



universität  
wien

**Unternehmensakzeptanz durch Online-  
Kommunikation am Beispiel der  
Corporate-Responsibility-Website  
der Siemens AG Österreich**

**Diplomarbeit**

zur Erlangung des Magistergrades der Philosophie  
an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Wien,  
Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

eingereicht von  
**Angelika Kainz**

Wien, Juni 2009

Studienkennzahl: A 301 300  
Studienrichtung: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft AHStG  
Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Roland Burkart

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Untersuchungsgegenstand	2
1.2	Aufbau und Zielsetzung der Arbeit	2

### Teil A – Theoretischer Bezugsrahmen

2.	Corporate Social Responsibility	4
2.1.	Begriffliche Abgrenzung CSR und Corporate Citizenship (CC)	4
2.2	Corporate Citizenship	6
2.2.1	Der Begriff „Verantwortung“ in Bezug auf Corporate Citizenship	8
2.2.2	Der Bezugsrahmen „Zivilgesellschaft“	9
2.2.3	Die Wechselwirkung von Verantwortung und Vertrauen	13
2.3	Definition CSR	13
2.3.1	Sustainability	14
2.3.2	CSR - ein historischer Rückblick	15
2.3.3	Der Begriff „Verantwortung“ in Bezug auf Corporate Social Responsibility	17
2.3.4	Das Prinzip der Freiwilligkeit bei CC und CSR	19
2.3.5	CSR und Stakeholder	21
2.3.6	Konzeptionelle Ansätze in der CSR	22
2.3.7	Das Akronym CSR - Consumer Social Responsibility	23
2.4	Kommunikation und CSR	26
3.	Fallbeispiel: Die Siemens AG Österreich	30
3.1	Geschichtlicher Rückblick: Der Mensch Werner von Siemens	30
3.2	Soziales Engagement im Haus Siemens	32
3.2.1	Betriebliche Sozialpolitik und freiwillige Leistungen des Firmengründers	33
3.2.2	Soziales Engagement nach Werner von Siemens	35
3.3	Corporate (Social) Responsibility heute	39
3.3.1	Die ökonomische Verantwortung	41
3.3.2	Die ökologische Verantwortung	41
3.3.3	Die gesellschaftliche Verantwortung	42
3.4	Kommunikation und CR-Reporting	45
4.	Onlinemedien	46
4.1	Begriffsdefinition	48
4.2	Einordnung des Medienbegriffs	49
4.3	Online-PR aus der Perspektive der Kommunikationswissenschaft	50

## **Teil B – Empirische Untersuchung**

5.	Unternehmensakzeptanz durch Online-Kommunikation	52
5.1	Erkenntnisinteresse und Ziel der Untersuchung	52
5.2	Untersuchungsgegenstand	52
5.3	Theoretischer Bezugsrahmen	54
5.4	Vorgangweise und Untersuchungsdesign	56
5.4.1	Auswahl der InterviewpartnerInnen	56
5.4.2	Erhebungsinstrument	57
5.4.3	Leitfaden und Ablauf der Befragung	58
5.5	Auswertungsinstrument	60
5.5.1	Ablaufmodell nach Mayring	60
6.	Ergebnisse der Untersuchung	63
6.1	Die Befragten	63
6.2	Darstellung der inhaltsanalytisch erhobenen Kategorien	64
6.2.1	Themenbereich „Vertrauen und Internet“	64
6.2.2	Themenbereich „Informationsbeschaffung und Kontrolle“	64
6.2.3	Themenbereich „Vertrauen in Unternehmen“	64
6.2.4	Themenbereich „Struktur und Strategie“	64
6.2.5	Themenbereich „Verständlichkeit“	65
6.2.6	Themenbereich „Aktualität“	65
6.2.7	Themenbereich „Glaubwürdigkeit/Authentizität“	65
6.2.8	Themenbereich „Vertrauen und Siemens“	65
6.2.9	Themenbereich „Kernwerte bei Siemens“	65
6.2.10	Hinweise auf eine mögliche Optimierung der Website	66
6.3	Interpretation der Ergebnisse	66
6.3.1	Wechselwirkung Informationsbeschaffung und Vertrauen	67
6.3.2	Wechselwirkung Webkommunikation und persönliche Kommunikation	67
6.3.3	Wechselwirkung Websitestructur und Akzeptanz	68
6.3.4	Wechselwirkung Dialogorientierung und Akzeptanz	68
6.3.5	Wechselwirkung Reputation und Kommunikationsart	68
6.3.6	Empfehlungen für die Optimierung der Website	69
7.	Zusammenfassung	70
	Abstract	71
	Lebenslauf	72
	Literatur- und Quellenverzeichnis	73
	Abbildungsverzeichnis	84
	Anhang	85

## **Danksagung**

Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn Univ.-Prof. Dr. Roland Burkart, der mich mit großem Engagement durch alle Phasen dieser Arbeit begleitete - besonders aber dafür, dass er mich 14 Jahre nach meiner letzten Prüfung an der Universität wieder als Diplomandin akzeptierte und betreute. Die Kommunikation ist mein Leben, seit Jahren auch im Beruf, dennoch war es schwierig wieder den Einstieg in die kommunikationswissenschaftliche Sicht zu schaffen. Ohne die Unterstützung von Herrn Univ.-Prof. Dr. Burkart wäre das nicht gelungen.

Den Personen, die sich für die Befragung zur Verfügung gestellt haben, danke ich sehr herzlich – ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Meinen Vorgesetzten und KollegInnen in der Siemens AG Österreich möchte ich an dieser Stelle ebenso für ihre Unterstützung danken wie meinen FreundInnen, die mir meine temporäre „Sozialphobie“ der letzten Monate (hoffentlich) verziehen haben.

Last, but not least, danke ich an dieser Stelle meinen Eltern, die mir eine umfassende Ausbildung, auch Herzensbildung, und das Studium ermöglicht haben – und nie die Hoffnung aufgegeben haben, dass diese Diplomarbeit irgendwann doch noch geschrieben wird...

## 1. Einleitung

Political correctness alleine reicht heutzutage nicht mehr aus, die Forderung nach „ethical correctness“ (KÖHLER/HADERLEIN 2007: 7), nach moralisch einwandfreiem Handeln, hat die Unternehmen erreicht. Der Mensch, Bürger und Konsument, ist kritischer und selbstbewusster geworden – und die neuen Medien und Technologien ermöglichen es ihm, sich besser, schneller, öffentlichkeitswirksamer zu artikulieren. War es noch vor rund zwei Jahrzehnten schwierig, aufwändig und kostspielig, seine Ansichten und Meinungen einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, kann man nun per Mausklick Informationen mit der Welt teilen. Mittels Mobiltelefon kann man längst nicht nur mehr auf verschiedene Arten kommunizieren (Gespräche, Textnachrichten, Voice-Mail-Dienste, ...), sondern auch fernsehen, spielen, Radio hören, im Web surfen, E-Mails abrufen, lesen und versenden, fotografieren und filmen. Websites im Internet bieten Plattformen für Texte, Bilder und Filme. Der Content wird von den UserInnen gestaltet. Meist zum Nulltarif, unmittelbar, weitgehend unzensiert. Das bedeutet, dass ein unzufriedener Konsument, eine aufgebrachte Kundin oder enttäuschte MitarbeiterInnen in Sekundenschnelle ein Statement um den Erdball schicken können. Unternehmen, Regierungen und Organisationen stehen „unter Beobachtung“ – Feedback erfolgt unmittelbarer als früher. Sie nützen aber auch dieselben Kanäle, um ihrerseits zu kommunizieren. Egal welcher Größe, von der Ich-AG bis zum Weltkonzern – Unternehmen ohne eigenen Auftritt im Word Wide Web gibt es kaum noch und sie sind sich zunehmend ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst. Um der ethical correctness gerecht zu werden, dokumentieren sie mehr oder weniger transparent und verständlich ihr soziales, ökonomisches, ökologisches Handeln – freiwillig, über gesetzliche Vorgaben hinaus. Unternehmen sind integrativer Bestandteil der Gesellschaft und agieren dementsprechend. Das wirft die Frage auf, wie intensiv die Wechselwirkung zwischen Gesellschaft und Wirtschaft sein kann/muss/soll/darf und welche Möglichkeiten, Chancen und Risiken, die Onlinekommunikation beiden Seiten bietet. Eine Kernfrage dabei ist sicher, wie Unternehmen und Stakeholder kommunizieren. Gerade in Bezug auf das Medium Internet gibt es immer wieder Vorbehalte. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind dabei Schlüsselbegriffe.

## **1.1 Untersuchungsgegenstand**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob Online-Kommunikation zur Vertrauensbildung beiträgt und somit eine höhere Akzeptanz von Unternehmen erzielt werden kann. Als Fallbeispiel wurde die Corporate-Responsibility-Website [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) der Siemens AG Österreich gewählt. Es geht um das subjektive Erleben von Glaubwürdigkeit bei der Rezeption der Homepage. Welche Faktoren beeinflussen das Vertrauen von Personen in Unternehmen? Welche Rolle spielt dabei die persönliche Kommunikation? Wie müssen Informationen beschaffen sein, damit sie vertrauensstiftend wirken? Wie wichtig ist die Erfahrung, die die Menschen im Vorfeld der Untersuchung mit dem Unternehmen gemacht haben? Welche Rolle spielen dabei die Tradition, Größe und Reputation des Betriebes? Dies sind einige Beispiele für Fragestellungen die im Zentrum dieser Arbeit stehen. Die empirische Untersuchung soll Zusammenhänge aufzeigen. Die Überprüfung bestehender Theorien steht dabei nicht im Vordergrund, ebenso werden ökonomische und technische Parameter zugunsten der kommunikationswissenschaftlichen Aspekte weitgehend ausgeklammert – das Forschungsinteresse gilt jenen Faktoren, die vertrauensbildend wirken können. Die qualitative Untersuchung soll anhand von Interviews mit Stakeholdern, also mit Mitgliedern der relevanten Teilöffentlichkeiten, Tendenzen im subjektiven Befinden der Befragten aufzeigen, wie Webinformationen beschaffen sein müssen, um Vertrauen für ein Unternehmen zu generieren.

## **1.2 Aufbau und Zielsetzung der Arbeit**

Im ersten Teil der Arbeit steht die Definition des Bezugsrahmens im Vordergrund. Die Begriffsklärung ist notwendig, um den Kontext der Arbeit zu umreißen – den Bereich der Corporate Social Responsibility. Die Trends im Bereich der unternehmerischen Verantwortung sollen dabei ebenso aufgezeigt werden wie Theorien und empirische Arbeiten, die für die Annäherung an die Thematik wesentlich erscheinen. Ebenso soll das Unternehmen, das im Mittelpunkt des Fallbeispiels steht, vorgestellt werden. Insbesondere die Person des Firmengründers erscheint hier von vorrangiger Bedeutung, da hier ein Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Engagement von heute besteht. Ebenso soll eine Annäherung an die Begriffe Vertrauen und Glaubwürdigkeit auf der Basis ausgewählter Quellen und Theorien getroffen werden.

Im Vorfeld der empirischen Arbeit wird die Website beschrieben, die im Mittelpunkt der Untersuchung steht. Diese Beschreibung erfolgt aufgrund der beruflichen Expertise der Verfasserin, die seit 1995 im Bereich Communications der Siemens AG Österreich tätig ist und die die Entstehung der Seite im Zuge des Berufs verfolgt hat - Details über den Aufbau der Seite, die Intention und die Struktur der Informationen werden daher nicht als Zitate bzw. mit Quellennachweisen angeführt, da die Kenntnis auf der beruflichen Praxis und der engen Zusammenarbeit mit dem damaligen Verantwortlichen für die Webpage, Mag. Erwin Bendl, basiert.

Der zweite Teil befasst sich mit der wissenschaftlichen Untersuchung. Achtzehn ProbandInnen wurden eingeladen, die Website [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) zu besuchen und sich im Anschluss daran möglichst frei zu den gewonnenen Eindrücken äußern. Ein Leitfaden gab dabei die thematische Richtung der einzelnen Abschnitte vor, Zwischenfragen wurden nur gestellt, um den Redefluss (wieder) in Gang zu setzen. Nach der Transkription wurden die Protokolle in Anlehnung an die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. In der Interpretation wird der Status Quo dargestellt. Die Erkenntnisse könnten darüber hinaus dazu dienen, die untersuchte Website zu optimieren.

## Teil A – Theoretischer Bezugsrahmen

### 2. Bezugsrahmen Corporate Social Responsibility (CSR)

#### 2.1. Begriffliche Abgrenzung CSR und Corporate Citizenship (CC)

Im gängigen Sprachgebrauch gibt es eine Reihe von Bezeichnungen für das soziale Engagement von Unternehmen und die Arten, Verantwortung für die Anliegen der Gesellschaft zu übernehmen. War es in der Vergangenheit schon so, dass die Begriffe Mäzen, Spender oder Sponsor oftmals fälschlicherweise synonym verwendet wurden, bis hin zur umgangssprachlichen Verwendung des Wortes „Sponsern“, wenn es zum Beispiel „(...) um die regelmäßige Zuwendung von Taschengeld einer Mutter an ihren Sohn (...)“ geht (BRUHN 2003: 5), so gibt es heute ebenfalls vielerorts Unklarheiten beim Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) und ihrer Aufgabenfelder. BESCHORNER/SCHMIDT konstatieren eine gewisse Unschärfe der verwendeten Begriffe und sprechen von einem „Begriffswirrwarr“. Sie halten überdies fest, dass die Praxis lange Zeit nichts von „Unternehmensethik“ wissen wollte: „Der Begriff erscheint sperrig, im hinteren Teil des Wortes zu moralisierend“ (BESCHORNER/SCHMIDT 2008: 9).

Ludger HEIDBRINK hält dazu fest: „Wo Moral aus ökonomischen Gründen befolgt wird, ist sie keine mehr“ (HEIDBRINK 2008: 3), auf der anderen Seite spricht nichts dagegen, dass moralische Prinzipien eingesetzt werden, um Profit zu machen. „Im Gegenteil, wo Unternehmen durch Ethik zum Erfolg gelangen, wächst das Vertrauen in die Integrität des Unternehmens (...)“ – und dies trägt zur Steigerung der wirtschaftlichen Produktivität bei (HEIDBRINK 2008: 6). Es entsteht ein Kreislauf: Erfolgreiche Unternehmen, können es sich besser „leisten“, moralisch zu agieren. Wenn sie dies tun, erhöhen sie ihren wirtschaftlichen Erfolg. Kritische KonsumentInnen und KundInnen kaufen eher bei Unternehmen, bei denen sie darauf vertrauen, dass ethisch einwandfrei gearbeitet wird. Dies trägt wieder zum Geschäftserfolg bei. Und so fort (vgl. HEIDBRINK 2008: 6). WIEGERLING ortet Bedarf an einem Schulfach „Ethik“, da es in multikulturellen Gesellschaften immer schwieriger sei, gemeinsame Werte zu definieren, meint aber auch, dass die Bemühung der Bezeichnung allein kein Qualitätsmerkmal und sieht einen Zusammenhang „zwischen der inflationären Nutzung des Wortes und den tatsächlichen moralischen Defiziten in unserer Gesellschaft“ (WIEGERLING 2008: 19).

Judith POLTERAUER konstatiert, dass die wissenschaftliche Forschung zu den Themen Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship noch relativ jung und „*man von einer Begriffsklärung noch weit entfernt*“ sei sowie dass gewisse Unschärfen „*zu inhaltsverwandten Konzepten wie Nachhaltigkeit, Wirtschafts- und Unternehmensethik*“ bestünden (POLTERAUER 2008: 32)

Im Folgenden soll dennoch der Versuch einer kurzen Begriffsklärung anhand der Literatur vorgenommen werden. Corporate Volunteering, Corporate Giving, Sponsorships und Spendenwesen können Teilaspekte von Corporate Citizenship sein, das wiederum ein Teil von Corporate Social Responsibility ist (vgl. dazu BESCHORNER/VORBOHLE 2008: 107). KIEFER sieht Corporate Citizenship als „*modernes Engagementkonzept*“. Und obwohl Spenden und Sponsoring ein Teil von CC-Aktivitäten sein können, so sind es nicht die kurzfristigen Einzelaktivitäten (Disaster Relief ausgenommen), sondern die langfristigen Kooperationen: „*Unternehmen beteiligen sich konzeptionell an dauerhaft angelegten und strategisch ausgerichteten Lösungen gesellschaftlicher Probleme*“ (KIEFER 2004: 20).

Beide Begriffe – Corporate Citizenship und Corporate (Social) Responsibility – beschreiben die Rolle von Wirtschaftsunternehmen in der Gesellschaft. Michael BEHRENT und Josef WIELAND trafen 2003 eine klare Unterscheidung zwischen Corporate Citizenship (CC) und Corporate Social Responsibility (CSR):

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

(BEHRENT/WIELAND 2003: 17, zit. n. BACKHAUS et al. 2008: 123)

Im Fall von Corporate Social Responsibility steht eher der Verantwortungsbegriff im Vordergrund, bei Corporate Citizenship der bürgerschaftliche Ansatz.

## 2.2 Corporate Citizenship

Aktivitäten im Bezug auf Corporate Citizenship sind freiwillig und auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme fokussiert. Maßnahmen, die zur Erfüllung des Unternehmenszwecks beitragen, zählen hingegen nicht dazu. Die Einhaltung gesetzlicher Regeln und Normen sowie von Qualitäts-, Umwelt- und Sozialstandards stellt kein CC-Engagement dar, ebenso wenig wie die betriebsinterne Schulung von MitarbeiterInnen oder Arbeitszeitregelungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Maßnahmen zum „Gender Mainstreaming“, also die Integration der Gleichstellungsperspektive, könnte man hingegen *„(...) als emanzipatorisches Engagement im Sinne von Corporate Citizenship verstehen“* (POLTERAUER 2008: 33).

Corporate Volunteering, Corporate Giving, Sponsorships und Spendenwesen können Teilaspekte sein. Corporate Volunteering basiert meist auf ehrenamtlichen Tätigkeiten von MitarbeiterInnen in deren Freizeit. Die Unterstützung des Unternehmens kann beispielsweise eine zeitlich begrenzte Dienstfreistellung (bei vollen Bezügen) der Beschäftigten oder die Bereitstellung von Produkten und/oder Dienstleistungen für die unterstützte Institution sein. Darüber hinaus werden oft Spenden, die die MitarbeiterInnen für ein Projekt sammeln, vom Unternehmen verdoppelt oder auf eine „runde Summe“ aufgestockt – projektbezogene Zahlungen bzw. die Vervielfachung von Spenden nennt man in diesem Zusammenhang „matching funds“ (vgl. dazu BÜRGERGESELLSCHAFT). Weitere Formen des Corporate Volunteerings sind zum Beispiel Partnerschaften zwischen Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen. Holger BACKHAUS-MAUL führt dazu aus, dass „MentorInnen“ aus der Belegschaft sich direkt um KlientInnen der Einrichtung kümmern oder als TutorInnen mit SchülerInnen und StudentInnen arbeiten. (vgl. BACKHAUS-MAUL 2004: 24). Ebenfalls typisch sind Freiwilligentage, an denen MitarbeiterInnen einen Tag lang in einer bestimmten Organisation mitarbeiten, und der Know-How-Transfer in Austauschprogrammen (oder einseitigen Einsätzen). MitarbeiterInnen mit spezifischen beruflichen Kompetenzen werden dabei an die Partnereinrichtung für einen mittelfristigen Einsatz „verliehen“, z. B. ein IT-Spezialist für den Aufbau eines Netzwerks oder eine Logistikerin für die Optimierung von Transportprozessen. Oft kommt es auch zu einem Austausch, indem SozialarbeiterInnen ihre Problemlösungskompetenz im Unternehmen einbringen (vgl. dazu BACKHAUS-MAUL 2004: 24) – oft sind diese Einsätze ausschließlich für Führungskräfte vorgesehen,

etwa beim Projekt Brückenschlag (nähere Informationen dazu im Internet unter <http://www.brueckenschlag.org/brueckenschlag/start.html>).

In ihrem Artikel *„Making Money by Doing Good“* halten Jackson JANES und Tim STUCHTEY gleich zu Beginn fest, dass große Unternehmen *„(...)in ihrer Außendarstellung erheblichen Wert darauf [legen], sich als Corporate Citizen darzustellen“* und führen als Beispiele unter anderem die Deutsche Bank, Microsoft und Siemens an (JANES/STUCHTEY 2008: 20). Im Ansatz der „Corporate Citizenship“ wird das Unternehmen als „guter Bürger“ verstanden, was die Stellung innerhalb der Gesellschaft beschreibt *„(...) und die damit verbundene Verantwortung für das sie umgebenden Gemeinwesen“* (JANES/STUCHTEY ebd.). Als innovativ werden diese Bemühungen dann gesehen, wenn das Unternehmen lösungsorientiert agiert und dazu beiträgt, *„(...) eine neue Aufgabenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu finden“* (NÄHRLICH 2008: 31).

MAYERHOFER/GRUSCH/MERZBACH verweisen auf das Grünbuch der EU-Kommission mit der Definition von Corporate Citizenship als *„Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld“* (MAYERHOFER et al. 2008: 5). Man geht von einem Modell einer *„assoziativen Bürgergesellschaft“* (SCHWALBACH/SCHWERK 2006: 7) aus. Bürger, Staat und Wirtschaft bringen idealerweise *„(...) ihre jeweiligen Ressourcen sowie Fähigkeiten gemeinwohlorientiert in den sozialen und politischen Prozess(...)“* ein (SCHWALBACH/SCHWERK 2006: 8).

Thomas PETERSEN unterscheidet – ROUSSEAU folgend - in diesem Zusammenhang den „korporativen Bourgeois“, der den Eigennutz voranstellt und durch ökonomische Abhängigkeit charakterisiert ist, und den „korporativen Citoyen“, der sich dem Gemeinschaftsnutzen verpflichtet fühlt. *„Der Bourgeois täuscht in seiner öffentlichen Erscheinung ein Interesse am Wohl anderer vor, das er aber in Wahrheit gar nicht hat“* (PETERSEN 2008: 45; vgl. dazu auch PETERSEN 2008: 37 ff.). PETERSEN wirft die Frage auf, ob ein Unternehmen in seiner Gesamtheit überhaupt als Bürger gesehen werden kann. Wenn man Firmen als „korporative Akteure“ bezeichnet, kann man ihnen wohl einen *„(...) einheitlichen Willen zusprechen“*

(PETERSEN 2008: 39; vgl. dazu auch SUCHANEK 2001: 97ff). Wenn dem so ist, entsprächen Unternehmen eher dem Typus des „korporativen Bourgeois“, da sie einen mehr oder weniger eigennützigen Zweck verfolgen und dem wirtschaftlichen Erfolg verpflichtet sind. Oft müssen sich Unternehmen in der Öffentlichkeit rechtfertigen, wenn es um Entscheidungen geht, die das Unternehmen betreffen, deren Auswirkungen aber die Umgebung tangieren – etwa in Standortfragen, hinsichtlich der Produktionsbedingungen oder wenn es um die (Ab-) Schaffung von Arbeitsplätzen geht (vgl. PETERSEN 2008: 48).

### 2.2.1 Der Begriff „Verantwortung“ in Bezug auf Corporate Citizenship

Ob ein Unternehmen per se Verantwortung übernehmen kann oder nur die Personen, die das Unternehmen führen, mag auf den ersten Blick als bloßes Problem der Formulierung abgetan werden. Fakt ist jedoch, dass in der wissenschaftlichen Diskussion von Ethik der Begriff „Verantwortung“ an eine reale Person, ein Individuum, gebunden ist (vgl. ULRICH 2008: 61). Günther ULRICH zitiert darüber hinaus JENSEN/MECKLING: *„The firm is not an individual (...) but we often make this error by thinking about organizations as if they were persons with motivations and intensions“* (JENSEN/MECKLING 1976: 311 zit. n. ULRICH 2008: 53). Und Milton FRIEDMAN hielt dazu fest:

*„A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but ‘business’ as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense. The first step toward clarity in examining the doctrine of the social responsibility of business is to ask precisely what it implies for whom“* (FRIEDMAN 1970).

Der Soziologe und Philosoph Arnold GEHLEN verwies bereits 1956 auf die Möglichkeit einer „Zwecktransformation“ in Organisationen und Unternehmen, die man im Laufe der Geschichte öfter beobachten konnte und führt aus, dass sich in manchen Fällen die Motive für das Erstreben von Rentabilität verlagern können.

