittelbare Kerngeschäft der Unternehmen bezieht. Dadurch bleibt die Art, wie ein Unternehmen seine Geschäfte betreibt, eher im Hintergrund.¹⁸⁴

Zusammenfassend halten Mark-Ungericht und Weiskopf fest, dass die CSR Diskussion von CSR Austria kaum auf das konkrete Verhalten der Unternehmen gerichtet ist, sondern eher auf die Kommunikation und Verbreitung eines bestimmten Images von CSR und einer damit verbundenen Rolle der Unternehmen in unserer Gesellschaft abzielt. Die öffentliche Wahrnehmung und Meinung scheint das eigentliche Ziel der strategischen Aktivitäten zu sein. Das erzeugte Bild von CSR soll festmachen, was von Unternehmen erwartet werden kann und was nicht von ihnen zu erwarten ist. Zwei Aspekte deuten darauf hin: Erstens die Betonung der freiwilligen Handlung im Gegensatz zum Prinzip der verpflichtenden Befolgung von ökologischen und sozialen Minimumstandards und zweitens die stärkere Betonung

¹⁸² respACT 2007, S. 10

¹⁸³ siehe Kapitel 2.3 bzw. Carroll 1991

¹⁸⁴ Vgl. Mark-Ungericht/Weiskopf 2004, S. 336f

von CSR als eine allgemeine Verantwortung für gesellschaftliche Aufgaben und Probleme. Auch das Fehlen eines Konzeptes, das die verantwortungsvolle Organisation der Geschäftstätigkeit in den Mittelpunkt stellt, lässt für Österreich darauf schließen.¹⁸⁵

4.3.2 CSR aus Sicht der Arbeitnehmervertreter und NGOs

Amnesty International, die Arbeitsgemeinschaft Entwicklungszusammenarbeit AGEZ, die Bundesarbeiterkammer, das Ökobüro¹⁸⁶ und der ÖGB bildeten nach der Gründung der Initiative CSR-Austria eine Koalition um den CSR Prozess der Unternehmen kritisch zu reflektieren, eine eigene Position auszuarbeiten und diese in die Diskussion einzubringen. Dies passiert vor dem Hintergrund, dass die NGOs und Gewerkschaften in der Globalisierung eine Machtverschiebung zugunsten international agierender Unternehmen sehen. Wenn die Wirtschaft nun Themen wie CSR aufnimmt, wird das skeptisch betrachtet und als PR Reaktion auf den weitreichenden Vertrauensverlust der Gesellschaft in die Wirtschaft und Unternehmen infolge zahlreicher Skandale¹⁸⁷ interpretiert. Es wird befürchtet, dass die CSR Konzepte der Unternehmenswelt mit der Tendenz zur Selbstregulierung einhergehen und Sinn und Zweck die Verhinderung von verpflichtenden sozialen und ökologischen Mindeststandards für internationale Geschäftsaktivitäten ist.¹⁸⁸

Die CSR-Position der Zivilgesellschaft und Arbeitnehmervertreter gründet auf den folgenden Grundpfeilern:¹⁸⁹

- obligatorische Mindeststandards statt freiwilliger Maßnahmen
- das Kerngeschäft soll zentraler Bereich der CSR sein und Partizipation der Stakeholder
- Sanktionsmöglichkeiten
- Transparenz

Im Zentrum des Verständnisses der Zivilgesellschaft steht, dass die (internationalen) Geschäftstätigkeiten so organisiert werden sollen, dass die negativen Auswirkungen

¹⁸⁵ Vgl. Mark-Ungericht/Weiskopf 2004, S. 338

¹⁸⁶ Plattform österreichischer Umweltorganisationen, Mitglieder sind z.B. Greenpeace, WWF, GLOBAL 2000, der VCÖ, 4 Pfoten.

¹⁸⁷ Stichwort ENRON, Shell.

¹⁸⁸ Vgl. Mark-Ungericht/Weiskopf 2004, S. 339

¹⁸⁹ Vgl. Mark-Ungericht/Weiskopf 2004, S. 339

auf andere minimiert werden. Diese CSR Konzeption setzt daher voraus, dass soziale Verpflichtungen den Beschäftigten, der Umwelt und anderen von der Unternehmenstätigkeit Betroffenen gegenüber gesetzlich reguliert sein und bleiben müssen. Internationale Standards im Bereich der Menschenrechte, Mindeststandards im Arbeits- und Umweltrecht werden für international aktive Unternehmen als verbindlich angesehen. Die Befolgung dieser Normen auf internationaler Ebene und die Befolgung von existierender Gesetzen, Verordnungen, Kollektivverträge im Rahmen der nationalen Unternehmenstätigkeit bilden die Grundlage von CSR. Aus Sicht der Zivilgesellschaft können sich freiwillige Maßnahmen nur auf die freiwillige Übernahme zusätzlicher Verpflichtungen beziehen – sie können nicht diese grundlegenden Normen ersetzen. Die freiwillige Selbstverpflichtung von Unternehmen ist ein willkommener erster Schritt, aber die Unternehmen sollten an der Entwicklung gesetzlicher Regulierungen mitwirken. Diesbezüglich steht diese Position in starkem Widerspruch zu der Position der Unternehmensseite, welche betont, dass aus freiwilligen Maßnahmen keine Verpflichtungen abgeleitet werden können.¹⁹⁰

Hans Sallmutter meinte 2003¹⁹¹ dazu:

„Es geht bei den Fragen von Ethik und soziale Verantwortung nämlich um konkrete, gesetzlich nachprüfbar, verbindliche Normen. Freiwillige Maßnahmen können nämlich nicht Vorschriften zum Schutz von ArbeitnehmerInnen ersetzen, sie können sie bestenfalls ergänzen.“ „Die Diskussion über CSR soll auch für die echte Weiterentwicklung bestehender arbeitsrechtlicher Normen genutzt werden.“¹⁹²

Ein weiterer Unterschied liegt in der stärkeren Betonung der Zivilgesellschaft der internationalen Dimension von CSR, im Gegensatz zur Betonung des Lokalen der Unternehmensseite. Die NGOs und Arbeitnehmerorganisationen verlangen eine soziale und ökologische Mitverantwortung über die ganze Wertschöpfungskette hinweg. Außerdem sieht die Zivilgesellschaft die Kerngeschäftstätigkeit sowie Möglichkeiten der Partizipation der von den Managemententscheidungen Betroffenen als das zentrale Feld von CSR Maßnahmen. Beschäftigung, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung stellen wichtige Felder dar und es muss

¹⁹⁰ Vgl. Mark-Ungericht/Weiskopf 2004, S. 339f

¹⁹¹ In seiner Funktion als Vorsitzender der GPA

¹⁹² Sallmutter 2003, S. 16

Konsultationsprozesse, Beschwerdemöglichkeiten und Möglichkeiten der Partizipation geben.

Vom Standpunkt der Zivilgesellschaft aus macht eine regelgebundene CSR auch die Möglichkeit von Sanktionen notwendig. Man nimmt an, dass die Unternehmen ihre Verantwortung nur dann übernehmen, wenn sie dazu gezwungen werden – entweder über den Markt, die Konsumenten oder vom Gesetz, beziehungsweise wenn sie sich einen wirtschaftlichen Vorteil (Kostensparnis) davon versprechen. So betrachtet, sollten CSR Mindeststandards entweder durch drohende Sanktionen oder durch positive wirtschaftliche Anreize zu einem Faktor in der Unternehmenskalkulation werden. Ohne Sanktionen bei Nichterfüllung der Verpflichtungen würden sich Unternehmen in einem Gefangenendilemma wiederfinden.

Da momentan eine rechtlich verbindliche Einführung von CSR Standards und von dazugehörigen Sanktionsmöglichkeiten kaum realistisch scheint, verlangen die Organisationen der Zivilgesellschaft größtmögliche Transparenz bei freiwilligen CSR-Verpflichtungen und mache die Glaubwürdigkeit von CSR davon abhängig. Wenn ein Unternehmen CSR Maßnahmen oder einen CSR-Kodex propagiert, muss es auch für ein Monitoring sorgen.¹⁹³

Nach Mark-Ungericht steht die Sorge, dass CSR zu einer Art „Selbstregulierung“ der Unternehmen wird und bestehende rechtlich etablierte Verpflichtungen entkräftet bzw. die Weiterentwicklung im internationalen Bereich behindert wird, im Mittelpunkt der CSR Betrachtung der Organisationen der Zivilgesellschaft. Diese CSR Konzeption stammt von einer Weltsicht der Schwachen und Starken. Von diesem Standpunkt aus betrachtet, können die daraus resultierenden Prozesse und Strukturen der Ausbeutung, des Demokratieabbaus und der Umweltzerstörung nur durch strengere Regulierungen abgeschwächt werden. Dieses CSR Konzept ist globaler als das relativ lokal ausgelegte Konzept der Unternehmensorganisationen und konzentriert sich eher auf die Neuorganisation der Kerngeschäftstätigkeiten der Unternehmen als auf individuelle philanthropische Projekte. Es sollen Instrumente entwickelt werden, die diese Prozesse anregen und es möglich machen diese auch zu kontrollieren. Dieses CSR Bild ist mehr auf eine Homogenisierung und Standardisierung von CSR ausgerichtet. CSR soll so angelegt sein, dass ein Vergleich, eine Überprüfung und Sanktionierung möglich ist. Dieser CSR Ansatz der

¹⁹³ Vgl. Mark-Ungericht/Weiskopf 2004, S. 340f

Zivilgesellschaft ist differenzierter, er unterscheidet zwei CSR Bereiche: Im ersten Bereich geht es um grundlegende Menschenrechte und Arbeitsrechte und steht in Verbindung mit dem Kerngeschäft des Unternehmens. Aus Sicht der zivilgesellschaftlichen Organisationen sollten diese gesellschaftlichen Mindestansprüche verbindlich geregelt sein. Dann gibt es noch den Bereich der freiwilligen Beteiligungen. Hier soll es keine Standards bezüglich des Inhalts geben, aber Standards in Bezug auf die Berichterstattung und die Transparenz, um die Öffentlichkeit vor Irreführungen zu schützen.

Die CSR Konzepte der Unternehmen und Zivilgesellschaft spiegeln verschiedene Interessen und basieren auf unterschiedlichen Weltansichten und Gesellschaftsbildern. Sie zielen einmal auf eine Reformation und einmal auf dynamische Erhaltung des Status Quo ab und sollten als Strategien im Rahmen eines sozio-politischen Konflikts gesehen werden.¹⁹⁴

Im Moment bleibt also offen, welche Kräfte in Österreich die Diskussion um die soziale Verantwortung der Unternehmen in Zukunft bestimmen werden.

4.4 Studienergebnisse zu CSR in Österreich

Inwiefern österreichische Unternehmen im Bereich CSR aktiv sind, lässt sich nicht nur an deren CSR- und Nachhaltigkeitsberichten oder Berichten in den Medien festmachen. Es gibt auch einige Studien zum Thema CSR in Österreich. In diesem Kapitel werden drei Studien näher vorgestellt. Die Studie der Initiative CSR-Austria, da sie am Beginn der CSR Diskussion in Österreich steht. Eine Studie zu menschenrechtsrelevanten Aktivitäten österreichischer CSR-Unternehmen vom Ludwig Boltzmann Institut für Menschenrechte und eine aktuelle Studie vom Institut für Internationales Management der Universität Graz.

4.4.1 Studie der Initiative CSR Austria - „Die gesellschaftliche Verantwortung der österreichischen Unternehmen“

Die 2003 veröffentlichte Studie untersucht die Erfahrungen österreichischer Unternehmen mit ihrer „gesellschaftlichen Verantwortung“, welche Chancen sie in

¹⁹⁴ Vgl. Mark-Ungericht/Weiskopf 2004, S. 342f

CSR sehen und wo die Grenzen von CSR liegen. Die von der Initiative CSR Austria 2002 in Auftrag gegebene Studie sollte einen Überblick über den aktuellen Stand der gesellschaftlichen Verantwortung österreichischer Unternehmen geben und die Einflussfaktoren auf die gesellschaftliche Verantwortung innerhalb und außerhalb der Unternehmen analysieren. Es wurde untersucht, auf welche Art österreichische Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, aus welchen Gründen sie sich im CSR Bereich engagieren, was sie daran hindert es noch mehr zu tun, welche Faktoren die Form und das Ausmaß beeinflussen und welche CSR Bereiche speziell für KMUs von Bedeutung sind. Der Studie legten Deuerlein et al. ein dreiteiliges CSR Modell zugrunde, das Unternehmens- und Führungsethik, Corporate Governance und Corporate Citizenship umfasst. So konnten alle relevanten Anspruchsgruppen der Unternehmen bezüglich CSR abgebildet werden. Die Interessen der Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten werden im ersten Teil der Studie zur Unternehmens- und Führungsethik behandelt. Die Verantwortung der Vorstände und Aufsichtsräte gegenüber den Anteilseignern findet sich im Corporate Governance Teil. Corporate Citizenship wird im dritten Teil behandelt. Dieser befasst sich mit der aktiven Rolle der Unternehmen in ihrem sozialen Umfeld und mit der Unterstützung von gemeinnützigen Einrichtungen. Auf Basis einer Literaturrecherche wurden qualitative Interviews mit Geschäftsführern österreichischer Unternehmen geführt. Aufbauend auf den Ergebnissen wurde ein Fragebogen entwickelt, der von der Industriellenvereinigung an 1.210 österreichische Unternehmen geschickt wurde. Die Rücklaufquote betrug 20,1%.¹⁹⁵

An dieser Stelle werden nur die Ergebnisse des dritten Teils zu Corporate Citizenship besprochen. Die Autoren der Studie weisen darauf hin, dass Corporate Citizenship in der Literatur nicht einheitlich verwendet wird. Im Rahmen der Studie von CSR Austria wird unter Corporate Citizenship nur der über die unmittelbare Geschäftstätigkeit hinausgehende Teil des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens verstanden.¹⁹⁶

Im Rahmen von Corporate Citizenship haben 2002 97% der Befragten Unternehmen gemeinnützige Einrichtungen unterstützt. Das Ausmaß der Corporate Citizenship

¹⁹⁵ Vgl. Deuerlein et al. 2003, S. 3ff

¹⁹⁶ Vgl. Deuerlein et al. 2003, S. 8

Aktivitäten der Unternehmen wurde über die Höhe der Unterstützung in Geld- und Zeiteinheiten erhoben. Welche Faktoren beeinflussen das Ausmaß? Es zeigte sich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der öffentlichen Beobachtung unter der ein Unternehmen steht und dem Ausmaß des Engagements. Das Engagement steigt mit dem Grad der Public Awareness. 45% der börsennotierten AGs sind stark aktiv, bei den anderen AGs sind es nur 30% und bei den GmbHs 31%. Es spielt also auch die Rechtsform eine Rolle. Ein höheres Engagement als andere Unternehmen weisen Unternehmen mit überwiegend Privatkunden beziehungsweise Großkunden auf, die im Einzelhandel und im Dienstleistungsbereich tätig sind. Im ländlichen Gebiet ist der Anteil der Unternehmen mit geringem Engagement kleiner als im städtischen/großstädtischen Raum.¹⁹⁷

Die meisten österreichischen Unternehmen haben 2002 zwischen 1 und 5 gemeinnützige Unternehmen unterstützt und die häufigste Formen des Engagements sind Geld- und Sachspenden. 93% aller Unternehmen haben Geld und 85% haben Sachleistungen gespendet. Etwa zwei Drittel der Unternehmen sind Sponsoringverträge mit gemeinnützigen Einrichtungen eingegangen und über die Hälfte haben Mitarbeiter freigestellt. Die Größe der Unternehmen korreliert wie erwartet mit der Höhe der Unterstützung, d.h. unabhängig von der Unternehmensgröße sinkt die Zahl der Unternehmen mit der Höhe der Spenden. Betrachtet man bei der Freistellung von Mitarbeitern das Ausmaß genauer, so zeigt sich, dass 2002 Corporate Volunteering nur eine geringe Rolle spielte. 84% der Unternehmen waren in diesem Bereich gar nicht oder weniger als 176 Arbeitsstunden pro Jahr aktiv.¹⁹⁸

Strategisch planen laut Studie nur 14% der Unternehmen ihre Corporate Citizenship Aktivitäten. Über die Hälfte entscheidet die Unterstützung gemeinnütziger Unternehmen von Fall zu Fall, mit Bezug zur Unternehmenspolitik. 32% entscheiden sich spontan. Ein strategischer Umgang mit Corporate Citizenship erfolgt eher in den große Unternehmen. Der meistgenannte Grund für das Corporate Citizenship Engagements eines Unternehmens ist die ethisch-moralische Überzeugung der Geschäftsführung (75%) beziehungsweise der Eigentümer (38%). Weil es gut für den Unternehmenserfolg ist geben 25% an und 23% der Unternehmen betreiben Corporate Citizenship auf Wunsch ihrer Mitarbeiter. Öffentlichen Druck geben nur 6%

¹⁹⁷ Vgl. Deuerlein et al. 2003, S. 26

¹⁹⁸ Vgl. Deuerlein et al. 2003 S. 27

als Grund für das Engagement an. Laut dieser Studie ist also die persönliche Einstellung der Geschäftsführung von besonderer Bedeutung für das Corporate Citizenship Engagement der österreichischen Unternehmen und ökonomische Überlegungen spielen nur eine Nebenrolle.¹⁹⁹

Die verfolgten Ziele bezüglich der Unterstützung gemeinnütziger Unternehmen wurden in Gruppen zusammengefasst. Die größte Bedeutung haben die altruistischen Ziele der Unternehmen, die Ziele der Einrichtung zu fördern und zu einer besseren Gesellschaft beizutragen. Als nächstes kommen Imageziele gefolgt von Mitarbeiterzielen und Kunden und Absatzzielen. Beachtet man die Unternehmensgröße ist anzumerken, dass bei den Großunternehmen die Imageverbesserung in der Öffentlichkeit an erster Stelle liegt.²⁰⁰

52% der aktiven Unternehmen sind mit dem Erfolg ihres Engagements sehr zufrieden beziehungsweise zufrieden und nur 6% sind wenig zufrieden beziehungsweise unzufrieden. Auf die Frage nach den Hindernissen für ein verstärktes Engagement werden fehlende finanzielle Ressourcen, unklarer oder zu geringer Nutzen, zu hoher Aufwand sowie fehlende zeitliche Ressourcen genannt. Für 78% der befragten Unternehmen wäre die steuerliche Absetzbarkeit von Spenden eine wichtige Unterstützung für ihr Engagement, gefolgt von einer besseren finanziellen Situation ihres Unternehmens und einer höheren gesellschaftlichen Anerkennung ihres Engagements.²⁰¹

4.4.2 Studie des Ludwig Boltzmann Instituts für Menschenrechte – „Corporate Social Responsibility und Menschenrechte – was tut sich in Österreich?“

Diese 2005 veröffentlichte Studie geht der Frage nach, wie österreichische Unternehmen mit Menschenrechten umgehen und gibt einen Überblick und eine Einschätzung des Stellenwerts der menschenrechtsrelevanten CSR-Aktivitäten österreichischer Unternehmen und Institutionen. Es wurden die externe Dimension, menschenrechtsrelevante Aktivitäten außerhalb des Betriebs und die interne Dimension, die innerbetrieblichen Maßnahmen von Unternehmen, untersucht. Auf Grundlage der erhobenen Daten und Interviews mit Stakeholdern wurde das

¹⁹⁹ Vgl. Deuerlein et al. 2003, S. 29f

²⁰⁰ Vgl. Deuerlein et al. 2003, S. 31

²⁰¹ Vgl. Deuerlein et al. 2003, S. 31 ff

„Potential“ der menschenrechtsrelevanten österreichischen CSR-Landschaft abgewogen.²⁰²

Zum Zeitpunkt der Studie sind in etwa 250 österreichische Unternehmen, das sind 0,08% der österreichischen Unternehmen²⁰³, im CSR-Bereich aktiv und davon setzen 43 (0,01%) Unternehmen menschenrechtsrelevante CSR-Maßnahmen. Von den 43 Unternehmen, die menschenrechtsrelevante CSR betreiben, sind 29 Großunternehmen. Nach Sparten quantifiziert dominiert die Industrie mit 23 Unternehmen vor den gewerblichen und handwerklichen Betrieben mit 7.²⁰⁴

Laut dieser Studie, die sich hier auf die Ergebnisse der Studie der Initiative CSR Austria bezieht²⁰⁵, macht Sponsoring einen erheblichen Teil der menschenrechtsrelevanten CSR-Aktivitäten der österreichische Unternehmen aus. Die meisten der untersuchten Unternehmen setzen zusätzlich zu ihren eigenen CSR-Maßnahmen noch menschenrechtsrelevante Sponsoringaktivitäten. Gesponsert werden größtenteils humanitäre Projekte mit Auslandsbezug. Die Unternehmen konzentrieren sich entweder auf eine Organisation oder legen sich thematisch auf einen Bereich fest.²⁰⁶

Bei den betriebsinternen menschenrechtsrelevanten Maßnahmen liegt der Schwerpunkt im Bereich der Förderung von benachteiligten Gruppen und im Bereich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Menschen mit Behinderung werden hier am stärksten gefördert. Es folgen Frauenförderungsprojekte und Projekte zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Diversity Maßnahmen. Außerhalb des Betriebes sind Maßnahmen im Rahmen von Community Development Projekten und Aktivitäten zu bestimmten Rechten, wie Bildung und Gesundheit, gleich auf.²⁰⁷

Verhaltenskodizes, Nachhaltigkeitsberichte und Labels oder Zertifizierungen sind wichtige Instrumente zur Durchführung menschenrechtsrelevanter CSR in Österreich. Außerdem können Maßnahmen so der Öffentlichkeit kommuniziert werden. 14 Großunternehmen weisen laut Studie einen Verhaltenskodex auf, der bestimmte soziale Standards²⁰⁸ regelt und 16 Großunternehmen haben

²⁰² Vgl. Lukas, 2005, S. 4f

²⁰³ laut WKÖ Statistik (Jahreswerte 2004) 310.981 Unternehmen.