*„Es gibt heute Industriewerke mit so großen ‚freiwilligen‘ Sozialleistungen, dass eine neue, bewusste Tendenz zum autonomen Gesamt-Wohlstandskörper deutlich greifbar wird. Auch kann ein unrentabel gewordenes Unternehmen, mit öffentlichen Mitteln*

*unterstützt, deshalb weiter operieren, um die Arbeiter in Beschäftigung zu halten“ (GEHLEN zitiert nach PETERSEN 2008: 48).*

Aus diesem Blickwinkel betrachtet, könnte das ein Unternehmen sehr wohl auch ein „korporativer Citizen“ sein und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, indem Arbeitsplätze oder ein Wirtschaftsstandort gesichert werden, durch neue Produkte ein Beitrag zum Umweltschutz geleistet wird etc. Ein sogenannter „corporate citizen“

*„(...) kann ein Unternehmen wohl nur sein, wenn es im Horizont gemeinsamer Zwecke einer Gesellschaft agiert, die es auch mit seinen Konkurrenten teilt. Was das Unternehmen produziert und für was es öffentlich einsteht, muss im letzten ein Beitrag zum guten Leben der Gesellschaft sein, in der es steht“ (PETERSEN 2008: 49).*

### **2.2.2 Der Bezugsrahmen „Zivilgesellschaft“**

Unternehmen stehen nie für sich allein, sie sind immer Teil der (Um-)Welt, der Gesellschaft, die sie umgibt. Teil dieser Umgebung sind zum Beispiel auch Non-Profit-Organisationen (non-governmental organizations, NGO), die in der jüngsten Zeit immer häufiger Aufgaben übernehmen, die früher ausschließlich in der Verantwortung von Staat (und Kirche) lagen wie die Hilfe für Personen mit besonderen Bedürfnissen, Jugendliche oder Suchtkranke, Altenpflege oder Aus- und Weiterbildung. Durch die Kürzung staatlicher Förderungen für diese NGOs sind auch Sozialleistungen für den Staat, also die Gesellschaft, in Gefahr. Der Staat hat begrenzte Ressourcen und kann nicht (mehr) für alle Problemfelder der Gesellschaft zuständig sein. Die Non-Profit-Organisationen, die einen Teil der Aufgaben abdecken würden, sehen nach dem Rückgang staatlicher Subventionen allerdings unsicheren Zeiten entgegen. An dieser Stelle blickt die Öffentlichkeit erwartungsvoll auf die Wirtschaft – große Firmen sollen hier aushelfen. Sie sind in doppelter Hinsicht mit dem Staat verbunden – einerseits zahlen sie Steuern und Abgaben, führen Beiträge an die Sozialversicherungen ab und halten sich an gesetzliche Regeln und Normen (vgl. BRAUN 2008: 6). Andererseits ist ihr Geld auch dort gefragt, wo die staatlichen Mitteln nicht reichen. Viele Unternehmen leisten einen wesentlichen Beitrag zum staatlichen Ausbildungssystem, sei es nun durch eigene Betriebskindergärten, Sponsoring im Sektor Bildung und Wissenschaft, die Bereitstellung von Ausbildungsplätzen (Lehre, Praktika, ...) oder die selbstständige

Ausbildung der Fachkräfte von morgen, auch die Aus- und Weiterbildung sowie Beschäftigung von Menschen mit besonderen Bedürfnissen zählt dazu.

Holger BACKHAUS-MAUL hält fest, dass die „*Inkorporierung von Unternehmen in staatliche Entscheidungsprozesse*“ nahezu alle Bereiche der Politik betrifft und nennt Finanz-, Arbeits-, Umwelt- und Sozialpolitik als die wichtigsten Felder. Die Firmen sind politische Mitentscheider – oft werden sie in Entscheidungs- und Gesetzgebungsprozesse eingebunden, z. B. in die Arbeits- und Tarifpolitik (vgl. BACKHAUS-MAUL 2008:17). Unternehmen sind ein Teil der Gesellschaft und befinden sich in einem „Interdependenzverhältnis mit Staat und Zivilgesellschaft“ (BACKHAUS-MAUL 2008: 19). Diese wechselseitige Abhängigkeit anstelle Über- oder Unterordnung erfordert Abstimmungsprozesse und Vereinbarungen, da die Beteiligten „*nicht auf hierarchische Weisungen zurückgreifen*“ können (BACKHAUS-MAUL 2008: 19f).

Doch auch Unternehmen können nicht alle Leistungen finanzieren, die der Staat nicht mehr erbringen kann. Sie agieren gewinnorientiert und können nicht alle Erwartungen der Öffentlichkeit erfüllen. Sie können jedoch – etwa durch die gezielte Kooperationen mit NGOs – Teil des Netzwerkes werden, das sich den gesellschaftlichen Problemen stellt, sich ihrer annimmt (vgl. dazu HALFMANN 2008: 87ff.) Die Zusammenarbeit hat für beide Seiten Vorteile. Die NGOs profitieren von der finanziellen Absicherung. An die Stelle des Staates als Subventionsgeber tritt das Unternehmen als Förderer, Sponsor oder strategischer Partner. Durch die Nutzung unternehmensinterner Kommunikationskanäle können die Non-Profit-Organisationen auch in Kontakt mit den MitarbeiterInnen des Betriebes treten – und sich so neue Zielgruppen erschließen, eine breitere Öffentlichkeit für ihr Anliegen gewinnen und gegebenenfalls neue ehrenamtliche HelferInnen gewinnen. So können sie auch den eigenen Bekanntheitsgrad steigern und sichern sich so einen „Wettbewerbsvorteil“ gegenüber anderen, in ähnlichen Aufgabenfeldern agierenden Verbänden. Die NGOs können überdies von Synergien mit dem Unternehmen profitieren, wenn sie zum Beispiel deren Lieferantennetzwerk für die Beschaffung von Materialien nützen.

Ein nicht unwesentlicher Bestandteil in solchen Kooperationen ist der Know-how-Transfer. Oftmals haben NGOs Defizite im Bereich Management oder Administration, so dass die Tools des Unternehmens auch hier einen Beitrag leisten können. In die Gegenrichtung kann der Know-how-Transfer bedeuten, dass Führung und MitarbeiterInnen eines Unternehmens an sozialer Kompetenz gewinnen und sich Wissen im Bereich der Krisenkommunikation und des Krisenmanagements aneignen können. Durch das Nutzen von Netzwerken kann sich auch das Unternehmen, neue Zielgruppen (KundInnen) erschließen. Ein eventueller Imagetransfer schafft darüber hinaus Sympathiewerte für das Unternehmen. Strategische Kooperationen mit NGOs können Firmen einen Wettbewerbsvorteil sichern, neue Geschäftsfelder eröffnen, Marktnischen erschließen – und Know-how im Bereich des Corporate Volunteerings bringen. Nicht selten bieten die NGOs in Projekten Einsatzorte für engagierte MitarbeiterInnen, die im Rahmen betrieblicher Freiwilligenprogramme zu gemeinnützigen Zwecken vom Unternehmen „verborgt“ werden. Die Liste der Vorteile für beide Seiten ließe sich noch weiter fortsetzen. Ein positiver Nebeneffekt, oder aber auch ein nicht unwesentlicher Grund, für gewinnorientierte Unternehmen ist ein Steuervorteil, wenn finanzielle Unterstützung für NGOs gewährt wird (vgl. dazu HALFMANN 2008: 87ff.)

Am Beginn einer Kooperation zwischen einem Unternehmen und einer Non-Profit-Organisation sollten Überlegungen zu einem sogenannten „Social Case“ angestellt werden. Dabei muss die thematische Ausrichtung im Vordergrund stehen. Das Engagement sollte zum Unternehmen passen (Kerngeschäft, Region, Mitarbeiterinnenstruktur, Stakeholder, ...) und Relevanz für die Gesellschaft haben. Außerdem kann es wichtig sein, eigene Produkte und Dienstleistungen einbringen zu können – im Sinne eines Know-how-Transfers, aber auch im Sinne von z. B. der Marktführerschaft in der Technologie durch innovative Lösungen. Wenn die Themenwahl erfolgt und stimmig ist, sollte man sich erst der Auswahl des Partners zuwenden. Dabei ist relevant, ob die fachliche Kompetenz stimmt, aber auch ob die Organisation zum Unternehmen passt. HALFMANN spricht hier zum Beispiel die „ethisch-pragmatische Orientierung“ der NGO an (vgl. HALFMANN 2008: 94f). Aber auch Hintergrundinformationen zur Struktur und zum „Who is who?“ sind wesentlich. Wie ist die Organisation aufgestellt, organisiert, welchen Netzwerken gehört sie an, aber auch das bisherige Kommunikationsverhalten und interne

Entscheidungsstrukturen sollten berücksichtigt werden. Das Unternehmen sollte in diesem Zusammenhang recherchieren, ob es in der Vergangenheit bereits Aussagen der NGO über den Betrieb gegeben hat und wie diese ausgerichtet waren. Kommentare und Berichte über andere Kooperationen seitens der NGO können Aufschluss über die Medienkompetenz geben, Berichte über die Organisation zeigen, wie der potenzielle Partner in der Öffentlichkeit dargestellt und wahrgenommen wird.

Einen Sonderfall im Bereich der Corporate Citizenship stellt jener Zustand dar, *„(...) bei dem es aus ökonomisch-rationaler Perspektive effizienter ist, Dritte einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu lassen, selbst aber davon zu profitieren“* – man spricht dann von „Free-Riding“-Problemen im Social Case (NÄHRLICH 2008: 28).

Ziel einer Kooperation zwischen „For-Profit“ und „Non-Profit“ sollte eine Win-Win-Situation sein. Je genauer die Definition des Zieles (und der Schritte bis zu dessen Erreichung) erfolgt, um so genauer und transparenter kann der Erfolg gemessen werden. Dabei ist immer die Unterschiedlichkeit der Partner ins Kalkül zu ziehen. Es sollte in jedem Fall auch eine „Exit Strategy“ vereinbart werden, die den Partnern einen Ausstieg ermöglicht. Oft sind derartige Kooperationen für beide Seiten Neuland – HALFMANN empfiehlt daher, CSR als *„(...) eine Chance zur Kooperation unterschiedlicher Akteure der Zivilgesellschaft zum gemeinsamen Nutzen dieser Gesellschaft zu begreifen und als Lernende aufeinander (...)“* zuzugehen (HALFMANN 2008: 96). Stefan NÄHRLICH hält in seinem Artikel „Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung“ fest, dass die Bezeichnung „Win-Win-Situation“ oft missverstanden wird. Diese bedeute nämlich nicht zwangsläufig, *„(...) dass jede Art von gesellschaftlichem Unternehmensengagement automatisch zu beiderseitigen Vorteilen führt“* (NÄHRLICH 2008: 27). Erfolgreiche Projekte und Kooperationen im Bereich der Corporate Citizenship zeichnen sich dadurch aus, dass Business Case, also die betriebswirtschaftlichen Aspekte, und Social Case, die sozialen Perspektiven, sich die Waage halten und nicht wie einer der beiden den anderen überwiegt. Im Mäzenatentum wäre der Social Case stärker gewichtet, im Sponsoring wäre der Business Case im Vordergrund (vgl. NÄHRLICH 2008: 27f.).

### 2.2.3 Die Wechselwirkung von Verantwortung und Vertrauen

Die Globalisierung bringt gesellschaftliche Veränderungen mit sich. Die aktuelle Finanzkrise hat zu Verunsicherung in weiten Teilen der Bevölkerung bewirkt. Die Wirtschaftskrise entwickelt sich zur Vertrauenskrise: *„Die Folge sind geringe Berechenbarkeit, hohe Komplexität von Entscheidungen, der Verlust von individuellem und kollektivem Selbstvertrauen und sinkendes, wechselseitiges Vertrauen in das geordnete Zusammenspiel von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“* (MAHRER/MÜHLBÖCK/GREGORITS 2009: 13). Die Unternehmen sind daher derzeit besonders gefordert. STANEK beobachtet einen *„Prozess der erweiterten Rücksichtnahme auf Interessen“* und konstatiert, dass CSR ein Teil dieses Prozesses ist, *„(...) der die beiden übergeordneten Zielbegriffe – Vertrauen und Loyalität – kommuniziert und weiterentwickelt und damit zur Imagebildung und schließlich zum Erfolg beiträgt“* (STANEK 2004: 172). Dieses Netzwerk auf der Basis von Vertrauen und Loyalität erstreckt sich notwendigerweise auf die betriebsinternen Ebenen gleichermaßen wie auf die Öffentlichkeit und ist die Voraussetzung für den Unternehmenserfolg (vgl. dazu STANEK 2004: 173). Die Herausforderung für die Unternehmen liegt also einerseits darin, verantwortungsvoll zu handeln, und andererseits darin, ihr Verantwortungsbewusstsein sichtbar zu machen – zum Beispiel mit einem Auftritt im Internet: *„Wer Verantwortung übernimmt, handelt verlässlich, kommuniziert glaubwürdig und authentisch“* (MAHRER/MÜHLBÖCK/GREGORITS 2009: 15). Die drei Parameter Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Authentizität sind die Grundlage für gegenseitiges Vertrauen zwischen Stakeholdern und Unternehmen. Vertrauen ist die Basis für das funktionierende Zusammenspiel. Die gegenseitige Akzeptanz ist aber auch die Bedingung, für den wirtschaftlichen Erfolg – und damit für den Fortschritt (vgl. ebd).

### 2.3 Definition CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) wird im Grünbuch der EU-Kommission als *„Konzept, das den Unternehmen dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“* definiert (EU-KOMMISSION 2001: 7; Hervorhebung von MAYERHOFER et al. ergänzt; zit. nach MAYERHOFER et al. 2008: 6). KÖPPL und NEUREITER arbeiten den Leitgedanken heraus, wonach *„sich Corporate Social Responsibility mit dem strategisch geplanten, wohlwollenden Verhalten eines*

*Unternehmens gegenüber allen Interessengruppen befasst, abseits von rechtlichen Zwängen und Richtlinien". Der Begriff CSR kam erst vor wenigen Jahren nach Österreich. FRIESL führt aus, dass der Beginn der CSR-Debatte in Europa der internationalen Finanzkrise, 9/11 und dem „Platzen der Dotcom-Blase“ zu Beginn des neuen Jahrtausends folgte. Unternehmen überdachten danach ihre Rolle und ihre Verantwortung in der Gesellschaft neu (vgl. FRIESL 2008: 9). HEIDBRINK gibt zu Bedenken: „Der Umstand, dass moralische Prinzipien zum ‚Business Case‘ geworden sind, ist indes kein Indiz dafür, dass sich in der Wirtschaft ein Wertewandel vollzogen hat“ (HEIDBRINK 2008: 4).*

### **2.3.1 Sustainability**

Der Begriff „Sustainable Management“ meint das nachhaltige Wirtschaften eines Unternehmens und entwickelte sich aus dem Umweltschutz. Die World Commission on Environment and Development (WCED) beschreibt es in ihrem Bericht „Our Common Future“ an die Generalversammlung der Vereinten Nationen so: *„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“* (WCED 1987), also *„als eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“* (MAYERHOFER et al. 2008: 6). Sustainable Management meint also eine nachhaltige Entwicklung bzw. die Förderung einer solchen. Corporate Social Responsibility wird in diesem Zusammenhang als *„(...) Instrument zur Erreichung dieses Ziels (...)“* dargestellt, was durch den Titel einer EU-Publikation belegt werden kann, die den Titel *„Die Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung“* trägt (vgl. dazu MAYERHOFER et al. 2008: 6). Darin heißt es unter anderem auch, dass die erfolgreiche Umsetzung von CSR-Maßnahmen in Unternehmen dazu beitragen, die Europäische Union zur

*„weltweit wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaft zu machen, die fähig ist, ein dauerhaftes wirtschaftliches Wachstum zu erzeugen, das von einer quantitativen und qualitativen Verbesserung der Beschäftigung und einer größeren sozialen Kohärenz begleitet wird“. (EUROPA 2005).*

### 2.3.2 CSR - ein historischer Rückblick

Einer der „Gründerväter Europas“, Altiero SPINELLI, entwarf bereits 1941 im Manifest von Ventotene ein *„(...) neues Europa, dessen distinktives Merkmal ein hohes Niveau an sozialer Gerechtigkeit ist, mit ausgewogener Verteilung von Ressourcen und Chancen“* (BACH 2008: 115). Zweiundfünfzig Jahre später rief Jacques DELORS die „European Business Declaration Against Social Exclusion“ ins Leben (vgl. BACH 2008: 116), die 1995 zur Gründung von CSR Europe führte, einer Non-Profit-Organisation, die heute 80 multinationale Konzerne und 25 nationale Partnerorganisationen zu ihren Mitgliedern zählt. CSR Europe versteht sich als *„(...) the leading European business network for corporate social responsibility (...)“* (CSR Europe 2008: 1), das seine Mitglieder unter dem Motto „connect, share, innovate“ dabei unterstützt, CSR in ihren Unternehmen zu etablieren oder auszubauen; Projekte für Unternehmen und deren Stakeholder und der Austausch von „Best Practice“-Beispielen bringen einen zusätzlichen praktischen Nutzen (CSR Europe 2008: 2).

Im Jahr 2000 wurde bei einem Treffen des Europäischen Rates in der portugiesischen Hauptstadt in der „Lissabon-Strategie“ festgelegt, *„(...) dass die wirtschaftliche, soziale und ökologische Erneuerung auch in den Bereichen Soziale Kohäsion und Umweltbewusstsein vorangetrieben werden muss“* (BACH 2008: 116; vgl. dazu auch EU-KOMMISSION 2000).

Ein Jahr später befasste man sich in Göteborg (Schweden) mit dem Thema „Sustainable Development“ (BACH 2008: 116) und beschloss die „EU-Nachhaltigkeitsstrategie“ (vgl. dazu DNR EU-Koordination 2008). Die Europäische Kommission gab 2006 in einer Presseaussendung bekannt, *„(...) dass sie die Schaffung eines ‚Europäischen Bündnisses für soziale Verantwortung der Unternehmen‘ unterstützt“* (EUROPA 2006: 1), das kein „Rechtsinstrument“, sondern für Unternehmen *„(...) ein politisches Dach für neue oder bereits bestehende CSR-Initiativen (...)“* darstellt (EUROPA ebd).

JANES/STUCHTEY halten fest, dass *„(...) in den USA der Wert der individuellen Freiheit höher bewertet wird als die gesellschaftliche (und vom Staat durchgesetzte) Solidarität zwischen den Bürgerinnen und Bürgern“* (JANES/STUCHTEY 2008: 21). Das zeigt sich deutlich, wenn man die Vorsorgesysteme in Europa mit jenen in den

Vereinigten Staaten von Amerika vergleicht. Die Sozialleistungen des Staates sind sehr begrenzt - US-AmerikanerInnen kümmern sich eigenverantwortlich um Versorgungs- und Versicherungsthemen. In den „Wohlfahrtsstaaten“ Europas ist das soziale Netz dichter. Dadurch werden aber auch Bereiche abgedeckt, „(...) *die in den USA offen für bürgerschaftliches oder unternehmerisches Engagement sind*“ (JANES/STUCHTEY 2008: 21). Die Autoren halten aber auch fest, dass sich nur 25 Prozent der Unternehmen in den USA an Wohltätigkeitsprogrammen beteiligen (obgleich die Vereinigten Staaten von Amerika in Sachen Philanthropie als führend gelten) – 75 Prozent sehen ihre Verpflichtung darin, Geschäft zu machen: „*Sie glauben, was Präsident Calvin Coolidge einmal sagte: The business of America is business*“ (JANES/STUCHTEY 2008: 22). Cyndy BITTINGER stellt auf der Website der Calvin Coolidge Memorial Foundation fest, dass das genannte Zitat *“the most famous misquote of Calvin Coolidge’s”* ist. Das Original stamme aus einer Rede des 30. Präsidenten der Vereinigten Staaten vor der Amerikanischen Gesellschaft der Zeitungsherausgeber in Washington D.C. am 17. Jänner 1925: *“After all, the chief business of the American people is business”*. Die Fortsetzung *“Of course the accumulation of wealth cannot be justified as the chief end of existence”* scheint in diesem Zusammenhang auch erwähnenswert (CCMF 2009).

Doch wenn auch nur 25 Prozent aller US-amerikanischen Firmen sich an Wohltätigkeitsprogrammen beteiligen, so sind gerade in den Vereinigten Staaten die Namen großer Unternehmer mit sozialem und kulturellem Engagement verbunden. JANES/STUCHTEY zitieren John Paul GETTY: *“I believe that able business leaders who create wealth and employment are more worthy of historical notice than politicians or soldiers”* (JANES/STUCHTEY 2008: 22) und verweisen darauf, dass moderne Unternehmer wie Bill Gates oder Ted Turner den Trend fortsetzen der etwa von John Rockefeller, Henry Ford oder Andrew Carnegie begonnen wurde. Man denke an Spitäler, Bildungseinrichtungen oder Konzerthallen, die ohne die Schenkungen namhafter Persönlichkeiten nicht möglich gewesen wären. Spenden für karitative Zwecke brachten im Jahr 2006 in den USA 295 Milliarden Dollar ein. Drei Viertel davon stammten von Privatpersonen. Das „Corporate Giving“ von Unternehmensseite nimmt sich mit 12,72 Milliarden US-Dollar im Vergleich dazu recht bescheiden aus (vgl. JANES/STUCHTEY 2008: 22).

Keith DAVIS befasste sich bereits in den 1960er Jahren mit CSR. Er hielt es aber anfangs *„noch für ein nebulöses Konzept“*, war aber dennoch davon überzeugt, *„(...) dass CSR dem Unternehmen langfristig Vorteile bringt und daher im Rahmen des Managementprozesses analysiert werden sollte“* (SCHWALBACH/SCHWERK 2006: 7). Im Jahr 1973 erklärte er Corporate Social Responsibility als *„(...)the firm's consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm“* (DAVIS 1973: 312). Er hielt darüber hinaus fest, dass es die Verpflichtung des Unternehmens wäre, in seinen Entscheidungsprozessen auch die Auswirkungen dieser Beschlüsse auf die Gesellschaft zu beachten. Dabei sollte man trachten, das soziale Engagement mit den wirtschaftlichen Zielen in Einklang zu bringen. Und es genüge nicht, den gesetzlichen Vorgaben zu entsprechen, um als verantwortliches Unternehmen zu gelten: *„It means that social responsibility begins where the law ends. (...) It is a firm's acceptance of a social obligation beyond the requirements of the law“* (DAVIS 1973: 313).

### **2.3.3 Der Begriff „Verantwortung“ in Bezug auf Corporate Social Responsibility**

Wie im Kapitel 2.2.1 ULRICH folgend beschrieben, wird der Verantwortungsbegriff an das Individuum gebunden und daraus folgt der Schluss. *„CSR reduziert sich (...) auf Managementethik und die Herstellung organisatorischer Rahmenbedingungen, die es Individuen ermöglichen, verantwortlich zu handeln“* (ULRICH 2008: 61). Milton FRIEDMANS Regel *„the business of business is business“* (FRIEDMAN 1970 zit. n. BESCHORNER/VORBOHLE 2008: 106) ist so im dritten Jahrtausend nicht mehr gültig, *„(...) denn sie übersieht, dass verantwortliches unternehmerisches Handeln zu einer Grundbedingung von erfolgreichem Management geworden ist“* (BESCHORNER/VORBOHLE 2008: 106). Und dennoch dürfte es sehr wahrscheinlich sein, *„(...)dass das soziale Engagement von Unternehmen nur so lange aufrecht erhalten wird, wie es sich betriebswirtschaftlich rechnet“* (HEIDBRINK 2008: 4). Der eingangs diskutierte Unterschied zwischen Unternehmen und Einzelpersonen, wird hier erneut deutlich. Moral und Verantwortung haben offensichtlich einen anderen Stellenwert, wenn es um die Wirtschaft geht:

*„Wo Individuen zugemutet werden kann, gegen ihre Neigungen und Interessen ethischen Verpflichtungen zu folgen, weil sie in überschaubaren Anerkennungsverhältnissen leben, kann von*

*Unternehmen nicht verlangt werden, dass die ihre Marktoperationen kategorischen Moralprinzipien unterordnen“ (HEIDBRINK 2008: 4).*

Ein Beispiel dafür, dass Unternehmen ihr soziales Engagement einstellen, wenn es sich betriebswirtschaftlich nicht mehr rechnet, ist der Energiekonzern Enron. Das Unternehmen galt lange als Vorzeigebetrieb in den USA in Bezug auf Umweltverträglichkeit und Arbeitsbedingungen für die Belegschaft. Zuletzt machte das Unternehmen jedoch mit seinem ökonomischen Absturz und den „frisierten“ Bilanzen Schlagzeilen (vgl. HEIDBRINK 2008:6).

Unternehmen sind nicht isoliert zu betrachten. Sie sind eingebettet in Netzwerke und stehen in Wechselwirkung mit der Welt, die sie umgibt. Einerseits haben Aktivitäten seitens des Unternehmens Auswirkungen auf die Gesellschaft – und diese hat auch Interesse am Unternehmen. Die Errichtung von Produktionsstätten schafft zum Beispiel Arbeitsplätze in einer Region. Andererseits meint der CSR-Begriff aber auch Aktivitäten, die nicht im Zentrum des Geschäfts stehen, und doch Auswirkungen auf die Gesellschaft haben – etwa Engagement für kulturelle Projekte durch Firmen. Die Übernahme von Verantwortung ist freiwillig und setzt darüber hinaus voraus, dass man aus freien Stücken agieren kann. *„Um aber sinnvoll von Verantwortung für ein Handeln sprechen zu können, muss dieses Handeln zugleich in irgendeiner Weise bedeutsam sein, also etwas in der Welt bewirken“ (PETERSEN 2008: 40).*

In einem Sinn des Wortes, hat das Unternehmen also die Verantwortung für sein eigenes Tun, bewirkt aber mit diesem Handeln auch etwas in der Gesellschaft. In einer weiteren Bedeutung kann man auch für etwas oder für jemanden Verantwortung übernehmen. *„Wer in diesem Sinn Verantwortung hat, trägt dann eine Verpflichtung, das Wohl oder das Gedeihen dieses etwas oder diesen jemand nach Kräften zu fördern“ (PETERSEN ebd.).* Wenn ein Unternehmen sich also zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung entscheidet, muss es auch die ökonomischen Belastungen auf sich nehmen. Aber es muss auch klar festgehalten werden, dass „die Wirtschaft“ nicht alle gesellschaftlichen Probleme lösen kann/muss. *„Man kann von Unternehmen nicht erwarten, dass sie die Fehler der staatlichen Politik durch Zahlungen aus der Firmenkasse ausgleichen, wohl aber, dass sie sich an sozial- und umweltrechtliche Grundregeln halten“ (HEIDBRINK 2008: 6).*

### 2.3.4 Das Prinzip der Freiwilligkeit bei CC und CSR

KOCH stellt fest (KOCH 2008: 98f), dass in den westlichen Industrieländern ab Mitte der 1980er Jahre das Verhältnis von Wirtschaft und Staat zunehmend in den Blickpunkt der Öffentlichkeit rückte. Globalisierungsgegner prangerten zudem den wachsenden Abstand zwischen Arm und Reich und den damit verbundenen Gerechtigkeitsverlust an und konstatierten eine schwächer werdende Regulierungsgewalt in den Staaten, die zum Vorteil der Wirtschaft sei. Gleichzeitig gerieten Unternehmen in das Kreuzfeuer der Kritik, als beispielsweise bekannt wurde, dass der US-Konzern Nike Sportschuhe in Asien fertigen ließ, wo die Arbeitsbedingungen fragwürdig waren. Weitere Konzerne gerieten ebenfalls unter Zugzwang, andere erkannten ohne aktuellen Anlass in der eigenen Institution, dass sie umdenken, ihr Verhalten ändern, mussten, um nicht unvorbereitet in ähnliche Situationen zu geraten. *„Vorausschauende Unternehmer haben CSR erfunden, um eine Lücke zu schließen“* (KOCH 2008: 98).

Sie entwickelten Maßnahmen, um ihr Unternehmen vor drohendem Imageverlust zu schützen, und *„zeitgemäße Kriterien für gutes Verhalten von Unternehmen“* (KOCH 2008: 99). Diese Faktoren sollten Mindeststandards festlegen, Risiken minimieren und ökonomische Vorteile sichern. *„Freiwillig wollten die Unternehmen die Gerechtigkeits- und Regulierungslücke der Globalisierung schließen“* (ebd.). Und auch PETERSEN bestätigt, dass Unternehmen CSR *„(...) eher als eine freiwillige Leistung denn als eine geschuldete Pflicht“* (PETERSEN 2008: 41) sehen. Doch gerade diese Freiwilligkeit, die von Unternehmen und Interessensverbänden immer vehement als Prinzip vertreten wurde, hat ihre Schattenseiten und gibt Anlass zur Kritik. *„Unter dem Schleier der freiwilligen Verantwortung nehmen sie [die Unternehmen, Anm. d. Verf.] eine Art Willkür für sich in Anspruch“* (KOCH 2008: 100). Denn was man freiwillig tut, kann man ebenso wieder lassen. Viele Unternehmen haben jedoch längst erkannt, welche Vorteile im sozialen Engagement liegen – sie sehen diese Aktivitäten *„(...) als ökonomisch sinnvolle Investitionen, die sich in der Wertschöpfung und der Marktkapitalisierung von Unternehmen niederschlagen“* (HEIDBRINK 2008: 3).

Viele Unternehmen befürchten, dass Corporate Citizenship „funktional staatsentlastend instrumentalisiert“ werden könnte. Sie sehen eine Gefahr darin, wenn

ihnen peu à peu die Verantwortung über Entscheidungen für das eigene Engagement entzogen wird und der Aspekt der Freiwilligkeit verloren geht. Denn Corporate Citizenship soll eines nicht sein – darin sind sich Nichtregierungsorganisationen und Wirtschaftsvertreter einig – ein Beitrag, *„um den Staat aus seiner Verantwortung zu entlassen“* (NÄHRLICH 2008: 30). Es gibt bislang keine rechtliche Verpflichtung, kein einklagbares Recht. Wenn ein Unternehmer sein freiwilliges soziales Engagement beispielsweise aus Kostengründen beendet, gibt es in der Regel keinerlei juristische Strafmaßnahmen. Der Begriff „good corporate citizens“ aus der Staatstheorie *„(...) kennt nur freiwillige Zugeständnisse aber keine bindenden Pflichten“* (KOCH 2008: 99). Die Öffentlichkeit reagiert jedoch darauf, wenn Versprechungen nicht eingehalten werden. Wenn ein Unternehmen an Glaubwürdigkeit verliert, schadet das seinem wirtschaftlichen Erfolg und der Wirtschaft im Allgemeinen. *„Um ihre Geschäfte betreiben zu können, braucht sie das Vertrauen der Gesellschaften, in denen sie arbeitet“* (KOCH 2008: 101).

Namhafte Vereinigungen in Deutschland - wie der Bundesverband der Deutschen Industrie, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und die Organisation CSR-Germany – halten die Freiwilligkeit weiterhin für äußerst wichtig (vgl. KOCH 2008: 99), aber es gibt auch zahlreiche Vorstöße, rechtlich bindende Regulationen einzuführen. Nicholas HOWEN, Generalsekretär der International Commission of Jurists (ICJ), brachte es bei der „Business and Human Rights Conference“ im September 2005 in Kopenhagen auf den Punkt:

*„We must go beyond voluntarism. Voluntary codes of conduct and initiatives have been important steps on the road to accountability, but they're not enough. We need a mix of voluntary initiatives and legally binding rules“* (IJC 2006: 33).

Er regte an, dass Regierungen ein sogenanntes „International Public Policy Statement“ abgeben sollten, das sie zu Minimumstandards verpflichtet. So müsste beispielsweise die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte“ auch für Unternehmen verpflichtend sein, nicht nur für Staaten (vgl. KOCH 2008: 101). In der Generalversammlung der Vereinten Nationen vom 10. Dezember 1948 wurde die „Allgemeine Erklärung der

Menschenrechte“ mit der Resolution 217 A (III) beschlossen, die im Artikel 23 Grundsätze zur Arbeit festhält:

*„1. Jeder hat das Recht auf Arbeit, auf freie Berufswahl, auf gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen sowie auf Schutz vor Arbeitslosigkeit.*

*2. Jeder, ohne Unterschied, hat das Recht auf gleichen Lohn für gleiche Arbeit.*

*3. Jeder, der arbeitet, hat das Recht auf gerechte und befriedigende Entlohnung, die ihm und seiner Familie eine der menschlichen Würde entsprechende Existenz sichert, gegebenenfalls ergänzt durch andere soziale Schutzmaßnahmen.*

*4. Jeder hat das Recht, zum Schutze seiner Interessen Gewerkschaften zu bilden und solchen beizutreten.“*  
(VEREINTE NATIONEN 1948)

### **2.3.5 CSR und Stakeholder**

Ludger HEIDBRINK ortet einen Anstieg von CSR-Initiativen, die nicht nur auf das Wohl der Gesellschaft abzielen. Auch die moralische Verpflichtung gegenüber MitarbeiterInnen, Kunden, Zulieferern und anderen Stakeholdergruppen wird immer wichtiger. Darüber hinaus geht es natürlich auch um die *„(...) Einhaltung von ökologischen, arbeits- und menschenrechtlichen Standards“* (HEIDBRINK 2008: 4).

Die UN-Unterkommission zum Schutz und zur Förderung der Menschenrechte beschloss 2003 die „Normen der Vereinten Nationen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte“. Der Ausgangspunkt für die Diskussion war der steigende Einfluss transnationaler Konzerne, deren Macht *„(...) heute in alle Länder und fast alle Bereiche menschlichen Lebens (...)“* hineinreicht (DGVN 2004) und die Forderung nach effektiven Maßnahmen. In der Präambel zur „Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte“ war 1948 festgehalten worden, dass die Erklärung als das gemeinsame Ideal aller Nationen und Völker auch für alle „Organe der Gesellschaft“ (also auch für Unternehmen) gelten solle. Gefordert waren außerdem *„(...) fortschreitende nationale und internationale Maßnahmen(...)“* um *„(...) ihre allgemeine und tatsächliche Anerkennung und Einhaltung durch die Bevölkerung der Mitgliedstaaten selbst wie auch durch die Bevölkerung der ihrer Hoheitsgewalt unterstehenden Gebiete zu gewährleisten“* (VEREINTE NATIONEN 1948).

### 2.3.6 Konzeptionelle Ansätze in der CSR

VAN TULDER/VAN DER ZWART wiesen 2005 darauf hin, dass sich über die Jahre vier verschiedene Betrachtungsweisen für Corporate Responsibility entwickelt haben, die mit den Attributen „inactive“, „reactive“, „active“ und „pro-/interactive“ charakterisiert werden können, wobei es sich um keine exklusiven Modelle oder „best practice“ handelt, da jeder Ansatz seine eigene Ausrichtung und Logik besitzt und seine Befürworter und Gegner hat. (vgl. VAN TULDER/VAN DER ZWART 2005: 143). Die Autoren führen aus, dass beim inaktiven Ansatz CSR für „Corporate self-responsibility“ stehen könnte. Aufbauend auf FRIEDMAN ist demnach die einzige Verantwortung eines Unternehmens jene, Gewinne zu erwirtschaften (vgl. FRIEDMAN 1970). Der Ansatz ist zielgerichtet und ergebnisorientiert, man spricht von sogenannten „(...) *‘consequential ethics’ where the focus is on the end result rather than the means by which it is achieved*“ (VAN TULDER/VAN DER ZWART 2005: 143). Das reaktive Modell ist eigentlich eine Variation des ersten Ansatzes und orientiert sich an Stakeholdern und Wettbewerb und CSR könnte für „Corporate social responsiveness“ stehen. *„Managers only ‘re-act’ when competitors do the same*“ (VAN TULDER/VAN DER ZWART 2005: 143). Im aktiven Ansatz steht CSR nun für „corporate social responsibility“, da die Unternehmensziele in einer verantwortungsvollen Weise umgesetzt werden und dies *„regardless of actual or potential social pressures by stakeholders“* (VAN TULDER/VAN DER ZWART 2005: 145). UnternehmerInnen, die diesen Ansatz wählen und bis zur letzten Konsequenz verfolgen, laufen jedoch Gefahr, die Geschäftsziele hintanzustellen und somit die Effizienz und den Fortbestand des Betriebes zu riskieren. Da die Firma aber in ein Netzwerk innerhalb der Gesellschaft eingebettet ist – also z.B. Arbeitsplätze in der Region oder die Versorgung mit Produkten sichert -, könnte dieser Ansatz auch als „socially irresponsible“ gesehen werden. (VAN TULDER/VAN DER ZWART 2005: 145). Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass eine Kombination der vorgestellten Ansätze, die um das Attribut „proaktiv“ erweitert wird, zielführend ist. *„One can speak of a proactive approach if an entrepreneur undertakes activities aimed at external stakeholders right at the beginning of an issue’s life cycle“* (VAN TULDER/VAN DER ZWART 2005: 145). Die Effektivität steht im Vordergrund, der Ansatz zeichnet sich durch ein Business-Society-Management aus, deshalb steht CSR hier für „corporate societal responsibility“. STRIGL ordnet den vier CSR-Ansätzen – „proactive“, „active“, „reactive“ und „inactive“

bzw. „passive“ – Verhaltensweise zu. Er nennt den problemlösenden Typ, der dem passiven Schema entspricht. Diese Unternehmen warten zu, bis Druck von staatlicher Seite oder den Stakeholdern entsteht, und erfüllen deren Forderungen. Die zweite Gruppe setzt auf die Minimierung von Risiken („reactive“) und reagiert auf potenzielle ökologische und soziale Risiken, die der Reputation des Unternehmens schaden könnten. Der Innovationstyp entspricht der Kategorie „active“. Die Unternehmen setzen auf neue Produkte, Lösungen und Dienstleistungen, da sie erkannt haben, dass CSR auch neue Märkte erschließen kann. Im proaktiven Ansatz steht die Verantwortung für die Gesellschaft im Mittelpunkt. Die Unternehmen ziehen bei ihren strategischen Entscheidungen die Bedürfnisse der Gesellschaft ins Kalkül und setzen auf Nachhaltigkeit. In dieser vierten Gruppe ist das Verhältnis zu den VertreterInnen relevanter Teilöffentlichkeiten (Stakeholder) am engsten. Dieses intensive Zusammenspiel schafft nicht zuletzt auch einen Wettbewerbsvorteil (vgl. STRIGL 2005: 129).

### **2.3.7 Das Akronym CSR - Consumer Social Responsibility**

CSR steht nicht nur für Corporate Social Responsibility. Die Abkürzung wird beispielsweise von FREEMAN et al. unter dem Titel „Company Stakeholder Responsibility“ als Ansatz in die CSR-Diskussion eingeführt (ausführlich bei FREEMAN/VELAMURI/MORIARTY 2006). Und es gibt noch eine weitere Möglichkeit, das Akronym CSR zu verwenden. Der Klimawandel und seine schon spürbaren Folgen haben Diskussionen in den Medien und die Öffentlichkeit ausgelöst. Unternehmen und Politik sind verstärkt gefordert, aber auch das Verhalten von KonsumentInnen ist zu hinterfragen. In jüngerer Zeit kam daher ein neuer Fachausdruck zur Diskussion hinzu. Unter der Bezeichnung „The Other CSR“ wurde der Begriff der Consumer Social Responsibility geprägt, wonach nicht nur der Staat und die Wirtschaft, sondern auch die KonsumentInnen zur nachhaltigen Entwicklung beitragen müssen (vgl. dazu DECKMANN: 73f. sowie UTNE 2006). Beim Konzept der Consumer Social Responsibility geht es um die *„(...) Verantwortung des Bürgers als Konsument zum zentralen Ansatzpunkt eines zukunftsorientierten, lebensdienlichen Handelns“* (DECKMANN 2008: 85). SPITALSKY/BLAZEK sprechen von der Macht der Öffentlichkeit, nennen CSR ein Mittel zur Entscheidungshilfe für KonsumentInnen und halten fest, dass ein Paradigmenwechsel stattgefunden hat. Die Öffentlichkeit ist nun sensibilisiert für die

ethischen Aspekte der Wirtschaft; es ist den Menschen nicht mehr egal, woher die Produkte kommen, die sie kaufen (vgl. SPITALSKY/BLAZEK 2004: 230).

Am Beispiel von Billigfluglinien zeigt Andreas DECKMANN (vgl. DECKMANN 2008: 73ff.) das folgenschwere Wechselspiel von Angebot und Nachfrage auf und diskutiert so praxisnah den CSR-Bezug im Spannungsfeld zwischen der Verantwortung des Unternehmens und jener der KonsumentInnen. Low Cost Carrier (LCC) und können durch ihre Politik der Kostenminimierung Flugtickets zu extrem niedrigen Preisen anbieten und gewinnen so KundInnen, die zu normalen Preisen nie geflogen wären. DECKMANN verweist auf eine Studie, wonach ca. 60% der befragten Personen, die Reise nicht unternommen hätten, wenn es das Angebot der Billigfluglinie nicht gegeben hätte (DECKMANN 2008: 80). Die LCC haben ein neues Marktsegment geschaffen. Um günstig von A nach B zu kommen, nehmen KonsumentInnen viele Unannehmlichkeiten wie enge Sitzreihen, kein On-Board-Service, Umstiege und Wartezeiten auf sich. Sie akzeptieren Tricks in der Kommunikation – zum Beispiel dass die Preise ohne Steuern, Abgaben und Zuschläge angegeben werden, nur begrenzte Sitzplatzkontingente pro Flug zum günstigen Preis zur Verfügung stehen oder dass Aufschläge bei der Buchung im Reisebüro zu zahlen sind – und sie nehmen sogar in Kauf, dass die Umwelt durch das vermehrte Flugaufkommen und damit verbundene vermehrte Emissionen geschädigt wird. Die Fluglinien kommen dem Wunsch der VerbraucherInnen entgegen, in dem sie die Flugpläne so gestalten, dass der Anreiz für erschwingliche Wochenendreisen und kurze Städtetrips gegeben ist. *„Die LCC scheinen sich damit ihre Nachfrage selber zu schaffen und aus eigenem Antrieb für das entsprechende Angebot zu sorgen“* (DECKMANN 2008: 80).

DECKMANN wirft die Frage auf, ob die Politik der Kostenminimierung der Billigfluglinien überhaupt mit einem verantwortungsvollen Handeln in Einklang zu bringen ist (vgl. DECKMANN 2008: 74). Seine Untersuchung basiert auf dem integrativen Unternehmensethikansatz von ULRICH, der Ende der 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts eine zweistufige Konzeption vorstellte (vgl. ULRICH 1997: 428 f zit. N. DECKMANN 2008: 79). Diese beleuchtet sowohl wirtschaftlichen Erfolg als auch die ethische Verantwortung:

*„Es kommt darauf an, dass Unternehmensethik sowohl den Gesichtspunkten der ethischen Verantwortbarkeit aller Folgen der*

*Geschäftstätigkeit als auch dem Erfordernis der ökonomischen Zumutbarkeit ihrer Postulate für den Unternehmer, der sich unter marktwirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen behaupten muss, im Ansatz Rechnung trägt“.* (ULRICH 1998: 20 zit. n. DECKMANN 2008: 79).

DECKMANN kommt zu dem Schluss, „(...) dass das Geschäftsmodell der LCC im Prinzip keine Spielräume für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Sinne eines lebensdienlichen, zukunftsorientierten Strebens lässt“ (DECKMANN 2008: 83). Low Cost Carrier müssen sich natürlich an Gesetze und Normen halten, konkurrenzieren aber auch Transportmittel mit anderen Wettbewerbsbedingungen wie Bus, Bahn oder Schiff neben den klassischen Mitbewerbern in der Luft. Die Billigfluglinien frequentieren vorrangig kleine Flughäfen. Diese „Sekundär-Airports“ werden häufig von der lokalen Politik unterstützt, um die Region wirtschaftlich zu beleben und Arbeitsplätze zu schaffen. Die LCC profitieren von diesen Subventionen indirekt. Gleichzeitig mit der Standortsicherung und der Bereitstellung von Arbeitsplätzen entsteht aber auch eine erhöhte Lärmbelastung der AnrainerInnen, die auch von den erhöhten Emissionen stärker betroffen sind. Da das Angebot des Unternehmens der Nachfrage der VerbraucherInnen entspricht, treten unternehmensethische Überlegungen offenbar in den Hintergrund, und auch der sonst so kritische Konsument nimmt hier keine Stellung. „Ordnungspolitische Reglementierung statt dialogischer Verständigung zwischen Unternehmen und Stakeholdern rückt scheinbar zwangsläufig in den Blickpunkt“ (DECKMANN 2008: 84).

Wenn der Staat jedoch aufgrund dieser „(...) Koalition der Unvernunft im Sinne von Handlungen, die letztlich zu lebensfeindlichen statt lebensdienlichen Resultaten (negative externe Effekte) führen(...)“ (DECKMANN 2008: 84) zwischen Konsument und Unternehmen eingreifen muss, kann eine Regulierung nur über drastische Auflagen und eine enorme Verteuerung erfolgen. „Doch hat sich in der Vergangenheit schon häufiger gezeigt, dass dem Marktversagen ein Staatsversagen in Form einer fehlgeschlagenen praktischen umweltpolitischen Gegensteuerung folgt“ (DECKMANN 2008: 85). KOCH ortet hingegen neben dem Trend zur Eigenverantwortung des Einzelnen auch einen Trend zur Regulierung „nach den liberalen 1980er und 1990er Jahren“ und konstatiert: „Einklagbares Recht hat einen großen Vorteil: Es befriedigt das menschliche Bedürfnis nach Sicherheit und Gerechtigkeit“ (KOCH 2008: 103).

## 2.4 Kommunikation und CSR

Die Unternehmenskommunikation steht angesichts des CSR-Trends vor neuen Herausforderungen und sieht sich oft dem Vorwurf des „Green-Washings“ ausgesetzt. Vor allem im Bereich des Umweltschutzes wurde dieser Begriff geprägt, wenn mittels Öffentlichkeitsarbeit versucht wurde, dem Unternehmen ein verantwortungsvolles Image zu geben (vgl. dazu POLTERAUER 2008: 38). Angelehnt an diesen Begriff entstand auch die Bezeichnung „Blue-Washing“. Blau steht an dieser Stelle für die Vereinten Nationen. Gemeint ist, *„(...) dass Unternehmen durch kleine Schritte suggerieren, im Einklang mit den Prinzipien des Global Compact zu wirtschaften – jedoch ohne ihr Verhalten grundlegend zu ändern“* (BUSSLER 2004: 3; nähere Informationen zum Global Compact unter <http://www.unglobalcompact.org/>).

SPITALSKY/BLAZEK verweisen auf eine IMAS-Studie aus dem Jahr 2000, an der 1.000 ÖsterreicherInnen teilgenommen haben. Rund 71 Prozent der Befragten gaben dabei an, am Verhalten von Unternehmen hinsichtlich Umweltschutz und Engagement für die Gesellschaft interessiert zu sein – und sie gehen davon aus, dass Entscheidungen von KonsumentInnen dieses Verhalten beeinflussen können. Eines der Ergebnisse ist, dass es starke Abweichungen zwischen dem erwünschten und dem tatsächlichen Verhalten von Unternehmen gibt – besonders auffällig ist dies in den Fragestellungen nach *„(...) offener und ehrlicher Information, bei der Behandlung der Mitarbeiter und der Erhaltung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen“* (SPITALSKY/BLAZEK 2004: 231).

Viele Unternehmen befürchten – vermutlich zu Recht -, *„(...) dass ihnen ihr Beitrag für die Gesellschaft nicht abgenommen wird“* (KIEFER/BIEDERMANN 2007: 118). In einer Zeit zunehmender Vernetzung und Globalisierung sind sie ständig „unter Beobachtung“ – und positive Berichterstattung kann rasch ins Gegenteil umschlagen. KonsumentInnen und RezipientInnen sind kritischer geworden, das Feedback kommt rascher und unvermittelt. Trotz allem eröffnen Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility der Unternehmenskommunikation auch viele Möglichkeiten – beispielsweise *„(...) die Chance, über gesellschaftliches Engagement Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit je nach Unternehmenssituation wiederherzustellen, zu gewinnen oder auszubauen“* (KIEFER/BIEDERMANN 2007:

119). Corporate Citizenship kann als Verbindungsglied zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern gesehen werden, als *„Instrument der Vernetzung und Verknüpfung mit dem jeweiligen Umfeld“* (KIEFER/BIEDERMANN 2007: 120). KIEFER/BIEDERMANN verweisen auf die Definition der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG), die PR als *„das Management von Kommunikation zwischen Organisationen und deren Bezugsgruppen“* und führen weiter aus, dass es dabei um das *„bewusste, geplante und dauerhafte Bemühen um ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen, Institutionen oder Personen und ihrer Umwelt“* geht (KIEFER/BIEDERMANN 2007: 120). Gerade in Bezug auf gesellschaftliches Engagement kommen dabei der Informationstransfer und das Dialogmanagement zum Tragen, nur so können etwaige Konflikte vermieden oder bereinigt werden (vgl. KIEFER/BIEDERMANN ebd.). Das gesellschaftliche Engagement eines Betriebes muss im Einklang mit der Unternehmensphilosophie und der Unternehmenskultur stehen, ein strategisch geplantes Kommunikationskonzept und dessen professionelle Umsetzung müssen wiederum zu den Initiativen passen. Wenn einer groß angelegten Kampagne k(l)eine Taten folgen, verliert das Unternehmen rasch an Glaubwürdigkeit in den Augen der RezipientInnen (vgl. KIEFER/BIEDERMANN 2007: 122f.).