²⁰⁴ Vgl. Lukas 2005, S. 7f

²⁰⁵ Vgl. Deuerlein et al. 2003, S. 9

²⁰⁶ Vgl. Lukas, 2005, S. 9

²⁰⁷ Vgl. Lukas, 2005, S. 10f

²⁰⁸ Ablehnung von Kinderarbeit und illegaler Beschäftigung, Nichtdiskriminierungsmaßnahmen.

Nachhaltigkeitsberichte erstellt. Nur wenige der Unternehmen die in Österreich CSR betreiben, sind auch Mitglied des Global Compact²⁰⁹ der Vereinten Nationen.²¹⁰

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass menschenrechtsrelevante CSR-Maßnahmen in Österreich von den Aktivitäten einiger weniger Großunternehmen geprägt sind, die aufgrund ihrer internationalen Tätigkeit Anreiz beziehungsweise öffentlichen Druck erfahren, in diesem Bereich aktiv zu werden. Die Mehrheit der österreichischen Unternehmen verbindet Menschenrechte nur mit Ländern außerhalb der EU und geht davon aus, dass Menschenrechte in Österreich eingehalten werden. Es ist also noch einiges an Bewusstseinsbildung zu leisten, damit zukünftig unter menschenrechtsrelevanten CSR-Maßnahmen mehr verstanden wird, als gegen Folter aufzutreten oder Betriebsräte zuzulassen.²¹¹

4.4.3 Corporate Social Responsibility und gesellschaftliche Unternehmensverantwortung – eine Studie vom Institut für Internationales Management der Universität Graz

Mark-Ungericht et al. führten eine Erhebung durch, welche Aktivitäten, Einstellungen und welchen Unterstützungsbedarf es im Bereich gesellschaftlich verantwortungsvoller Unternehmensführung in der Steiermark gibt. Es wurden Entscheidungsträger aus CSR-Leitbetrieben interviewt und Fragebögen zur Erhebung von Maßnahmen und Instrumenten der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung beantwortet.²¹²

Die Studienautoren analysieren in dieser Studie das Untersuchungsfeld „gesellschaftliche Unternehmensverantwortung“ auf verschiedenen Ebenen. Der Ebene der politisch-diskursiven Rahmenordnung; der kognitiven Ebene der Wahrnehmung und Begründung von Verantwortung; der instrumentell-operativen Ebene konkreter Aktivitäten; der institutionellen/organisationalen Ebene des Verantwortungsmanagements und der Ebene hemmender oder unterstützender Rahmenbedingungen.²¹³

²⁰⁹ Freiwillige internationale CSR-Initiative siehe dazu <http://www.unglobalcompact.org/>

²¹⁰ Vgl. Lukas 2005, S. 12f

²¹¹ Vgl. Lukas 2005, S. 13

²¹² Vgl. <http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/beitrag/10930099/30205907/>, 13.09.2008

²¹³ Vgl. Ungericht et al. 2008, S. 59

Auf der politisch-diskursiven Ebene befassen sie sich mit der Entwicklung der CSR Diskussion und deren Bedeutung für die Wahrnehmung von CSR und stellen fest, dass das CSR Verständnis der steirischen Unternehmen nicht losgelöst vom politisch-diskursiven Rahmen auf europäischer Ebene betrachtet werden kann. Die interessenpolitische Diskussion, über eine rechtliche Verankerung von Mindeststandards und ob Unternehmen Transparenz- und Rechenschaftspflichten zu erfüllen haben, wird von zwei Akteuren dominiert. Zivilgesellschaftliche Organisationen und Arbeitnehmerorganisationen verbinden CSR mit den Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens. CSR hat für sie einen Anforderungscharakter, der von Unternehmen wahrgenommen werden muss. Nichteinhaltung soll sanktioniert werden. Arbeitgeberorganisationen sehen CSR mehr als ein über rechtliche Regulierungen hinausgehendes gesellschaftliches Engagement. Ein Engagement das Unternehmen freiwillig übernehmen und von der Politik gefördert wird, aber es soll nicht von ihnen eingefordert werden können.²¹⁴ Dieses Spannungsfeld beeinflusst die politische Rahmensetzung und wirkt sich auf das CSR Verständnis und die praktische Umsetzung aus.²¹⁵

Auf der kognitiven Ebene analysiert die Studie spezifische Verantwortungsverständnisse und Motivationen in den befragten Unternehmen. Auf Grundlage der Interviews wurden fünf Verantwortungstypen identifiziert.

Die „**Idealisten**“ zeichnen sich durch eine alternative, ethische Wertschöpfungs-idee aus. Bestimmend ist eine ausdrücklich gesellschaftlich orientierte Auffassung des wirtschaftlichen Handelns als sinngebender Unternehmenszweck, dem der materielle Erfolg als notwendiges Mittel beziehungsweise Nebeneffekt nachgeordnet ist. „Idealisten“ versuchen aktiv Synergien zwischen Markt und Moral herzustellen. Eine verantwortungsvollere Form des Wirtschaftens ist für sie möglich und notwendig und sie versuchen aktiv Standards und gesetzliche Rahmenbedingungen anzuheben. Sie sind dabei auch bereit Kosten zu tragen. Glaubwürdigkeit bedingt für sie eine ganzheitliche Ausrichtung nach innen und eine transparente strategische Positionierung nach außen. Laut Studie können ein Drittel der untersuchten Unternehmen diesem Typus zugerechnet werden. Es handelt sich meist um KMUs

²¹⁴ Siehe zu dieser Diskussion Kapitel 4.3.

²¹⁵ Vgl. Ungericht o.J., S. 4

aus Handel und Gewerbe, überwiegend eigentümergeführt und auf regionalen Märkten aktiv.²¹⁶

Den „**Pragmatiker**“ ist eine innovative, aufgeklärte Sicht des Unternehmertums mit Betonung auf Win-Win-Situationen eigen. Ihre Synergie-Orientierung ist an einer ökonomischen Leitdimension ausgerichtet und bezieht sich maßgeblich auf die langfristige Optimierung des Mitteleinsatzes im eigenen Kerngeschäft²¹⁷. Ein instrumentelles Verantwortungsverständnis kennzeichnet diese Effizienzorientierung, ebenso wie ein Streben nach ständiger Verbesserung. Über Kostenvorteile, Innovationsvorsprünge und gute Reputation wollen sie sich Handlungsspielräume sichern und verpflichtenden Regulierungen zuvorkommen. Nachhaltige Standortsicherung und die Berücksichtigung der Stakeholderinteressen zur Sicherung der „social licence to operate“ ist meist die verfolgte Strategie. Fast die Hälfte der untersuchten Unternehmen gehören zu den „Pragmatikern“. Es sind international ausgerichtete, große Industriebetriebe aus hoch kompetitiven Branchen.²¹⁸

Kaum innovativ und gering strategisch ausgerichtet ist der Typ der „**Traditionalisten**“ dem circa ein Fünftel der befragten Unternehmen zufällt. Dieser Typ betrachtet gesellschaftliche Unternehmensverantwortung als „Selbstverständlichkeit“ beziehungsweise moralische oder religiöse Verpflichtung. Als etwas was der gesunde Menschenverstand verlangt. Synergien zwischen Moral und Geschäft basieren nicht auf strategischen Überlegungen sondern auf den tradierten Werten des Unternehmens. Eine paternalistische Fürsorge-Orientierung, ausgerichtet an den Bedürfnissen der Mitarbeiter oder auf stilles philanthropisches Wirken außerhalb des Unternehmens, kennzeichnet die „Traditionalisten“. „Menschlichkeit“ ist Mittel und Ziel der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung. Das soziale Engagement wird nicht für den guten Ruf ausgeübt und nutzenorientierten Motiven und Initiativen zur Standardisierung wird meist skeptisch begegnet. Unternehmen diesen Typs sind charakteristischerweise eigentümergeführt, europäisch und international ausgerichtet und in hoch kompetitiven Branchen tätig.²¹⁹

²¹⁶ Vgl. Ungericht et al. 2008, S. 100

²¹⁷ „Öko-Effizienz“, Produktivität, Flexibilität.

²¹⁸ Vgl. Ungericht et al. 2008, S. 101

²¹⁹ Vgl. Ungericht et al. 2008, S. 102

„**Markt-Fatalisten**“ sehen wenig Möglichkeit und Veranlassung zur Übernahme einer gesellschaftlicher Verantwortung, die über den gesetzlichen Rahmen hinausgeht oder über die Erfordernisse des Wettbewerbs. Maßnahmen werden als Kosten interpretiert, die sich negativ auf die Wettbewerbsposition auswirken und Handlungsspielräume einschränken. Die gesellschaftspolitischen Erwartungen an die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung und das Fehlen von Rahmenbedingungen, die eine Verantwortungsübernahme im globalen Wettbewerb erst möglich machen würden, stellt für sie einen Widerspruch dar. Erst global einheitliche Öko- und Sozialstandards als Voraussetzung eines fairen Wettbewerbs würden ihrer Meinung nach ein Engagement ermöglichen, auch wenn die Umsetzbarkeit bezweifelt wird.²²⁰

Beim Typ der „**Diffusen**“ besteht eine Tendenz zu einer inflationären, rhetorischen Verwendung des Begriffs im Sinne eines imageträchtigen Aufklebers. Eine ideologische Instrumentalisierung des Begriffs kann vermutet und die Glaubwürdigkeit in Frage gestellt werden. Nur 5% der Befragten fallen in diese Gruppe.²²¹

Die Studienautoren halten fest, dass das Verständnis von Verantwortung in der Steiermark noch relativ selektiv ausgeprägt ist. Sie sprechen einem Drittel der untersuchten Unternehmen ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, fast der Hälfte ein selektives Verantwortungsbewusstsein und einem Fünftel ein kaum vorhandenes Verantwortungsbewusstsein zu. Die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen ist umso höher, je näher das Verantwortungsfeld dem Unternehmen ist und ein direkter Bezug und Nutzen für das Unternehmen ersichtlich ist.²²²

Auf der Umsetzungsebene untersucht die Studie konkrete Aktivitäten im Bereich der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung, also die Praxis. Als häufigste CSR-Maßnahmen wurden genannt:

- Angebote für Mitarbeiter im Bereich Fortbildung und Entwicklung (96%)
- Arbeitssicherheit und Gesundheit der Beschäftigten (91%)

²²⁰ Vgl. Ungericht et al. 2008, S. 103

²²¹ Vgl. Ungericht et al. 2008, S. 104

²²² Vgl. Ungericht o.J., S. 8

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf (79%)
- Soziale und ökologische Kriterien bei der Auswahl der Lieferanten (77%) und Bevorzugung regionaler Lieferanten in der Beschaffungskette (68%)
- Maßnahmen gegen die Diskriminierung von MitarbeiterInnen (74%)
- Möglichkeiten der Mitarbeiterpartizipation (71%)
- Erhebung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter (62%)
- Betriebliches Umweltmanagementsystem (62%)
- Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils in höher qualifizierten Berufsgruppen (56%)²²³

Weitere Ebenen die besondere Beachtung fanden waren die Analyse der Art der organisatorischen Verankerung (organisationale Ebene) und der hinderlichen und unterstützenden Rahmenbedingungen (ordnungspolitischer Ebene). Als interne Hindernisse werden personelle, finanzielle und zeitliche Ressourcenknappheit und fehlendes Bewusstsein innerhalb des Unternehmens genannt. Viel öfter werden jedoch externe Hindernisse, wie inadäquate ökonomische und politische Rahmenbedingungen und ein fehlendes öffentliches Bewusstsein, genannt. Fast jeder Vierte gab die Befürchtung von Wettbewerbsnachteilen als zentrales Hindernis an. Adäquate Rahmenbedingungen könnten laut Studie die Bereitschaft zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung fördern.²²⁴ Nur wenige der befragten Unternehmensvertreter betrachten einen rein freiwilligen CSR-Ansatz als ausreichend. Der Großteil legt Wert auf die Koexistenz von rechtlicher Regulation, Selbstverpflichtung und freiwilligen Aktivitäten. Der verpflichtenden Nachvollziehbarkeit und Kontrolle von CSR-Aktivitäten und der verpflichtenden Verantwortung für die Wertschöpfungskette wird ein überraschend hoher Stellenwert beigemessen. Eine überwiegende Mehrheit bejaht auch die rechtliche Festschreibung sozialer und ökologischer Mindeststandards und die Verantwortung von Unternehmen im Bereich grundlegender Menschenrechte.²²⁵

²²³ Vgl. Ungericht et al. 2008, S. 122ff

²²⁴ Vgl. Ungericht et al. 2008, S. 165ff

²²⁵ Vgl. Ungericht et al. 2008, S. 209

5 MOTIVE CSR IN DIE UNTERNEHMENSTÄTIGKEIT ZU INTEGRIEREN

Es gibt nichts Gutes, außer man tut es - aber was bewegt Unternehmen CSR in das unternehmerische Handeln zu integrieren?

Die Kapitel 8 und 9 präsentieren die Ergebnisse der Onlinebefragung, die im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführt wurde. Österreichische Unternehmen, die im Bereich CSR aktiv sind, wurden befragt, wie sie ihr CSR-Engagement einschätzen, in welchen CSR-Bereichen sie aktiv sind und wo die Zuständigkeit für CSR im Unternehmen verortet ist. Das Hauptinteresse der Befragung galt den Motiven österreichischer Unternehmen CSR in ihre Geschäftstätigkeit zu integrieren. Zu diesem Zweck sollten die Unternehmen die Wichtigkeit verschiedener, aus der CSR-Literatur recherchierter, Motive für ihr Unternehmen auf einer 7-stufigen Skala einschätzen. Dieses Kapitel setzt sich mit den aus der Literatur recherchierten Motiven, die Unternehmen zu CSR bewegen, auseinander.

Die theoretische Grundlage meiner Untersuchung stellt unter anderen ein Artikel von Keith Davis aus dem Jahr 1973 dar, der an Aktualität nichts eingebüßt hat. In seinem Artikel „The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities“ erörtert Davis, dass sich ändernde gesellschaftliche Werte neue Anforderungen an Unternehmen stellen. Davis ist der Meinung, dass CSR zur Voraussetzung für eine reife, globale Zivilisation wird. „*Values have changed to require it*“²²⁶ Davis definiert für seinen Artikel das Konzept der sozialen Verantwortung und bezieht es auf „*the firm’s consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm.*“²²⁷ Die Definition des Grünbuchs der Europäischen Kommission, die meiner Befragung zugrunde liegt, ist dieser sehr ähnlich. Dies bedeutet, dass die gesellschaftliche Verantwortung dort beginnt, wo das Gesetz endet.²²⁸

²²⁶ Davis 1973, S. 321

²²⁷ Davis 1973, S. 312

²²⁸ Vgl. Davis 1973, S. 313

Das erste von Davis Argumenten bezieht sich auf das langfristige Eigeninteresse der Unternehmen. *„This concept rationalizes that society expects business to accomplish a variety of social goods, and it must accomplish these goods if it expects to profit in the long-run.“*²²⁹ Unternehmen, die für die Bedürfnisse ihrer Umgebung empfindlich sind, können im Gegenzug ihr Geschäft in einer besseren Umgebung ausführen. Als zweites Argument bringt Davis ein, dass mit dem Wandel der gesellschaftlichen Werte die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen immer wichtiger für ein gutes öffentliches Image des Unternehmens wird: *„... social goals are now a top priority with members of the public, so the firm which wishes to capture a favorable public image will have to show that it also supports these social goals.“*²³⁰ Sein nächster Gedanke dreht sich um die Daseinsberechtigung des Unternehmens als Institution und er begründet, *„the institution of business exists only because it performs valuable services for society.“*²³¹ Die Unternehmen haben ihre Daseinsberechtigung von der Gesellschaft erhalten und diese kann ihnen jederzeit wieder entzogen werden, wenn sie es versäumen den Erwartungen der Gesellschaft zu entsprechen. Wenn Unternehmen ihre Rolle in der Gesellschaft und ihre soziale Macht behalten wollen, müssen sie auf an sie gestellte Bedürfnisse reagieren und der Gesellschaft geben, was sie will.²³² *„This means that the classical economic doctrine of no responsibility except to obey the law loses some of its glamour, because if this policy is continued it will surely cause a substantial loss of business power.“*²³³ Staatliche Regulierung ist ein möglicher Weg, um unternehmerische Macht einzugrenzen, wenn diese in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit auf verantwortungslose Weise ausgeübt wird. Regulierungen sind kostspielig für Unternehmen und schränken ihre Handlungsspielräume ein. *„From the businessman’s point of view it is desirable to retain freedom in decision making so that he can maintain the initiative in meeting market and social factors.“*²³⁴ Also können Unternehmen nach Davis mit freiwilligem Engagement Regulierungen vermeiden. Davis hält auch fest, dass das Rechtssystem nicht die einzige Quelle ist, die Druck auf Unternehmen ausüben kann sich verantwortungsvoll zu verhalten. Soziokulturelle Normen sind mächtige Verhaltensfaktoren und genau so real wie

²²⁹ Davis 1973, S. 313

²³⁰ Davis 1973, S. 313

²³¹ Davis 1973, S. 314

²³² Siehe dazu „Iron Law of Responsibility“ bei Davis 1960 und Kapitel 2.2.2 dieser Arbeit.

²³³ Davis 1973, S. 314

²³⁴ Davis 1973, S. 314

technische und rechtliche Bedingungen und Marktzwänge. Die sich ändernden soziokulturellen Normen erzeugen neue Erwartungen unter den Stakeholdern der Unternehmen. „*If society moves towards norms of social responsibility as it is now doing, then the businessman is subtly and inevitably guided by these same norms.*“²³⁵ Davis argumentiert weiter, dass gesellschaftliches Engagement auch im Interesse der Stockholder liegen kann. Wenn die Innovationsfähigkeit von Unternehmen auf soziale Probleme gerichtet wird, können aus Problemen Profite werden. Ein Argument für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung sei auch, dass viele andere Institutionen daran gescheitert sind soziale Probleme zu lösen und man sich deshalb an die Unternehmen wenden sollte. „*Give business a try. Maybe they can come up with some new ideas.*“²³⁶ Davis stellt die Frage in den Raum, ob wir an gewissen sozialen Problemen gescheitert sind, weil wir nicht die Fähigkeiten von Unternehmen für die Lösung herangezogen haben. Unternehmen haben wertvolle Ressourcen um Probleme zu lösen. Diese gehen meist weit über die anderer Institutionen hinaus. Hier ist aber nicht das Geld der Unternehmen gemeint, sondern deren reichhaltiges Pool an Managementtalenten, funktionaler Fachkompetenz und Kapitalressourcen. So können zum Beispiel Kooperationen mit Sozialeinrichtungen zu vorteilhaften Ergebnissen führen. Das letzte von Davis angeführte Argument lautet schlicht: „*Prevention Is Better than Curing*“.²³⁷ Wenn es die Unternehmen jetzt verabsäumen, sich um soziale Probleme zu kümmern, werden sie später ständig mit akut werdenden Problemen zu kämpfen haben und das wird sich auf ihre primäre Aufgabe, der Bereitstellung von Güter und Dienstleistungen, negativ auswirken. Da man sich irgendwann um die sozialen Probleme kümmern muss, ist es ökonomischer es jetzt zu tun, bevor diese zu groß werden.²³⁸

Diese Analyse der Argumente für und gegen eine gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und der Beitrag von Davis zum Thema CSR insgesamt²³⁹ war in den letzten Jahrzehnten oft ein Ankerpunkt für normative und deskriptive Theorie sowie ein nützliches Rahmenwerk für die empirische Forschung.²⁴⁰ Als das wissenschaftliche Interesse an CSR zunahm, haben Wissenschaftler aus

²³⁵ Davis 1973, S. 315

²³⁶ Davis 1973, S. 316

²³⁷ Davis 1973, S. 317

²³⁸ Vgl. Davis 1973 313ff

²³⁹ Siehe dazu Kapitel 2.2.