*„Glaubwürdigkeit kann definiert werden als eine Eigenschaft, die Menschen, Institutionen oder deren kommunikativen Produkten (mündliche oder schriftliche Texte, audiovisuelle Darstellungen) von jemanden (Rezipienten) in Bezug auf etwas (Ereignisse, Sachverhalte etc.) zugeschrieben wird“* (BENTELE 2008: 168).

Um als Unternehmen (oder auch als Person) glaubwürdig zu sein, müssen laut BENTELE zwei Kriterien erfüllt sein – das der Kohärenz und das des Vertrauens. Das bedeutet, dass das Kommunikationsverhalten stimmig sein muss und die Kommunikationspartner darauf vertrauen können, dass das Gegenüber wahre Aussagen macht (vgl. BENTELE 2008: 168).

KIEFER/BIEDERMANN sind überzeugt, dass erfolgreicher PR im Fall von Corporate Citizenship unbedingt Maßnahmen der internen Kommunikation vorausgehen müssen. Sie sehen die MitarbeiterInnen eines Unternehmens als wichtige MultiplikatorInnen, halten aber auch fest, dass Corporate Citizenship keinesfalls ein probates Mittel ist, um

„ein angeschlagenes Betriebsklima zu reparieren“ (KIEFER/BIEDERMANN 2007: 122). Motivierte MitarbeiterInnen sind BotschafterInnen des Unternehmens, die das gesellschaftliche Engagement ihres Arbeitgebers mittragen, leben und (nach außen) kommunizieren, „leisten die beste PR“ (ebd). Eine Win-Win-Situation für Unternehmen und MitarbeiterInnen lässt sich dadurch erzielen, dass man freiwillige HelferInnen aus den eigenen Reihen, die sich in ihrer Freizeit zum Beispiel ehrenamtlich für karitative Zwecke einsetzen, in Corporate-Volunteering-Initiativen einbindet.

Prinzipiell lassen sich alle internen und externen Kommunikationskanäle und –instrumente nützen, um das Engagement eines Unternehmens zu kommunizieren. Die gedruckte oder elektronische MitarbeiterInnenzeitung, Intranetseiten und Anschläge am „Schwarzen Brett“ sowie Rundschreiben, Newsletter und E-Mails können Neuigkeiten in der Belegschaft verbreiten, aber auch persönliche Gespräche und interne Veranstaltungen eignen sich als Plattform für die interne Kommunikation. KIEFER/BIEDERMANN schlagen darüber hinaus vor, das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen auch bei Einstellungsgesprächen oder MitarbeiterInnenversammlungen zu thematisieren (KIEFER/BIEDERMANN 2007: 125).

In der externen Kommunikation ist ein Auftritt im Internet heute schon selbstverständlich, oft gibt es eigene CSR-Websites zusätzlich zur Firmensite. Die Präsenz in externen Printmedien reicht von redaktionellen Beiträgen über Advertorials bis zu Insertionen. Längst ist die Berichterstattung nicht mehr auf die Wirtschafts- und Lokalpresse beschränkt, Tageszeitungen und Magazine gestalten Themenschwerpunkte und Sonderbeilagen zur breiten Palette an CSR-Themen. Radio-, Fernseh- und Kinospots sind meistens eine Frage des Budgets. Große Unternehmen geben oft selbst Druckwerke heraus. In unternehmenseigenen Publikationen wie Kundenzeitschriften, Magazinen, Büchern und Broschüren werden Projekte und Initiativen vorgestellt. Im Rahmen des Corporate Reportings findet CSR thematisch Eingang in Geschäftsberichte – entweder im Textteil selbst oder in einer Beilage. Siemens war in Deutschland im Jahr 2000 das erste Unternehmen, das einen eigenen „Corporate Citizenship Report“ veröffentlichte. Diesem Beispiel sind weitere Unternehmen gefolgt (vgl. KIEFER/BIEDERMANN: 2007: 126). Nachhaltigkeitsberichte werden ebenso aufgelegt und wie Geschäftsberichte und

andere Broschüren auch in elektronischer Form zum Download im Internet angeboten. Die Teilnahme an Wettbewerben, das Aufscheinen in Rankings, die Präsenz bei CSR-Veranstaltungen und die Mitgliedschaft in CSR- und Fachverbänden sowie Unternehmensnetzwerken kann darüber hinaus öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden. Und auch im externen Bereich ist die Wirkung von UnternehmensvertreterInnen als MultiplikatorInnen und MitarbeiterInnen als BotschafterInnen des Unternehmens nicht zu unterschätzen.

*„Wenn Kommunikation eine gemeinschaftserhaltende, weil konsensfördernde Funktion hat, dann hat sie auch eine ethische“*, ist der Psychologe Georg HANKE überzeugt (HANKE 1996: 159). Kommunikation ist gemeinschaftsstiftend: Die Grundlage für die Bildung einer Gemeinschaft sind Gemeinsamkeiten und erst durch Kommunikation werden gemeinsame Ziele vereinbart, Wertesysteme geschaffen und durch Interaktion wird das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt. Jedes Individuum trägt etwas zur Gemeinschaft bei – und die Gemeinschaft muss so gestaltet sein, dass sie für das Individuum einen Nutzen hat. Umgelegt auf Unternehmen bedeutet das nicht nur Kommunikation nach außen, sondern auch nach innen: Konsens mit die Umwelt und Identifikation der MitarbeiterInnen mit dem Arbeitgeber. Um Wertesysteme und ethische Maßstäbe in der Gesellschaft zu verankern, man sie kommunizieren und *„(...) die Begründung für unser Tun und Lassen an Werte binden“* (HANKE 1996: 161).

### 3. Fallbeispiel: Die Siemens AG Österreich

„Wir haben Antworten auf die drängenden Fragen unserer Zeit, weltweit. Das ist unsere Tradition. Seit 1847.“ Diesen Satz kann man derzeit auf der Homepage der Siemens AG Österreich lesen (SIEMENS Answers 2009). Und tatsächlich hat dieses Unternehmen eine lange Tradition – auch im Bereich des sozialen Engagements. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die Entstehung des Konzerns gegeben werden. Insbesondere die Charakterisierung des Firmengründers, seiner Einstellung zur betrieblicher Sozialpolitik und der Beschreibung der daraus abgeleiteten Maßnahmen erscheint der Verfasserin wesentlich für das Verständnis für die heutige Auffassung von C(S)R bei Siemens Österreich. Die Firmengeschichte soll dabei nur am Rande Berücksichtigung finden und kann im Anhang dieser Arbeit und ausführlich bei FELDENKIRCHEN (1995, 1997, 2000) und KLEINDINST (2004) nachgelesen werden.

#### 3.1 Geschichtlicher Rückblick: Der Mensch Werner von Siemens

Die folgenden Ausführungen über Werner von Siemens stützen sich, so nicht anders angegeben, auf FELDENKIRCHEN/BARTELS (2000), wörtliche Zitate sind zusätzlich im Text gekennzeichnet.

Werner Siemens wurde am 13. Dezember 1816 in Lenthe bei Hannover geboren. Er hatte 13 Geschwister, von denen elf das Erwachsenenalter erreichten. Die angespannte finanzielle Lage einer Großfamilie zur Zeit der Agrarkrise (1818-1825) ließ eine formale Schulbildung der Kinder nicht zu. Werner Siemens wurde von der Großmutter und später dem Vater für ein halbes Jahr zu Hause unterrichtet, bis er als Elfjähriger die Bürgerschule besuchen konnte – das Gymnasium in Lübeck verließ er im Alter von 17 Jahren ohne Abschluss. Werners Vater, Christian Ferdinand Siemens, hatte einige Semester Landwirtschaft studiert und wird von seinem Sohn in dessen „Lebenserinnerungen“ als „vielfältig interessierter, hochgebildeter Mann“ beschrieben. Die Jugendzeit von Werner Siemens fiel in die Phase der Industrialisierung. Der Eintritt in die Armee ermöglichte ihm den Zugang zu einer ingenieurwissenschaftlichen Ausbildung. Zu Beginn des Jahres 1834 ging er nach Berlin und ersuchte um Aufnahme in das preußische Ingenieurkorps. Nach einer kurzen Phase der Vorbereitung schaffte er die Aufnahmeprüfung zur Artilleriebrigade in Magdeburg und

beeindruckte durch umfassende Kenntnisse auf den Gebieten der Physik und Mathematik, aber auch Geographie und Französisch. Damit wurde er Offiziersanwärter in der Artilleriebrigade. Dies stellte eine Ausnahme dar, da er kein „preußischer Untertan“ war. Schon im Herbst des Jahres 1835 konnte er so die Artillerie- und Ingenieurschule in Berlin besuchen, wo er unter anderem von Mathematiker Martin Ohm unterrichtet wurde. Die dreijährige Ausbildung war – so sagte Werner Siemens später – die Grundlage für seinen späteren Erfolg.

Nach einem Heimaturlaub nahm er seinen Bruder Wilhelm mit nach Magdeburg und ermöglichte ihm eine Ausbildung an der Handels- und Gewerbeschule – als im selben Jahr Mutter und Vater kurz nacheinander verstarben, nahm er sich auch der Erziehung und Ausbildung seiner anderen Geschwister an. Sein Verantwortungsgefühl war schon in jungen Jahren sehr stark ausgeprägt. Als junger Offizier hatte Werner Siemens nur geringe finanzielle Mittel zur Verfügung – und so versuchte er, durch Erfindungen sein Einkommen aufzubessern. Auch eine kurze Haftstrafe, weil er sich in einem Duell als Sekundant betätigt hatte, nützte er für Experimente mit galvanischer Versilberung und Vergoldung.

Wilhelm Siemens hatte seine Ausbildung in Deutschland abgebrochen und war nach England übersiedelt, wo er 1843 die Versilberungs- und Vergoldungstechnik seines Bruders zum Patent anmeldet und an eine englische Firma verkaufte. Er selbst hatte auch Erfindungen gemacht und verkauft – jedoch war der finanzielle Erfolg immer nur kurzfristig. Über Wilhelm erfuhr Werner Siemens von einer speziellen Methode, Kabeln mit dem eingedickten Saft des Guttaperchabaumes zu isolieren – und entwickelte eine Presse, die den nahtlosen Überzug erlaubte. Darüber hinaus widmete er sich der Optimierung von WHEATSTONES Zeigertelegraphen. Damit schuf er zwei wichtige Grundlagen für die *„Entstehung des Nachrichtenverkehrs moderner Prägung“* (FELDENKIRCHEN/BARTELS 200: 12). 1888 wurde Werner Siemens in Anerkennung seiner Verdienste um Wissenschaft und Gesellschaft von Kaiser Friedrich III. in den Adelsstand erhoben, und durfte sich fortan Werner von Siemens nennen (vgl. FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 73).

Den Bau seines 1846 entwickelten Zeigertelegrafens, der - anders als der von Charles Wheatstone 1839 auf Basis eines Uhrwerks gebaute erste Zeigertelegraf – „(...) *einen selbsttätig gesteuerten Synchronlauf zwischen Sender und Empfänger*“ hatte, übertrug er dem Mechanikermeister Johann Georg Halske. Diese Zusammenarbeit wurde die Basis für die Entstehung eines Weltkonzerns. Am 12. Oktober 1847 wurde in einem Berliner Hinterhaus die „Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske“ eröffnet. Nach einem ersten Versuch, in Wien Fuß zu fassen (1858-64), kam es 1879 zur Einrichtung einer Reparatur- und Montagewerkstatt unter der Leitung von Werners Sohn Arnold Siemens eingerichtet: Das „Wiener Technische Büro von Siemens & Halske, Berlin“.

Heute hat die Siemens AG Österreich die Regionalverantwortung für den Wirtschaftsraum Central and Eastern Europe (CEE), der aus 19 Ländern mit insgesamt 230 Millionen EinwohnerInnen besteht: Armenien, Aserbaidschan, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Georgien, Israel, dem Kosovo, Kroatien, Moldawien, Montenegro, Rumänien, Serbien, der Slowakei, Slowenien, der Tschechischen Republik, der Türkei, der Ukraine und Ungarn sowie Österreich (vgl. SIEMENS CEE).

### **3.2 Soziales Engagement im Haus Siemens**

*„Als ich mit siebzehn Jahren aus dem Mecklenburgischen nach Berlin kam, reiste ich zu Fuß und benötigte mehrere Tage dazu, denn ich besaß nichts abgesehen von meinen Händen, meinem Verstand und einem Traum. Den Traum von einem ‚Weltgeschäft à la Fugger‘, wie ich es als Jugendlicher nannte. Es war der Traum von einem Unternehmen, welches durch selbstständige Erfindungen und den unternehmerischen Weitblick dazu beiträgt, Wissen und Wohlergehen der Menschheit zu steigern und welches - das war meine feste Überzeugung - gerade in dieser Kombination wirtschaftlich ist. Es war der Traum von einem Unternehmen, das der doppelten Verantwortung des Unternehmers gerecht wird, derjenigen gegenüber sich selbst und seinen Angestellten, und keiner geringeren gegenüber der Welt, die ihn umgibt“.*

Werner von Siemens (1816-1892)

(zitiert nach <http://www.herausforderung-unternehmertum.de/17.0.html>, Ausdruck vom 27.3.2009)

„Die Werte, die Werner von Siemens vorgelebt hat, gelten noch heute“, ist die Vorstandsvorsitzende von Siemens Österreich, Brigitte EDERER, überzeugt (SIEMENS together 2009: 1)

### **3.2.1 Betriebliche Sozialpolitik und freiwillige Leistungen des Firmengründers**

„Mir würde das verdiente Geld wie glühendes Eisen in der Hand brennen, wenn ich treuen Gehülfen nicht den erwarteten Anteil gäbe“ hielt Werner von Siemens in einem Brief an seinen Bruder Carl 1868 fest (zitiert nach FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 77f) und dokumentierte so seine Einstellung zu seinen Mitarbeitern. Bereits 1849 beteiligte er sich an der Gründung einer „Kranken- und Sterbekasse“ für Maschinenbauarbeiter, die beispielgebend für die 1908 gegründete Siemens-Betriebskrankenkasse war. Er war mit seinen sozialpolitischen Ansichten seiner Zeit weit voraus (vgl. FELDENKIRCHEN/BARTELS 1997: 14) und setzte schon früh auf freiwillige Leistungen, „(...) um eine hohe Loyalität und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu erreichen“ (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 65). Die Bindung der Belegschaft an das Unternehmen war ein erklärtes Ziel, da er stets bemüht war, ein fixes Team mit hoher Qualifikation aufzubauen und zu halten, weil Fachkräfte oftmals die Firma wechselten, wenn man ihnen bessere Verdienstmöglichkeiten in Aussicht stellte. In der Berliner Werkstatt gab es ab 1855 Weihnachtsprämien. Im Jahr 1858 wurden Mitarbeiter am Gewinn des Unternehmens beteiligt und Lohnarbeitern Inventurprämien ausbezahlt, leitende Angestellte bekamen Tantiemen als Gewinnbeteiligung (vgl. FELDENKIRCHEN/BARTELS 1997: 14, sowie FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 66). Lange bevor es staatliche Regelungen für die Alters- bzw. Hinterbliebenenvorsorge gab, wurde bei Siemens & Halske 1872 die Pensions-, Witwen- und Waisenkasse eingerichtet. Das Grundkapital war eine Schenkung der Firmengründer. Nach 30jähriger Tätigkeit für Siemens & Halske hatte ein Arbeiter ab dem 50. Lebensjahr Anspruch auf die Fortzahlung von zwei Dritteln des Lohnes als „Pension“. Diese Pensions-, Witwen- und Waisenkasse „(...) bildete bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges das Kernstück der betrieblichen Sozialpolitik des Hauses Siemens“ (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 68, vgl. dazu auch vgl. FELDENKIRCHEN/BARTELS 1997: 14f) und galt auch für Mitarbeiter in St. Petersburg und London sowie in allen Nachfolgeorganisationen. Auch nach Einführung der staatlichen Versicherungen blieb die Kasse ein Mittel zur Mitarbeiterbindung, da sie beitragsfrei war. Ebenfalls 1872 wurde ein Konsumverein eingerichtet, der den

Angestellten den Einkauf von Lebensmitteln erleichterte. Somit wirkte die betriebliche Sozialpolitik nicht nur unmittelbar auf den Arbeitsbereich, sondern bewirkte auch Verbesserungen im Privatleben (vgl. FELDENKIRCHEN 1995: 411ff).

1873 führte Siemens & Halske den 9-Stunden-Arbeitstag in seinen Werken ein, ab 1891 war eine Arbeitszeit von 8,5-Stunden Standard, wo anderenorts noch zehn Stunden pro Tag gearbeitet werden mussten. Die Firmengründer legten auch Wert auf eine eigene Lehrlingsausbildung und die Schulung der Fachkräfte. Sie erkannten früh, dass die klassische handwerkliche Ausbildung den wachsenden Anforderungen und neuen technischen Errungenschaften nicht ausreichend gerecht wurde. Dies führte dazu, dass *„(...) ganz neue Lehrberufe mit eigenem Berufsfeld und eigenem Berufsweg entstanden (...)“*, die in Praxis und Theorie unterrichtet wurden (FELDENKIRCHEN 1995: 425). Ab 1891 gab es bei Siemens & Halske eine gewerbliche, ab 1893 eine kaufmännische Lehrlingsausbildung (vgl. KLEINDINST 2004: 73).

Um 1881 wurde in Berlin ein Gesangsverein gegründet, zehn Jahre später formierte sich aus Wiener Arbeitern und Angestellten der „Werner von-Siemens-Männerchor“, der zahlreiche Reisen unternahm und sogar im Wiener Musikverein und im Konzerthaus auftrat (vgl. KLEINDINST 2004: 75). Der Chor wurde später „Wiener Siemens Chor“ genannt und wurde 1972 aufgelöst (KLEINDINST 2004: 247).

Im Jahre 1886 wurde eine eigene „Speiseanstalt“, ein sogenanntes „Casino“, zur Verpflegung der Angestellten eingerichtet und 1888 wurde ein Vertrauensarzt für das Werk bestellt (vgl. FELDENKIRCHEN/BARTELS 1997: 15 und FELDENKIRCHEN 1995: 418). Ab 1889 gab es auch für die Arbeiter mehrere Kantinen mit eigenen Großküchen. Arbeiter und Angestellte waren dabei getrennt. Die Werksküchen wurden von der Belegschaft nur zögerlich angenommen (vgl. FELDENKIRCHEN 1995: 418).

Trotz seines sozialen Engagements sah sich Werner von Siemens „keinesfalls als väterlicher Wohltäter“ (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 70), sondern nannte „gesunden Egoismus“ (FELDENKIRCHEN/BARTELS 1997: 15) sein Motiv. Als Geschäftsmann verfolgte er klare Ziele und hatte den unternehmerischen Nutzen im Auge. Aber nicht nur betriebsintern engagierte er sich, er interessierte sich auch sehr

für gesellschaftliche Themen außerhalb des Unternehmens. Und obwohl er sich selbst nie als Politiker gesehen hat, war er doch immer wieder politisch tätig. 1862 wurde er sogar zum Landtagsabgeordneten gewählt. Er setzte sich sehr für die Neuordnung des Patentwesens ein – 1876 wurde ein Gesetz erlassen, „(...) *das in wesentlichen Teilen auf den Vorschlägen von Werner von Siemens beruhte*“ (FELDENKIRCHEN/BARTELS 1997: 18). Der Elektrotechnische Verein, an dessen Gründung er ebenfalls beteiligt war, hatte das Ziel die „Elektrotechnik“ an Technischen Universitäten zu etablieren.

Werner von Siemens war auch Mäzen und Sponsor. Beispielsweise wäre es dem Berliner Naturkundemuseum ohne seine finanzielle Unterstützung nicht gelungen, ein 1877 gefundenes, 150 Millionen Jahre altes Skelett eines Urvogels für die Sammlung zu erwerben. Das Fossil heißt bis heute „*Archaeopteryx Siemensii*“. Bei der Gründung der Physikalisch-Technischen Reichsanstalt stellte Werner von Siemens ein Grundstück und finanzielle Mittel zur Verfügung (vgl. FELDENKIRCHEN/BARTELS 1997: 19).

### **3.2.2 Soziales Engagement nach Werner von Siemens**

Das soziale Engagement des Firmengründers wurde von seinen Nachfolgern fortgesetzt. So wurden beispielsweise Sport-, Freizeit- und Erholungseinrichtungen für die MitarbeiterInnen geschaffen, die „Sportvereinigung Siemens“ wurde gegründet.

Weiterhin wurde auf Aus- und Weiterbildung im Hause Siemens großer Wert gelegt – 1903 wurde in Berlin die erste Lehrwerkstätte eingerichtet, bis dahin fand die Ausbildung im Rahmen der Arbeit statt. In Wien wurden erst nach dem Ersten Weltkrieg eigene Lehrwerkstätten eingerichtet, bis dahin erfolgte die Ausbildung „im laufenden Betrieb“ (KLEINDINST 2004: 74). Begonnen wurde 1923 mit der Ausbildung von 36 Lehrlingen an zwei Wiener Standorten, 1924 wurden beide Lehrwerkstätten zusammengelegt. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde 1945 die Ausbildung fortgesetzt. Über die genaue Zahl liegen unterschiedliche Angaben vor – von 17 Lehrlingen (KLEINDINST 2004: 125) bzw. 167 Lehrlingen (KLEINDINST 2004: 245) ist die Rede, wobei der Verfasserin die zweite Zahl plausibel erscheint, da schon in den Kriegsjahren 140 Ausbildungsplätze in der Lehrwerkstätte Engerthstraße zur Verfügung standen (KLEINDINST 2004: 125). In den 1970er-Jahren wurde in

Fohnsdorf (Steiermark) ein Siemens-Ausbildungszentrum mit 250 Lehrstellen errichtet (vgl. KLEINDINST 2004: 245).

Im Jahr 1907 wurden Verträge mit verschiedenen Ärzten abgeschlossen und somit ein umfassender „fabriksärztlicher Bereitschaftsdienst“ (FELDENKIRCHEN 1995: 417) eingerichtet, ab 1935 gab es eine fixe betriebsärztliche Dienststelle in Siemensstadt, 1941 waren 16 hauptamtliche und vier nebenamtliche Ärzte in 14 Dienststellen tätig (vgl. ebd.).

Im Hause Siemens wurde schon früh die Wichtigkeit von Erholungsphasen für die Regenerierung der Arbeitskraft erkannt. Noch bevor es eine gesetzliche Regelung gab, gewährte man ab 1908 Arbeitnehmern einen Jahresurlaub von einer Woche bei Fortzahlung des Entgeltes. Es gab Erholungsheime für ArbeiterInnen und Angestellte und die Firma organisierte Reisen und Ferienaufenthalte für erholungsbedürftige Kinder (ausführlich bei FELDENKIRCHEN 1995: 419).

Aber auch andere Freizeitbeschäftigungen wurden unterstützt – so fanden sich musikalische MitarbeiterInnen 1911 zu einem Siemens-Orchester zusammen. Ab 1937 wurde der 1891 gegründete Männerchor „Werner von Siemens“ um einen Frauenchor erweitert.

Das Siemens-Bad, das von der Belegschaft gratis besucht werden konnte, wurde 1914 von der Gemeinde Wien gepachtet – aber nach Kriegsausbruch wieder geschlossen, da der Pachtvertrag gekündigt wurde (vgl. KLEINDINST 2004: 75). Vierzehn Jahre später errichtete Siemens ein MitarbeiterInnen-Bad an der Alten Donau, während des Zweiten Weltkrieges wurden am Atter- und Wallersee Erholungseinrichtungen geschaffen. Verschiedene Sportclubs und andere Freizeitanlagen rundeten das Angebot ab (vgl. KLEINDINST 2004: 126).

Ab dem Jahr 1919 wurde es eine eigene „Sozialpolitische Abteilung“ bei Siemens eingerichtet und ein Personalreferat ins Leben gerufen. Die betriebliche Gesundheitsvorsorge wurde weiter ausgebaut – natürlich nicht nur aus altruistischen Motiven. Man wollte die MitarbeiterInnen gesund erhalten und ihre Arbeitskraft steigern. Sogenannte „Betriebspflegerinnen“ deckten den Bereich der Fürsorge ab. Zur

ihren Aufgaben zählten auch Krankenbesuche, Schwangerenbetreuung oder die „Kinderverschickung“. In der Nachkriegszeit wurden Kinder oft auf Erholung geschickt, da es vor allem in Großstädten an vielem mangelte. Die Betriebspflegerinnen halfen der Belegschaft auch bei Behördenwegen und standen ihnen bei Notfällen und Krisen zur Seite.

Im Hause Siemens war Weiterbildung von jeher eine Verpflichtung, mit der Gründung eines Bildungsausschusses 1925 wurden spezielle Programme dafür entworfen. Die Weltwirtschaftskrise setzte dem Engagement jedoch ein Ende (vgl. FELDENKIRCHEN 1995: 426). Betriebseigene Büchereien sollten der Belegschaft helfen, sich kostenlos Wissen anzueignen. Verschiedene kulturelle Aktivitäten sollten ebenfalls Ausgleich zur Arbeit schaffen. Die „Siemens-Kulturgruppe“ widmete sich anfangs den Themen Philatelie, Fotografie und Schach – ab 1941 gab es ein betriebseigenes Kulturzentrum, in dem auch der eingangs erwähnte Werner-von-Siemens-Männerchor, der Frauenchor und das Siemens-Orchester untergebracht waren (vgl. KLEINDINST 2004: 126).

Der betriebliche Wohnungsbau war ebenfalls eine Säule des Engagements zum Wohle der MitarbeiterInnen. Allerdings war der Mietvertrag stets an den Arbeitsvertrag gebunden, so dass die Wohnung nur so lange bewohnt werden konnte, wie der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin in einem aufrechten Beschäftigungsverhältnis mit dem Unternehmen stand. Bis 1929 wurden 1.500 Ein- und Mehrfamilienhäuser errichtet, oft gab es auch kleine Gärten, die Familien den Anbau von Obst und Gemüse ermöglichte (vgl. dazu FELDENKIRCHEN 1995: 420f).

Da ein Großteil der betriebseigenen Erholungsheime im Krieg zerstört worden war, begann das Unternehmen ab 1949 damit „(...) *Verträge mit zahlreichen Hotels und Gasthöfen in der ganzen Bundesrepublik (...) abzuschließen*“ (FELDENKIRCHEN 1997a: 372f). Im Laufe der 1950er- und 1970er-Jahre wurden neue Erholungsheime errichtet. In Österreich hatte man 1936 ein Erholungsheim erworben, das 1943 beschlagnahmt und 1946 wieder seiner Bestimmung übergeben wurde – allerdings ausschließlich für die Belegschaft der Siemens Schuckertwerke, die unter Kontrolle der russischen Besatzungsmacht standen (KLEINDINST 2004: 126).

Nach dem Zweiten Weltkrieg bekamen die MitarbeiterInnen in Österreich eine „Härteausgleichszulage in der Höhe von 70 Schilling“ (KLEINDINST 2004: 243), die Möglichkeit, Siemens-Elektrogeräte zu günstigen Konditionen zu kaufen und Arbeitsbekleidung. Siemens investierte in die betriebsärztlichen Dienste insbesondere in eine eigene Dentalstation und in die Werksverpflegung. Es gab Zuwendungen für invalide und Not leidende Mitarbeiter sowie Hilfestellungen für PensionistInnen (vgl. KLEINDINST 2004: 243). Anlässlich der Gründung der Siemens AG Österreich im Jahre 1971 wurde die betriebliche Sozialpolitik neu geregelt:

*„Die Altersversorgung in Form der Firmenpension wurde deutlich verbessert, Krankengeldzuschüsse für Arbeiter und Angestellte, Lohnfortzahlung im Krankheitsfall, Fahrgeldvergütung, Personenwerksverkehr, Urlaubszuschuss, Weihnachtsszuwendung, Weihnachtsskindergeld, Hitzeregelung, Lehrlingsausbildung, Studienförderung sowie Jubiläums- und Kindergeld wurden weitergeführt oder neu eingeführt sowie kurzfristig die kostenlose Ausgabe von Milch zur Vermeidung gesundheitlicher Schäden organisiert“* (KLEINDINST 2004: 244).

Zusätzlich wurden Betriebsvereinbarungen getroffen, welche die Werksverpflegung, die betriebseigene Bibliothek, die Erholungs-, Sport und Freizeitstätten regelten. Der bereits seit den 1940er-Jahren existierende Siemens Kultur- und Sportverein sowie die Betriebsratsaktion „Sterbeschilling“ zählten ebenso zu diesen Sozialeinrichtungen. Seit 1976 gibt es am Firmenstandort in Wien-Floridsdorf ein sogenanntes „Sozialgebäude“ (vgl. KLEINDINST 2004: 244), in dem heute Werksküche, Gästecasino und MitarbeiterInnenrestaurant, die betriebsärztliche Dienststelle, der Betriebsrat und Veranstaltungsräume untergebracht sind. Im selben Jahr entstand die Sportanlage des Siemens Kultur- und Sportvereins am Werksgelände im 21. Wiener Gemeindebezirk.

Neben dem umfassenden sozialen Engagement, war und ist das Haus Siemens auch im Kunst- und Kulturbereich aktiv. Heute gibt es ein betriebsinternes Kulturprogramm und Ausstellungs- und Veranstaltungszentren, die sogenannten SiemensForen. Sie befinden sich in München, Berlin, Mailand und Wien. Sie sind als Schnittstellen

zwischen Unternehmen und Gesellschaft konzipiert. Ernst von Siemens gründete 1958 die „Carl Friedrich von Siemens Stiftung“, die sich bis heute dem „(...) *Gedankenaustausch zwischen Wissenschaftlern, Hochschulen und Institutionen durch Veranstaltungen, Vortragsreihen und Publikationen*“ widmet. Im Jahr 1973 stiftete er den „Ernst-von-Siemens-Musikpreis“, mit dem bis heute herausragende musikalische Leistungen ausgezeichnet werden, und gründete 1983 die „Ernst-von-Siemens-Stiftung“, die Museen unterstützt (FELDENKIRCHEN 1997a: 373).

### **3.3 Corporate (Social) Responsibility heute**

Die Siemens AG Österreich weicht in den Darstellungen ihres Engagements vom international gängigen Begriff der Corporate Social Responsibility ab und subsummiert - dem Konzept der Triple Bottom Line folgend (vgl. ELKINGTON 1997 und 2004) - die Verantwortung für die Gesellschaft, die Umwelt und das wirtschaftliche Handeln unter dem Begriff Corporate Responsibility (vgl. SIEMENS GB 2007: 96). Die CR-Strategie basiert auf den Kernwerten des Unternehmens – Verantwortung, Exzellenz und Innovation – und soll das „*Unternehmen erlebbar machen*“ sowie „*Initialereignisse schaffen*“ (SIEMENS GB 2007: 96). Abgeleitet von den Kernwerten wurde die Vision formuliert: „*Eine Welt bewährter Spitzenkräfte, die bahnbrechende Innovationen realisieren, unseren Kunden einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil ermöglichen, Gesellschaften unterstützen, ihre Herausforderungen zu meistern, verlässlich Werte schaffen*“ (SIEMENS GB 2008: 59). Darüber hinaus ist Siemens entschlossen, „*zum Vorbild in Sachen Compliance und Transparenz zu werden*“ (SIEMENS GB 2008: 57) und „*(...) fordert ethisches und gesetzeskonformes Verhalten von allen MitarbeiterInnen*“ (SIEMENS GB 2008: 58). Im vergangenen Geschäftsjahr haben 1.591 MitarbeiterInnen sogenannte Web-based-Trainings absolviert, 2.811 Personen persönliche Schulungen (ebd.).

Eine aktuelle Studie des METIS Instituts für ökonomische und politische Forschung, die kürzlich von Pleon Publico vorgestellt wurde, zeigt interne und externe Faktoren für das gesellschaftliche Engagement kleiner, mittlerer und großer Unternehmen auf. In der Unternehmensbefragung „*Verantwortungsbewusstes Unternehmertum in Österreich 2009*“ wird deutlich, dass über drei Viertel der großen österreichischen Betriebe Maßnahmen setzen, die zur Tradition und den Werten des Unternehmens passen. Imageverbesserung (69,5%) und Recruitingvorteile (46,8%) sind weitere

intern relevante Faktoren. Als externer Treiber wird an erster Stelle genannt, dass es „am Unternehmensstandort zum guten Ton“ gehört (66,1%), danach dass es für Kunden bedeutsam ist (42,9%) – die gesetzlichen Regelungen spielen mit 11,1 Prozent eine untergeordnete Rolle (vgl. dazu MAHRER/MÜHLBÖCK/GEGORITS 2009: 47).

Siemens Österreich legt großen Wert auf Mitgestaltung und entwickelt einen Großteil der CR-Maßnahmen in Anlehnung an die Unternehmensleitwerte selbst. Sehr oft steht dabei die Kernkompetenz des Hauses im Mittelpunkt: Technologie. Eines der Ziele ist es, Technikscheu abzubauen und Barrieren zu überwinden. Da damit schon früh begonnen werden sollte, setzt Siemens im Rahmen der Generation21-Projekte auf Nachwuchsförderung ab dem Kindergartenalter – bei den Kindermatineen oder mit der Discovery Box. Oft wird Technik als Transfermedium bei den Projekten eingesetzt. Eigeninitiativen wie die Siemens Fest>Spiel>Nächte und das Siemens Kinder>Festival bringen Kulturereignisse der Salzburger Festspiele zu den Menschen aller Altersgruppen. Sozialprojekte unter dem Namen „Caring Hands“ und die Förderung von NachwuchssportlerInnen runden die CR-Maßnahmen ab (vgl. dazu SIEMENS GB 2007: 96f).

In der Mehrzahl der Unternehmen wurde erkannt, dass die Übernahme von Verantwortung für das Umfeld nicht nur eine (moralische) Verpflichtung ist, sondern dass erfolgreiche CSR-Aktivitäten einen Umsatzfaktor darstellen und einen Wettbewerbsvorteil sichern. KÖHLER/HADERLEIN sind überzeugt, „(...) dass CSR kein kurzfristiger Marketing-Hype ist, sondern einer der entscheidenden Bestandteile einer zukunftsgerichteten Management-Strategie“ (KÖHLER/HADERLEIN 2007: 5). Ausgehend vom englischen Begriff „bottom line“, der das Endergebnis einer Rechnung beschreibt, präziser gesagt „(...) den Profit, der durch Geldkapital erwirtschaftet wurde (...)“ (HILZ 2007: 14), entwickelte John Elkington das Konzept der „Triple Bottom Line“ und führte den Begriff 1994 in die Diskussion ein. Erfolgreiches Wirtschaften umfasst damit nicht nur die rein ökonomische Dimension, sondern meint auch soziale und ökologische Aspekte, die Mehrwert stiften (vgl. KUHN 2008: 12). Die CSR-Maßnahmen bauen bei Siemens Österreich daher auf den Säulen Ökonomie, Ökologie und Verantwortung für die Gesellschaft auf.

### 3.3.1 Die ökonomische Verantwortung

Die Verantwortlichen bei Siemens Österreich sind sich den Erwartungen der Aktionäre und Kunden bewusst: *„Höchstleistungen mit ethischem Anspruch“* (SIEMENS GB 2008: 57) und haben erkannt, dass ein Schlüssel zum Erfolg *„hoch qualifizierte und motivierte MitarbeiterInnen“* sind (SIEMENS GB 2008: 60). Gegenwärtig wird die Siemens City in Wien-Floridsdorf errichtet, die ab 2010 eine hochmoderne Arbeitsumgebung für rund 6.000 Menschen sein wird und gleichzeitig ein Referenzprojekt im Bereich der Gebäudetechnik. Neben der Technologie stellen auch die *„intellektuellen Werte“* einen Erfolgsfaktor da. Für realisierte Verbesserungsvorschläge gibt es für die MitarbeiterInnen entsprechende Prämien. Im vergangenen Geschäftsjahr wurden über 3.500 Ideen eingereicht, von denen etwa 60 Prozent umgesetzt wurden.

Umweltbewusste Produktions- und faire Arbeitsbedingungen entsprechen der Forderung nach *„ethical correctness“* – aber Siemens ist nicht nur Arbeitgeber und Hersteller, sondern auch Kunde. Im Wirtschaftsraum sind es etwa 30.000 Lieferanten, mit denen Siemens in Geschäftsbeziehung steht. Deshalb wurde ein *„Code of Conduct“* entwickelt, der auch Zulieferer verpflichtet, Regeln einzuhalten. Unter anderem geht es dabei um faire Bedingungen für deren MitarbeiterInnen und darum Sorge für deren Gesundheit und Sicherheit zu tragen sowie um den Schutz der Umwelt. Dass keine Kinderarbeit toleriert wird, versteht sich von selbst. Die Einhaltung des *„Code of Conduct“* wird geprüft – mittels Self Assessments, Audits und Lieferantenbewertungen (vgl. SIEMENS GB 2008: 60).

### 3.3.2 Die ökologische Verantwortung

Die Errichtung der Siemens City ist nicht nur von ökonomischer Bedeutung, es wurde auch besonderer Wert auf die ökologischen Aspekte gelegt: *„Gemäß dem ‚Green Building‘-Zertifikat der EU werden alle innovativen, energiesparenden und umweltfreundlichen Technologien eingesetzt, die unsere Bauspezialisten anbieten“* (SIEMENS GB 2008: 61). Ein Beispiel dafür ist die Errichtung von Tiefenpfählen für die Fundierung des Gebäudes, die so ausgerüstet sind, *„(...)dass mit Wärmepumpen auch die Erdenergie zur Kühlung und zum Heizen genutzt werden kann“* (SIEMENS City 2009). Für die Toilettenspülungen wird Brauchwasser verwendet. Die Trassen für die Infrastruktur wurden so geplant, dass der Baumbestand bestmöglich erhalten blieb.

Die sogenannte Bauteilaktivierung sorgt dafür, dass die kühleren Temperaturen in der Nacht von der Bausubstanz gespeichert und tagsüber so ein natürlicher Kühlungseffekt entsteht. Eine Anbindung an das öffentliche Radwegenetz war ebenfalls in der Planung enthalten (ausführlichere Informationen unter SIEMENS City 2009).

Aber auch abseits der Siemens City wird die ökologische Verantwortung wahrgenommen und das seit Jahrzehnten und weit über die gesetzlichen Vorgaben hinaus. Mülltrennung, Brauchwassernutzung und Wasserreduzierung sind ebenso selbstverständlich wie der Ankauf von umweltfreundlichen Fahrzeugen für den Fuhrpark (vgl. SIEMENS GB 2007: 99). Ressourcenschonung und Emissionsreduktion gehören ebenso zu den Zielen. Betriebsinterne Umweltschutzbeauftragte werden laufend geschult, die MitarbeiterInnen werden mit Hilfe einer Intranetseite über z. B. die korrekte Mülltrennung bzw. –entsorgung informiert. Das Siemens-Umweltportfolio leistet darüber hinaus einen wesentlichen Beitrag zum Umweltschutz. Dieses hat „(...) laut PricewaterhouseCoopers 2007 weltweit die CO<sub>2</sub>-Emissionen bei unseren Kunden um 114 Millionen Tonnen reduziert“ (SIEMENS GB 2008: 61). Siemens setzt in seinen Projekten jedoch nicht nur auf Technologie, sondern auch auf Motivation. Das Projekt „Energieoasen“ (ENOA) soll in Schulen Energieeinsparungen von 20 Prozent bringen. Dies kann aber nur gelingen, wenn parallel zu technischen Neuerungen auch Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung greifen. Im Rahmen der „BenutzerInnenmotivation“ werden daher SchülerInnen, LehrerInnen und Schulfürsprecher eingebunden, da sie wesentlich zum Gelingen beitragen (vgl. SIEMENS GB 2008: 61).

### **3.3.3 Die gesellschaftliche Verantwortung**

Der Tradition des Firmengründers folgend hat bei Siemens Österreich die Aus- und Weiterbildung einen hohen Stellenwert und ist „der größte Lehrlingsausbildner in der österreichischen Technologieindustrie“ (SIEMENS GB 2008: 63). Unter den rund 700 technisch-gewerblichen und kaufmännischen Lehrlingen sind derzeit 27 mit besonderen Bedürfnissen. Seit 1996 werden am Standort Wien Gehörlose und Menschen mit Hörbehinderung vollintegrativ im Lehrberuf Elektronik ausgebildet (vgl. SIEMENS Lehre gewerblich-technisch 2009). Seit Einführung der Personalentwicklungsprogramme haben mehr als 3.000 MitarbeiterInnen daran teilgenommen. Das Modul „sozialAugenschein“ soll darüber hinaus das soziale

Bewusstsein zukünftiger Führungskräfte stärken (vgl. SIEMENS GB 2008: 64). Die Möglichkeit von anderen zu lernen steht auch im Mittelpunkt der „Academy of Life“, wo junge „high potentials“ auf internationale Persönlichkeiten aus Kultur, Wissenschaft, Sport, Wirtschaft und Politik treffen und in Workshops in deren Lebensgeschichten Erfolgsrezepte erkennen (vgl. dazu [www.siemens.at/academyoflife](http://www.siemens.at/academyoflife)).

Maßnahmen im Gender-Mainstreaming fanden Niederschlag in einem Zuwachs an weiblichen Führungskräften. Siemens in Linz nahm 2001 erstmals am Girls' Day Teil, Siemens in Wien war 2002 Exklusivpartner der Stadt beim Pilotprojekt „Wiener Töchertag“ und ist daher das einzige Unternehmen, das acht Mal beim Wiener Töchertag dabei war und das Konzept mitgestaltete. In Workshops können Mädchen im Alter von 11 bis 16 Jahren Alternativen zu den klassischen Frauenberufen wie Verkäuferin, Friseurin und Sekretärin kennen lernen. Siemens Österreich setzt dabei naturgemäß auf technische Berufe und bringt den Mädchen beispielweise die Biometrie näher. Der bisher größte Töchertag bei Siemens fand 2007 statt, bei dem über 320 Mädchen an fünf Standorten in Wien 27 Workshops besuchen konnten. Dazu kamen die Teilnehmerinnen der Girls' Days in Innsbruck, Graz und Linz.

Das weltweite Programm Siemens Caring Hands wird auch im Wirtschaftsraum CEE umgesetzt, darunter Projekte für hörbehinderte Kinder in Bulgarien, junge Down-Syndrom-PatientInnen in Kroatien oder auch sozial benachteiligte Kinder in Serbien. In Österreich unterstützt Siemens das heilpädagogisch-therapeutische Zentrum „Bienenhaus“ der SOS Kinderdörfer – sowie das Bienenhaus in Prishtina (Kosovo). Wie eingangs erwähnt setzt Siemens Österreich sehr stark auf Eigeninitiativen und versucht Synergien zu schaffen. So gab es im Frühsommer 2008 im Rahmen ihres Abschlussprojekts einen Einsatz von Siemens-Trainees im SOS Kinderdorf Floridsdorf, wo Kinder und Jugendliche gemeinsam mit PädagogInnen die Möglichkeiten des Improvisationstheaters ausprobieren konnten. Die künftigen Führungskräfte stärkten auf diese Weise ihre sozialen Kompetenzen, die SozialarbeiterInnen erfuhren praktische Hilfe in der Umsetzung eines lang gewünschten Projekts und die Kinder und Jugendlichen profitierten davon, neue Ausdrucksformen zu finden.

„Siemens Generation 21“ ist die Bezeichnung für alle Maßnahmen für Kinder und Jugendliche sowie junge Erwachsene im Bildungsbereich. Beispiele für die breite Palette an Maßnahmen sind hier die Discovery Box und die Kindermatineen, die das Interesse der Kleinsten an Naturwissenschaft und Technik anregen und Schwellenängste und Barrieren abbauen sollen. In den Siemens-Foren wird ein Workshopprogramm zu den Themen, Technik, Wissen und Kultur angeboten. Der Eintritt ist dabei frei – etwaige Spenden kommen dem Bienenhaus zugute. „Triolino“ die Jeunesse-Konzerte für Kleinkinder werden ebenfalls von Siemens Österreich unterstützt. Im Rahmen des Projekts „Discovery Box“ wurden im vergangenen Geschäftsjahr über 250 Experimentierkästen an Kindergärten im Wirtschaftsraum CEE verteilt. Diese Sets enthalten kindergerechte Materialien für naturwissenschaftliche Versuche und pädagogisch aufbereitete, mehrsprachige Begleittexte und eine DVD für die BetreuerInnen. Der Young Generation Award in der Slowakei und der SchülerInnenwettbewerb „Create the Future“ in Serbien stellen die Ideen von Kindern und Jugendlichen zur Zukunft in den Mittelpunkt. Betriebskindergärten, Schulpartnerschaften und Aktionen für SchülerInnen sowie Praktikumsplätze für StudentInnen runden das Generation 21-Spektrum ab (vgl. SIEMENS GB 2008: 64).

Im Kulturbereich setzt Siemens Österreich ebenso auf seine Kernkompetenz Technik. Als langjähriger Sponsor der Salzburger Festspiele wollte das Unternehmen auch hier Barrieren abbauen und so werden gemeinsam mit dem ORF Salzburg und den Salzburger Festspielen im Rahmen der Siemens Fest>Spiel>Nächte historische und aktuelle Highlights auf Großbildleinwand übertragen, damit Kulturinteressierte gratis in den Genuss der Aufführungen kommen. Ein besonderer Höhepunkt war dabei immer die Vorführung der „Zauberflöte“ für Kinder. Im Jahr 2008 wurde daher das Siemens Kinder>Festival ins Leben gerufen – 2.000 ZuschauerInnen ab 5 Jahren verfolgten das Programm, die Siemens Fest>Spiel>Nächte brachten es 2008 auf etwa 42.000 BesucherInnen (vgl. SIEMENS GB 2008: 65).

Siemens Österreich fördert auch den Sport. Dabei stehen Skisport und Fußball im Mittelpunkt sowie die Nachwuchsförderung. Und auch in diesem Bereich setzt Siemens auf Technik – zum Beispiel wurde mit dem Österreichischen Fußballbund eine Technologiepartnerschaft eingegangen. In Slowenien organisierte Siemens den „Euro Friends Football Cup“ als länderübergreifendes, völkerverbindendes Ereignis.

NachwuchssportlerInnen aus Bosnien und Herzegowina, Kroatien, Serbien und Slowenien nahmen daran teil (vgl. SIEMENS GB 2008: 65). Neben den externen Sportaktivitäten widmet sich Siemens auch der Gesundheit und Fitness der MitarbeiterInnen. Ein Netz aus Betriebsärztinnen und -ärzten, Diplomkrankenschwestern und -pflegern, einer Betriebspsychologin und freiberuflichen TrainerInnen steht für Akutfälle, Prophylaxe und alle medizinischen Fragen zur Verfügung. Die Gesundheitsinitiative „Fit for the Future“ bietet MitarbeiterInnen die Möglichkeit, Methoden der Stressbewältigung zu erlernen oder Kurse wie Yoga, Ismakogie oder Augen-Qi-Gong zu besuchen. Entwöhnungsprogramme für RaucherInnen stehen ebenfalls zur Auswahl wie eine Vielzahl an sportlichen Betätigungen wie Wirbelsäulengymnastik und Laufftreffs. Suchtprävention, Burn-Out-Prophylaxe oder psychologische Betreuung gehören ebenso zu den Aufgaben der MedizinerInnen wie die Beratung bei der Erstellung der Speisepläne für die MitarbeiterInnenrestaurants (vgl. SIEMENS GB 2007: 102). Der Siemens Kultur- und Sportverein bietet mit seinen zahlreichen Sektionen und unterschiedlichen Sportanlagen Freizeitmöglichkeiten für die Mitglieder.