²⁴⁰ Vgl. Brønn/Vidaver-Cohen 2008, S. 6

verschiedenen Ländern die Frage, warum Unternehmen sich im Bereich CSR engagieren, empirisch untersucht. Die Forschung ergab, dass die Motive der Geschäftsführer von ethischen ebenso wie instrumentellen Überlegungen geleitet sind und interne Werte genauso wie externer Druck in Bezug auf die CSR Aktivitäten eines Unternehmens eine Rolle spielen. Diese Beweggründe überschneiden sich häufig. Aus diesem Grund ist es oft schwer zu bestimmen, ob das CSR Engagement eines Unternehmens vordergründig von moralischen Werten oder strategischen Überlegungen, wie zum Beispiel der Sicherung der Rentabilität oder der Legitimität des Unternehmens angesichts sich verändernder institutioneller Normen, geleitet ist.²⁴¹

Im Einklang mit Davis Vorhersage haben zahlreiche Studien gezeigt, dass Unternehmen CSR bereits sehr stark als strategischen Business Case wahrnehmen. Diese Studien unterstützen zwei der Schlüsselmotive aus der Analyse von Davis und benennen diese als instrumentelle Motive und institutionelle Motive. Instrumentelle Motive drehen sich im Wesentlichen um den Glauben, dass CSR einen direkten Einfluss auf die Rentabilität haben kann, also die Gewinne steigern beziehungsweise das bestehende Gewinnlevel sichern kann.²⁴² Viele Studien wurden durchgeführt, um den Zusammenhang zwischen CSR und der finanziellen Performance eines Unternehmens zu bestimmen und immer mehr dieser Studien zeigen eine positive Korrelation zwischen der sozialen Verantwortung und der finanziellen Performance von Unternehmen²⁴³. Diese Ergebnisse müssen jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da eine solche Korrelation schwer zu messen ist²⁴⁴ und die Frage der Kausalität offen ist. Es ist genau so möglich, dass wenn erfolgreiche Unternehmen CSR Programme durchführen, CSR nicht zum Erfolg beiträgt, sondern es eher der finanzielle Erfolg ist, der es den Unternehmern erlaubt, sich den Luxus von CSR zu leisten.²⁴⁵ In den Bereich der instrumentellen Motive fallen auch die Argumentationen, dass ein CSR-Engagement Wettbewerbsvorteile mit sich bringen kann²⁴⁶, neue Geschäftsmöglichkeiten generieren kann²⁴⁷ und Unternehmen vor kostspieligen Regulierungen abschirmen kann. Auf EU- ebenso wie auf nationaler

²⁴¹ Vgl. Brønn/Vidaver-Cohen 2008, S. 7

²⁴² Vgl. Brønn/Vidaver-Cohen 2008, S. 7

²⁴³ Siehe vertiefend dazu Orlitzky et al. 2003

²⁴⁴ Vgl. Garriga/Melé 2004, S. 53

²⁴⁵ Vgl. Crane/Matten 2007, S. 48

²⁴⁶ Siehe vertiefend dazu Porter/Kramer 2002

²⁴⁷ Siehe dazu z.B. Prahalad 2002

Ebene wird gerade der Aspekt der sich ergebenden Wettbewerbsvorteile sehr stark betont. Da CSR zur Verwirklichung des in Lissabon vorgegebenen Ziels, die Union zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen, beitragen kann, hat die EU die soziale Verantwortung der Unternehmen zu ihrem Anliegen gemacht.²⁴⁸ Es gibt auch Studien, die einen Zusammenhang zwischen dem CSR-Engagement von Unternehmen und den Kaufentscheidungen von Konsumenten herstellen²⁴⁹. Wie bereits Davis argumentierte, stellen wechselnde soziale Werte neue Legitimitätsanforderungen an Unternehmen. Starke Gewinnzahlen reichen heute oft nicht mehr aus, um die Unterstützung der Öffentlichkeit für die unternehmerischen Aktivitäten zu erhalten – es wird auch eine soziale Agenda gefordert. Man spricht in diesem Fall von institutionellen CSR-Motiven und nimmt an, dass Unternehmen sich hauptsächlich aufgrund von institutionellem Druck gesellschaftlich engagieren. Studien haben mehrere solcher Kräfte identifiziert. Die wachsende Intoleranz der Kunden gegenüber verantwortungslosen Geschäftspraktiken, die sich negativ auf die Umwelt auswirken oder Menschenrechte verletzen, fallen ebenso darunter wie das steigende öffentliche Interesse an den Methoden der Unternehmensführung und mangelnder Transparenz in diesem Bereich. Lokale Interessensgruppen fordern von Unternehmen in die Verbesserung der Infrastruktur des Gemeinwesens zu investieren und Stakeholder beharren darauf, dass Führungskräfte, die Fehltritte begehen, von den Unternehmen sanktioniert werden. Untersuchungen belegen auch die Meinung von Führungskräften, dass diesen Kräften zu entsprechen, entscheidend für ein gutes Image des Unternehmens ist, eine gute Beziehung zu den Stakeholdern herstellt und die Legitimität des Unternehmens beziehungsweise der Branche erhöht. Dieser Druck, sich zu der gesellschaftlichen Verantwortung zu bekennen, kann von außen, also von Kunden, Geschäftspartnern, Behörden oder dem lokalen Umfeld aber auch intern von den Angestellten oder lateral von Bezugsgruppen wie der Konkurrenz oder Unternehmensverbänden kommen. Die Forschung konzentrierte sich bisher auf intern und extern erzeugten Druck. Aktuelle Forschung zeigt aber, dass häufig genauso viel Druck von der Unternehmenswelt selbst ausgeht, Unternehmen also auch von ihrer Peergruppe selbst zu CSR angehalten werden.²⁵⁰

²⁴⁸ Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 3

²⁴⁹ Siehe vertiefend dazu Sen/Bhattacharya 2001

²⁵⁰ Vgl. Brønn/Vidaver-Cohen 2008, S. 8ff; Crane/Matten 2007, S. 47

Neben der strategischen Perspektive auf die Motive der Unternehmen, CSR in ihr unternehmerisches Handeln zu integrieren, gibt es die moralische Perspektive. Moralische Motive sich als Unternehmen zu CSR zu bekennen, liegen in dem Gedanken begründet, dass Unternehmen moralisch dazu verpflichtet sind, der Gesellschaft etwas zurück zu geben. Manche Forscher sind der Ansicht, dass die strategischen Gründe die altruistischen Motive ersetzt haben, wie zum Beispiel Kotler und Lee in ihrem Buch „Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause“.²⁵¹ Viele Studien belegen aber auch, dass persönliche moralische Werte und der Wunsch nach einem positiven Beitrag zur Zukunft der Gesellschaft starke Motive hinter dem gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen sind. Auch die Studie der Initiative CSR Austria kam 2003 zu dem Schluss, dass die ethisch, moralischen Überzeugungen der Geschäftsführung von besonderer Bedeutung sind.²⁵² Es gibt Studien, die zu dem Schluss kamen, dass „das Richtige zu tun“ das stärkere Motiv zu sein scheint als die Vorteile, die CSR für ein Unternehmen bringen kann. Andere Studien belegen, dass eine Mischung aus moralischen und strategischen Motiven die Unternehmen dazu bewegt, CSR ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren.²⁵³

Ethische Ansprüche festigen die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft. Diese gründen auf den Prinzipien „das Richtige zu tun“ beziehungsweise dem Wunsch nach einer besseren Gesellschaft. Die normative Stakeholdertheorie nach Freeman besagt, dass Manager in einem treuhänderischen Verhältnis zu ihren Stakeholdern stehen und nicht nur exklusiv ihren Stockholdern verpflichtet sind.²⁵⁴ Sie müssen eine Vielzahl an Stakeholderinteressen balancieren.²⁵⁵ Stakeholder sind alle jene Gruppen, die durch die Unternehmenstätigkeiten beeinflusst werden. Die Anspruchsgruppen können auch ihrerseits auf das Unternehmen Einfluss nehmen. Stakeholder sind zum Beispiel Aktionäre, Konsumenten, Mitarbeiter, Lieferanten und die lokale Bevölkerung, auch Behörden, NGOs und Konsumentenschutzgruppen sind Stakeholder. Eine allgemeine Formulierung der Stakeholdertheorie ist nicht ausreichend. Um aufzuzeigen, wie Unternehmen geführt und wie Manager handeln sollen, verlangt es

²⁵¹ Siehe vertiefend dazu Kotler/Lee 2005

²⁵² Vgl. Deuerlein et al. 2003, S. 30

²⁵³ Vgl. Brønn/Vidaver-Cohen 2008, S.11

²⁵⁴ siehe vertiefend dazu Freeman 2008

²⁵⁵ Vgl. Marrewijk 2003, S. 96

nach einem normativen Kern ethischer Prinzipien. Verschiedene Wissenschaftler haben verschiedene normativ-ethische Theorien vorgeschlagen und sich dabei auf Rawls und Kant bezogen. Kurz gesagt bietet ein Stakeholderansatz, der in ethischen Theorien gründet, eine andere Perspektive auf CSR – eine Perspektive in der die Ethik, die Moral von zentraler Bedeutung ist.²⁵⁶ Man kann CSR auch über die universalen Rechte begründen. Besonders auf dem globalen Marktplatz werden die Menschenrechte als Basis für CSR herangezogen. Es wurden einige auf den Menschenrechten aufbauende CSR-Ansätze vorgeschlagen. Ein Beispiel hierzu stellt der UN Global Compact mit seinen 9 Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeit und Umwelt dar.²⁵⁷ Auch wenn für viele Menschen diese universalen Rechte eine Frage des Konsens sind, besitzen sie eine theoretische Grundlage und werden von moralphilosophischen Theorien gestützt.²⁵⁸

Ein weiteres populäres wertebasiertes Konzept ist das der Nachhaltigen Entwicklung. Obwohl eher auf dem Makrolevel entwickelt, verlangt es einen maßgeblichen Beitrag der Unternehmen. Unter Nachhaltiger Entwicklung (sustainable development) versteht man eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der jetzigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.²⁵⁹

Der „Common Good“ Ansatz sieht im Allgemeinwohl der Gesellschaft den Bezugspunkt für CSR. Das Wohl der Gesellschaft ist ein klassisches Konzept mit Wurzeln in der Aristotelischen Tradition und der Scholastik. Philosophisch weiterentwickelt stellt es im katholischen Sozialgedanken den Hauptbezugspunkt der Wirtschaftsethik dar. Demzufolge müssen Unternehmen, wie jede andere soziale Gruppe oder jedes andere Individuum, zum Allgemeinwohl beitragen, weil sie Teil der Gesellschaft sind. Unternehmen sind vermittelnde Institutionen. Sie sollen der Gesellschaft nicht schaden sondern positiv zum Allgemeinwohl beitragen. Der Stakeholderansatz, der Ansatz der Nachhaltigen Entwicklung und das Allgemeinwohl

²⁵⁶ Vgl. Garriga/Melé 2004, S. 60f

²⁵⁷ Weitere Beispiele sind die Global Sullivan Principles und die Norm SA8000 (Standard or Social Accountability)

²⁵⁸ Vgl. Garriga/Melé 2004, S. 61

²⁵⁹ Vgl. Garriga/Melé 2004, S. 61f

haben vieles gemeinsam, unterscheiden sich aber in ihrer philosophischen Grundlage.²⁶⁰

Aus dieser Auseinandersetzung mit den Motiven, die hinter dem CSR-Engagement von Unternehmen stehen, entstanden 22 Motivstatements. In den folgenden Kapiteln, dem empirischen Teil dieser Diplomarbeit, wird die Wichtigkeit untersucht, die österreichische Unternehmen diesen Motiven in bezug auf ihr CSR-Engagement zuschreiben.

²⁶⁰ Vgl. Garriga/Melé 2004, S. 62

6 FRAGESTELLUNG UND UNTERSUCHUNGSINTERESSE

Die Auseinandersetzung mit der Literatur in Bezug auf die unterschiedlichen Zugangsweisen zu CSR führte zu der Frage, welche Motive CSR ins unternehmerische Handeln zu integrieren lokalisierbar sind und welche Wichtigkeit den einzelnen Motiven von den Unternehmen beigemessen wird. Daran schließt die Frage an, ob Unterschiede nach der Unternehmensgröße und nach dem Grad des Engagements feststellbar sind.

Nach der Auseinandersetzung mit den theoretischen Hintergründen und Begrifflichkeiten zum Thema CSR und den unterschiedlichen Zugängen, je nach soziokulturellem Rahmen und unterschiedlichen Akteursgruppen, geht es jetzt um die Ebene auf der die praktische Umsetzung erfolgt. Seit 2002 ist CSR in Österreich ein Thema und dass viele österreichische Unternehmen CSR in ihr unternehmerisches Handeln aufgenommen haben, ist aus den Medien der interessierten Öffentlichkeit bekannt. Auch wenn Unternehmen, Interessensvertretungen der Unternehmen, zivilgesellschaftliche Akteure und der Staat unterschiedliche Sichtweisen auf CSR haben, sind sie sich doch in dem Punkt einig, dass CSR eine Win-Win Situation für alle Beteiligten darstellt.

Das Untersuchungsinteresse dieser Diplomarbeit gilt den Motiven der österreichischen Unternehmen, die sich im Bereich CSR engagieren. Warum haben diese Unternehmen CSR in ihre Unternehmenstätigkeit integriert. Sind es moralische Motive, wirtschaftliche Überlegungen oder die sich ändernden soziokulturellen Normen in Form von neuen Erwartungen, die Unternehmen zu CSR bewegen? Unterscheiden sich die Unternehmen in ihren Motiven je nach Unternehmensgröße oder auch nach dem Grad ihres Engagements?

Aus der CSR-Literatur wurden 22 Motivstatements formuliert. Wie wichtig bewerten österreichische Unternehmen, die CSR in ihre Unternehmenstätigkeit integriert haben, diese Motive in Bezug auf ihr CSR-Engagement?

Lassen sich Unterschiede zwischen den Unternehmen, je nach Unternehmensgröße oder nach dem Grad des Engagements erkennen?

7 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

7.1 Untersuchungsdesign und Durchführung

Österreichische Unternehmen, die im Bereich CSR aktiv, sind wurden zur Teilnahme an einer anonymen Onlineumfrage im Rahmen dieser Diplomarbeit aufgefordert. Auf Basis einer Literaturrecherche wurde eigenständig ein quantitativer Fragebogen mit 22 Motivstatements formuliert. Im Hinblick auf die Rücklaufquote wurde der Fragebogen bewusst kurz gehalten und beinhaltet neben den Motivstatements nur 7 weitere Fragen. Bei der Wahl der Antwortkategorien wurde darauf geachtet, dass die Befragten sich rasch einordnen können. So entsprechen zum Beispiel die Kategorien der Frage nach den CSR-Bereichen, den vier Einreichkategorien des TRIGOS²⁶¹, von denen angenommen werden kann, dass sie den Unternehmen bekannt sind. Die Formulierung der Antwortkategorien der ersten Frage zur Einschätzung des CSR-Engagement entstammen einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung²⁶².

7.2 Auswahl und Gewinnung der Untersuchungsteilnehmer

Es wurden österreichische Unternehmen befragt, die im Bereich CSR aktiv sind. Als im Bereich CSR aktive wurden für diese Untersuchung Unternehmen definiert, die entweder Mitglied bei dem Verein respACT austria sind, beim CSR-Ranking 2008 der 100 größten österreichischen Unternehmen vom Center for Corporate Citizenship Austria über 10 Punkte erreicht haben oder Nominierte beziehungsweise Preisträger des TRIGOS der Jahre 2004 bis 2008 sind. Auf diese Weise wurden 260 österreichische Unternehmen die im Bereich CSR aktiv sind recherchiert. An die ausgewählten Unternehmen wurde per Email eine Einladung zur Teilnahme an der Untersuchung versendet, die auch gleich den Link zur Umfrage enthielt. Es wurde versucht, die für CSR zuständigen Personen in den Unternehmen zu recherchieren und das Einladungsschreiben direkt an diese zu mailen. Wo dies nicht möglich war,

²⁶¹ Siehe dazu <http://www.trigos.at/content/trigos/ablauf/kategorien/index.html>, 21.10.2008

²⁶² Siehe dazu Bertelsmann Stiftung, http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-F3657E07/bst/xcms_bst_dms_15645__2.pdf, S. 12, 21.10.2008

wurden Verantwortliche im Bereich der Unternehmenskommunikation oder Marketing ausgewählt und um Weiterleitung der Einladung an im Unternehmen für CSR zuständige Personen gebeten. Auf diese Weise konnten 110 Fragebögen gesammelt werden. Das entspricht einer Rücklaufquote von über 40%.

7.3 Beschreibung des angewandten Fragebogens

Aus der Literatur zu CSR wurden die im Kapitel 5 dargestellten Motive recherchiert, die Unternehmen dazu bewegen, CSR in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Aus diesen Motiven wurden 22 Motivstatements formuliert. Ausgewählte Unternehmen, also Unternehmen die im Bereich CSR aktiv sind, sollten auf einer 7-stufigen Skala die Wichtigkeit dieser Motive für ihr Unternehmen bewerten. Neben dieser Bewertung der Wichtigkeit der Motive wurde auch nach der Einschätzung des CSR-Engagements des Unternehmens gefragt und in welchen beziehungsweise wie vielen der klassischen CSR-Bereiche das Unternehmen tätig ist. Außerdem wurde die Frage nach der Verortung der Zuständigkeit für CSR im Unternehmen gestellt. Die Unternehmensgröße und die Branche wurden ebenso erfragt. Zur Person, die den Fragebogen ausfüllt, wurde die Position im Unternehmen und das Geschlecht erhoben.

Der Fragebogen findet sich im Anhang. Zur Orientierung finden sich hier die Kurzbezeichnungen und Nummerierung der einzelnen Motivstatements.

Nr.	Motivstatements
1	langfristige Eigeninteressen
2	Wettbewerbsvorteile
3	Regulierungen vorbeugen
4	Image
5	Mitarbeitermotivation
6	Probleme besser lösen
7	gesellschaftlicher Druck
8	Kundenerwartungen
9	Trend
10	Vorreiterrolle
11	gestiegenes öffentliches Interesse
12	das Richtige tun
13	bessere Gesellschaft
14	Tradition
15	moralische Überzeugung
16	Gesellschaft etwas zurückgeben
17	nächste Generation
18	licence to operate
19	negativen Auswirkungen vorbeugen
20	Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen
21	attraktiver Arbeitgeber
22	Kundenbindung

7.4 Auswertung

Die Datenerhebung erfolgte über eine Onlineumfrage, welche mit dem Internetdienst 2ask (www.2ask.at) durchgeführt wurde. Als statistische Auswertungsmethoden wurden Mittelwertvergleiche und Korrelationen durchgeführt. Die Mittelwertunterschiede wurden mit Varianzanalysen getestet. Alle statistischen Tests wurden auf der Basis einer Irrtumswahrscheinlichkeit $p < 0,05$ durchgeführt. Für die verbale Beschreibung der Größe des Betrags des Korrelationskoeffizienten wurden folgende Abstufungen verwendet: bis 0,2 => sehr geringe Korrelation, bis 0,5 => geringe Korrelation, bis 0,7 => mittlere Korrelation, bis 0,9 => hohe Korrelation, über 0,9 => sehr hohe Korrelation.²⁶³

Die Auswertung erfolgte mit dem Programm SPSS 11.5. Die Grafische Darstellung mit Microsoft Excel 2002.

²⁶³ Vgl. Bühl/Zöfel 2000, S. 320

8 DARSTELLUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

8.1 Beschreibung der Untersuchungsgruppe

110 Unternehmen haben den Fragebogen ausgefüllt. Der Onlinefragebogen wurde so konstruiert, dass es keine fehlenden Werte geben kann.

Tabelle 3. Wie schätzen Sie das Engagement Ihres Unternehmens ein?					
Engagementgrad					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	aktiv	52	47,3	47,3	47,3
	proaktiv	51	46,4	46,4	93,6
	reaktiv	7	6,4	6,4	100,0
	Gesamt	110	100,0	100,0	

Die befragten Unternehmen schätzen ihr CSR-Engagement wie folgt ein. 47% der Unternehmen setzen sich mit für sie relevanten Themen aktiv auseinander (aktiv). 46% der Unternehmen sehen sich darüber hinaus als Vorreiter auf diesem Gebiet, indem sie versuchen, Trend und Standards zu setzen (proaktiv). 6% der Unternehmen reagieren bei ihrem Engagement auf die an sie gestellten Anforderungen (reaktiv).

Tabelle 4. Die 4 CSR-Bereiche Arbeitsplatz, Ökologie, Markt und Gesellschaft.

		CSR-Bereiche			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	alle Bereiche	66	60,0	60,0	60,0
	ohne Gesellschaft	8	7,3	7,3	67,3
	ohne Ökologie	7	6,4	6,4	73,6
	Arbeitsplatz und Gesellschaft	6	5,5	5,5	79,1
	Ökologie und Gesellschaft	5	4,5	4,5	83,6
	nur Gesellschaft	5	4,5	4,5	88,2
	ohne Markt	4	3,6	3,6	91,8
	ohne Arbeitsplatz	3	2,7	2,7	94,5
	nur Ökologie	3	2,7	2,7	97,3
	nur Arbeitsplatz	2	1,8	1,8	99,1
	Arbeitsplatz und Ökologie	1	,9	,9	100,0
	Gesamt	110	100,0	100,0	

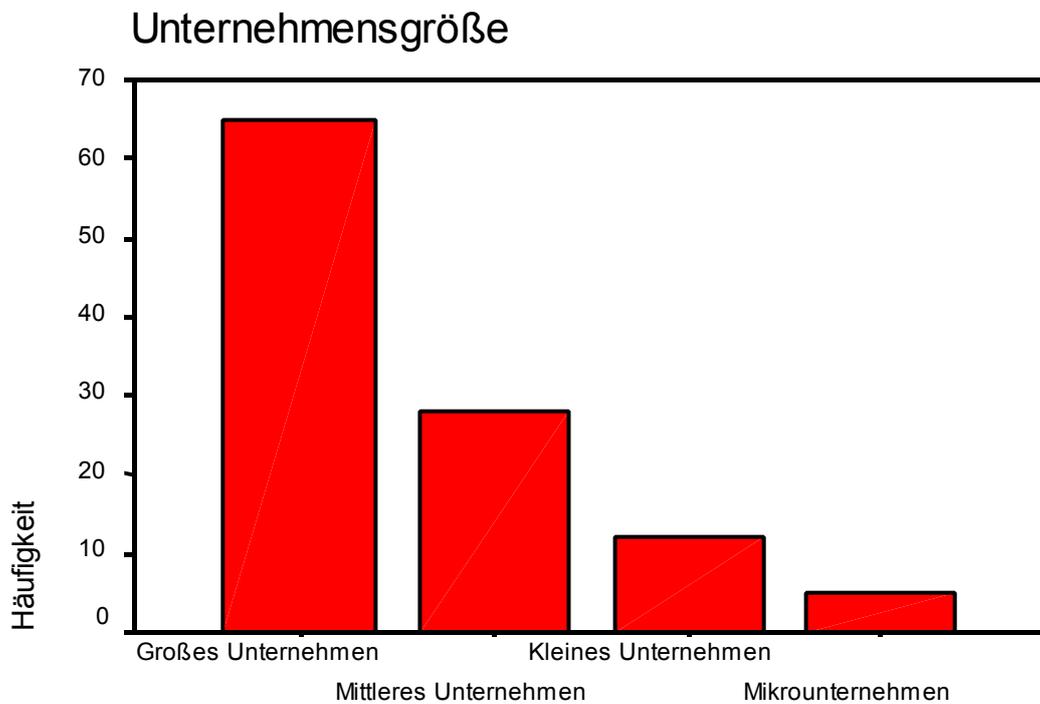
Tabelle 5. Anzahl der CSR-Bereiche in denen das Unternehmen tätig ist.