Im Rahmen der „Disaster Relief“-Aktivitäten wurden Hilfsmaßnahmen beim Tsunami 2004, dem Erdbeben in Pakistan 2005, den Hochwasserkatastrophen der letzten Jahre und nach den Orkanen Kyrill und Paula gesetzt. Aktuell unterstützt Siemens Österreich die Hilfskräfte beim Hochwassereinsatz in vielen Teilen Österreichs unter anderem dadurch, dass MitarbeiterInnen bei vollen Bezügen vom Dienst freigestellt werden, wenn sie Mitglieder von Einsatzorganisationen sind (SIEMENS PA 2009).

### **3.4 Kommunikation und CR-Reporting**

Die erste Werkzeugzeitung erschien 1919 unter dem Titel „Wirtschaftliche Mitteilungen aus dem Siemens-Konzern (FELDENKIRCHEN/BARTELS 1997: 45) und wurde 1923 in „Siemens-Mitteilungen“ umbenannt, die nach dem Krieg ab 1951 wieder regelmäßig aufgelegt wurden. Ab 1992 erschien – und erscheint bis heute – die „Siemens-Welt“, das weltweite Medium für Siemens-MitarbeiterInnen (vgl. FELDENKIRCHEN 1997a: 373). In Österreich erschien 1974 das erste „Siemens-Journal“ (vgl. KLEINDINST 2004: 244).

Ausgangspunkt für die CR-Maßnahmen bei Siemens ist die „(...) Überzeugung, dass CR in die Unternehmensstrategie integriert sein muss. Mit der Berichterstattung im Geschäftsbericht möchten wir auch ein formales Zeichen setzen: CR und operativer Erfolg sind untrennbar miteinander verbunden“ (SIEMENS GB 2007: 97). Abgesehen vom Reporting im Jahresbericht gibt es eine Vielzahl elektronischer und gedruckter Medien, die laufend über die CR-Aktivitäten des Hauses Siemens berichten. Eigene Webauftritte für die Kunst- und Kulturprojekte ([www.siemens.at/kultur](http://www.siemens.at/kultur)), das Siemens Forum Wien sowie die Bundesländerforen ([www.siemens.at/forum](http://www.siemens.at/forum)) und verschiedene Projekte ([www.siemens.at/academyoflife](http://www.siemens.at/academyoflife), [www.festspielnaechte.at](http://www.festspielnaechte.at), [www.siemens.at/toechtertag](http://www.siemens.at/toechtertag) etc.) zählen ebenso dazu wie die gedruckte MitarbeiterInnenzeitschrift „Together“ und ihr Intranet-Pendant „together.online“ oder das Zukunftsmagazin „hi!tech“. Im Intranet wurde eine Plattform für die Siemens-MitarbeiterInnen geschaffen, die auch von zu Hause via Extranet abgerufen werden kann, um den Familienmitgliedern Einblick zu gewähren, ein eigenes SeniorInnen-Portal ermöglicht es den pensionierten Siemens-MitarbeiterInnen, mit dem Unternehmen in Kontakt zu bleiben und sich über die aktuellen (CR-) Projekte zu informieren. „Together, die Siemens-Community“ ist dabei unter anderem die Intranetplattform für CR-Themen und berichtet tagesaktuell über Aktivitäten in den Bereichen Soziales, Aus- und Weiterbildung, Sport oder Kultur. Diese Artikel werden 1:1 auf die Anfang 2007 geschaffene CR-Website [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) gespiegelt. So ist sichergestellt, dass die Berichterstattung „nach innen und außen gleich, transparent“ ist. Im Intranet wird zusätzlich über die Aktivitäten der MitarbeiterInnen berichtet. Die „hidden heroes“, die sich in ihrer Freizeit für soziale, karitative Projekte einsetzen, werden dabei „vor den Vorhang“ gebeten (vgl. dazu SIEMENS GB 2007: 97ff). Rankings und Einreihungen bei CSR-Awards wie beim TRIGOS gehören ebenso dazu.

#### **4. Onlinemedien**

In den letzten Jahrzehnten zeichneten sich große Veränderungen ab. Die sogenannten Megatrends – zum Beispiel Individualisierung, Globalisierung und Urbanisierung - betreffen alle Bereiche der Gesellschaft. Der Begriff Megatrend wurde von John NAISBITT 1982 in die Zukunftsforschung eingebracht. HORX hält dazu fest, dass die Benennung und Gewichtung je nach Forschungsinstitut variieren kann, dass man aber von etwa 15 Megatrends spricht, die sich durch vier Parameter auszeichnen:

Dauer, Ubiquität, Universalität und Robustheit, das bedeutet dass Phänomene nur dann als Megatrend gelten, wenn sie sich über einen langen Zeitraum als gültig erweisen, allgegenwärtig sind, das heißt: in allen Lebensbereichen spürbar, globale Bedeutung haben und durch etwaige Rückschläge nicht an Dynamik verlieren (vgl. HORX 2008). Der Megatrend der Digitalisierung führte zu einer globalisierten Mediengesellschaft. *„Die Vernetzungs- und Partizipationsmöglichkeiten des Internets haben den passiven Rezipienten zum meinungsstarken Sender empowerd“*, stellen KÖHLER/HADERLEIN fest (KÖHLER/HADERLEIN 2007: 13).

SCHNEIDER/RAUE zitierten 1998 den deutschen Freizeitforscher Horst W. OPASCHEWSKI: *„Den Menschen fehlt für Multimedia das technische Verständnis, die Zeit und das nötige Geld“* (SCHNEIDER/RAUE 1998: 272) und prognostizierten, dass Multimedia als Massenmedium vor 2005 kaum eine Chance hätte (vgl. SCHNEIDER/RAUE 1998: 275). Albert HOCHLEITNER, ehemaliger Generaldirektor der Siemens AG Österreich, formuliert in seinem Buch *„Morgen. Wie smarte Technik unser Leben erleichtern wird“* (HOCHLEITNER 2005) sieben Zukunftsthesen. Er beschreibt im Kapitel *„Individualisierung und Aufstieg der No-Names“* wie Einzelpersonen zunehmend an Einfluss gewinnen und vier Jahre später ist vieles davon Alltag geworden. In der globalisierten Mediengesellschaft können Individuen ohne großen Aufwand ihre Ansichten mit einer großen Zahl an Menschen teilen. Um Audio- oder Videobeiträge zu verbreiten, braucht man heutzutage keine teuren Anlagen mehr – mittels Handy und PC kann jedermann *„auf Sendung“* gehen. Plattformen im Internet laden die UserInnen dazu ein, Texte, Bilder, Audio- und Videofiles zu veröffentlichen. Fotos vom Kindergeburtstag oder der Film der letzten Urlaubsreise ist dann für alle BesucherInnen der betreffenden Page abrufbar. Aber die technischen Möglichkeiten eröffnen auch dem politischen Engagement neue Wege: *„Jede Bürgerinitiative, die mit einfachsten Mitteln einen Streifen über einen Umweltskandal dreht, hat im Handumdrehen die Chance auf ein Millionenpublikum“* (HOCHLEITNER 2005: 184). HOCHLEITNER ging davon aus, dass das klassische Fernsehen Konkurrenz bekommen und sich unsere Sehgewohnheiten verändern würden: *„Die No-names werden mit ihren Videoproduktionen einen festen Platz in unserer Gesellschaft erobern (...)“* (HOCHLEITNER 2005: 184). Die prognostizierte Bottom-Up-Bewegung fand und findet statt. Im selben Jahr als das Buch *„Morgen“* erschien, nahm die Plattform YouTube den Betrieb auf. Unter dem Motto *„Broadcast*

Yourself“ wurden die Web-UserInnen eingeladen, Videos auf der Page zu veröffentlichen.

Als die CR-Verantwortlichen von Siemens Österreich im Frühjahr 2007 die Internetseite [www.siemens/cr](http://www.siemens/cr) konzipierten, setzten sie ebenfalls auf das Stilmittel Film. Anstatt Kommentare der Stakeholder in schriftlicher Form zu veröffentlichen, luden sie MitarbeiterInnen, Projektpartner in NGOs, ExpertInnen und Kunden dazu ein, Statements in Bild und Ton abzugeben. Ein strikter Styleguide sah vor, dass bei den Dreharbeiten kein Stativ verwendet werden durfte, die Filmsequenzen wurden weder geschnitten, noch mit Texteinblendungen oder Erklärungen einer Off-Stimme versehen. Ziel war es, einen „optischen“ Standard anzulegen, der es ermöglichte, neben den von der Redaktion gedrehten Beiträgen auch „Amateurvideos“ auf die Plattform zu stellen. Der Bottom-Up-Ansatz sah vor, dass „Leute wie Du und ich“ vor die Kamera gebeten wurden. Erst in jüngster Zeit kamen auch Videos von bekannten Persönlichkeiten dazu. Nach wie vor hat aber jede/r die Möglichkeit, seinen Beitrag einzuschicken.

#### **4.1. Begriffsdefinition**

Da im allgemeinen Sprachgebrauch oftmals eine gewisse Trennungsunschärfe bei den Begriffen aus der Informationstechnologie vorliegt, soll an dieser Stelle eine Definition auf Basis der Ausführungen von MEIER (1998) vorgenommen werden.

Der Begriff Internet bezeichnet ein weltweites Netzwerk von Computern, während das sogenannte World Wide Web (WWW) einen Dienst im Internet darstellt, der dem Internet zum Durchbruch als Massenmedium verhalf. Eine Website ist die Gesamtheit aller durch Links verknüpften Webseiten, Webpage/Webseite nennt man eine einzelne Seite einer Website. Als Homepage wird die erste Seite einer Website bezeichnet. Meistens wird die Adresse der Homepage angegeben, um die Website zu kommunizieren. Das Akronym URL steht für Uniform Resource Locator, also jene Adresse, mit deren Hilfe eine Homepage/Website angewählt werden kann (vgl. MEIER 1998: 311ff.).

In der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit wurde deutlich, dass die Begriffe Internet und Web sowie Website, Webseite und Homepage umgangssprachlich häufig synonym verwendet werden.

#### 4.2 Einordnung des Medienbegriffs

Niklas LUHMANN definierte Medien als

*“(...) alle Einrichtungen einer Gesellschaft (...), die sich zur Verbreitung von Kommunikation technischer Mittel der Vervielfältigung bedienen (...), sofern sie Produkte in großer Zahl mit noch unbestimmten Adressaten erzeugen. (...) Entscheidend ist auf alle Fälle: daß keine Interaktion unter Anwesenden zwischen Sender und Empfänger stattfinden kann“* (LUHMANN 1996: 10 f. zit. m. STÖBER 2003: 14. Anm. d. Verf.: Rechtschreibung beibehalten).

Harry PROSS prägte die Einteilung der Medien in primäre, sekundäre und tertiäre Medien. In die erste Gruppe fallen alle „Mittel des menschlichen Elementarkontaktes“. Die umfasst Sprache und nonverbale Ausdrucksformen wie Mimik und Gestik aber auch emotionale Äußerungsformen wie Lachen und Weinen. Jede Art von Kommunikation zwischen Menschen, bei der es weder seitens der Senders noch des Empfängers eines technischen Geräts bedarf. Als sekundäre Medien bezeichnet PROSS jene Kommunikationsmittel, bei denen ein technisches Gerät zur Erstellung benötigt wird, der Empfänger aber ohne weitere Hilfsmittel die Botschaft aufnehmen kann – z.B. Druckwerke wie Flugblätter, Zeitungen etc. In die Gruppe der tertiären Medien ordnet PROSS schließlich jene Vermittlung von Botschaften ein, wo sowohl auf Sender- als auch auf Empfängerseite ein technisches Gerät benötigt wird. Im wesentlichen geht es dabei um elektronische Medien wie Fernsehen und Rundfunk, aber auch Film; Schallplatte und Tonband sowie die Telegrafie werden als Beispiele genannt (vgl. dazu PROSS 1972: 128-145 bzw. Beispiele 224-262, zit. nach STÖBER 2003: 15). Ergänzend zur Pross'schen Systematik wurde der Begriff quartäre Medien in die Diskussion eingeführt und bezeichnet digitale oder Online-Medien, wobei STÖBER festhält, dass sie eigentlich den Kriterien der Klassifizierung als tertiäre Medien genügen (vgl. STÖBER 2008: 52f.) Eine Rechtfertigung für die Einordnung in eine eigene, neue Gruppe sind die Parameter Interaktivität und Virtualität. BURKART präzisiert die Auswirkung des interaktiven Potenzials: „Dadurch erfährt die bislang eher

*starre Rollenfixierung von Kommunikator und Rezipient eine gewisse Flexibilität*“ (BURKART 2004: 11; ausführlich: BURKART 2002a: 38). Im Sinne eines ganzheitlichen kommunikationswissenschaftlichen Medienbegriffs ist die Beschränkung auf die technischen Aspekte unzureichend, die Nutzungsperspektive und die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen müssen ebenfalls berücksichtigt werden (vgl. dazu BURKART 2002b: 19f).

#### **4.3 Online-PR aus der Perspektive der Kommunikationswissenschaft**

Öffentlichkeitsarbeit und damit auch die Online-Variante davon, im folgenden Online-PR genannt, soll in der vorliegenden Arbeit nicht als Werkzeug des Marketings betrachtet werden, sondern GRUNIG folgend als *„part of the management of communication between an organization and its publics“* (GRUNIG/HUNT 1984: 6, zit. n. BURKART 2004: 1). Damit richtet sich der Fokus im Gegensatz zur Marketingperspektive auf ein erweitertes Spektrum an Zielgruppen. Die VertreterInnen relevanter Teilöffentlichkeiten („Stakeholder“) haben ein spezifisches Interesse an Informationen durch Unternehmen. Der Begriff „Stakeholder“ soll in diesem Zusammenhang im Sinne der Definition von Edward FREEMAN verstanden werden und meint im engeren Sinn *„(...) Gruppen oder Individuen, von denen das Überleben der Organisation abhängt (...)“* (primäre Stakeholder) und im weiteren Sinne *„(...) jedes Individuum oder jede Gruppe, die auf die Organisation und ihre Aktivitäten einwirken oder selbst von ihr beeinflusst werden kann, was Produkte, Methoden oder Arbeitsabläufe betrifft (...)“*, die er als sekundäre Stakeholder bezeichnet (FREEMAN 1984, zit. n. de COLLE 2004: 526f). Zu den primären Stakeholdern zählen daher zum Beispiel Regierungsstellen, MitarbeiterInnen, LieferantInnen, KundInnen und AktionärInnen, zu den sekundären Stakeholdern gehören etwa der Wettbewerb, Interessensgruppen, örtliche Gemeinden, Berufsverbände oder auch die Presse (vgl. de COLLE 2004: 527). Vor dem Hintergrund des Informationsinteresses der Anspruchsgruppen kann man als ein Ziel der (Online-) PR das Bemühen annehmen, *„(...) öffentliche ‚Akzeptanz‘ für das jeweilige Unternehmen herzustellen bzw. zu erhalten“* (BURKART 2004: 2). Professionelle Öffentlichkeitsarbeit soll also – gerade auch im Hinblick auf Corporate Social Responsibility - ein Meinungsklima schaffen, das - MERTENS folgend (vgl. MERTEN 2000: 24, zit. n. BURKART 2004: 2) - *„(...) die positive Aufnahme der Unternehmensbotschaften (...) in (relevanten Teilen) der Öffentlichkeit begünstigt“* (BURKART 2004: 2).

Dabei liegt auf der Hand, dass ein Zusammenhang zwischen der Reputation eines Unternehmens und dem „Wohlwollen“ der RezipientInnen von Unternehmensbotschaften besteht, wie man in der beruflichen Praxis besonders in Krisenzeiten feststellen kann. Wissenschaftliche Belege für diese Annahme finden sich an verschiedensten Stellen in der Fachliteratur. Exemplarisch sei an dieser Stelle BURKART genannt, der festhält, dass *PR seit jeher mit Imagepflege verbunden ist* (BURKART 2004: 2). Image in der Bedeutung der *„Komplexqualität aller Einstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen, Anmutungen, die mit einem bestimmten ‚Meinungsgegenstand‘ verbunden sind“* (JOHANNSEN 1971: 21, zit. n. OEHL 2004: 5) und im Besonderen das Image von Marken bzw. Unternehmen besteht aus vielen Facetten, Einzelbildern - wenn man in der ursprünglichen Bedeutung des Begriffs sprechen möchte. So können Stakeholder von Teilimages angesprochen werden – die Gewichtung ist dabei von spezifischen Erwartungshaltungen abhängig (vgl. JESCHKE 1993: 73, zit. n. OEHL 2004: 8). In jedem Fall ist der Vertrauenshintergrund Basis für die Unternehmensakzeptanz: *„Wenn der Kunde ein ‚gutes Bild‘ vom Unternehmen hat, steigt sein Vertrauen in dessen (Produkt- oder Leistungs-) Angebot“* (OEHL 2004: 11), besser gesagt: *„(...) ohne ein positives Image wird ein Unternehmen nur sehr schwer auf öffentliche Akzeptanz hoffen können“* (BURKART 2004: 2, vgl. dazu auch ARMBRECHT/AVENARIUS/ZABEL 1993).

WEHMEIER (2002) folgend soll Online-PR jenen Vorgang bezeichnen, der *„(...) unterschiedliche Typen öffentlicher Kommunikation (PR, Werbung, Marketing, Journalismus) sowie einzelne Instrumente der Public Relations (Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Broschüren, Emails etc.) auf einer strategischen Kommunikationsplattform im world wide web integriert und damit Kontakt- sowie Kommunikationschancen für heterogene Teilöffentlichkeiten bereitstellt“* (BURKART 2004: 2, vgl. dazu auch WEHMEIER 2002).

Für die vorliegende Arbeit, in deren Zentrum die Betrachtung einer Unternehmenswebsite steht, sollen zwei Problembereiche im Anschluss an WEHMEIERS Auffassung beleuchtet werden. Einerseits ist dies der Faktor „Glaubwürdigkeit“, andererseits nennt er den Problembereich der „(potenziellen) Dialogorientierung“ (WEHMEIER 2002: 13ff., zit. n. BURKART 2004: 2).

## **Teil B – Empirische Untersuchung**

### **5. Unternehmensakzeptanz durch Online-Kommunikation**

#### **5.1 Erkenntnisinteresse und Ziel der Untersuchung**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, ob Online-Kommunikation zur Vertrauensbildung beiträgt und mittels glaubwürdiger Informationsvermittlung eine höhere Akzeptanz von Unternehmen erzielt werden kann. Als vorrangiges Erkenntnisinteresse gilt daher die Bedeutung des Vertrauenshintergrunds und der Aspekt der Glaubwürdigkeit für die Entstehung bzw. Ausweitung von Unternehmensakzeptanz bei den Mitgliedern relevanter Teilöffentlichkeiten, den Stakeholdern. Zu den forschungsleitenden Fragestellungen zählt dabei (wie unter 1.1 ausgeführt): Welche Faktoren beeinflussen das Vertrauen von Personen in Unternehmen? Welche Rolle spielt dabei die persönliche Kommunikation? Wie müssen Informationen beschaffen sein, damit sie vertrauensstiftend wirken? Wie wichtig ist die Erfahrung, die die Menschen im Vorfeld der Untersuchung mit dem Unternehmen gemacht haben? Welche Rolle spielen dabei die Tradition, Größe und Reputation des Betriebes?

Der Internetauftritt [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr), die CR-Website der Siemens AG Österreich, wird hier als Instrument der Online-PR hinsichtlich der Kommunikation der CR-Aktivitäten verstanden. Durch die Befragung von Mitgliedern der für Siemens relevanten Teilöffentlichkeiten soll eine Annäherung an die Fragestellungen erzielt und herausgearbeitet werden, welche Faktoren für die Unternehmensakzeptanz unterstützend wirken. Daraus könnte man Empfehlungen für die Praxis ableiten – im speziellen werden die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in die Optimierung der Website [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) einfließen.

#### **5.2 Untersuchungsgegenstand**

Die folgende Beschreibung der CR-Website von Siemens Österreich trifft die Verfasserin aufgrund der beruflichen Expertise. Sie ist seit 1995 in der Abteilung für Unternehmenskommunikation der Siemens AG Österreich beschäftigt. Daher sind ihr die Details zur Entstehung der Seite im Zuge der Berufsausübung bekannt. Die enge Zusammenarbeit mit dem damaligen CR-Verantwortlichen Mag. Erwin Bendl, der die

Webpage konzipiert hat, gab ihr Einblick in Details wie den Aufbau der Seite, die strategische Zielsetzung und die Art der Informationen. Insbesondere das Bottom-Up-Konzept der „Dialogseite“ und die Medienwahl auf derselben hat dabei ihre Aufmerksamkeit erregt und so zu intensiven Diskussionen geführt. Die folgenden Ausführungen können daher nicht mit Quellenangaben belegt werden, da die Gespräche zwischen Jänner 2007 und September 2008 stattfanden und eine Relevanz der Dokumentation zum damaligen Zeitpunkt nicht gegeben war. Herr Mag. Bendl hat jedoch im Juni 2009 sein Einverständnis gegeben, dass die so generierten Informationen, die vom heutigen Wissensstand der Verfasserin nicht mehr zu trennen sind, in die gegenständliche Arbeit einfließen können.

Wie im Abschnitt 3.4 ausgeführt ist die Corporate Responsibility bei Siemens Österreich integrativer Bestandteil der Unternehmensstrategie. Die Überzeugung, dass CR-Maßnahmen und Geschäftserfolg nicht zu trennen sind, schlägt sich im Reporting nieder. Die CR-Berichterstattung erfolgt im Geschäftsbericht und nicht in einem eigenen CR-Report. Die Entstehung der Website als zusätzliches Kommunikationsmedium war durch die Notwendigkeit bedingt, tagesaktuell berichten zu können. Aktualität ist ein wesentlicher Faktor in der Unternehmenskommunikation, das trifft genauso und besonders auf die CR-Aktivitäten zu. Spezielles Augenmerk wurde bei der Konzeption auf die Transparenz gelegt: Die Berichterstattung sollte nach „innen“ und „außen“ identisch erfolgen. Deshalb ist der Internetauftritt [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) ins Intranet gespiegelt. Die Struktur der Seite wurde so angelegt, dass diese – sozusagen als „Plug&Play“-Modul – an allen Siemens-Standorten der unterschiedlichen Länder im gemeinsamen Wirtschaftsraum Zentral- und Osteuropa (CEE) zum Einsatz kommen kann. Im ersten Schritt wird sie zentral gewartet und daher mehrsprachig angeboten. Die Textseiten werden in deutscher und englischer Sprache veröffentlicht; bei den Videofilmen wurde darauf Wert gelegt, möglichst viele Sprachen aus dem Wirtschaftsraum abzubilden und möglichst viele Stakeholder-Gruppen zu Wort kommen zu lassen: MitarbeiterInnen, Projektpartner in NGOs, ExpertInnen, Kunden etc. Um die Qualität der Kommunikationsprozesse zu erhöhen, wurde bei der Konzeption der Website großer Wert auf die Dialogorientierung gelegt. Dies äußert sich beispielsweise in der prominenten Platzierung von Informationskästen mit den Daten der AnsprechpartnerInnen im Related Content, aber auch in der Möglichkeit für die RezipientInnen, Videostatements auf die Seite zu laden. Der im

Kapitel 4 näher ausgeführte „Styleguide“ ermöglicht es, dass professionell erstellte Videofiles den gleichen Anforderungen unterworfen sind wie „Amateurvideos“. Damit sollte die Hemmschwelle gering gehalten werden, selbst produzierte Filme „upzuloaden“. Der Bottom-Up-Ansatz ermöglichte es Menschen ohne Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit ihren Kommentar breiten User-Gruppen zugänglich zu machen.