		Zusammengefasste Anzahl Bereiche			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	alle vier Bereiche	66	60,0	60,0	60,0
	drei Bereiche	22	20,0	20,0	80,0
	ein oder 2 Bereiche	22	20,0	20,0	100,0
	Gesamt	110	100,0	100,0	

60% der Unternehmen sind in allen vier CSR-Bereichen – Arbeitsplatz, Ökologie, Markt und Gesellschaft aktiv. 20% der Unternehmen sind in 3 Bereichen aktiv und weitere 20 % in ein bis zwei Bereichen. Die genaue Aufteilung der Unternehmen auf die verschiedenen Bereiche kann der Tabelle 2: CSR-Bereiche entnommen werden.

Tabelle 6. Unternehmen nach Unternehmensgröße

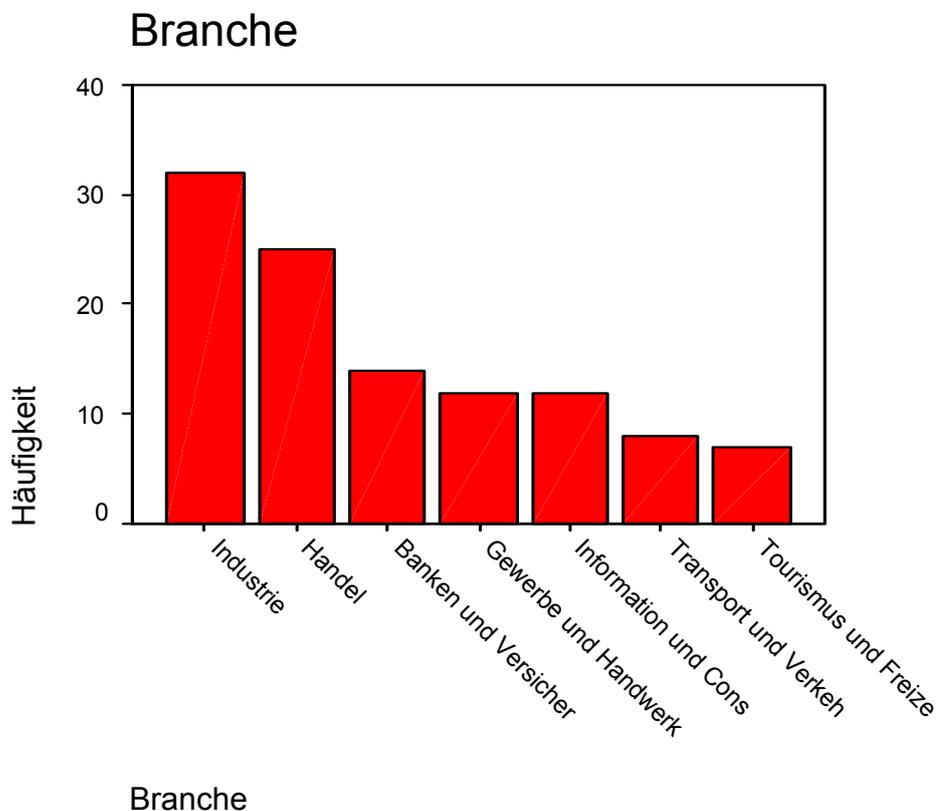
		Unternehmensgröße		Gültige	Kumulierte
		Häufigkeit	Prozent	Prozente	Prozente
Gültig	Großes Unternehmen	65	59,1	59,1	59,1
	Mittleres Unternehmen	28	25,5	25,5	84,5
	Kleines Unternehmen	12	10,9	10,9	95,5
	Mikrounternehmen	5	4,5	4,5	100,0
	Gesamt	11	100,0	100,0	

**Abbildung 3.** Unternehmen nach Unternehmensgröße

59% der befragten Unternehmen fallen in die Kategorie Großunternehmen, 25% in die der Mittleren Unternehmen. 11% sind Kleine Unternehmen und 4% fallen in die Kategorie der Mikrounternehmen.

Tabelle 7. Unternehmen nach Branche

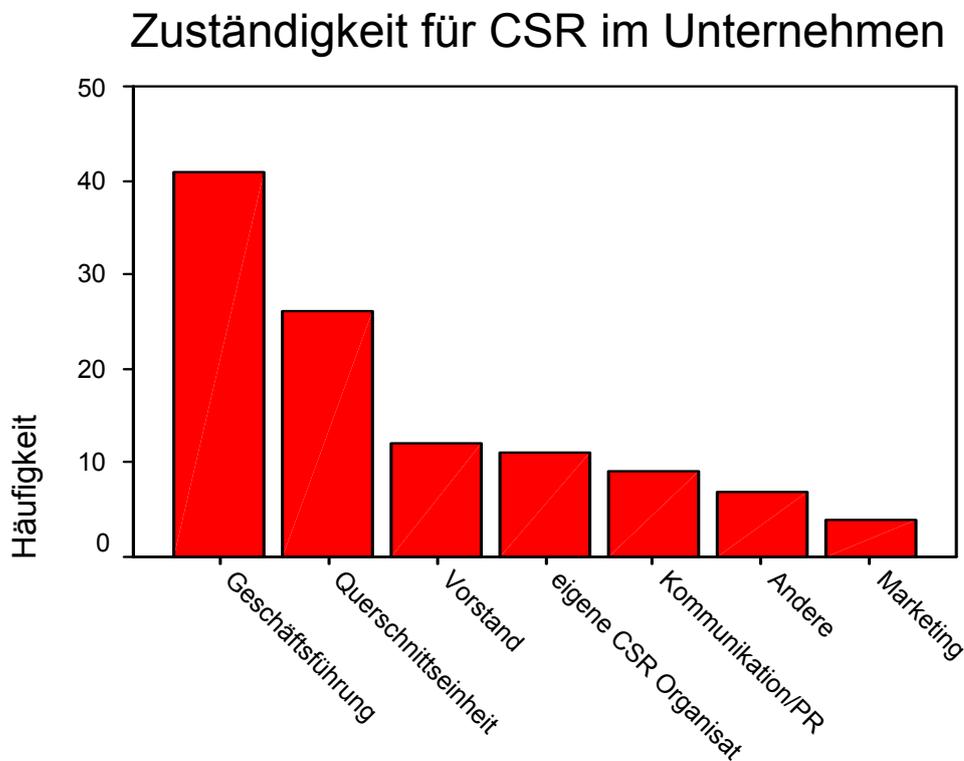
		Branche			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Industrie	32	29,1	29,1	29,1
	Handel	25	22,7	22,7	51,8
	Banken und Versicherung	14	12,7	12,7	64,5
	Gewerbe und Handwerk	12	10,9	10,9	75,5
	Information und Consulting	12	10,9	10,9	86,4
	Transport und Verkehr	8	7,3	7,3	93,6
	Tourismus und Freizeitwirtschaft	7	6,4	6,4	100,0
	Gesamt	110	100,0	100,0	

**Abbildung 4.** Unternehmen nach Branche

Aufgeteilt nach Branche entfallen 29% auf die Industrie, 23% auf den Handel, 13% fallen in den Bereich Banken und Versicherungen, 11 % gehören der Branche Gewerbe und Handwerk an, ebenso 11% fallen in die Kategorie Information und Consulting. Transport und Verkehr machen 7% aus und auf die Branche Tourismus und Freizeitwirtschaft entfallen 6%.

Tabelle 8. Wo ist die Zuständigkeit für CSR im Unternehmen verortet?

Zuständigkeit für CSR im Unternehmen					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Geschäftsführung	41	37,3	37,3	37,3
	Querschnittseinheit	26	23,6	23,6	60,9
	Vorstand	12	10,9	10,9	71,8
	eigene CSR Organisationseinheit	11	10,0	10,0	81,8
	Kommunikation/PR	9	8,2	8,2	90,0
	Andere	7	6,4	6,4	96,4
	Marketing	4	3,6	3,6	100,0
	Gesamt	110	100,0	100,0	

**Abbildung 5.** Wo ist die Zuständigkeit für CSR im Unternehmen verortet?**Abbildung 5.** Wo ist die Zuständigkeit für CSR im Unternehmen verortet?

In 37% der befragten Unternehmen obliegt die Zuständigkeit für CSR der Geschäftsführung und in 11% dem Vorstand. 24% der Unternehmen haben die Zuständigkeit für CSR in einer Querschnittseinheit aus verschiedenen Bereichen verortet. In 10% der Unternehmen gibt es eine eigene CSR Organisationseinheit. 8% haben CSR im Bereich Kommunikation/PR und 4% im Bereich Marketing verortet.

6,4% der befragten Unternehmen entfallen nicht auf eine der Kategorien und sind unter Andere zusammengefasst. Es wurden hier zum Beispiel die Bereiche Qualitätsmanagement, Personalabteilung oder Investment Relations genannt.

Tabelle 9. Geschlechterverteilung					
Geschlecht					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	Weiblich	65	59,1	59,1	59,1
	Männlich	45	40,9	40,9	100,0
	Gesamt	110	100,0	100,0	

Der Fragebogen wurde zu 59% von Frauen und 41% von Männern beantwortet.

8.2 Motive

8.2.1 Das moralisch-ethische Motiv

Das moralisch-ethische Motiv setzt sich aus den folgenden Einzelmotiven zusammen:

- (20) Durch CSR können wir die Gesellschaft an unserem Erfolg teilhaben lassen.
- (16) Wir fühlen uns moralisch dazu verpflichtet, der Gesellschaft etwas zurückzugeben.
- (13) Mit unserem CS-Engagement möchten wir zu einer besseren Gesellschaft beitragen.
- (15) CSR entspricht den ethischen und moralischen Überzeugungen der Unternehmensführung bzw. des Managements.
- (12) CSR ist für unser Unternehmen wichtig, da wir „das Richtige“ tun wollen.
- (17) Mit CSR können wir zu einer lebenswerten Zukunft für die nächste Generation beitragen.

Tabelle 10. Korrelationsmatrix des moralisch-ethischen Motivs (N=110)

			Korrelationen					
			20 Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen	16 Gesellschaft etwas zurückgeben	13 bessere Gesellschaft	15 moralische Überzeugung	12 das Richtige tun	17 nächste Generation
Spearman-Rho	20 Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen	Korrelationskoeffizient	1,000	,548**	,443**	,368*	,302**	,287*
		Sig. (2-seitig)	.	,000	,000	,000	,001	,002
		N	110	110	110	110	110	110
	16 Gesellschaft etwas zurückgeben	Korrelationskoeffizient	,548**	1,000	,492**	,420*	,283**	,371**
		Sig. (2-seitig)	,000	.	,000	,000	,003	,000
		N	110	110	110	110	110	110
	13 bessere Gesellschaft	Korrelationskoeffizient	,443**	,492**	1,000	,632*	,578**	,643*
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	110	110	110	110	110	110
	15 moralische Überzeugung	Korrelationskoeffizient	,368**	,420**	,632**	1,000	,407**	,605*
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	110	110	110	110	110	110
	12 das Richtige tun	Korrelationskoeffizient	,302**	,283**	,578**	,407**	1,000	,391**
		Sig. (2-seitig)	,001	,003	,000	,000	.	,000
		N	110	110	110	110	110	110
	17 nächste Generation	Korrelationskoeffizient	,287**	,371**	,643**	,605**	,391**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,002	,000	,000	,000	,000	.
		N	110	110	110	110	110	110

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Diese Variablen wurden zusammengefasst und der Mittelwert wurde gebildet. Aus der Korrelationsmatrix ist ersichtlich, dass die einzelnen Variablen hochsignifikant korrelieren. Eine mittlere hochsignifikante Korrelation weisen die Variablen (20) und (16) und die Variablen (15) und (17) auf. Die Variable (13) weist eine mittlere hochsignifikante Korrelation mit den Variablen (15), (12) und (17) auf. Zwischen den anderen Variablen bestehen geringe hochsignifikante Korrelationen.

8.2.2 Instrumentelle Motive

Unter die instrumentellen Motive fallen folgende Einzelmotiven:

- (1) CSR dient den langfristigen Eigeninteressen unseres Unternehmens.
- (2) CSR bringt unserem Unternehmen Wettbewerbsvorteile.
- (3) CSR soll Regulierungen von Seiten des Staates vorbeugen.
- (4) CSR wirkt sich positiv auf das Image unseres Unternehmens aus.
- (5) CSR wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit und Motivation unserer Mitarbeiter aus.
- (19) Wenn wir uns jetzt nicht um gesellschaftliche Probleme kümmern, kann sich das später negativ auf den Erfolg unseres Unternehmens auswirken.
- (21) Unser CSR-Engagement macht uns zu einem attraktiver Arbeitgeber und hat positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und Akquirierung qualifizierter Arbeitskräfte.
- (22) CSR wirkt sich positiv auf die Kundenbindung aus.

Diese Variablen wurden nicht zu einem übergeordneten Motiv zusammengefasst, da die Interaktionen zwischen den einzelnen Variablen zu wenig ausgeprägt sind.

Aus der Korrelationsmatrix ist ersichtlich, dass die Mehrheit der Variablen hochsignifikant und signifikant miteinander korrelieren. Zwischen den Variablen (1) und (2) und zwischen (21) und (22) bestehen mittlere hochsignifikante Korrelationen. Keine signifikanten Korrelationen liegen zwischen der Variable (3) und den Variablen (5), (21) und (22) vor. Keine signifikante Korrelation der Variable (4) mit (19) und keine signifikante Korrelation der Variable (5) mit (19) und der Variable (1) mit (22).

Tabelle 11. Korrelationsmatrix der instrumentellen Motive (N=110)

			Korrelationen								
			1 langfristige Eigeninteressen	2 Wettbewerbsvorteile	3 Regulierungen vorbeugen	4 Image	5 Mitarbeiter motivation	19 negativen Auswirkungen vorbeugen	21 attraktiver Arbeitgeber	22 Kundenbindung	
Spearman-Rho	1 langfristige Eigeninteressen	Korrelationskoeffizient	1,000	,516**	,284**	,253**	,251**	,444**	,369**	,161	
		Sig. (2-seitig)	.	,000	,003	,008	,008	,000	,000	,092	
		N	110	110	110	110	110	110	110	110	
	2 Wettbewerbsvorteile	Korrelationskoeffizient	,516**	1,000	,446**	,394**	,305**	,461**	,334**	,407**	
		Sig. (2-seitig)	,000	.	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
		N	110	110	110	110	110	110	110	110	
	3 Regulierungen vorbeugen	Korrelationskoeffizient	,284**	,446**	1,000	,206*	,066	,320**	,187	,176	
		Sig. (2-seitig)	,003	,000	.	,031	,493	,001	,050	,066	
		N	110	110	110	110	110	110	110	110	
	4 Image	Korrelationskoeffizient	,253**	,394**	,206*	1,000	,453**	,145	,255**	,209*	
		Sig. (2-seitig)	,008	,000	,031	.	,000	,131	,007	,029	
		N	110	110	110	110	110	110	110	110	
	5 Mitarbeitermotivation	Korrelationskoeffizient	,251**	,305**	,066	,453**	1,000	,175	,461**	,428**	
		Sig. (2-seitig)	,008	,001	,493	,000	.	,067	,000	,000	
		N	110	110	110	110	110	110	110	110	
	19 negativen Auswirkungen vorbeugen	Korrelationskoeffizient	,444**	,461**	,320**	,145	,175	1,000	,403**	,291**	
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	,001	,131	,067	.	,000	,002	
		N	110	110	110	110	110	110	110	110	
	21 attraktiver Arbeitgeber	Korrelationskoeffizient	,369**	,334**	,187	,255**	,461**	,403**	1,000	,548**	
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	,050	,007	,000	,000	.	,000	
		N	110	110	110	110	110	110	110	110	
	22 Kundenbindung	Korrelationskoeffizient	,161	,407**	,176	,209*	,428**	,291**	,548**	1,000	
		Sig. (2-seitig)	,092	,000	,066	,029	,000	,002	,000	.	
		N	110	110	110	110	110	110	110	110	

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).
* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

8.2.3 Das Motiv „Institutioneller Druck“

Das Motiv „Institutioneller Druck“ setzt sich aus den folgenden Einzelmotiven zusammen:

- (7) Mit CSR reagieren wir auf den Druck aus der Gesellschaft uns zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung zu bekennen.
- (8) Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir soziale und ökologische Belange in unsere Geschäftstätigkeit integrieren.
- (9) Da sich immer mehr Unternehmen zu CSR bekennen, folgen wir dem Trend.
- (11) Das gestiegene öffentliche Interesse in Bezug auf Unternehmensführung und die Forderung nach mehr Transparenz verlangt nach CSR.
- (18) Unser CSR-Engagement soll unsere „licence to operate“ stärken.

Diese Variablen wurden zusammengefasst und der Mittelwert wurde gebildet.

Aus der Korrelationsmatrix ist ersichtlich, dass die einzelnen Variablen fast alle hochsignifikant und signifikant korrelieren. Nur die Variable (9) mit der Variablen (18) korreliert nicht signifikant sehr gering. Eine sehr geringe signifikante Korrelation liegt zwischen den Variablen (7) und (18) vor. Eine mittlere hochsignifikante Korrelation weist die Variable (7) mit der Variablen (9) auf. Die anderen Variablen zeigen eine geringe hoch- bzw. signifikante Korrelation.

		Korrelationen					
		7	8	9	11	18	
		gesellschaftl icher Druck	Kundener wartungen	Trend	gestiegenes öffentliches Interesse	licence to operate	
Spearman-Rho	7 gesellschaftlicher Druck	Korrelationskoeffizient	1,000	,236*	,639**	,453**	,197*
		Sig. (2-seitig)	.	,013	,000	,000	,040
		N	110	110	110	110	110
8 Kundenerwartungen		Korrelationskoeffizient	,236*	1,000	,284**	,365**	,311**
		Sig. (2-seitig)	,013	.	,003	,000	,001
		N	110	110	110	110	110
9 Trend		Korrelationskoeffizient	,639**	,284**	1,000	,421**	,162
		Sig. (2-seitig)	,000	,003	.	,000	,091
		N	110	110	110	110	110
11 gestiegenes öffentliches Interesse		Korrelationskoeffizient	,453**	,365**	,421**	1,000	,259**
		Sig. (2-seitig)	,000	,000	,000	.	,006
		N	110	110	110	110	110
18 licence to operate		Korrelationskoeffizient	,197*	,311**	,162	,259**	1,000
		Sig. (2-seitig)	,040	,001	,091	,006	.
		N	110	110	110	110	110

*. Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).
 **. Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

8.3 Unternehmensgröße / Motiv

Die Mikrounternehmen wurden für die folgenden Berechnungen herausgefiltert, da die Fallzahl (n=5) zu gering für die Berechnung ist.

8.3.1 Das moralisch-ethische Motiv

Tabelle 13. Mittelwerte Unternehmensgröße /moralisch-ethische Motiv (N=105)

		Bericht						
Unternehmensgröße		moralisch ethische Motive	12 das Richtige tun	13 bessere Gesellschaft	15 moralische Überzeugung	16 Gesellschaft etwas zurückgeben	17 nächste Generation	20 Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen
Kleines Unternehmen	N	12	12	12	12	12	12	12
	Mittelwert	1,8194	1,50	1,42	1,33	2,25	1,42	3,00
	Standardabweichung	,85416	1,000	,900	,888	2,179	,900	1,907
Mittleres Unternehmen	N	28	28	28	28	28	28	28
	Mittelwert	1,8631	1,86	1,71	1,39	2,32	1,39	2,50
	Standardabweichung	,71154	1,145	,937	,629	1,090	,875	1,202
Großes Unternehmen	N	65	65	65	65	65	65	65
	Mittelwert	2,3154	2,28	2,37	1,68	2,72	2,15	2,69
	Standardabweichung	,99090	1,386	1,516	,793	1,663	1,372	1,520
Insgesamt	N	105	105	105	105	105	105	105
	Mittelwert	2,1381	2,08	2,09	1,56	2,56	1,87	2,68
	Standardabweichung	,92982	1,306	1,367	,771	1,599	1,256	1,484

Tabelle 14. ANOVA Unternehmensgröße /moralisch-ethische Motiv (N=105)

		ONEWAY ANOVA				
		Quadratsu mme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Moralisch ethisch	Zwischen den Gruppen	5,379	2	2,690	3,245	,043
	Innerhalb der Gruppen	84,535	102	,829		
	Gesamt	89,914	104			
20 Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen	Zwischen den Gruppen	2,144	2	1,072	,482	,619
	Innerhalb der Gruppen	226,846	102	2,224		
	Gesamt	228,990	104			
16 Gesellschaft etwas zurückgeben	Zwischen den Gruppen	4,475	2	2,238	,873	,421
	Innerhalb der Gruppen	261,373	102	2,562		
	Gesamt	265,848	104			
13 bessere Gesellschaft	Zwischen den Gruppen	14,459	2	7,230	4,102	,019
	Innerhalb der Gruppen	179,769	102	1,762		
	Gesamt	194,229	104			
15 moralische Überzeugung	Zwischen den Gruppen	2,287	2	1,143	1,958	,146
	Innerhalb der Gruppen	59,561	102	,584		
	Gesamt	61,848	104			
12 das Richtige tun	Zwischen den Gruppen	7,947	2	3,973	2,392	,097
	Innerhalb der Gruppen	169,444	102	1,661		
	Gesamt	177,390	104			
17 nächste Generation	Zwischen den Gruppen	14,077	2	7,038	4,784	,010
	Innerhalb der Gruppen	150,057	102	1,471		
	Gesamt	164,133	104			

Das moralisch-ethische Motiv zeigt signifikant unterschiedliche Mittelwerte. Die Wichtigkeit des Motivs nimmt mit der Unternehmensgröße ab, das heißt die großen Unternehmen zeigen eine geringere Zustimmung als die mittleren und kleinen Unternehmen. ($p=0,043$)

Unterschiede in den einzelnen Motiven

Signifikante Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei den Motiven (13) bessere Gesellschaft ($p=0,019$) und (17) nächste Generation ($p=0,010$). Beim Motiv bessere Gesellschaft nimmt die Wichtigkeit wiederum mit der Unternehmensgröße ab, das heißt die größeren Unternehmen zeigen eine geringere Zustimmung. Beim Motiv nächste Generation zeigen die mittleren Unternehmen die größte Zustimmung und die großen Unternehmen die geringste Zustimmung.

8.3.2 Das instrumentelle Motiv

Tabelle 15. Mittelwerte Unternehmensgröße /instrumentelle Motive (N=105)

Unternehmensgröße		Bericht							
		1 langfristige Eigeninteressen	2 Wettbewerbsvorteile	3 Regulierungen vorbeugen	4 Image	5 Mitarbeiter motivation	19 negativen Auswirkungen vorbeugen	21 attraktiver Arbeitgeber	22 Kundenbindung
Kleines Unternehmen	N	12	12	12	12	12	12	12	12
	Mittelwert	1,92	2,25	4,92	1,92	1,67	2,75	2,50	2,50
	Standardabweichung	1,240	1,712	2,109	1,311	,778	1,485	1,883	1,784
Mittleres Unternehmen	N	28	28	28	28	28	28	28	28
	Mittelwert	2,46	3,07	4,89	1,64	1,36	2,79	1,75	2,25
	Standardabweichung	1,427	1,762	1,853	,911	,559	1,771	,967	1,143
Großes Unternehmen	N	65	65	65	65	65	65	65	65
	Mittelwert	2,35	2,66	4,78	1,75	1,82	2,97	1,83	2,32
	Standardabweichung	1,535	1,395	1,700	,867	,998	1,600	1,024	1,187
Insgesamt	N	105	105	105	105	105	105	105	105
	Mittelwert	2,33	2,72	4,83	1,74	1,68	2,90	1,89	2,32
	Standardabweichung	1,472	1,541	1,773	,931	,893	1,623	1,146	1,244

Tabelle 16. ANOVA Unternehmensgröße /instrumentelle Motive (N=105)

ONEWAY ANOVA						
		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1 langfristige Eigeninteressen	Zwischen den Gruppen	2,591	2	1,295	,593	,554
	Innerhalb der Gruppen	222,742	102	2,184		
	Gesamt	225,333	104			
2 Wettbewerbsvorteile	Zwischen den Gruppen	6,329	2	3,165	1,341	,266
	Innerhalb der Gruppen	240,661	102	2,359		
	Gesamt	246,990	104			
3 Regulierungen vorbeugen	Zwischen den Gruppen	,334	2	,167	,052	,949
	Innerhalb der Gruppen	326,580	102	3,202		
	Gesamt	326,914	104			
4 Image	Zwischen den Gruppen	,650	2	,325	,371	,691
	Innerhalb der Gruppen	89,407	102	,877		
	Gesamt	90,057	104			
5 Mitarbeitermotivation	Zwischen den Gruppen	4,111	2	2,055	2,658	,075
	Innerhalb der Gruppen	78,880	102	,773		
	Gesamt	82,990	104			
19 negativen Auswirkungen vorbeugen	Zwischen den Gruppen	,945	2	,472	,177	,838
	Innerhalb der Gruppen	272,903	102	2,676		
	Gesamt	273,848	104			
21 attraktiver Arbeitgeber	Zwischen den Gruppen	5,240	2	2,620	2,034	,136
	Innerhalb der Gruppen	131,388	102	1,288		
	Gesamt	136,629	104			
22 Kundenbindung	Zwischen den Gruppen	,525	2	,263	,167	,847
	Innerhalb der Gruppen	160,465	102	1,573		
	Gesamt	160,990	104			

Diese Variablen wurden nicht zu einem übergeordneten Motiv zusammengefasst.

Unterschiede in den einzelnen Motiven

Es gibt keine signifikanten Unterschiede in den Mittelwerten (alle p größer 0,05).

Nichtsignifikante Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei den Motiven (1) langfristige Eigeninteresse ($p=0,554$) und (2) Wettbewerbsvorteile ($p=0,266$) und (5) Mitarbeitermotivation ($p=0,075$) und (21) attraktiver Arbeitgeber ($p=0,136$). Beim Motiv langfristige Eigeninteresse zeigen kleinere Unternehmen eine höhere Zustimmung als mittlere und große Unternehmen. Beim Motiv Wettbewerbsvorteile zeigen mittlere Unternehmen eine geringere Zustimmung als kleine und große Unternehmen. Beim Motiv Mitarbeitermotivation zeigen die mittleren Unternehmen eine höhere Zustimmung als die großen und kleinen Unternehmen. Beim Motiv attraktiver Arbeitgeber zeigen die kleinen Unternehmen eine geringere Zustimmung als die mittleren und großen Unternehmen.

8.3.3 Das Motiv „Institutioneller Druck“

Tabelle 17. Mittelwerte Unternehmensgröße /"Institutioneller Druck" (N=105)

		Bericht					
Unternehmensgröße		Institutioneller Druck	7 gesellschaftlicher Druck	8 Kundenerwartungen	9 Trend	11 gestiegenes öffentliches Interesse	18 licence to operate
Kleines Unternehmen	N	12	12	12	12	12	12
	Mittelwert	3,9500	4,33	3,75	5,50	3,50	2,67
	Standardabweichung	1,39642	2,146	2,006	1,834	1,382	1,303
Mittleres Unternehmen	N	28	28	28	28	28	28
	Mittelwert	4,0429	4,75	3,39	5,93	3,43	2,71
	Standardabweichung	1,25946	2,084	1,771	1,585	1,620	1,117
Großes Unternehmen	N	65	65	65	65	65	65
	Mittelwert	3,8554	4,54	3,28	5,29	3,26	2,91
	Standardabweichung	1,10482	1,913	1,546	1,637	1,744	1,674
Insgesamt	N	105	105	105	105	105	105
	Mittelwert	3,9162	4,57	3,36	5,49	3,33	2,83
	Standardabweichung	1,17302	1,970	1,653	1,653	1,662	1,497

Tabelle 18. ANOVA Unternehmensgröße /"Institutioneller Druck" (N=105)

ONEWAY ANOVA						
		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Institutioneller Druck	Zwischen den Gruppen	,703	2	,352	,252	,778
	Innerhalb der Gruppen	142,399	102	1,396		
	Gesamt	143,102	104			
7 gesellschaftlicher Druck	Zwischen den Gruppen	1,644	2	,822	,209	,812
	Innerhalb der Gruppen	402,071	102	3,942		
	Gesamt	403,714	104			
8 Kundenerwartungen	Zwischen den Gruppen	2,304	2	1,152	,417	,660
	Innerhalb der Gruppen	281,944	102	2,764		
	Gesamt	284,248	104			
9 Trend	Zwischen den Gruppen	7,925	2	3,963	1,463	,236
	Innerhalb der Gruppen	276,303	102	2,709		
	Gesamt	284,229	104			
11 gestiegenes öffentliches Interesse	Zwischen den Gruppen	,922	2	,461	,164	,849
	Innerhalb der Gruppen	286,411	102	2,808		
	Gesamt	287,333	104			
18 licence to operate	Zwischen den Gruppen	1,087	2	,544	,239	,788
	Innerhalb der Gruppen	231,827	102	2,273		
	Gesamt	232,914	104			

Das Motiv „Institutioneller Druck“ zeigt nichtsignifikant keine unterschiedlichen Mittelwerte. Die Wichtigkeit des Motivs ist in den verschiedenen Unternehmensgrößen in etwa gleich. ($p=0,778$)

Unterschiede in den einzelnen Motiven

Es gibt keine signifikanten Unterschiede in den Mittelwerten (alle p größer 0,05).

Nichtsignifikante Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei dem Motiv (8) Kundenerwartungen ($p=0,660$) und dem Motiv (9) Trend ($p=0,236$). Beim Motiv Kundenerwartungen zeigen die kleinen Unternehmen eine geringere Zustimmung als die mittleren und großen Unternehmen. Beim Motiv Trend zeigen die mittleren Unternehmen die geringste Zustimmung unter den Unternehmen.

8.3.4 Einzelmotive

Tabelle 19. Mittelwerte Unternehmensgröße /Einzelmotive (N=105)

		Bericht		
Unternehmensgröße		6 Probleme besser lösen	10 Vorreiterrolle	14 Tradition
Kleines Unternehmen	N	12	12	12
	Mittelwert	2,00	1,33	2,08
	Standardabweichung	1,206	,651	1,832
Mittleres Unternehmen	N	28	28	28
	Mittelwert	2,79	1,61	1,96
	Standardabweichung	1,548	,916	1,071
Großes Unternehmen	N	65	65	65
	Mittelwert	3,29	2,26	1,86
	Standardabweichung	1,674	1,461	1,088
Insgesamt	N	105	105	105
	Mittelwert	3,01	1,98	1,91
	Standardabweichung	1,638	1,308	1,178

Tabelle 20. ANOVA Unternehmensgröße /Einzelmotive (N=105)

ONEWAY ANOVA						
		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
6 Probleme besser lösen	Zwischen den Gruppen	18,830	2	9,415	3,691	,028
	Innerhalb der Gruppen	260,160	102	2,551		
	Gesamt	278,990	104			
10 Vorreiterrolle	Zwischen den Gruppen	14,063	2	7,031	4,376	,015
	Innerhalb der Gruppen	163,899	102	1,607		
	Gesamt	177,962	104			
14 Tradition	Zwischen den Gruppen	,594	2	,297	,211	,810
	Innerhalb der Gruppen	143,635	102	1,408		
	Gesamt	144,229	104			

Es gibt signifikante Unterschiede in den Mittelwerten von Motiv (6) Probleme besser lösen ($p = 0,028$) und den Mittelwerten von Motiv (10) Vorreiterrolle ($p = 0,015$). Die Wichtigkeit der Motive Probleme besser lösen und Vorreiterrolle nimmt mit der Unternehmensgröße ab. Nichtsignifikante gleiche Mittelwerte zeigen sich bei dem Motiv (14) Tradition ($p = 0,810$)

8.4 Engagement / Motive

8.4.1 Moralisch-ethische Motiv

Tabelle 21. Mittelwerte Engagement/ moralisch-ethisches Motiv (N=105)

		Bericht						
Engagementgrad		moralisch ethische Motive	12 das Richtige tun	13 bessere Gesellschaft	15 moralische Überzeugung	16 Gesellschaft etwas zurückgeben	17 nächste Generation	20 Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen
reaktiv	N	7	7	7	7	7	7	7
	Mittelwert	2,6190	2,43	2,00	2,00	2,71	3,86	2,71
	Standardabweichung	1,48671	1,813	1,826	1,155	2,215	2,478	1,254
aktiv	N	50	50	50	50	50	50	50
	Mittelwert	2,2033	2,06	2,36	1,62	2,58	1,86	2,74
	Standardabweichung	,86850	1,150	1,367	,667	1,566	1,010	1,562
proaktiv	N	48	48	48	48	48	48	48
	Mittelwert	2,0000	2,04	1,81	1,44	2,52	1,58	2,60
	Standardabweichung	,88660	1,398	1,266	,796	1,571	,986	1,455
Insgesamt	N	105	105	105	105	105	105	105
	Mittelwert	2,1381	2,08	2,09	1,56	2,56	1,87	2,68
	Standardabweichung	,92982	1,306	1,367	,771	1,599	1,256	1,484

Tabelle 22. ANOVA Engagement/ moralisch-ethische Motiv (N=105)

		ONEWAY ANOVA				
		Quadratsu mme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
moralisch ethische Motive	Zwischen den Gruppen	2,747	2	1,374	1,607	,205
	Innerhalb der Gruppen	87,167	102	,855		
	Gesamt	89,914	104			
12 das Richtige tun	Zwischen den Gruppen	,940	2	,470	,272	,763
	Innerhalb der Gruppen	176,451	102	1,730		
	Gesamt	177,390	104			
13 bessere Gesellschaft	Zwischen den Gruppen	7,396	2	3,698	2,019	,138
	Innerhalb der Gruppen	186,832	102	1,832		
	Gesamt	194,229	104			
15 moralische Überzeugung	Zwischen den Gruppen	2,255	2	1,128	1,930	,150
	Innerhalb der Gruppen	59,592	102	,584		
	Gesamt	61,848	104			
16 Gesellschaft etwas zurückgeben	Zwischen den Gruppen	,260	2	,130	,050	,951
	Innerhalb der Gruppen	265,588	102	2,604		
	Gesamt	265,848	104			
17 nächste Generation	Zwischen den Gruppen	31,590	2	15,795	12,155	,000
	Innerhalb der Gruppen	132,544	102	1,299		
	Gesamt	164,133	104			
20 Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen	Zwischen den Gruppen	,463	2	,231	,103	,902
	Innerhalb der Gruppen	228,528	102	2,240		
	Gesamt	228,990	104			

Das moralisch-ethische Motiv zeigt nichtsignifikant einen Unterschied der Mittelwerte. Die Wichtigkeit des Motivs nimmt mit der Höhe des Engagementgrades zu ($p=0,205$). Das heißt die Zustimmung ist in der Gruppe der Proaktiven am höchsten und in der Gruppe der Reaktiven am niedrigsten.

Unterschiede in den einzelnen Motiven

Ein höchstsignifikanter Unterschied in den Mittelwerten zeigt sich bei dem Motive (17) nächste Generation ($p=0,000$). Beim Motiv nächste Generation zeigen die Reaktiven eine deutlich geringere Zustimmung als die Aktiven und Proaktiven. Die Proaktiven zeigen die höchste Zustimmung.

Nichtsignifikant keine Unterschiede der Mittelwerte zeigen die Motive (16) Gesellschaft etwas zurückgeben ($p=0,951$) und (20) Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen ($p=0,902$) und (12) das Richtige tun ($p=0,763$).

Nichtsignifikante Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei den Motiven (15) moralische Überzeugung ($p=0,150$) und (13) bessere Gesellschaft ($p=0,138$). Die Wichtigkeit des Motivs moralische Überzeugung nimmt mit der Höhe des Engagementgrades zu. Die Zustimmung ist also bei den Proaktiven am höchsten. Das Motiv bessere Gesellschaft findet am wenigsten Zustimmung unter den aktiven Unternehmen.

8.4.2 Das Instrumentelle Motiv

Tabelle 23. Mittelwerte Engagement/instrumentelle Motive (N=105)

Engagementgrad		Bericht							
		1 langfristige Eigeninteressen	2 Wettbewerbsvorteile	3 Regulierungen vorbeugen	4 Image	5 Mitarbeiter motivation	19 negativen Auswirkungen vorbeugen	21 Arbeitgeber	22 Kundenbindung
reaktiv	N	7	7	7	7	7	7	7	7
	Mittelwert	3,71	3,43	4,57	1,29	2,57	4,00	2,43	2,29
	Standardabweichung	2,563	2,370	2,070	,488	1,718	2,449	1,272	1,254
aktiv	N	50	50	50	50	50	50	50	50
	Mittelwert	2,24	2,80	4,74	1,68	1,64	2,98	1,92	2,50
	Standardabweichung	1,188	1,525	1,747	,741	,802	1,660	1,140	1,266
proaktiv	N	48	48	48	48	48	48	48	48
	Mittelwert	2,23	2,54	4,96	1,87	1,58	2,65	1,77	2,15
	Standardabweichung	1,477	1,414	1,786	1,123	,767	1,391	1,134	1,220
Insgesamt	N	105	105	105	105	105	105	105	105
	Mittelwert	2,33	2,72	4,83	1,74	1,68	2,90	1,89	2,32
	Standardabweichung	1,472	1,541	1,773	,931	,893	1,623	1,146	1,244

Tabelle 24. ANOVA Engagement/ instrumentelle Motive (N=105)

		ONEWAY ANOVA				
		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
1 langfristige Eigeninteressen	Zwischen den Gruppen	14,306	2	7,153	3,457	,035
	Innerhalb der Gruppen	211,028	102	2,069		
	Gesamt	225,333	104			
2 Wettbewerbsvorteile	Zwischen den Gruppen	5,360	2	2,680	1,131	,327
	Innerhalb der Gruppen	241,631	102	2,369		
	Gesamt	246,990	104			
3 Regulierungen vorbeugen	Zwischen den Gruppen	1,663	2	,832	,261	,771
	Innerhalb der Gruppen	325,251	102	3,189		
	Gesamt	326,914	104			
4 Image	Zwischen den Gruppen	2,499	2	1,249	1,455	,238
	Innerhalb der Gruppen	87,559	102	,858		
	Gesamt	90,057	104			
5 Mitarbeitermotivation	Zwischen den Gruppen	6,090	2	3,045	4,039	,021
	Innerhalb der Gruppen	76,901	102	,754		
	Gesamt	82,990	104			
19 negativen Auswirkungen vorbeugen	Zwischen den Gruppen	11,888	2	5,944	2,315	,104
	Innerhalb der Gruppen	261,959	102	2,568		
	Gesamt	273,848	104			
21 attraktiver Arbeitgeber	Zwischen den Gruppen	2,755	2	1,378	1,050	,354
	Innerhalb der Gruppen	133,873	102	1,312		
	Gesamt	136,629	104			
22 Kundenbindung	Zwischen den Gruppen	3,083	2	1,541	,996	,373
	Innerhalb der Gruppen	157,908	102	1,548		
	Gesamt	160,990	104			

Diese Variablen wurden nicht zu einem übergeordneten Motiv zusammengefasst.

Unterschiede in den einzelnen Motiven

Signifikante Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei den Motiven (1) langfristige Eigeninteresse ($p=0,035$) und (5) Mitarbeitermotivation ($p=0,021$). Bei beiden Motiven langfristige Eigeninteresse und Mitarbeitermotivation zeigen reaktive Unternehmen eine geringere Zustimmung als die aktiven und proaktiven.

Nichtsignifikante Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei den Motiven (2) Wettbewerbsvorteile ($p=0,327$) und (4) Image ($p=0,238$) und (19) negativen Auswirkungen ($p=104$) und (21) attraktiver Arbeitgeber ($p=0,354$). Bei den Motiven (2), (19) und (21) nimmt die Zustimmung mit der Höhe des Engagementgrades zu. Das bedeutet die reaktiven Unternehmen zeigen die geringste Zustimmung und die proaktiven Unternehmen die höchste Zustimmung. Beim Motiv (4) Image ist es genau umgekehrt, die reaktiven Unternehmen zeigen die höchste Zustimmung und

die proaktiven die geringste. Nichtsignifikant keine Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei den Motiven (3) Regulierungen vorbeugen ($p=0,771$) und (22) Kundenbindung (0,373).

8.4.3 Das Motiv „Institutioneller Druck“

Tabelle 25. Mittelwerte Engagement/ „Institutioneller Druck“ Motiv (N=105)

		Bericht						
Engagementgrad		Institutioneller Druck	7 gesellschaftlicher Druck	8 Kundenerwartungen	9 Trend	11 gestiegenes öffentliches Interesse	18 licence to operate	
reaktiv	N	7	7	7	7	7	7	
	Mittelwert	3,7429	3,43	3,43	4,29	3,71	3,86	
	Standardabweichung	1,84649	2,225	1,988	2,059	1,976	2,340	
aktiv	N	50	50	50	50	50	50	
	Mittelwert	3,7240	4,14	3,20	5,32	3,04	2,92	
	Standardabweichung	1,07277	1,969	1,565	1,622	1,428	1,192	
proaktiv	N	48	48	48	48	48	48	
	Mittelwert	4,1417	5,19	3,52	5,83	3,58	2,58	
	Standardabweichung	1,14629	1,770	1,713	1,548	1,820	1,596	
Insgesamt	N	105	105	105	105	105	105	
	Mittelwert	3,9162	4,57	3,36	5,49	3,33	2,83	
	Standardabweichung	1,17302	1,970	1,653	1,653	1,662	1,497	

Tabelle 26. ANOVA Engagement/ Motiv „Institutioneller Druck“ Motiv (N=105)

		ONEWAY ANOVA					
		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz	
Institutioneller Druck	Zwischen den Gruppen	4,497	2	2,249	1,655	,196	
	Innerhalb der Gruppen	138,605	102	1,359			
	Gesamt	143,102	104				
7 gesellschaftlicher Druck	Zwischen den Gruppen	36,668	2	18,334	5,095	,008	
	Innerhalb der Gruppen	367,047	102	3,598			
	Gesamt	403,714	104				
8 Kundenerwartungen	Zwischen den Gruppen	2,554	2	1,277	,462	,631	
	Innerhalb der Gruppen	281,693	102	2,762			
	Gesamt	284,248	104				
9 Trend	Zwischen den Gruppen	17,253	2	8,627	3,296	,041	
	Innerhalb der Gruppen	266,975	102	2,617			
	Gesamt	284,229	104				
11 gestiegenes öffentliches Interesse	Zwischen den Gruppen	8,318	2	4,159	1,520	,224	
	Innerhalb der Gruppen	279,015	102	2,735			
	Gesamt	287,333	104				
18 licence to operate	Zwischen den Gruppen	10,710	2	5,355	2,458	,091	
	Innerhalb der Gruppen	222,204	102	2,178			
	Gesamt	232,914	104				

Das Motiv „Institutioneller Druck“ zeigt nichtsignifikant keinen Unterschied der Mittelwerte ($p=0,196$).