### 5.3 Theoretischer Bezugsrahmen

Ökonomische und technische Parameter werden in der vorliegenden Arbeit zugunsten der kommunikationswissenschaftlichen Aspekte weitgehend ausgeklammert – das Forschungsinteresse gilt jenen Faktoren, die vertrauensbildend wirken können. Ein wesentlicher theoretischer Bezugsrahmen ist dabei das Konzept der „Verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit“ (BURKART/PROBST 1991, weiters BURKART 1997 und 2005), das sich auf die „Theorie des kommunikativen Handelns“ stützt (HABERMAS 1987a und 1987b). Dabei wird *„(...) der Abgleich divergierender Interessen als oberstes Ziel der Öffentlichkeitsarbeit benannt“* (ZERFASS 2004: 55f.). Die von HABERMAS postulierten Grundlagen für Verständigung – Vertrauenswürdigkeit (Wahrheit/Ehrlichkeit) und Legitimität – haben auch für die Online-Kommunikation ihre Gültigkeit. Eine störungsfreie Verständigung zwischen Unternehmen und RezipientInnen der Internetinhalte liegt demnach vor, wenn keine Zweifel an der Wahrhaftigkeit der Aussagen bestehen (kompetente Sachinformationen) und sich die UserInnen von der Legitimität des unternehmerischen Handelns überzeugen können (vgl. BURKART 2004: 7f.), d.h. *„(...) es ist vermutlich nachhaltig vertrauensbildend, wenn kompetente Ansprechpartner (...) zu Verfügung stehen (...)“* (BURKART 2004: 8). Die Glaubwürdigkeit von Internetinhalten basiert auf Maßnahmen, die das Vertrauen stärken und dem Anspruch auf Wahrheit, Ehrlichkeit und Legitimation gerecht werden. Die folgende qualitative Untersuchung soll Tendenzen im subjektiven Empfinden der Befragten aufzeigen, wie Webinformationen beschaffen sein müssen, um Vertrauen in ein Unternehmen herzustellen. Es soll darüber hinaus erhoben werden, welchen Stellenwert die Dialogbereitschaft dabei hat, die in einem engen Zusammenhang mit der Forderung nach Transparenz in der Kommunikation steht (vgl. BURKART 2004: 8). Die grundlegende Annahme ist, dass eine ungestörte Verständigung zwischen Unternehmen und Stakeholdern als Basis für das Kommunikationsziel Akzeptanz dient. Wie SEETHALER ausführt, ist die

Legitimation eine Vorstufe der Akzeptanz: *„Im Gegensatz zur Akzeptanz (Zustimmung und Einverständnis) bedeutet daher Legitimation für ein Unternehmen Anerkennung auf Grund der Einhaltung entsprechender sozialer Normen“* (SEETHALER 2005: 30f.). Neben gesetzlichen Regelungen und Normen kommt hier auch die gesellschaftliche Verantwortung zum Tragen (vgl. ebd.; siehe dazu auch Kapitel 2).

Voraussetzung ist dabei, dass die Information, aufgrund derer Legitimation basiert, auch glaubwürdig ist, wobei dieser Begriff schwer zu fassen ist. WIRTH kommt zum Schluss, dass es *„(...) offenbar keine Übereinstimmung gibt, was genau als Glaubwürdigkeit zu verstehen sei“* (WIRTH 1999: 48, zit. n. SEETHALER 2005: 33). HOVLAND et al. hielten bereits 1961 zwei Komponenten für den Begriff „Glaubwürdigkeit“ fest. Die eine ist mit den Begriffen „expertise“ bzw. „competency“ umschrieben, die andere mit „trustworthiness“ (vgl. HOVLAND/JANIS/KELLEY 1961: 35f., zit. n. GÖTSCH 1994: 23), das bedeutet, dass die KommunikatorInnen einerseits über Fachwissen, andererseits aber auch über die Bereitschaft verfügen müssen, Sachverhalte unverfälscht darzustellen (vgl. dazu GÖTSCH 1994: 23). WIRTH hat auf der Basis der Analyse diverser Studien sieben Begriffsgruppen identifiziert, *„(...) die von den Autoren jeweils als Komponenten von Glaubwürdigkeit interpretiert wurden“* (WIRTH 1999: 48, zit. n. SEETHALER 2005: 33). Dazu zählen neben der bereits erwähnten „trustworthiness“ und „expertise“ bzw. „competency“, die bei WIRTH als „expertness“ und „accuracy“ bezeichnet werden, die Dynamik, die Objektivität, die Verständlichkeit, die Entspanntheit als Ausdruck einer positiven Grundstimmung des Rezipienten gegenüber dem Kommunikator und der Punkt „social interest“/ „sociability“ (vgl. SEETHALER 2005: 34).

Glaubwürdigkeit ist eng mit dem Begriff der Vertrauenswürdigkeit verbunden. Vertrauen basiert auf der Annahme, dass *„(...) sich wiederholte positive Erfahrungen auch in der Zukunft fortsetzen“* (GÖTSCH 1994: 23f.). Nach LUHMANN ist Vertrauen

*„(...) keine Folgerung aus der Vergangenheit, sondern es überzieht die Informationen, die es aus der Vergangenheit besitzt, und riskiert die Bestimmung der Zukunft. Im Akt des Vertrauens wird die Komplexität der zukünftigen Welt reduziert“* (LUHMANN 1989: 20, zit. n. GÖTSCH 1994: 24).

Nach BURKART (2004: 2ff) geht es in der kommunikationswissenschaftlichen Betrachtung um die Qualität der Kommunikationsprozesse. Das Internet als Medium zeichnet sich durch ein hohes Interaktivitätspotenzial aus, das in den Kommunikationsprozessen zwischen Unternehmen und Stakeholdern bzw. RezipientInnen idealerweise genutzt werden sollte. Das Prinzip der Reziprozität, das jeder Kommunikationsform eigen ist, ist auch im world wide web von Bedeutung. Mit dieser Wechselseitigkeit *„(...) ist gemeint, dass der Mitteilungshandlung eines Kommunikators immer auch eine Verstehenshandlung einer (oder mehrerer) Rezipienten entsprechen muss“* (BURKART 2004: 3). Die ebenfalls angeführten inhaltsbezogenen Aspekte der Usability finden in der vorliegenden Arbeit keine Anwendung, am Rande wird die Utility gestreift, wenn es um die Nützlichkeit der Informationen für die UserInnen der Website geht, die mit den Zielen und Erwartungen der Stakeholder an das Unternehmen korrespondiert (vgl. ebd.).

#### **5.4 Vorgangsweise und Untersuchungsdesign**

Die wissenschaftliche Untersuchung basierte auf einem Methodenmix. Die statistischen Daten der befragten Personen wurden mittels standardisierter Items abgefragt, um die Vergleichbarkeit der demografischen Daten zu sichern; der Rest der Erhebung wurde mittels Leitfadeninterviews bestritten. Die Methode der teilstandardisierten Befragungsform wurde gewählt, um den Redefluss der InterviewpartnerInnen nicht zu unterbrechen oder durch vorgegebene Antwortmöglichkeiten zu beeinflussen. Zwischenfragen waren nur angezeigt, um den Redefluss wieder in Gang zu bringen.

##### **5.4.1 Auswahl der InterviewpartnerInnen**

Da die ProbandInnen eine Affinität für das Medium Internet aufweisen sollten, wurden diese auch über das Internet – mittels Ausschreibung auf einer Kommunikationsplattform - gesucht. Die ersten 20 Freiwilligen wurden kontaktiert, 18 Interviews kamen tatsächlich zustande.

#### 5.4.2 Erhebungsinstrument

Die Methoden der Sozialforschung sind die Beobachtung, die Befragung, das Experiment und die Inhaltsanalyse, wobei je nach Forschungsinteresse „(...) *auch unterschiedliche Methoden bzw. Kombinationen von Gegenstandsbereichen und der entsprechenden Methoden*“ in Frage kommen (ATTESLANDER 2008: 48). Im Vorfeld der Untersuchung wurden die statistischen Daten der Befragten mit einem standardisierten Fragebogen erhoben: Geschlecht, Alter, Beruf, Art, Häufigkeit und Motiv für die Internetnutzung sowie eine mögliche Firmenzugehörigkeit zur Siemens AG Österreich bzw. ein Naheverhältnis (Geschäftsbeziehung etc.). Die eigentliche Untersuchung war als Leitfadengespräch angelegt. LAMNEK nennt vier Methoden der Datenerfassung in der qualitativen Sozialforschung (LAMNEK 1995: 77, zit. n. ZÜGLER 2004: 107), die in der vorliegenden Untersuchung zu Einsatz kamen. Ein Kurzfragebogen, diente - wie erwähnt – zur Erfassung der statistischen Eckdaten. Beim Leitfadengespräch wird kein Fragebogen erstellt; das gibt dem Interviewer die Möglichkeit, flexibel auf die Befragten einzugehen. Der Leitfaden stellt jedoch sicher, dass die im Vorfeld entwickelten Fragestellungen abgedeckt werden und kann hilfreich sein, wenn der Redefluss der Testpersonen stockt. Mit dem Einverständnis der ProbandInnen wurden die Gespräche aufgezeichnet und transkribiert. LAMNEK empfiehlt als vierte Technik das Postskript, das die Rahmenbedingungen beschreibt und Besonderheiten der Befragung festhält und das Transkript ergänzt. In der vorliegenden Untersuchung wurde auf diesen Schritt verzichtet, da die Rahmenbedingungen durch das Setting nahezu identisch waren. Im Sinne der Wohlfühlatmosphäre benützten die Testpersonen ihre eigenen Personal Computer mit Internetanschluss. Etwaige emotionale Äußerungen, die den Sinn des gesprochenen Wortes verändern, betonen oder verfälschen (vorwiegend Lachen im Vorfeld einer sehr nüchternen Einschätzung) wurden in das Transkript aufgenommen. Der Kurzfragebogen am Beginn der Erhebung fungierte sozusagen als „Eisbrecher“. Nach der anschließenden kurzen Beschreibung des folgenden Ablaufes, begann die eigentliche Befragung. Die ersten Fragen des Leitfadens dienten dem „In-Gang-Setzen“ des Gesprächs. In der weiteren Folge ergaben sich Fragestellungen oft aus den getroffenen Angaben der Befragten, folgten aber im Hintergrund dem „roten Faden“. Der Leitfaden war den Testpersonen nicht bekannt.

### 5.4.3 Leitfaden und Ablauf der Befragung

Der Leitfaden wurde auf Basis des theoretischen Bezugsrahmens und der forschungsleitenden Fragestellungen erstellt. Wie in Kapitel 5.3 ausgeführt, standen dabei die Begriffe Vertrauenswürdigkeit (Wahrheit/Ehrlichkeit) und Legitimität im Vordergrund; zusätzlich Glaubwürdigkeit als Basis für Legitimität, die wiederum die Basis für Akzeptanz darstellt.

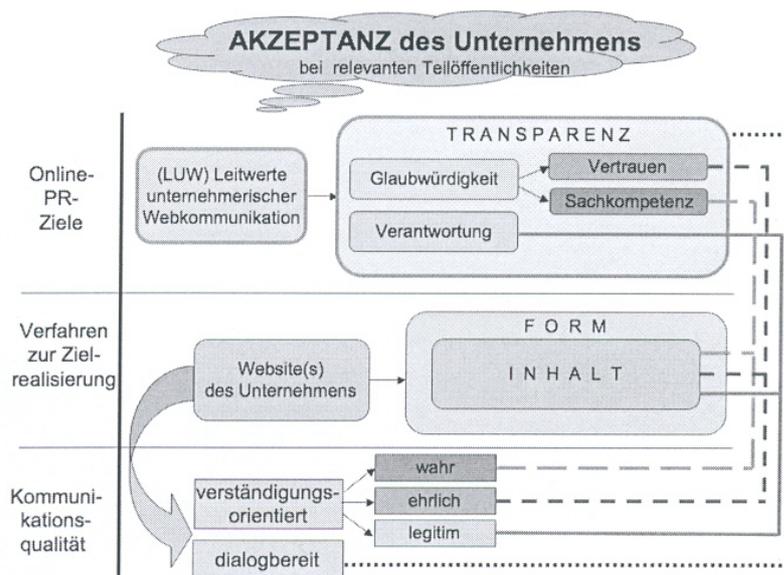


Abbildung 1: Online-PR-Kommunikation

(Quelle: BURKART 2004: 10)

Nach den Eingangsfragen nach Alter, Beruf, Art, Häufigkeit und Motiv für die Internetnutzung sowie einer möglichen Firmenzugehörigkeit wurde den Testpersonen das Thema der Untersuchung dargelegt. Sie wurden in diesem Zusammenhang gefragt, ob sie das Unternehmen Siemens und die Websites [www.siemens.at](http://www.siemens.at) und [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) kennen. Unabhängig von der Antwort, wurden die ProbandInnen dann gebeten die CR-Website zu öffnen – die Verweildauer auf der Site richtete sich jedoch sehr wohl danach, ob die Seite bekannt war oder nicht. Durchschnittlich dauerte der Besuch der Website 20 Minuten. Die angegebenen Fragen dienten ebenso wie die nicht angeführten Fragen „Warum?“/ „Wie meinen Sie das?“ zur Vertiefung der Äußerungen bzw. zum Aktivieren des Redeflusses.

### Leitfaden

#### Themenbereich 1: Vertrauen und Internet

Kann man den Inhalten im Internet trauen?

Wie denken Sie über Websites von Unternehmen?

Wie denken Sie über die Darstellung von Privatpersonen im Web?

### **Themenbereich 2: Informationsbeschaffung und Kontrolle**

Welche Medien nützen Sie für die Informationsbeschaffung über ein Unternehmen?

Neigen Sie dazu, erhaltene Informationen nochmals zu prüfen?

### **Themenbereich 3: Vertrauen und Unternehmen**

Welche Informationen tragen dazu bei, dass Sie ein Unternehmen als vertrauenswürdig einstufen? Welche Faktoren sind noch wichtig?

### **Themenbereich 4: Bekanntheitsgrad Siemens**

~~Kennen Sie die Siemens AG Österreich? Was assoziieren Sie mit dem Unternehmen?~~

~~Sind oder waren Sie bei Siemens beschäftigt?~~

*(Dieser Themenbereich wurde im standardisierten Kurzfragebogen behandelt)*

### **Themenbereich 5: Siemens und Internet**

~~Kennen Sie den Webauftritt [www.siemens.at](http://www.siemens.at) der Siemens AG Österreich?~~

~~Haben Sie schon den Webauftritt [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) besucht?~~

*(Diese beiden Fragen wurde dann im standardisierten Kurzfragebogen behandelt, erste Eindrücke und Äußerungen beim „Surfen“ wurden in Transkript und Analyse einbezogen.)*

### **Themenbereich 6: Struktur & Strategie**

Haben Sie den Eindruck, dass die Seite von ExpertInnen gestaltet wurde? Was bedeutet das für die Struktur der Seite? Ist die Seite Ihrer Meinung nach dialogorientiert?

### **Themenbereich 7: Verständlichkeit**

Wie sehen Sie die Qualität der angebotenen Texte? Wie wichtig ist es – für Sie persönlich und allgemein gesehen -, dass die Inhalte auch auf Englisch angeboten werden? Wenn Sie an den News-Teil denken, sind Sie der Meinung, dass bei der Formulierung auf Verständlichkeit Wert gelegt wird, dass die Aussagen klar und verstehbar sind?

### **Themenbereich 8: Aktualität**

Haben Sie den Eindruck, dass die Seite [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) regelmäßig aktualisiert wird? Trägt eine aktuelle Darstellung dazu bei, dass Sie den Inhalten mehr vertrauen?

### **Themenbereich 9: Glaubwürdigkeit/Authentizität**

Im Abschnitt Dialog werden Videos präsentiert. Wie beurteilen Sie die Idee, „Menschen wie Du und ich“ auf der Unternehmenswebsite in Bild & Ton zu Wort kommen zu lassen? Haben Sie den Eindruck, dass die Personen in den Video-Statements authentisch sind? Gehen Sie davon aus, dass es sich um reale Personen handelt, die frei sprechen (keine SchauspielerInnen)? Warum?

### **Themenbereich 10: Vertrauen und Siemens**

Kennen Sie jemanden, der bei Siemens arbeitet? Halten Sie diese Person für vertrauenswürdig?

Wenn ja, stimmen dessen Aussagen über das Unternehmen mit dem Bild überein, das die Webpage vermittelt? Würden Sie den Informationen der Seite vertrauen? Woran

liegt das? Erleben Sie Siemens als vertrauenswürdigen Unternehmen? Wodurch? Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle?

### **Themenbereich 11: Kernwerte (Innovation, Exzellenz, Verantwortung) bei Siemens**

Haben Sie den Eindruck, dass Siemens mit Produkten und Lösungen aktiv dazu beiträgt, die Umwelt zu entlasten, denken Sie, dass Siemens in Umweltfragen verantwortungsvoll agiert? Gehen Sie davon aus, dass die Siemens-Produkte auf dem neuesten Stand der Technik sind, dass die Lösungen innovativ sind? Wenn Sie an das Engagement für Menschen, die Gesellschaft und soziale Projekte sowie Sponsoring im Sport oder im Bereich der Kultur denken – halten Sie Siemens für ein Unternehmen, das diese Verantwortung ernst nimmt und Maßnahmen setzt?

## **5.5 Auswertungsinstrument**

Als Methode für die Auswertung des erhobenen Textmaterials erschien der Verfasserin die qualitative Inhaltsanalyse nach MAYRING geeignet. Die Anwendung dieser Technik ermöglichte es, aus dem umfangreichen Textmaterial durch Reduktion überschaubare Einheiten zu schaffen, die aber noch die Inhalte des Ausgangsmaterials wiedergeben. Das Instrument lässt sich dem Forschungsgegenstand und dem vorliegenden Material anpassen – darin liegt ein wesentlicher Vorteil dieser Methode. Wie diese Anpassung vonstatten geht, wird mittels Ablaufmodell festgelegt (vgl. MAYRING 2003: 43, zit. n. ZÜGLER 2004: 112).

### **5.5.1 Ablaufmodell nach Mayring**

Im Folgenden wird beschrieben wie das allgemeine Ablaufmodell nach MAYRING (2003: 45ff.) auf die vorliegende Untersuchung umgelegt wurde. Hinweise zur Umsetzung wurden dabei ROLL (2003: 125ff.) entnommen, dessen Ausführungen wiederum auf MAYRING basieren.

#### **1. Stufe – Festlegung des Materials**

Zu Beginn wird festgelegt, welches Material analysiert werden soll. In der aktuellen Untersuchung ist die Grundlage die Transkription der geführten Gespräche. Aus den 18 Protokollen wurden jene Passagen gewählt, die unmittelbar forschungsrelevant waren.

#### **2. Stufe – Analyse der Entstehungssituation**

An dieser Stelle soll die Entstehungssituation festgehalten werden, also die Situation bei den Gesprächen. Das Gespräch fand statt, während die Testpersonen vor ihrem

eigenen Computer bzw. dem Firmen-PC saßen. In dieser vertrauten Umgebung wurde eine kurze Beschreibung des Forschungsprojekts und eine konkrete Handlungsanleitung gegeben, also dass die Website [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) besucht werden soll. Nach den Einstiegsfragen wurden die Testpersonen ersucht, die Site zu öffnen und mit dem Surfen zu beginnen. Die Verfasserin blieb über den ganzen Zeitraum neben der Person sitzen, um gegebenenfalls Fragen beantworten oder technische Hilfestellungen geben zu können. Mit dem Einverständnis der Befragten wurde mit der Aufzeichnung des Gesprächs schon zu diesem Zeitpunkt begonnen, um etwaige erste Eindrücke und in dem Zusammenhang getroffene Aussagen aufnehmen zu können. Der Surf-Vorgang dauerte im Schnitt 20 Minuten – die Befragung im Anschluss dauerte etwa 30 bis 45 Minuten.

### **3. Stufe – Beschreibung der formalen Charakteristika**

Hier sollen jene Kriterien angegeben werden, die bei der Transkription von Bedeutung waren. Die Abschrift erfolgte nach den aktuellen Regeln der Orthographie, Dialektformulierungen wurden übernommen und in eine lesbare Form übertragen, sprachliche Eigenheiten und Wortkreationen wurden so übertragen. Non-verbale Ausdrucksformen wie Lachen, Zögern oder Räuspern wurden nur dann vermerkt, wenn sich dadurch eine Bedeutungsänderung oder eine Betonung einer Äußerung ergab.

### **4. Stufe – Richtung der Analyse**

Auf dieser Stufe soll Bezug auf das Kommunikationsmodell genommen werden: „Innerhalb einer Interviewauswertung wird dies im Regelfall der Kommunikator, sowie seine Intentionen und Hintergründe sein“ (ROLL 2003: 127). Im vorliegenden Fall stehen die subjektiven Einschätzungen der ProbandInnen im Zentrum.

### **5. Stufe – Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung**

Hier soll das theoretische Vorverständnis präsentiert werden, etwa die Formulierung der Forschungsfragen und die Darstellung Theoriekontextes. Dies ist bereits im Kapitel 5.3 erfolgt.

## **6. Stufe – Bestimmung der Analysetechnik**

In der qualitativen Inhaltsanalyse sind nach MAYRING vier Formen interpretativer Verfahren möglich. In der zusammenfassenden Inhaltsanalyse steht die Reduktion des erhobenen Materials im Vordergrund, wobei auch in der Kurzfassung die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben. In der explizierenden Inhaltsanalyse geht es darum mittels zusätzlichen Materials Inhalte so gut wie möglich zu erklären, verständlich zu machen. Die strukturierende Inhaltsanalyse filtert spezifische Aspekte nach bestimmten Kriterien heraus (vgl. EBSTER/STALZER 2008: 204). In der Form der Kategorienbildung unterscheidet MAYRING den induktiven und den deduktiven Ansatz. Er stellt fest, dass die Literatur zur Inhaltanalyse meist keine Anhaltspunkte liefert, wie Kategorien entwickelt werden und zitiert Klaus KRIPPENDORF: „*How categories are defined... is an art. Little is written about it*“ (KRIPPENDORFF 1980: 76, zit. n. MEYRING 2000: 3). In der vorliegenden Arbeit wurde die Methode der „Induktiven Kategorienentwicklung“ nach MAYRING gewählt. Dabei werden die Kategorien direkt aus dem erhobenen Material entwickelt (vgl. MAYRING 2000: 3f). Nach eingehendem Literaturstudium wurde der thematische Rahmen für die Kategorien geschaffen; nach der Transkription der Interviews wurde nach Paraphrasierung und Generalisierung die Reduktion vorgenommen, die die Grundlage für die Kategorienbildung darstellt. Für die Darstellung der Untersuchungsergebnisse wurde die Methode der Zusammenfassung gewählt.

## **7. Stufe – Definition der Analyseeinheit(en)**

An dieser Stelle sollen die „Minimal- und Maximalgrößen“ (ROLL 2003: 128) der Analyseeinheiten festgelegt werden. Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies, dass die Kodiereinheit ein einzelnes Wort ist, die Kontexteinheit sich auf den gesamten Text des transkribierten Gespräches bezieht und die Auswertungseinheit die Fundstelle bezeichnet (vgl. dazu MAYRING 2003: 53 ff.).

## **8. Stufe – Analyse des Materials**

Auf dieser Stufe geht es um die Methoden Zusammenfassung, Explikation, Strukturierung, die bereits bei der 6. Stufe erläutert wurden.

## 9. Stufe – Überprüfung und Interpretation

Bevor die Interpretation beginnt, schlägt MAYRING eine Kontrollschleife vor: „Je abstrakter die Analyse wird, desto größer ist die Gefahr, dass die Ergebnisse nicht mehr mit dem Ausgangstext übereinstimmen“ (ROLL 2003: 128). Da es sich bei der Zielgruppe der RezipientInnen einer Website um keine homogene Gruppe handelt, bilden die Interviews individuelle Einstellungen ab. Die Kategorien ermöglichen eine Gesamtdarstellung. MAYRING spricht sich immer wieder für die Überwindung des Gegensatzes „Qualitativ“ versus „Quantitativ“ aus (MAYRING 2000: 1), wäre daher möglich, im Zuge einer Folgearbeit auch eine quantitative Überprüfung vorzunehmen. An dieser Stelle soll es bei der qualitativen Interpretation bleiben.

## 6. Ergebnisse der Untersuchung

### 6.1 Die Befragten

Es handelte sich bei den Testpersonen um elf Frauen und sieben Männer, insgesamt gehörten fünf der Altersgruppe „20-30“, acht der Altersgruppe „31-45“, zwei der Altersgruppe „46-55“ an und drei waren über 55 Jahre alt. SchülerInnen/StudentInnen und im Haushalt tätige Personen waren nicht dabei, es handelte sich um 10 Angestellte, 4 Selbstständige, 3 PensionistInnen und eine arbeitssuchende Person. Sie gaben als Motiv für die Internetnutzung vorwiegend berufliche Gründe an (2/3 der Befragten), 14 nützen das Internet „häufig“, vier „selten“, wobei die Informationsbeschaffung (acht der Befragten) und die Kommunikation (sieben Befragte) im Vordergrund standen. Die Testpersonen waren mit der Aufzeichnung der Interviews einverstanden und bleiben bei der Auswertung anonym (ihnen wurden die Nummern 1 bis 18 zugewiesen). Trotz des Zufallsprinzips bei der Auswahl, konnten einige Stakeholder der Siemens AG Österreich ermittelt werden. Unter den Befragten befanden sich MitarbeiterInnen, KundInnen, LieferantInnen und z.B. VertreterInnen von NGOs etc.