Unterschiede in den einzelnen Motiven

Signifikante Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei den Motiven (7) gesellschaftlicher Druck ($p=0,008$) und (9) Trend ($p=0,41$). Bei den Motiven gesellschaftlicher Druck und Trend nimmt die Wichtigkeit des Motivs mit der Höhe des Engagementgrades ab. Das heißt die Proaktiven zeigen eine geringere Zustimmung und die Reaktiven eine höhere. Nichtsignifikant keinen Unterschied der Mittelwerte zeigt das Motiv (8) Kundenerwartungen ($p=0,631$). Nichtsignifikante Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei den Motiven (11) gestiegenes öffentliches Interesse ($p=0,224$) und (18) licence to operate ($p=0,091$). Beim Motiv gestiegenes öffentliches Interesse zeigen die aktiven Unternehmen die höchste Zustimmung und die reaktiven und proaktiven Unternehmen eine gleich geringere. Beim Motiv licence to operate nimmt die Zustimmung mit der Höhe des Engagementgrades zu.

8.4.4 Einzelmotive

Tabelle 27. Mittelwerte Engagement/Einzelmotive (N=105)				
		Bericht		
		6 Probleme besser lösen	10 Vorreiterrolle	14 Tradition
Engagementgrad				
reaktiv	N	7	7	7
	Mittelwert	2,57	3,14	1,71
	Standardabweichung	1,902	2,410	,951
aktiv	N	50	50	50
	Mittelwert	3,14	2,20	2,08
	Standardabweichung	1,690	1,161	1,158
proaktiv	N	48	48	48
	Mittelwert	2,94	1,58	1,77
	Standardabweichung	1,563	1,108	1,225
Insgesamt	N	105	105	105
	Mittelwert	3,01	1,98	1,91
	Standardabweichung	1,638	1,308	1,178

Tabelle 28. ANOVA Engagement/Einzel motive (N=105)

ONEWAY ANOVA						
		Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
6 Probleme besser lösen	Zwischen den Gruppen	2,444	2	1,222	,451	,638
	Innerhalb der Gruppen	276,547	102	2,711		
	Gesamt	278,990	104			
10 Vorreiterrolle	Zwischen den Gruppen	19,438	2	9,719	6,254	,003
	Innerhalb der Gruppen	158,524	102	1,554		
	Gesamt	177,962	104			
14 Tradition	Zwischen den Gruppen	2,641	2	1,320	,951	,390
	Innerhalb der Gruppen	141,588	102	1,388		
	Gesamt	144,229	104			

Es gibt einen signifikanten Unterschied in den Mittelwerten von Motiv (10) Vorreiterrolle ($p=0,03$). Die Wichtigkeit des Motivs Vorreiterrolle nimmt mit der Höhe des Engagementgrades des Unternehmens zu. Proaktive zeigen die höchste Zustimmung und Reaktive die geringste. Nichtsignifikante gleiche Mittelwerte zeigen sich bei dem Motiv (14) Tradition ($p=0,390$). Nichtsignifikante Unterschiede in den Mittelwerten zeigen sich bei dem Motiv (6) Probleme besser lösen ($p=0,638$). Hier zeigen die aktiven Unternehmen die größte Zustimmung und die Proaktiven die geringste.

9 ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION

9.1 Die Motive und ihre Wichtigkeit

Die Befragten wurden gebeten, die Wichtigkeit jedes einzelnen Motivstatements für ihr Unternehmen auf einer 7-stufigen Skala von 1 „sehr wichtig“ bis 7 „gar nicht wichtig“ zu bewerten. Betrachtet man alle 22 Motive gereiht nach dem Mittelwert über alle Unternehmen, ergibt sich ein erstes interessantes Bild.

Motive	Mittelwert	Sd	
15 moralische Überzeugung	1,56	0,76	
5 Mitarbeitermotivation	1,70	0,90	
4 Image	1,77	0,94	
17 nächste Generation	1,86	1,24	
14 Tradition	1,91	1,18	
21 attraktiver Arbeitgeber	1,95	1,20	
10 Vorreiterrolle	1,98	1,28	
12 das Richtige tun	2,06	1,29	
13 bessere Gesellschaft	2,08	1,35	
22 Kundenbindung	2,34	1,23	
1 langfristige Eigeninteressen	2,37	1,50	
16 Gesellschaft etwas zurückgeben	2,57	1,57	
20 Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen	2,66	1,47	
2 Wettbewerbsvorteile	2,75	1,56	
18 licence to operate	2,81	1,48	
19 negativen Auswirkungen vorbeugen	2,97	1,65	
6 Probleme besser lösen	2,98	1,63	
8 Kundenerwartungen	3,35	1,67	
11 gestiegenes öffentliches Interesse	3,36	1,66	
7 gesellschaftlicher Druck	4,53	1,98	
3 Regulierungen vorbeugen	4,83	1,74	
9 Trend	5,48	1,64	

Die ethische und moralische Überzeugung der Unternehmensführung beziehungsweise des Managements ist das Motiv, das unter den Unternehmen am meisten Zustimmung als wichtiges Motiv findet. CSR in das unternehmerische Handeln zu integrieren, weil es immer mehr Unternehmen tun und damit einem allgemeinen Trend zu folgen, wird von den Unternehmen in seiner Wichtigkeit als Motiv für ihr Engagement an die letzte Stelle gereiht.

Betrachtet man die fünf wichtigsten Motive (gereiht nach dem Mittelwert) folgen auf das Motiv der moralischen Überzeugung (96)²⁶⁴ die Motive, dass sich CSR positiv auf die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter (97) und positiv auf das Image des Unternehmens auswirkt (90), dass CSR zu einer lebenswerten Zukunft für die nächste Generation beiträgt (88) und der Tradition des Unternehmens entspricht (82). Alle fünf Motive wurden von über 80 von 110 Unternehmen als „sehr wichtig/wichtig“ eingestuft, das heißt mit 1 oder 2 bewertet. Die ersten 14 Motive, betrachtet man die Reihung in Tabelle 29 also bis zum Motiv Wettbewerbsvorteile, wurden alle von über der Hälfte der Unternehmen als „sehr wichtig/wichtig“ eingestuft. Alle moralisch-ethischen Motive fallen in diesen Bereich und fast alle instrumentellen. Nur die instrumentellen Motive negativen Auswirkungen vorbeugen und Regulierungen vorbeugen fanden weniger Zustimmung. Diese zwei Motive so wie alle Motive der Gruppe „Institutioneller“ Druck und das Motiv Probleme besser lösen finden sich unter den letzten 8 Motiven.

Das Bild, das sich zwischen dem wichtigsten Motiv der moralischen Überzeugung und dem als nicht wesentlich empfundenen Trend abbildet, lässt ein Muster erkennen. Die meisten der 22 Motive lassen sich in – die in Kapitel 5 herausgearbeiteten - drei übergeordneten Motivbereiche einordnen. Es gibt die moralisch-ethische Motivgruppe, die Gruppe der instrumentellen Motive und die Gruppe der Motive, die sich unter der Bezeichnung „Institutioneller Druck“ zusammenfassen lassen. Kurz zusammengefasst: Die moralischen Motive sind in dem Gedanken verankert, dass Unternehmen der Gesellschaft gegenüber eine moralische Verpflichtung haben und basieren auf allgemeinen Prinzipien wie „das Richtige tun“ und „zu einer guten Gesellschaft beitragen“. Die instrumentellen Motive sehen in CSR ein Mittel zur Erreichung ökonomischer Ziele. Mit institutionellem Druck sind die Erwartungen gemeint, die verschiedene gesellschaftliche Gruppen aufgrund sich verändernder sozio-kultureller Normen an die Unternehmen stellen. Aus der Reihung der Mittelwerte lässt sich nun erkennen, dass die Unternehmen den moralisch-ethischen Motiven und den instrumentellen (ökonomischen) Motiven eine höhere Wichtigkeit in Bezug auf ihr CSR-Engagement zuschreiben, als den Motiven, die in den Bereich des institutionellen Drucks fallen. Alle Motive der Gruppe institutioneller Druck finden sich unter den letztgereihten Motiven. Es lässt sich also erkennen, dass eine Mischung aus moralischen und wirtschaftlichen Gründen die

²⁶⁴ d.h.: das Motiv wurde von 96 Unternehmen als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ eingestuft.

österreichischen Unternehmen dazu bewegt, CSR in ihr unternehmerisches Handeln zu integrieren. Auch in Österreich wird die Freiwilligkeit des CSR-Engagements in den Vordergrund gestellt. Das könnte erklären, warum die Unternehmen die Motive, die in den Bereich institutioneller Druck fallen, als nicht wichtig für ihr Engagement bewerten.

9.1.1 Das moralisch- ethische Motiv

Motive	Mittelwert	Sd	
15 moralische Überzeugung	1,56	0,76	
17 nächste Generation	1,86	1,24	
12 das Richtige tun	2,06	1,29	
13 bessere Gesellschaft	2,08	1,35	
16 Gesellschaft etwas zurückgeben	2,57	1,57	
20 Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen	2,66	1,47	

Die moralische Überzeugung der Unternehmensführung ist das Motiv, in der Gruppe der moralisch-ethischen Motive, dem von den Unternehmen die größte Wichtigkeit zugeschrieben wird. Dieses Motiv wurde von 87% der Unternehmen als „sehr wichtig/wichtig“ bewertet. Das Motiv nächste Generation wurde von 80% als „sehr wichtig/wichtig“ beurteilt. Das Richtige tun halten 75% der Unternehmen für „sehr wichtig/wichtig“ und 73% finden es „sehr wichtig/wichtig“ zu einer besseren Gesellschaft beizutragen. Die Motive der Gesellschaft etwas zurückgeben (55% „sehr wichtig/wichtig“) und die Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen (54% „sehr wichtig/wichtig“) finden im Durchschnitt bereits etwas weniger Zustimmung. Persönliche Moralvorstellungen und der Gedanke der Nachhaltigkeit rangieren also vor allgemeinen Moralvorstellungen.

Das moralisch-ethische Motiv zeigt signifikant unterschiedliche Mittelwerte ($p=0,043$) bei Unterscheidung der Unternehmen nach Größe. Darauf wird im Unterkapitel 9.2 näher eingegangen. Bei Unterscheidung der Unternehmen nach dem Grad des Engagements zeigen sich nichtsignifikant keine Unterschiede in den Mittelwerten ($p=0,205$).

9.1.2 Instrumentelle Motive

Motive	Mittelwert	Sd	
5 Mitarbeitermotivation	1,70	0,90	
4 Image	1,77	0,94	
21 attraktiver Arbeitgeber	1,95	1,20	
22 Kundenbindung	2,34	1,23	
1 langfristige Eigeninteressen	2,37	1,50	
2 Wettbewerbsvorteile	2,75	1,56	
19 negativen Auswirkungen vorbeugen	2,97	1,65	
3 Regulierungen vorbeugen	4,83	1,74	

Unter den instrumentellen Motiven, die in CSR einen Weg zur Erreichung ökonomischer Ziele sehen, wird den Motiven der Mitarbeitermotivation und dem positiven Einflusses auf das Image die meiste Wichtigkeit für das CSR-Engagement der Unternehmen zugeschrieben. Beide Motive und auch das dritt gereichte Motiv, dass CSR ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber macht, werden von über 80% der Unternehmen als „sehr wichtig/wichtig“ bewertet. Nur noch knapp über 60% der Unternehmen bewerten die Motive Kundenbindung und langfristige Eigeninteressen als Motiv, das für ihr Unternehmen „sehr wichtig/wichtig“ ist. Die Hälfte der Unternehmen bewertet das Motiv, dass CSR dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringt als „sehr wichtig/wichtig“ und für 48% ist, negativen Auswirkungen gesellschaftlicher Probleme durch CSR vorzubeugen, ein „sehr wichtiges/wichtiges“ Motiv. Das Motiv Regulierungen von Seiten des Staates vorbeugen rangiert unter allen Motiven an der vorletzten Stelle und ist auch unter den instrumentellen Motiven den Unternehmen das am wenigsten wichtige. 42% der Unternehmen haben dieses Motiv als „nicht wichtig/gar nicht wichtig“ für ihr Unternehmen eingestuft (2 Unternehmen bewerten es als „sehr wichtig“ und 9 als „wichtig“).

9.1.3 Das Motiv „Institutioneller Druck“

Motive	Mittelwert	Sd	
18 licence to operate	2,81	1,48	
8 Kundenerwartungen	3,35	1,67	
11 gestiegenes öffentliches Interesse	3,36	1,66	
7 gesellschaftlicher Druck	4,53	1,98	
9 Trend	5,48	1,64	

51 der 110 Unternehmen, also etwas weniger als die Hälfte, stufen das Motiv licence to operate als „sehr wichtig/wichtig“ ein. Die Motive gesellschaftlicher Druck und dem Trend folgen werden von der Mehrheit der Unternehmen als „nicht wichtig/gar nicht wichtig“ eingestuft.

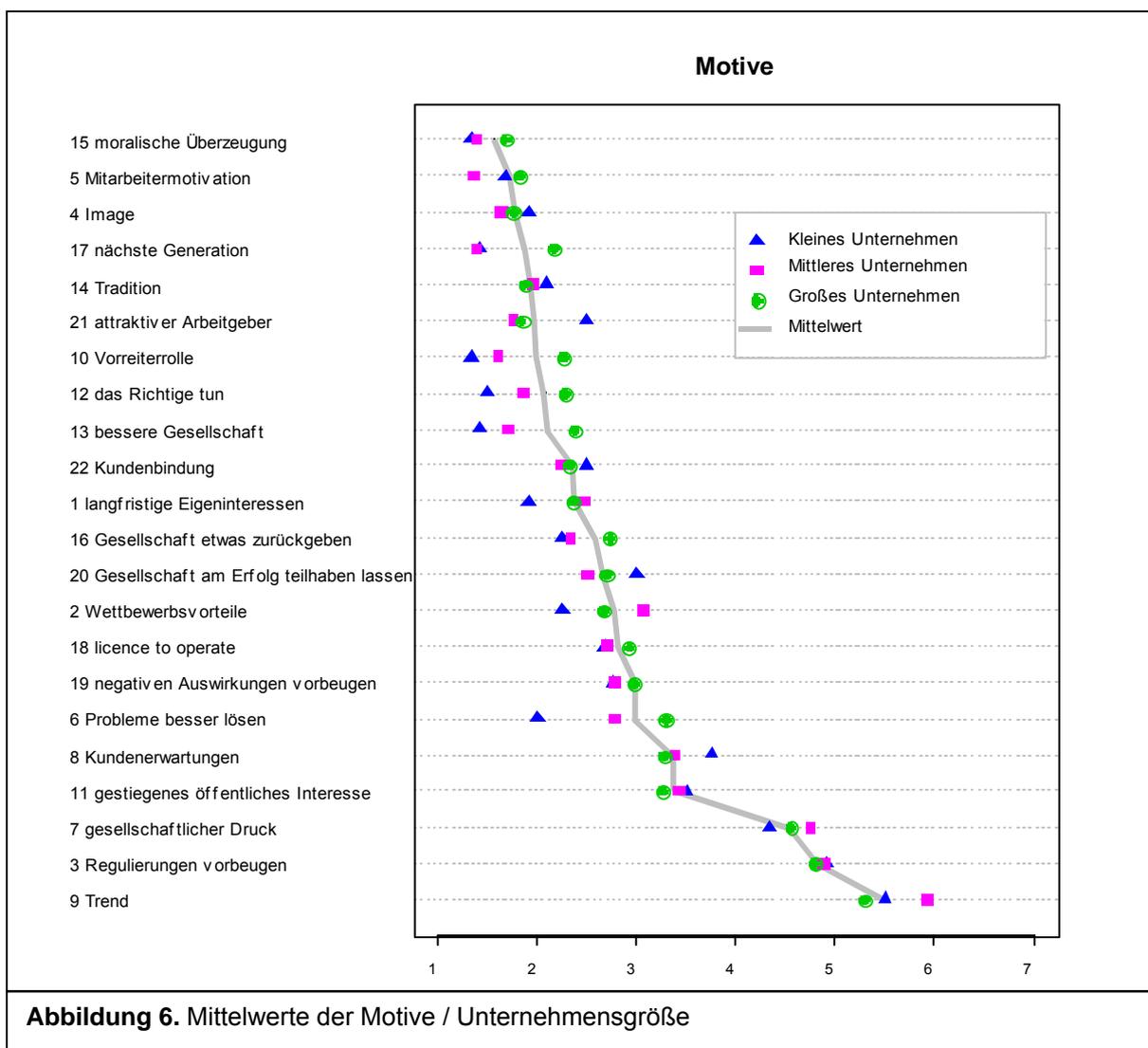
Es zeigt sich folgendes Bild: Alle Motive, die sich auf die Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen beziehen, finden sich unter den von den Unternehmen als „weniger wichtig“ oder „gar nicht wichtig“ eingestuften Motiven. Die beiden Motive, der Gesellschaft etwas zurückgeben und die Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen, sind unter den moralisch-ethischen Motiven die weniger wichtigen für die Unternehmen. Und auch das Motiv licence to operate findet sich unter den weiter unten gereihten Motiven. Aus dem hier dargestellten Bild könnte der Eindruck entstehen, dass sich die Unternehmen in ihrem Tun und/oder Erfolg als nicht von der Gesellschaft abhängig betrachten. CSR erfolgt nicht als Reaktion auf Erwartungen der Gesellschaft sondern aus wirtschaftlichen Überlegungen und moralischer Überzeugung.

9.2 Unternehmensgröße und Motive

Unterscheiden sich die Unternehmen in der Bewertung der Wichtigkeit der Motive nach der Größe des Unternehmens? Unter den 110 befragten Unternehmen sind 65 (59%) große Unternehmen, 28 (26%) mittlere Unternehmen, 12 (11%) kleine Unternehmen und 5 (4%) Mikrounternehmen. Die Mikrounternehmen sind aufgrund der geringen Fallzahl nicht in die Berechnung mit eingegangen.

Die Abbildung 6 zeigt die Mittelwerte der Unternehmen nach Unternehmensgröße. Die graue Linie stellt die Mittelwerte aller Unternehmen dar. Bei 10 der insgesamt 22 Motive liegen keine Unterschiede in den Mittelwerten über 0,5 vor. Die kleinen, mittleren und großen Unternehmen bewerten die Wichtigkeit der Motive (15)

moralische Überzeugung, (4) Image, (14) Tradition, (22) Kundenbindung, (16) der Gesellschaft etwas zurückgeben, (18) licence to operate, (19) negativen Auswirkungen vorbeugen, (11) gestiegenes öffentliches Interesse, (7) gesellschaftlicher Druck und (3) Regulierungen vorbeugen im Durchschnitt gleich. Bei dem gebildeten Motiv „Institutioneller Druck“ zeigen sich - nicht signifikant - keine Unterschiede in den Mittelwerten der Unternehmen nach ihrer Größe. Das gebildete moralisch-ethische Motiv weist signifikant einen Unterschied der Mittelwerte der verschiedenen Unternehmensgrößen auf ($p=0,43$)²⁶⁵. Die Wichtigkeit, die dem Motiv für das Engagement des eigenen Unternehmens zugesprochen wird, nimmt mit der Größe der Unternehmen ab. Näheres dazu findet sich im Unterpunkt 9.2.3.



²⁶⁵ Siehe Tabelle 13 und 14

Bei 12 Motiven unterscheiden sich die Unternehmen bei der Bewertung der Wichtigkeit in Bezug auf die Unternehmensgröße. Als erstes stechen die Dreiecke hervor, die für die kleinen Unternehmen stehen.

9.2.1 Kleine Unternehmen

Bei sechs Motiven unterscheiden sich die kleinen Unternehmen von den mittleren und großen Unternehmen. In drei Fällen handelt es sich um instrumentelle Motive. Den Motiven (1) langfristige Eigeninteressen und (2) Wettbewerbsvorteile schreiben kleine Unternehmen im Durchschnitt eine höhere Bedeutung zu und dem Motiv (21) attraktiver Arbeitgeber eine geringere Wichtigkeit als mittlere und große Unternehmen. Dem Motiv (8) Kundenerwartungen schreiben die kleinen Unternehmen ebenso eine geringere Wichtigkeit als die größeren Unternehmen zu. Ob man daraus ableiten kann, dass kleine Unternehmen ihr CSR-Engagement weniger an den Stakeholderinteressen als an den eigenen wirtschaftlichen Interessen ausrichten bleibt offen. Ein signifikanter Unterschied in den Mittelwerten nach Unternehmensgröße liegt bei dem Motiv (6) „Unser Unternehmen hat Ressourcen und Fähigkeiten mit denen wir bestimmte gesellschaftliche Probleme besser lösen können als der Staat und NGOs“ ($p=0,28$)²⁶⁶ vor. Interessanter Weise wird dieses Motiv mit zunehmender Unternehmensgröße als immer weniger wichtig für das CSR-Engagement bewertet. Dieses Motiv wurde von kleinen Unternehmen, mit einem Mittelwert von 2, bedeutend wichtiger eingestuft als von den mittleren (2,79) und großen Unternehmen (3,29). Das ist interessant, da man annehmen kann, dass mit der Größe des Unternehmens auch die vorhandenen finanziellen und zeitlichen Ressourcen zunehmen. Auch die zu diesem Thema viel diskutierten Managementqualitäten, die Unternehmen gemeinnützigen Unternehmen zur Verfügung stellen könnten, würde man eher von den großen Unternehmen erwarten. Es tut sich die Frage auf, wo die kleinen Unternehmen ihre Möglichkeiten, gesellschaftliche Probleme besser lösen zu können, sehen.

9.2.2 Mittlere Unternehmen

Die mittleren Unternehmen sind in der Abbildung 7 durch ein Quadrat symbolisiert und unterscheiden sich in ihrer Bewertung der Wichtigkeit bei 2 Motiven von den kleinen und großen Unternehmen. Es geht um das zweit- und letztwichtigste Motiv.

²⁶⁶ siehe Tabelle 20

Das Motiv (5) Mitarbeitermotivation wird von den mittleren Unternehmen im Schnitt als wichtiger für ihr Engagement bewertet. Das Motiv (9) Trend ist ihnen weniger wichtig als den anderen Unternehmen.

9.2.3 Große Unternehmen

Die großen Unternehmen sind in der Abbildung 7 mit einem Kreis gekennzeichnet und es ist deutlich zu erkennen, dass sich die großen Unternehmen bei den Motiven (17) nächste Generation, (10) Vorreiterrolle, (12) das Richtige tun und (13) bessere Gesellschaft von den anderen Unternehmen unterscheiden.

Es wurde bereits erwähnt, dass bei dem gebildeten moralisch-ethischen Motiv signifikante Unterschiede der Mittelwerte der verschiedenen Unternehmensgrößen beobachtet werden konnten ($p=0,43$)²⁶⁷. Umso größer die Unternehmen, umso weniger wichtig bewerten sie das moralisch-ethische Motiv in Bezug auf das CSR-Engagement ihres Unternehmens. Fast allen Motiven (außer Motiv 20) dieser Motivgruppe wird also von den großen Unternehmen weniger Wichtigkeit beigemessen als von den anderen Unternehmen. Nur das Motiv (20) Gesellschaft am Erfolg teilhaben lassen wird von den kleinen Unternehmen noch weniger wichtig eingestuft. Zwei Motive dieser Gruppe, das Motiv (15) moralische Überzeugung und das Motiv (16) Gesellschaft etwas zurückgeben, werden von allen Unternehmen ähnlich bewertet. Aber auch hier zeigen die großen Unternehmen höhere Mittelwerte. Unter den moralisch-ethischen Motiven zeigen das Motiv (13) bessere Gesellschaft ($p=0.19$) und das Motiv (17) nächste Generation ($p=0.10$) signifikante Unterschiede in den Mittelwerten. Das Motiv bessere Gesellschaft verliert ebenso wie das gebildete moralisch-ethische Motiv und nichtsignifikant das Motiv (12) das Richtige tun, mit der Größe der Unternehmen an Wichtigkeit für die Unternehmen. Beim Motiv (17) nächste Generation unterscheiden sich die großen Unternehmen mit einem Mittelwert von 2,15 deutlich von den kleinen (1,42) und mittleren (1,39) Unternehmen, die sich nur unwesentlich unterscheiden.

Es zeigt sich also ganz deutlich das Bild, dass die großen Unternehmen den moralisch-ethischen Motiven weniger Wichtigkeit in Bezug auf ihr CSR-Engagement zuschreiben als die kleinen und mittleren Unternehmen. An dieser Stelle drängt sich auch die Frage auf, warum sich kleine Unternehmen im Umkehrschluss eher der

²⁶⁷ siehe Tabelle 14

Gesellschaft moralisch verpflichtet fühlen und das Richtige tun wollen, um zu einer besseren Gemeinschaft beizutragen. Vielleicht liegt der Grund in der engeren Verbundenheit der kleinen Unternehmen mit ihrem unmittelbaren Umfeld. Wie oben erkannt, sind auch die Motive Wettbewerbsvorteile und das Motiv langfristige Eigeninteressen für die kleinen Unternehmen von größerer Wichtigkeit. Man könnte aus den Ergebnissen dieser Umfrage schließen, dass kleine Unternehmen von moralisch-ethischen und wirtschaftlichen Motiven zu CSR motiviert werden und es ihnen auch wichtiger ist, gesellschaftliche Probleme besser lösen zu können. In Verbindung mit der höheren Wichtigkeit die sie dem Motiv Vorreiterrolle zuschreiben, macht das die kleinen Unternehmen zu einer interessanten Untersuchungsgruppe für das Thema CSR. Aus dieser Gruppe könnten interessante Hinweise für die allgemeine Motivierung von Unternehmen zu einem CSR-Engagement gewonnen werden.

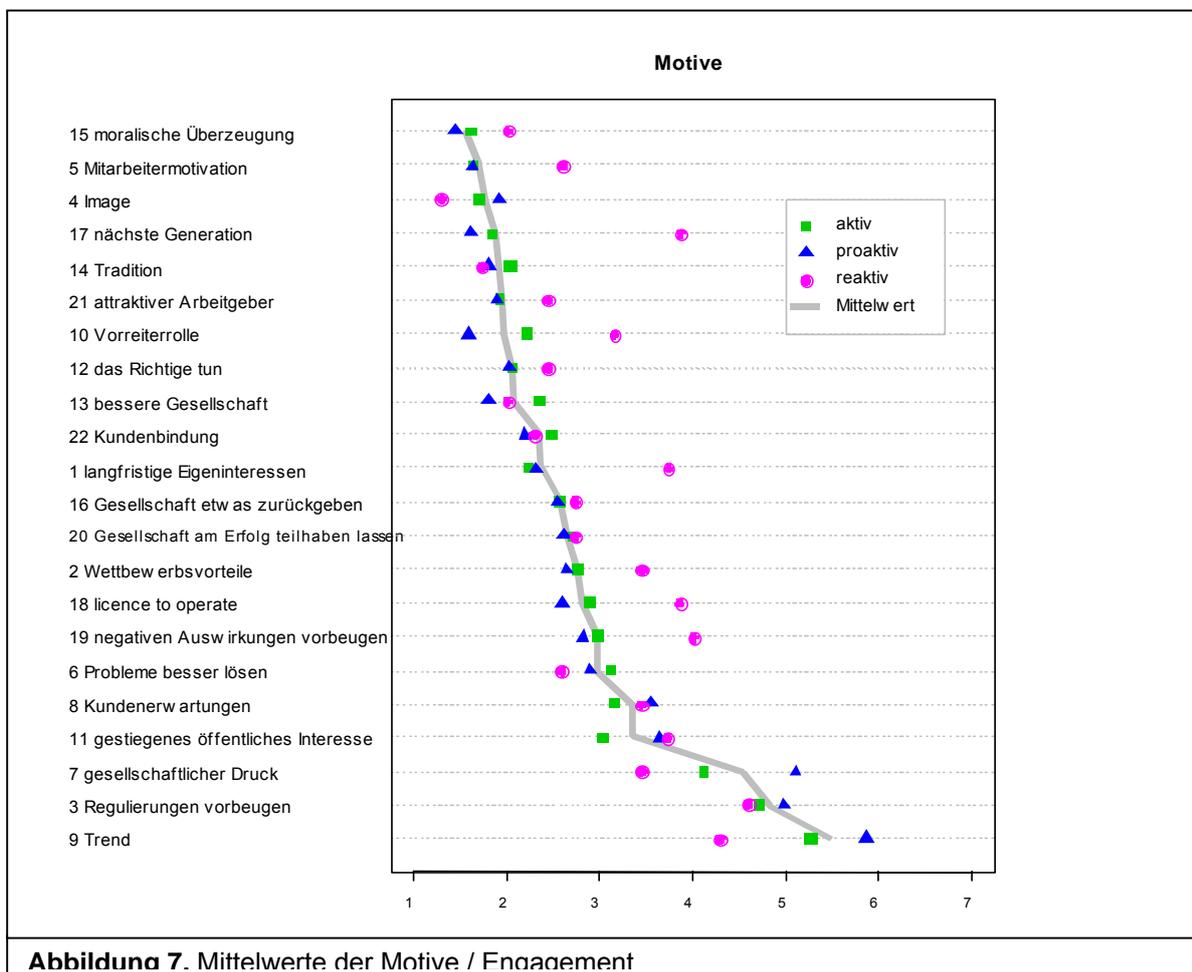
Das Motiv (10) Vorreiterrolle weist auch signifikant Unterschiede in den Mittelwerten auf ($p=0.015$). Die Wichtigkeit dieses Motivs, CSR in das unternehmerische Handeln zu integrieren nimmt mit der Größe der Unternehmen ab. Dieses Motiv wird von den großen Unternehmen deutlich weniger wichtig eingestuft als von den anderen Unternehmen. Die großen Unternehmen sehen sich also nicht als Vorreiter in dem Bereich CSR, obwohl ihnen diese Rolle oftmals zugeschrieben wird. Eine mögliche Erklärung für diesen signifikanten Mittelwertunterschied findet sich im Unterkapitel 9.3.1 im Grad des Engagements.

9.3 Engagementgrad und Motive

Unterscheiden sich die Unternehmen in der Bewertung der Wichtigkeit der Motive nach dem Grad des CSR-Engagements ihres Unternehmens? Von den 110 befragten Unternehmen haben 7 (6%) ihr Engagement als reaktiv, 52 (47%) als aktiv und 51 (46%) als proaktiv eingestuft. Reaktiv meint, dass Unternehmen bei ihrem Engagement auf die an sie gestellten Anforderungen reagieren. Aktiv meint, dass sich Unternehmen mit für sie relevanten Themen auseinandersetzen. Proaktiv meint, dass sich die Unternehmen darüber hinaus als Vorreiter auf diesem Gebiet sehen, indem sie versuchen, Trends und Standards zu setzen.

Die Gruppe der Unternehmen die ihr CSR-Engagement als reaktiv eingestuft haben, setzt sich aus sechs Großunternehmen und einem kleinem Unternehmen zusammen. Vier der Unternehmen sind in allen vier CSR Bereichen aktiv und drei der Unternehmen in zwei beziehungsweise einem der Bereiche. Die sieben Unternehmen kommen aus den Branchen Banken und Versicherungen, Industrie, Transport und Verkehr und aus der Tourismus und Freizeitbranche.

Die Abbildung 7 zeigt die Mittelwerte der Unternehmen nach dem Engagementgrad. Die graue Linie stellt die Mittelwerte aller Unternehmen dar.



Sechs der insgesamt 22 Motive weisen signifikante Unterschiede der Mittelwerte zwischen den Unternehmen je nach Engagementgrad auf. Bei den Motiven (5) Mitarbeitermotivation ($p=0,021$), (17) nächste Generation ($p=0,000$) und (1) langfristige Eigeninteressen ($p=0,035$) unterscheiden sich nur die reaktiven Unternehmen und die aktiven und proaktiven unterscheiden sich nicht voneinander. Bei den Motiven (10) Vorreiterrolle ($p=0,003$), (7) gesellschaftlicher Druck ($p=0,008$) und (9) Trend ($p=0,041$) unterscheiden sich nicht nur die reaktiven Unternehmen deutlich von den anderen zwei, sondern es unterscheiden sich auch die aktiven und proaktiven Unternehmen in der Bewertung der Wichtigkeit des Motivs.

9.3.1 Aktive und proaktive Unternehmen

Die aktiven und proaktiven Unternehmen unterscheiden sich in den Mittelwerten der Motive (10) Vorreiterrolle, (13) bessere Gesellschaft, (11) gestiegenes öffentliches Interesse, (7) gesellschaftlicher Druck und (9) Trend.

Wie erwartet wird das Motiv (10) „Wir möchten in Sachen ‘gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen’ eine Vorreiterrolle einnehmen“ ($p=0,003$) von den Unternehmen die ihr Engagement als proaktiv einschätzen mit einem Mittelwert von 1,58 deutlich wichtiger bewertet als von den aktiven Unternehmen (2,2) und besonders von den reaktiven Unternehmen (3,14). Die Bewertung dieses Motivs deckt sich mit der Einschätzung der Unternehmen bezüglich ihres Engagements. Die Wichtigkeit steigt, wie erwartet, mit dem Grad des Engagements. 67% der kleinen Unternehmen und 50% der mittleren Unternehmen stufen ihr Engagement als proaktiv ein. Bei den großen Unternehmen sind es nur noch 40%, die ihr Engagement als proaktiv einstufen. Es findet sich also hier eine mögliche Erklärung für die signifikant unterschiedlichen Mittelwerte von Motiv (10) bei der Unterscheidung nach Unternehmensgröße. Es überrascht auch nicht, dass die proaktiven Unternehmen das Motiv (13) bessere Gesellschaft wichtiger beurteilen als die aktiven Unternehmen.

Aktive Unternehmen setzen sich mit - für sie relevanten - Themen auseinander. Genau diese Einschätzung kann die Erklärung dafür sein, dass sie drei der Motive, die in die Gruppe „Institutioneller Druck“ eingeordnet sind, wichtiger bewerten. Die Motive (7) gesellschaftlicher Druck ($p=0,008$), (11) gestiegenes öffentliches Interesse und (9) Trend ($p=0,041$) sind den aktiven Unternehmen wichtiger als den proaktiven Unternehmen. Dabei darf man aber nicht übersehen, dass sie allgemein diese

Motive als eher nicht so wichtig bewerten, nur im Vergleich sind sie diesem Engagementtyp wichtiger.

9.3.2 Reaktive Unternehmen

Die reaktiven Unternehmen unterscheiden sich in 13 der 22 Motiven von den anderen Unternehmen und sechs dieser Unterschiede der Mittelwerte sind signifikant. Das lässt vermuten, dass es sich hier um eine ganz eigene Gruppe handelt, deren Zusammensetzung weiter oben bereits dargelegt wurde²⁶⁸. Interessant ist auch, dass 9 der Mittelwerte dieser Gruppe im Bereich zwischen 3 und 4 liegen. Diese Motive werden von den reaktiven Unternehmen weder als wichtig noch unwichtig beurteilt. Welche Gründe hinter diesem Antwortverhalten stecken, stellt eine interessante neue Fragestellung dar. Auffallend an dieser Gruppe ist noch, dass ihnen das Motiv (4) Image unter den Unternehmen am wichtigsten ist und sie den moralischen Motiven eine höhere Wichtigkeit als den instrumentellen Motiven für ihr Engagement beimessen. Dennoch ist ihnen das gebildete moralisch-ethische Motiv weniger wichtig als den aktiven und proaktiven Unternehmen.

Reaktive Unternehmen reagieren auf die an sie gestellten Anforderungen. Nicht verwunderlich also, dass diese Gruppe dem Motiv (7) gesellschaftlicher Druck am meisten von allen Unternehmen zustimmt, wenn auch nur mit einem Mittelwert von 3,43 ($p=0,008$). Einen höchstsignifikant unterschiedlichen Mittelwert weisen die reaktiven Unternehmen beim Motiv (17) nächste Generation auf ($p=0,000$). Während sich die proaktiven und aktiven Unternehmen nicht unterscheiden und diesem Motiv eine hohe Wichtigkeit für ihr CSR-Engagement zuschreiben, fällt die Bewertung der reaktiven Unternehmen schon eher in den unwichtigen Bereich. Bei dem Motiv (1) langfristige Eigeninteressen ($p=0,035$) zeigt sich ein ähnliches Bild. Und auch bei dem Motiv (5) Mitarbeitermotivation ($p=0,021$) liegt ein signifikanter Unterschied des Mittelwerts der reaktiven Unternehmen zu den beiden anderen vor. Aber dieses Motiv wird auch von den reaktiven Unternehmen als wichtig bewertet.

²⁶⁸ siehe Kapitel 9.3

9.4 Resümee

Mit dieser anonymen Onlinebefragung unter 110 österreichischen Unternehmen konnte ein Bild gewonnen werden, wie diese Unternehmen die gesammelten Motive in ihrer Wichtigkeit für ihr Unternehmen bewerten. Bis auf die drei Motive (7) gesellschaftlicher Druck, (3) Regulierungen vorbeugen und (9) Trend wurden alle Motive von den Unternehmen im Durchschnitt als wichtig bewertet. Die Mittelwerte, der als wichtig eingestuften Motive, bewegen sich zwischen 1,56 und 3,36. Die befragten österreichischen Unternehmen werden von einer Mischung aus moralisch-ethischen und instrumentellen Motiven dazu bewegt, CSR in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Sie scheinen nicht von institutionellem Druck zu ihrem CSR-Engagement gedrängt zu werden. Bei einigen Motiven konnten Unterschiede in der Bewertung der Wichtigkeit nach den Kriterien Unternehmensgröße und Grad des Engagements erkannt und beschrieben werden. Das interessanteste Ergebnis für mich ist, dass alle Motive, die in Richtung gesellschaftlicher Druck als Motivation zum CSR-Engagement der befragten österreichischen Unternehmen gehen, sich unter den letzten acht befinden. Das Motivstatement „Mit CSR reagieren wir auf den Druck aus der Gesellschaft uns zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung zu bekennen“ wurde von 20% der befragten Unternehmen als „gar nicht wichtig“ eingestuft. Weitere 30% bewerteten das Motiv ebenfalls als „eher nicht und nicht wichtig“. Zusammengenommen ist also für die Hälfte der Unternehmen gesellschaftlicher Druck kein wichtiges Motiv für ihr CSR-Engagement. Auch in der Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen“ im Auftrag der Initiative CSR Austria aus dem Jahr 2003 nennen nur 3% der Unternehmen „öffentlichen Druck“ als Grund für ihr Engagement.²⁶⁹ Hier bestätigen sich die Ergebnisse. Es drängt sich folgende Frage auf: Besteht in Österreich ein gesellschaftlicher Druck auf Unternehmen CSR in ihre Geschäftstätigkeit zu integrieren? Man kann von einem gestiegenen öffentlichen Interesse für das Thema CSR ausgehen²⁷⁰ und es wäre sicherlich interessant zu erfragen, ob die momentane weltweite Finanzkrise nicht auch in Österreich zu einem erhöhten gesellschaftlichen Druck auf die Unternehmen, sich gesellschaftlich verantwortlich zu verhalten, führen wird.

²⁶⁹ vgl. Deuerlein, 2003, S. 30

²⁷⁰ Die Medien greifen das Thema immer öfter auf.

In der Studie der Initiative Austria kam man zu dem Ergebnis, dass den persönlichen Einstellungen der Geschäftsführung für das CC-Engagement von Unternehmen eine besondere Bedeutung zukommt und ökonomische Überlegungen dagegen nur eine Nebenrolle spielen. Auch in meiner Untersuchung erweist sich die moralische Überzeugung der Unternehmensführung beziehungsweise des Managements als wichtigstes Motiv der Unternehmen. Aus meiner Befragung ergibt sich aber auch das Bild, dass eine Mischung aus moralisch-ethischen Motiven und wirtschaftlichen Überlegungen die Unternehmen zu CSR motiviert. Die Untersuchung der Initiative CSR Austria stand allerdings am Beginn der CSR Diskussion in Österreich und so liegt eine dynamische Entwicklung des Konzeptes CSR zwischen den beiden Befragungen und es scheint sich eine Betrachtung von CSR als Win-Win-Situation herausgebildet zu haben.

LITERATURVERZEICHNIS

Autischer, Wilhelm, 2003: CSR Austria - Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Verantwortung. Glocalist Review, 2003, Nr. 11, 18-19.

Bassen, Alexander; Jastram, Sarah; Meyer, Katrin, 2005: Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2005, Jg. 6, Heft 2, 231-236.

Beck, Ulrich, 1997: Subpolitics, ecology and the disintegration of institutional power. Organization & Environment, 1997, Vol. 10, Iss. 1, 52-65.

Beck, Ulrich, 2003: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bowen, Howard R., 1953: Social Responsibilities of the Businessman. New York: Harper.

Brønn, Peggy S.; Vidaver-Cohen, Deborah, 2008: Motives for Societal Engagement: Legitimacy, Sustainability or the Bottom Line?. Journal of Business Ethics, 2008, DOI 10.1007/s10551-008-9795.

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

Carroll, Archie B., 1999: Corporate Social Responsibility - Evolution of a Definitional Construct. Business & Society, 1999, Vol. 38, Iss. 3, 268-295.

Carroll, Archie B.; Buchholtz, Ann K., 2006: Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. 6. ed., internat. student ed., Mason, Ohio (u.a.): Thomson, South Western.

Carroll, Archie, B., 1979: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 1979, Vol. 4, 497-505.

Chahoud, Tatjana, 2005: Internationale Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik. Analysen und Stellungnahmen. [http://www.diegdi.de/CMSHomepage/openwebcms3.nsf/\(ynDK_contentByKey\)/ENTR7BRGHY?Open&nav=expand:Publikationen;active:Publikationen\ENTR-7BRGHY](http://www.diegdi.de/CMSHomepage/openwebcms3.nsf/(ynDK_contentByKey)/ENTR7BRGHY?Open&nav=expand:Publikationen;active:Publikationen\ENTR-7BRGHY), 25.10.2008.

Crane, Andrew; Matten, Dirk 2007: Business ethics. Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. 2.ed., Oxford (u.a.): Oxford Univ. Press.

Crane, Andrew; Matten, Dirk (Hg.) 2007a: Corporate Social Responsibility. Theories and Concepts of Corporate Social Responsibility. Volume 1, London(u.a.): Sage Publications.

Crane, Andrew; Matten, Dirk; Spence, Laura (Hg.), 2008: Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context. Abingdon (u.a.): Routledge.

Davis, Keith, 1960: Can Business Afford To Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 1960, Vol. 2, Iss. 3, 70-76.

Davis, Keith, 1973: The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 1973, Vol. 16, Iss. 2, 312-322.

Deuerlein, Isabella; Riedel, Silke; Pomper, Florian, 2003: Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen. Studie im Auftrag der Initiative CSR Austria. Wien.

Europäischer Rat, 2000: Schlussfolgerungen des Vorsitzes. Europäischer Rat (Lissabon) 23. Und 24. März 2000.

http://www.consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/de/ec/00100-r1.d0.htm. 25.10.2008.

Freeman, R. Edward, 2008: Stakeholder Management: framework and philosophy. In: Crane, Andrew; Matten, Dirk; Spence, Laura (Hg.), 2008: Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context. Abingdon (u.a.): Routledge.

Friesl, Christian, 2007: Erfolg und Verantwortung. Die strategische Kraft von Corporate Social Responsibility. Eingereicht als Master-Thesis des 3. „Advanced Post Graduate Management“ MBA Universitätslehrgangs an der Wirtschaftsuniversität Wien.

Garriga, Elisabet; Melé, 2004: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. Journal of Business Ethics. 2004, Vol. 53, 51-71.

Habisch, André; Jonker, Jan; Wegner, Martina; Schmidpeter, René (Hg.) 2005: Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin: Springer.

Hiß, Stefanie, 2005: Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt/Man: Campus Verlag.

Jones, T.M., 1980: Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. California Management Review, 1980, Vol. 22, Iss. 3, 59-67.

Knyphausen, Dodo zu, 1998: Multinationale Unternehmen und gesellschaftliche Verantwortung. In: Lachmann, Werner; Farmer, Karl; Haupt, Reinhard (Hg.), Globalisierung: Arbeitsteilung oder Wohlstandsteilung? Münster: LIT, 25-58.

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

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2002: Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. KOM(2002) 347 endgültig. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften, 2006: Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat und den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss. Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden. Brüssel: Kommission der Europäischen Gemeinschaften.

Konrad, Astrid, 2006: Corporate Social Responsibility. www.nachhaltigkeit.at - Österreichs Internetportal für Nachhaltige Entwicklung. Thema des Monats 11/2006. <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=3>, 25.10.2008.

Kotler, Philip; Lee, Nancy, 2005: Corporate Social Responsibility. Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken, NJ: Wiley.

Lachmann, Werner; Farmer, Karl; Haupt, Reinhard (Hg.), 1998: Globalisierung: Arbeitsteilung oder Wohlstandsteilung? Münster: LIT Verlag.

Leisgang, Winfried, 2005: Rezension vom 08.03.2005 zu: André Habisch, Jan Jonker, Martina Wegner u.a. (Hg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Springer-Verlag (Berlin, Heidelberg, New York, Hongkong, London, Mailand, Paris, Tokio, Wien) 2005. In: socialnet Rezensionen unter <http://www.socialnet.de/rezensionen/2135.php>, Datum des Zugriffs 25.10.2008.

Loew, Thomas; Ankele, Kathrin; Braun Sabine; Clausen Jens, 2004: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht. Berlin, Münster. <http://www.ioew.de/home/downloaddateien/csr-end.pdf> 25.10.2008.

Löwy-Harmer, Marie, 2008: TRIGOS: Die Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung.IV-NET. <http://www.industriellenvereinigung.at/bm167>, 02.11.2008.

Lukas, Karin, 2005: Corporate Social Responsibility und Menschenrechte – was tut sich in Österreich? Menschenrechtsrelevante Aktivitäten österreichischer CSR-Unternehmen. Studie im Auftrag der Austrian Development Agency und des Bundesministeriums für Auswärtige Angelegenheiten.

<http://www.univie.ac.at/bim/php/bim/get.php?id=178>, 25.10.2008.

Mark-Ungericht, Bernhard; Weiskopf, Richard, 2004: The Struggle for Definition. The Public Debate on Corporate Social Responsibility in Austria and the Space of Responsibility. *Wirtschaftspolitische Blätter* 3/2004, S.331-352.

Marrewijk, Marcel van, 2003: Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability. Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 2003, Vol. 44, 95-105.

Matten, Dirk; Moon, Jeremy, 2005: A Conceptual Framework for Understanding CSR. In: Habisch, André; Jonker, Jan; Wegner, Martina; Schmidpeter, René (Hg.) 2005: *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin: Springer. 335-356.

McGuire, J.W., 1963: *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.

Meffert, Heribert; Backhaus, Klaus; Becker, Jörg, 2006: Corporate Social Responsibility - gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Dokumentation des 49. Münsteraner Führungsgesprächs vom 13./14. Oktober 2005. Dokumentationspapier / Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. ; 191, Münster.

Meffert, Heribert; Münstermann, Matthias 2005: Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis - eine Bestandsaufnahme. Arbeitspapier 186 Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster.

Orlitzky, Marc; Schmidt, Frank L.; Rynes, Sara L., 2003: Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies*, 2003, Vol. 24, No. 3, 403-441.

Porter, Michael E.; Kramer, Mark R., 2002: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review, 2002, Vol. 20, Iss 12, 56-69.

Prahalad, C.K., 2002: Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation. Reflections: The SoL Journal, 2002, Vol. 3, Iss. 4, 6-17.

respACT austria, 2007: Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft. Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. 3. Auflage, Wien 2007.

Sallmutter, Hans, 2003: CSR aus gewerkschaftlicher Sicht. Glocalist Review, 2003, Nr. 1, 16-17.

Schiebel, Walter; Konrad, Astrid; Martinuzzi, André, 2006: CSR in der Lehre. Lehrmaterial zu Corporate Social Responsibility für Universitäten, Fachhochschulen und Fachhochschullehrgänge. Wien: respACT austria.

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

Sen, Sankar; Bhattacharya, C.B., 2001: Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. Journal of Marketing Research, 2001, Vol. 38, Iss. 2, 225-243.

Strigl, Alfred, 2005: Concerted Action Towards Sustainable Development. In: Habisch, André; Jonker, Jan; Wegner, Martina; Schmidpeter, René (Hg.) 2005: Corporate Social Responsibility Across Europe. Berlin: Springer. 125-139.

Ungericht, Bernhard; Raith, Dirk; Korenjak, Thomas, 2008: Corporate Social Responsibility oder gesellschaftliche Unternehmensverantwortung? Kritische Reflexionen, empirische Befunde und politische Empfehlungen. Wien: LIT Verlag.

Ungericht, Bernhard; Raith, Dirk; Korenjak, Thomas, o.J. Zusammenfassung zentraler Studienergebnisse. Corporate Social Responsibility und gesellschaftliche Unternehmensverantwortung. Eine Evaluation von Aktivitäten, Einstellungen und Unterstützungsbedarfen im Bereich gesellschaftlich verantwortlicher Unternehmensführung.

http://www.asd.at/asd/downloads/212/csr_st_zsfg.pdf, 25.10.2008.

Votaw, D., 1972: Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt1. California Management Review, 1972, Vol. 15, Iss. 2, 25-31.

Wootliff, J.; Deri, C., 2001: NGOs. The New Super Brands. Corporate Reputation Review, 2001, Vol.4, Iss.2, 157-165.

INTERNETQUELLEN

EUROPEAN COMMISSION: European Multi-stakeholder Forum on CSR.

<http://ec.europa.eu/enterprise/csr/multistakeholder.htm>, 10.09.2008.

EUROPEAN COMMISSION: Final Report.

http://ec.europa.eu/enterprise/csr/documents/29062004/EMSF_final_report.pdf, 10.09.2008.

EUROPEAN COMMISSION: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.

<http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2001:0366:FIN:EN:PDF>, 29.10.2008

NACHHALTIGKEIT – LAND STEIERMARK: Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“.

<http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/ziel/30205853/DE/>, 13.09.2008.

NACHHALTIGKEIT – LAND STEIERMARK: Die Bedeutung der sozialen Verantwortung von Unternehmen.

<http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/beitrag/10930104/30205853/>,

13.09.2008

NACHHALTIGKEIT – LAND STEIERMARK: CSR zwischen Freiwilligkeit und verpflichtenden Regeln.

<http://www.nachhaltigkeit.steiermark.at/cms/beitrag/10930099/30205907/>,

25.10.2008

ECONSENSE – INFO POOL: Europäische CSR-Politik.

http://www.econsense.de/csr_info_pool/politik/eu/#CSR-Politik, 14.09.2008.

ECONSENSE – INFO POOL: CSR-Mitteilung von 2002.

http://www.econsense.de/csr_info_pool/politik/eu/#mitteilung, 10.09.2008.

ECONSENSE – INFO POOL: CSR-Mitteilung 2006, Start einer CSR-Allianz von Kommission und Wirtschaft.

http://www.econsense.de/csr_info_pool/politik/eu/#allianz, 14.09.2008.

ÖKOSOZIALES FORUM EUROPA: Kurzinfo Ökosoziale Marktwirtschaft.

<http://www.oesfo.at/osf/?cid=13094>, 16.09.2008.

INTERNET-PORTAL ZUR NACHHALTIGKEIT IN ÖSTERREICH: Die österreichische Strategie zur Nachhaltigen Entwicklung. Eine Initiative der Bundesregierung.

http://www.nachhaltigkeit.at/strategie/pdf/strategie020709_de.pdf, 16.09.2008.

RespACT - austrian business council for sustainable development: Das CSR Leitbild der österreichischen Wirtschaft.

<http://www.respect.at/content/site/service/dokumente/article/2142.html>,

24.09.2008.

respACT – austrian business council for sustainable development: Initiative „CSR Austria“, respACT austria und ABCSD.

<http://www.respect.at/content/site/plattform/wirueberuns/statuten/article/4122.html>, 24.09.2008.

FRAUENSOLIDARITÄT: Die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) aus zivilgesellschaftlicher Perspektive. Interessensvertretungen der ArbeitnehmerInnen, entwicklungspolitische, Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen nehmen Stellung zum Leitbild von CSR-Austria. 2003.

http://www.frauensolidaritaet.org/news/csr_agez.pdf, 24.09.2008.

NESOVE: Netzwerk soziale Verantwortung.

<http://www.sozialeverantwortung.at/>, 24.09.2008.

TRIGOS: Die Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung.

<http://www.trigos.at/>, 25.10.2008.

TRIGOS: In welchen Kategorien kann eingereicht werden?

<http://www.trigos.at/content/trigos/ablauf/kategorien/index.html>, 21.10.2008

ASD: Austrian Business Academy for Sustainable Development.

<http://www.asd.at>, 25.10.2008.

BRÜCKENSCHLAG: Lernwelt Wirtschaft und Gesellschaft

<http://www.brueckenschlag.org>, 25.10.2008.

Matten, Dirk. „Business Ethics in Europe“, 2004

www.cabe.kiem.htwg-konstanz.de/html/2004/2004_matten.pdf, 25.10.2008

Bertelsmann-Stiftung: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen.

http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-F3657E07/bst/xcms_bst_dms_15645_2.pdf, S. 12, 21.10.2008

ANHANG

Online Befragung zum Thema Corporate Social Responsibility
Seite 1/5

0%

Sehr geehrte(r) UntersuchungsteilnehmerIn!

Diese Online-Umfrage ist Teil meiner Diplomarbeit am Institut für Soziologie der Fakultät für Sozialwissenschaften der Universität Wien!
Die Studie beschäftigt sich mit der Frage nach den Motiven österreichischer Unternehmen CSR in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren.

„CSR ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehung mit ihren 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 Beziehung zu anderen Stakeholdern.“

(Grünbuch der EU-Kommission, 2001)

Die Beantwortung des Online-Fragebogens erfolgt anonym und dauert in etwa 5 bis 7 Minuten.

Ich würde mich sehr über Ihre Unterstützung bei meiner Diplomarbeit freuen!
Für etwaige Rückfragen erreichen Sie mich unter folgender Email-Adresse: meggi@kienberger.at
oder unter der Mobilnummer: 0699 / 197 10 634

Margaretha Kienberger

Zurück

[Umfrage erstellt mit Hilfe von 2ask](#)

Weiter

Online Befragung zum Thema Corporate Social Responsibility
Seite 2/5

20%

ALLGEMEINE FRAGEN

1. Wie schätzen Sie das CSR-Engagement Ihres Unternehmens ein? *
(Bitte wählen Sie die Aussage die am besten auf Ihr Unternehmen zutrifft.)

Wir reagieren bei unserem Engagement auf die an uns gestellten Anforderungen.

Wir setzen uns mit für uns relevanten Themen aktiv auseinander.

Wir sehen uns darüber hinaus als Vorreiter auf diesem Gebiet, indem wir versuchen, Trends und Standards zu setzen.

CSR spielt in unserem Unternehmen keine Rolle.

2. In welchen der folgenden CSR-Bereiche ist Ihr Unternehmen aktiv? *
(Mehrfachnennungen möglich)

ARBEITSPLATZ (z.B. Weiterbildung, Gesundheit, Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Freistellung für soziale Dienstleistungen)

ÖKOLOGIE (z.B. Umwelt, Klimaschutz)

MARKT (z.B. Beziehung zu LieferantInnen, KundInnen, MitbewerberInnen, strategische Leitlinien/Grundsätze)

GESELLSCHAFT (z.B. Regionenförderung, Entwicklungszusammenarbeit, Menschenrechte/Integration, Kooperationen/Unterstützung z.B. Spenden)

Zurück

[Umfrage erstellt mit Hilfe von 2ask](#)

Weiter

ZU DEN MOTIVEN

3. Im Folgenden sind verschiedene Gründe aufgelistet die Unternehmen zu CSR motivieren. Bitte bewerten Sie auf der 7-stufigen Skala wie wichtig die einzelnen Gründe in Ihrem Unternehmen sind. *

	sehr wichtig	6	5	4	3	2	gar nicht wichtig
CSR dient den langfristigen Eigeninteressen unseres Unternehmens.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
CSR bringt unserem Unternehmen Wettbewerbsvorteile.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
CSR soll Regulierungen von Seiten des Staates vorbeugen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
CSR wirkt sich positiv auf das Image unseres Unternehmens aus.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
CSR wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit und Motivation unserer MitarbeiterInnen aus.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Unser Unternehmen hat Ressourcen und Fähigkeiten mit denen wir bestimmte gesellschaftliche Probleme besser lösen können als der Staat oder NGOs.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Mit CSR reagieren wir auf den Druck aus der Gesellschaft uns zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung zu bekennen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Unsere Kunden erwarten von uns, dass wir soziale und ökologische Belange in unsere Geschäftstätigkeit integrieren.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Da sich immer mehr Unternehmen zu CSR bekennen, folgen wir dem Trend.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Wir möchten in Sachen „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ eine Vorreiterrolle einnehmen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Das gestiegene öffentliche Interesse in Bezug auf Unternehmensführung und die Forderung nach mehr Transparenz verlangt nach CSR.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
CSR ist für unser Unternehmen wichtig, da wir „das Richtige“ tun wollen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Mit unserem CSR-Engagement möchten wir zu einer besseren Gesellschaft beitragen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
CSR entspricht der Tradition unseres Unternehmens.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
CSR entspricht den ethischen und moralischen Überzeugungen der Unternehmensführung bzw. des Managements.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Wir fühlen uns moralisch dazu verpflichtet, der Gesellschaft etwas zurückzugeben.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Mit CSR können wir zu einer lebenswerten Zukunft für die nächste Generation beitragen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Unser CSR-Engagement soll unsere „licence to operate“ stärken.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Wenn wir uns jetzt nicht um gesellschaftliche Probleme kümmern, kann sich das später negativ auf den Erfolg des Unternehmens auswirken.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Durch CSR können wir die Gesellschaft an unserem Erfolg teilhaben lassen.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
Unser CSR-Engagement macht uns zu einem attraktiven Arbeitgeber und hat positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung und Akquirierung qualifizierter Arbeitskräfte.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
CSR wirkt sich positiv auf die Kundenbindung aus.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					

[Zurück](#)

 Umfrage erstellt mit Hilfe von **2ask**
[Weiter](#)

ZUM UNTERNEHMEN

4. Unternehmensgröße *

(Bitte zutreffendes ankreuzen)

- MIKROUNTERNEHMEN (Unternehmen, die weniger als 10 Personen beschäftigen)
- KLEINES UNTERNEHMEN (Unternehmen, die mehr als 10 und weniger als 50 Personen beschäftigen)
- MITTLERES UNTERNEHMEN (Unternehmen, die mehr als 50 und weniger als 250 Personen beschäftigen)
- GROSSES UNTERNEHMEN (Unternehmen, die mehr als 250 Personen beschäftigen)

5. Branche *

(Bitte zutreffendes gemäß der Einteilung der Wirtschaftskammer Österreich ankreuzen)

- Banken und Versicherung
- Gewerbe und Handwerk
- Handel
- Industrie
- Information und Consulting
- Transport und Verkehr
- Tourismus und Freizeitwirtschaft

6. Wo ist die Zuständigkeit für CSR in Ihrem Unternehmen verortet? *

- Geschäftsführung
- Vorstand
- Marketing
- Personalwesen
- Querschnittseinheit aus verschiedenen Bereichen
- eigene CSR Organisationseinheit
- Andere und zwar

Zurück

Umfrage erstellt mit Hilfe von 2ask



Weiter

Online Befragung zum Thema Corporate Social Responsibility Seite 5/5 80%

ZU IHRER PERSON

7. Geben Sie bitte Ihre Position im Unternehmen an. *

8. Geben Sie bitte Ihr Geschlecht an. *

Weiblich

Männlich

9. Hier finden Sie Platz für einen Kommentar.

Zurück [Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask** Absenden

Online Befragung zum Thema Corporate Social Responsibility

Ende des Fragebogens

Vielen Dank für die Teilnahme an meiner Umfrage.

Wenn Sie über die Ergebnisse dieser Studie informiert werden möchten, schreiben Sie bitte eine Email an meggi@kienberger.at

Margaretha Kienberger

Sie haben den Fragebogen erfolgreich ausgefüllt.
Sie können den Browser nun schließen.

[Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask'](#) **2ask**

ABSTRACT

Vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema der Corporate Social Responsibility (CSR). Mit der Verabschiedung der österreichischen Nachhaltigkeitsstrategie im Jahr 2002 wurde die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unter dem Schlagwort „CSR“ auch in Österreich zu einem breit diskutierten Thema. Interessant am Aufkommen der Diskussion in Österreich ist, dass die Initiative von den Unternehmen selbst beziehungsweise ihren Interessensvertretungen ausging.

Um CSR im österreichischen Kontext zu verstehen, wird zuerst auf die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Konzept eingegangen. Deren Beginn findet sich in den USA der 1950er Jahre, ein Großteil der Autoren, der Literatur und der konzeptionellen Grundlagen zum Thema der sozialen Verantwortung von Unternehmen haben dort ihren Ursprung. Es wird das CSR-Konzept nach Carroll vorgestellt und der konzeptionelle Rahmen eines europäischen CSR-Verständnisses diskutiert. Nach einer Betrachtung der Europäischen CSR-Politik folgt die Auseinandersetzung mit CSR im österreichischen Kontext. Wichtig für das österreichische Verständnis ist die Einbettung in die nachhaltige Entwicklung und in die Tradition der Sozialpartnerschaft. Aus diesem Grund wird die interessenspolitische Diskussion um CSR in Österreich näher beleuchtet.

Die Auseinandersetzung mit den theoretischen Hintergründen und unterschiedlichen Zugängen zu CSR, je nach soziokulturellem Rahmen und unterschiedlichen Akteursgruppen, führt schließlich zu der Frage nach den Motiven. Welche Motive haben österreichische Unternehmen CSR in ihr unternehmerisches Handeln zu integrieren? Um diese Frage zu beantworten, wurden aus der Literatur Motive zu CSR recherchiert und mittels einer Onlinebefragung von österreichischen Unternehmen in ihrer Wichtigkeit bewertet. Außerdem wurde der Frage nachgegangen, ob sich die Unternehmen in der Bewertung der Wichtigkeit nach Unternehmensgröße oder dem Grad ihres Engagements unterscheiden?

Aus der Befragung von 110 österreichischen Unternehmen ergibt sich das Bild, dass eine Mischung aus moralisch-ethischen Motiven und wirtschaftlichen Überlegungen die österreichischen Unternehmen zu ihrem CSR-Engagement bewegt, während sie gesellschaftlichem Druck als Motiv keine Wichtigkeit zuschreiben.

LEBENS LAUF

Name: Margaretha Kienberger
Geburtsdatum: 26.03.1979
Geburtsort: Wolfsberg/Kärnten
Staatsbürgerschaft: Österreich

Ausbildung:

1985 – 1989 Volksschule in St. Johann in Tirol
1989 – 1991 Hauptschule 2 in St. Johann in Tirol
1991 – 1993 Hauptschule 3 in Spittal an der Drau
1993 – 1997 Bundes-Oberstufenrealgymnasium in Spittal an der Drau

1997 – 2008 Studium an der Universität Wien:
Studienrichtung Soziologie
(sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Studienzweig)

Beruflicher Werdegang:

1999 – 2007 Museum für Mittelalterliche Rechtsgeschichte
1060 Wien
zuletzt stellvertretende Geschäftsführerin

seit Oktober 2007 Vienna Classic
1010 Wien
Sachbearbeiterin