Abbildung 2: Stakeholder bei Siemens

(Quelle: <http://w1.siemens.com/responsibility/de/stakeholders/index.php>, Abrufdatum 9.6.2009)

## **6.2 Darstellung der inhaltsanalytisch erhobenen Kategorien**

Mittels der Methode der induktiven Kategoriendefinition wurde durch die Schritte Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion versucht, ein Kategoriensystem zu den im Leitfaden definierten Themengruppen zu entwickeln. Hinsichtlich der Verständigungsorientierung wurden die im Theorieteil beschriebenen Parameter „Wahrheit/Wahrhaftigkeit“ und „Legitimität“ überprüft. Ein Beispiel für die konkrete Vorgangsweise ist im Anhang einsehbar.

### **6.2.1 Themenbereich „Vertrauen und Internet“**

- K1: Unternehmensseiten im Internet werden dadurch vertrauenswürdig, weil eine Firma dahinter steht.
- K2: Misstrauen gegenüber privaten Seiten im Internet (auch ohne persönliche Erfahrung)
- K3: Misstrauen gegen die Darstellung von Unternehmen im Internet, weil sie „geschönt“ ist.
- K4: Unternehmensseiten im Internet werden durch Kontrollmöglichkeit vertrauenswürdig.
- K5: Unternehmensseiten und privaten Seiten wird gleichermaßen vertraut.
- K6: Datensicherheit als Vertrauenskriterium bei Internetseiten unabhängig vom Anbieter.
- K7: Aktualität als Kriterium für Qualität und Vertrauenswürdigkeit.

### **6.2.2 Themenbereich „Informationsbeschaffung und Kontrolle“**

- K8: Internet als erste Informationsquelle, Kontrollinstanzen: Internet, Printmedien, persönliches Umfeld
- K9: Das persönliche Umfeld als erste Informationsquelle, Kontrollinstanz Internet
- K10: Vertrauen in Internetdarstellungen ohne Kontrollinstanz  
(K10a: Vertrauen wird angegeben, Misstrauen ist augenscheinlich)

### **6.2.3 Themenbereich „Vertrauen in Unternehmen“**

- K11: Vollständigkeit des Internetauftritts (Daten, Adresse, Ansprechpartner) ist entscheidend
- K12: Firmenstandort ist entscheidend
- K13: Tradition, Bekanntheit, Größe sind entscheidend
- K14: Rechtsform des Unternehmens ist entscheidend
- K15: Eigene Erfahrung, Berichte aus dem Umfeld, Behandlung von MitarbeiterInnen sind entscheidend
- K16: Objektive Prüfinstanzen (Gütesiegel etc.) sind entscheidend
- K17: Darstellung von CSR-Maßnahmen ist entscheidend.

### **6.2.4 Themenbereich „Struktur und Strategie“**

- K18: Der Eindruck, dass die Seite professionell gestaltet ist, generiert Vertrauen in die Informationen.
- K19: Professionelle Gestaltung wird mit strategischen Überlegungen verbunden.
- K20: Dialogbereitschaft generiert Vertrauen in die Inhalte.
- K21: Übersichtlichkeit der angebotenen Inhalte als Qualitätskriterium

### **6.2.5 Themenbereich „Verständlichkeit“**

- K22: Mehrsprachigkeit als Kriterium für Verständlichkeit (erweiterte Zielgruppe).
- K23: Signalisierte Dialogbereitschaft unterstützt das Vertrauen in die Verständlichkeit.
- K24: Subjektives Verstehen der Texte stärkt das (Selbst-) Vertrauen.
- K25: Sachlich-fachliche Darstellung schreibt dem Kommunikator Kompetenz zu.
- K26: Objektive Darstellung stärkt die Glaubwürdigkeit.
- K27: Textqualität als Grundlage für Vertrauen.
- K28: Zuschreibung der „Schönfärberei“, weil die Seite von Unternehmen gemacht wurde.

### **6.2.6 Themenbereich „Aktualität“**

- K29: Aktualität als Ausdruck der Professionalität
- K30: Aktualität als Ausdruck der Vertrauenswürdigkeit
- K31: Aktualität ist wichtig, sich „auf dem aktuellen Stand“ zu fühlen (Selbstwert)
- K32: Aktualität als Zeichen der Dialogbereitschaft („Kümmern um die RezipientInnen“)

### **6.2.7 Themenbereich „Glaubwürdigkeit/Authentizität“**

- K33: Sympathie für die handelnden Personen stärkt die Glaubwürdigkeit
- K34: Kriterium der Freiwilligkeit unterstützt die Glaubwürdigkeit
- K35: Überprüfbarkeit als Faktor für Glaubwürdigkeit
- K36: Zuschreibung der Authentizität unterstützt das Vertrauen in die Aussagen  
(K28: Zuschreibung der „Schönfärberei“, weil die Seite von Unternehmen gemacht wurde)

### **6.2.8 Themenbereich „Vertrauen und Siemens“**

- K37: Persönlicher Kontakt zu MitarbeiterInnen stärkt das Vertrauen
- K38: Vertrauen in MitarbeiterInnen wird auf das Unternehmen projiziert
- K39: Übereinstimmung persönliche Erfahrung/Internetauftritt stärkt das Vertrauen
- K40: Negative Presseberichte als Einflussfaktor auf das Grundvertrauen
- K41: Größe/Bekanntheitsgrad/Tradition als vertrauensstärkende Faktoren
- K42: Wirtschaftsstandort Österreich als Vertrauensfaktor
- K43: Starke Marke/Image als vertrauensstärkende Faktoren

### **6.2.9 Themenbereich „Kernwerte bei Siemens“**

- K44: Regelkonformes Verhalten wird bei großen Unternehmen vorausgesetzt
- K45: Innovation als Wettbewerbsfaktor
- K46: Dokumentierte Übernahme von Verantwortung als Wettbewerbsfaktor
- K47: Zuschreibung der „Technologieführerschaft“  
(K28: Zuschreibung der „Schönfärberei“, weil die Seite von Unternehmen gemacht wurde;
- K40: Negative Presseberichte als Einflussfaktor auf das Grundvertrauen)

### **6.2.10 Hinweise für eine mögliche Optimierung der Website**

K48: Nachvollziehbare Struktur stärkt das Vertrauen in den Inhalt

K49: CR-Page soll sich vom übrigen Firmenauftritt optisch abheben

K50: Vorwurf der „Schönfärberei“ durch die Veröffentlichung kritischer Statements entkräften

### **6.3 Interpretation der Ergebnisse**

Wie eingangs erwähnt soll aufgrund der qualitativen Ausrichtung der vorliegenden Arbeit keine Prüfung anhand theoretischer Konzepte vorgenommen werden; der theoretische Bezugsrahmen bildete die Grundlage für die Konstruktion des Forschungsinstruments. Der Vorteil der qualitativen Methode lag darin, die Befragung flexibel zu gestalten, den Befragten Freiraum bei den Äußerungen zu geben. Als Ergebnis wird daher die Entwicklung des Kategoriensystems nach den Arbeitsschritten der Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion gesehen, das nun in einer abschließenden Zusammenfassung interpretiert werden soll. Der finale Analyseschritt ist eine zusammenfassende Interpretation hinsichtlich der Hauptfragestellung, aus der im Anschluss Hypothesen abgeleitet werden, die auf den forschungsleitenden Fragestellungen basieren. Die Verfasserin ist sich dessen bewusst, dass die ermittelten Ergebnisse nicht repräsentativ sein können. Es soll vielmehr eine Richtung aufgezeigt werden, die Ausgangspunkt für eine folgende, möglicherweise quantitative Analyse sein kann. Die Ergebnisse der Befragung von VertreterInnen relevanter Teilöffentlichkeiten in Bezug auf die Siemens AG Österreich können jedoch durch den starken Praxisbezug dem Unternehmen dienen, die Online-Kommunikation, im speziellen den Web-Auftritt [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr), auf Basis der Aussagen und Einschätzungen der Stakeholder zu optimieren und eventuelle Schwachstellen auszubessern bzw. künftig Angriffspunkte zu vermeiden.

Es ging in der vorliegenden Arbeit um das subjektive Erleben von Glaubwürdigkeit bei der Rezeption der Homepage [www.siemens.at/cr](http://www.siemens.at/cr) und die Erhebung des Zusammenhangs mit der Unternehmensakzeptanz. Darüber hinaus wurde gefragt: Welche Faktoren beeinflussen das Vertrauen von Personen in Unternehmen? Welche Rolle spielt dabei die persönliche Kommunikation? Wie müssen Informationen beschaffen sein, damit sie vertrauensstiftend wirken? Welche Faktoren spielen bei der Informationsbeschaffung eine Rolle? Wie wichtig ist die Erfahrung, die die Menschen im Vorfeld der Untersuchung mit dem Unternehmen gemacht haben? Welche Rolle

spielen dabei die Tradition, Größe und Reputation des Betriebes? Die zusammenfassende Analyse soll versuchen, Antworten zu geben.

### **6.3.1 Wechselwirkung Informationsbeschaffung und Vertrauen**

Aus dem vorliegenden Analysematerial können folgende Schlüsse hinsichtlich der Wechselwirkung zwischen Informationsbeschaffung und Vertrauen gezogen werden:

Dem Medium Internet wird grundsätzlich Vertrauen entgegengebracht, das auch durch temporäre schlechte Erfahrungen nicht nachhaltig beeinflusst wird, sondern maximal das Bedürfnis nach Kontrolle der abgerufenen Inhalte verstärkt. Generell hängt das Vertrauen in die Webinhalte vom Urheber der Seite ab, wobei den Seiten von Unternehmen tendenziell mehr vertraut wird, als den Auftritten von Privatpersonen. Das Internet ist die erste Wahl bei der raschen und einfachen Beschaffung von Informationen. Das Medium eignet sich auch zur Überprüfung der aufgefundenen Inhalte. Der so entstandene Wissenstand wird oft im persönlichen Umfeld diskutiert, oftmals auch verifiziert. Für die Informationsbeschaffung über Unternehmen werden weiters Druckwerke (Geschäftsbericht, Nachschlagewerke oder Fachzeitschriften) herangezogen, die im Bedarfsfall auch durch persönliche Kontaktaufnahme mit UnternehmensvertreterInnen überprüft werden. Im Sinne der LUHMANNschen Definition von Vertrauen (siehe Abschnitt 5.3.) spielen auch Vorerfahrungen mit dem Unternehmen eine Rolle. Die Faktoren Reputation, Größe, Bekanntheitsgrad und Tradition des Unternehmens wirken hier ebenso vertrauensstiftend wie die Rechtsform des Unternehmens und externe Prüfinstanzen wie Gütesiegel etc. Interessant war dabei die Funktion des Internets. Ein vollständiger und professioneller Webauftritt, der Angaben über den Firmenstandort, Ansprechpersonen und die Historie des Unternehmen bereitstellte, wurde als vertrauensstärkend empfunden – auf emotionaler Basis kann man feststellen, dass subjektiv als „sympathisch“ empfundene Webpräsenzen auch Vertrauen entgegengebracht wird, das dem Unternehmen als Ganzes zugute kommt.

### **6.3.2 Wechselwirkung Webkommunikation und persönliche Kommunikation**

Im Normalfall reichen die im Internet angebotenen Inhalte aus, um sich informiert zu fühlen und vertrauen zu können. Dabei spielen die Qualität und Aufbereitung eine tragende Rolle. Bei wichtigen Entscheidungen (etwa finanziellen Transaktionen, Kaufentscheidungen, Bewerbungen etc.) ist auch der Erfahrungsaustausch im

persönlichen Umfeld von Bedeutung bzw. der private Umgang mit FirmenvertreterInnen.

### **6.3.3 Wechselwirkung Websitestruktur und Akzeptanz**

Ein Thema bei der Erhebung war die Fragestellung, wie Menschen den Internetauftritt eines großen Unternehmens erleben. Signifikant war dabei, dass eine Struktur der Website, die das Auffinden von Informationen etwa durch einfache Navigation und Übersichtlichkeit begünstigte, die Bereitschaft der UserInnen erhöhte, die angebotenen Inhalte zu rezipieren, akzeptieren und für vertrauenswürdig zu halten. Es entstand der subjektive Eindruck, dass nichts „versteckt“ oder „verheimlicht“ wurde, was zusätzlich vertrauensstärkend wirkte.

### **6.3.4 Wechselwirkung Dialogorientierung und Akzeptanz**

Bei der untersuchten Website wurde von der Mehrheit der Befragten die Dialogbereitschaft des Unternehmens hervorgehoben. Es wurde goutiert, dass anstelle eines „unpersönlichen“ Webformulars zur Kontaktaufnahme Namen, Telefonnummern und E-Mail-Adressen der AnsprechpartnerInnen genannt waren. An verschiedenen Stellen des Leitfadengesprächs wurde deutlich, dass es einen Zusammenhang zwischen Akzeptanzbereitschaft der Internetinhalte und der Möglichkeit der Kontaktaufnahme gibt. Die subjektiven Einschätzungen reichen dabei von der Befriedigung eines Kontrollwunsches bis zum Erleben von Sympathie. Der Website wurde dabei eine hohe Dialogorientierung zugeschrieben, die die Akzeptanzbereitschaft erhöhte. Die Möglichkeit, selbst Inhalte für die Webseite zu gestalten (Stichwort Video-Statements) wurde zwar vom Großteil der Befragten bemerkt und begrüßt, die Bereitschaft, selbst Inhalte beizutragen, war jedoch gering, was dieser Komponente keine Bedeutung bei der Akzeptanzbildung aufgrund von Dialogorientierung zukommen lässt.

### **6.3.5 Wechselwirkung Reputation und Kommunikationsart**

Wie bei Punkt 6.3.1 ausgeführt, spielt die Reputation eines Unternehmens eine Rolle bei der Bildung des Vertrauenshintergrunds. Interessant ist in diesem Zusammenhang die unterschiedliche Auffassung der Befragten. Offensichtlich polarisiert das Thema „Großunternehmen“. Einerseits kann gesagt werden, dass den Informationen von Unternehmen mehr vertraut wird und dass die Größe und Bekanntheit des

Unternehmens sozusagen als „Garant“ dafür gilt, dass hier „wahrhaftig“ und „aufrichtig“ kommuniziert wird (wenn auch manchmal mit der Einschränkung, dass es sich der Betrieb „ja gar nicht anders leisten kann“, weil er unter Beobachtung steht und der Überprüfbarkeit unterliegt). Auf der anderen Seite wird den großen Unternehmen unterstellt, „Schönfärberei“ (vgl. dazu auch „Green-Washing“ und „Blue-Washing“ im Abschnitt 2.4). Der Vorwurf der „Eigenwerbung“ aber auch unvollständige oder inkorrekte Angaben (auch „broken links“ etc.) schüren Zweifel und wirken sich auf das Vertrauen und damit auch auf die Reputation des Unternehmens aus.

### **6.3.6 Empfehlungen für die Optimierung der Website**

Farben und Bildmaterial polarisieren naturgemäß. Die Wichtigkeit der Übersichtlichkeit und der klaren Strukturierung wurde bereits weiter oben ausgeführt. Von Bedeutung sind die Aktualität der angebotenen Inhalte und die Dialogbereitschaft des Unternehmens, wobei auch Augenmerk auf die Qualität des tatsächlichen Kontakts gelegt werden muss – Freundlichkeit im Umgang mit den UserInnen, rasche Reaktionszeiten und Kompetenz der AnsprechpartnerInnen ist hier vorrangig, wenn auch kein Merkmal der Website, so aber doch von tragender Wichtigkeit für die Unternehmensakzeptanz. Neben den Komponenten Systemvertrauen (in diesem Fall in das österreichische Wirtschaftssystem, die Auswirkungen der aktuellen Weltwirtschaftskrise bleiben abzuwarten) und institutionelles Vertrauen (eine bekannte Marke und eine langjährige Firmentradition vermitteln den Eindruck von Stabilität und Sicherheit) kommt bei der Unternehmensakzeptanz auch die personelle Ebene zum Tragen. Die Testpersonen, die Kontakt zu MitarbeiterInnen im Haus Siemens hatten, gaben durchwegs an, diesen zu vertrauen, was für sie persönlich auch Auswirkungen auf das Vertrauen in das Unternehmen hat. Im Sinne eines optimalen Verständigungsprozesses sollte das Augenmerk bei der Erstellung von Internetcontent darauf gelegt werden, dass die Angaben möglichst korrekt, vollständig und aktuell angeboten werden, damit bei der Rezeption keine Zweifel entstehen. Mehrfach angesprochen wurde dabei die Aufbereitung der Inhalte, wobei Frauen erwartungsgemäß die emotionaleren Contentbereiche (Videofiles, Willkommensgruß) bevorzugten und gesteigerten Wert auf die Verständlichkeit der angebotenen Informationen legten (Verstehbarkeit vor fachlich-technischer Präzision) und Männer das Fehlen von Daten und Fakten (etwa als eigenen Bericht zum Download) bekrittelten.

## **7. Zusammenfassung**

Das vorrangige Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit war das Aufzeigen eines Zusammenhangs zwischen Online-Kommunikation im Bereich der Corporate Social Responsibility und der Akzeptanz für das Unternehmen, das die Seite bereitstellt. Parameter wie Glaubwürdigkeit und Vertrauen sollten sowohl im Sinne des gängigen Sprachgebrauchs wie auch in den wissenschaftlichen Ansätzen beleuchtet werden. Die subjektiven Eindrücke der durch das Zufallsprinzip ermittelten 18 Testpersonen, die gleichzeitig VertreterInnen relevanter Anspruchsgruppen für das untersuchte Unternehmen darstellten, wurden in Leitfadengesprächen ermittelt, durch zusammenfassende Inhaltsanalyse untersucht und mittels abschließender Interpretation zugänglich gemacht. Der theoretische Bezugsrahmen und die Erkenntnisse aus dem Literaturstudium leiteten die thematische Wahl der Fragestellungen und Impulse im Zuge der Befragung. Eine ausführliche Darlegung zum aktuellen Forschungsstand und der wirtschaftlichen Praxis von Corporate Social Responsibility war im Vorfeld der Untersuchung ebenso angezeigt wie die Vorstellung des im Fallbeispiel gewählten Unternehmens. Die ermittelten Kategorien und Hypothesen bilden die Basis für mögliche weitere Forschungsarbeiten und geben Hinweise auf etwaige Verbesserungspotenziale der geprüften Website. Abschließend kann anhand der durchgeführten Befragungen der Schluss gezogen werden, dass das Angebot einer eigenen CR-Page zusätzlich zum Business-Auftritt im Internet begrüßt, als glaubwürdig empfunden und als vertrauensstiftend bzw. –stärkend erlebt wird. Die vorliegende Website leistet somit einen Beitrag zur Unternehmensakzeptanz.

## **7. Summary**

The primary research interest of this thesis can be summarised as a highlighting of the interdependency existing between online communication in the field of Corporate Social Responsibility and acceptance regarding the company providing the site. Parameters such as credibility and trust were analysed both in the sense and meaning of common linguistic usage as well as in scientific terms. The subjective impressions of the randomly drawn 18 test persons, at the same time relevant stake holders in regard to the examined company, were compiled with the aid of interview guides, examined by means of recapitulatory content analysis and made accessible by means of subsequent interpretation. The theoretical frame of reference and the findings from the study of literature on the topic guided the topical selection of questions and impulses in the course of the interviews. An extensive illustration of the current status of research and the economic practice of Corporate Social Responsibility is provided prior to the actual survey, as is an introduction to the company selected for the case study. The identified categories and hypotheses form the basis for possible further research and provide pointers regarding improvements of the analysed website. In terms of findings and based on the survey carried out, it can be stated that the offering of an individual CR page on the Internet is, in addition to the business presence, experienced as a welcome development, is seen as credible and has a trust-generating and trust-enhancing effect respectively. The website at hand therefore contributes to acceptance regarding the company.

## Lebenslauf

### Persönliche Daten

Name: Angelika Kainz  
 Geburtsdatum: 5. Oktober 1971  
 Geburtsort: Wien  
 Staatsbürgerschaft: Österreich

### Ausbildung

1978-1982 Volksschule  
 1982-1990 Wirtschaftskundliches Gymnasium  
 1990 Matura und Beginn des Studiums der  
 Publizistik- und Kommunikationswissenschaft  
 an der Universität Wien  
 1990-1995 Studium der Politikwissenschaft (Zweifach)

### Teilnahme an Studienreisen der Universität Wien:

1992 Vereinigte Staaten von Amerika (Politikwissenschaft)  
 1993 China, Hongkong, Malaysia (Völkerrecht)  
 1995 Island (Politikwissenschaft)

### Laufend Weiterbildungsmaßnahmen, z.B.:

2005 Brückenschlag ([www.brueckenschlag.org](http://www.brueckenschlag.org)), Wien  
 2005-2006 Projektmanagementlehrgang PROMOTE, Wien-Neusiedl  
 2007 Communication Excellence Program CR, München  
 2007 FEIEA-Academy, London

Fremdsprachenkenntnisse: Englisch, Italienisch, Spanisch, Französisch, Schwedisch

### Beruflicher Werdegang bei der Siemens AG Österreich

10/1995 - 10/1996 Assistentin des Leiters Unternehmenskommunikation  
 10/1996 - 12/1997 Projektleiterin Interne Kommunikation  
 01/1998 - 11/2001 PL Int. Kommunikation und Chefredakteurin „infos.online“  
 12/2001 - 06/2002 Content & Employee Relation Management  
 06/2002 - 12/2004 Corporate Citizenship  
 01/2005 - 09/2006 Konzeption/Chefredaktion „Together, die Siemens-Community“  
 10/2006 - heute Chefredakteurin „Together, die Siemens-Community“ und CR  
  
 12/2001 - 12/2006 Vorstandsmitglied im VIKOM  
 (Verband für Integrierte Kommunikation)

### Auszeichnungen

FEIEA Grand Prix - Beste Intranetseite Europas (Platz 1 und Award of Excellence). London, 2007.  
 Silberne Feder - Kategorie interne elektronische Medien (Platz 1). Wien, 2007.  
 Silberne Feder - Bestes internes elektronisches Medium Österreichs (Platz 1). Wien, 2000.  
 Ferner: Nominierung Shortlist und Platzierung unter den Top 10 beim „CEE Jump Award 2008“

## Literatur- und Quellenverzeichnis

AHLERT, Dieter/VOGEL, Verena/WOISETSCHLÄGER, David (Hg.): Exzellentes Sponsoring: Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement. Wiesbaden, 2007.

ALTENDORFER, Otto: Das Mediensystem der Bundesrepublik Deutschland. Band 2. Lehrbuch. Wiesbaden, 2004.

ARMBRECHT, Wolfgang/AVENARIUS, Horst/ZABEL, Ulf (Hg.): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen, 1993.

ATTESLANDER, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung. 12., durchgesehen Auflage. Berlin, 2008

BACH, Sabine: Corporate Social Responsibility in der Europäischen Union – eine Frage von Sein oder Nichtsein. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

BACKHAUS-MAUL, Holger: Corporate Citizenship im deutschen Sozialstaat. In: APuZ (Aus Politik und Zeitgeschichte), 14/2004. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. S. 23-30.

BACKHAUS-MAUL, Holger: Traditionspfad mit Entwicklungspotenzial. In: APuZ (Aus Politik und Zeitgeschichte), 31/2008. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. S. 14-20.

BACKHAUS-MAUL, Holger/BIEDERMANN, Christiane/NÄHRLICH, Stefan/POLTERAUER, Judith (Hg.): Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, 2008.

BEHRENT, Michael/WIELAND, Josef (Hg.): Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München, 2003.

BENTELE, Günter: Objektivität und Glaubwürdigkeit: Medienrealität rekonstruiert. Herausgegeben und eingeleitet von Stefan Wehmeier, Howard Nothhaft und René Seidenglanz. Wiesbaden, 2008.

BENTELE, Günter/PIWINGER, Manfred/SCHÖNBORN, Gregor (Hg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk), Grundwerk mit 2 Bänden, sechs Aktualisierungslieferungen pro Jahr. Neuwied; 2001 ff.

BESCHORNER, Thomas/VORBOHLE, Kristin: Neue Spielregeln für eine (verantwortliche) Unternehmensführung. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

BONFADELLI, Heinz: Medienwirkungsforschung I. Grundlagen. 3. Auflage. Konstanz, 2004.

BRAUN, Sebastian: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. In: APuZ (Aus Politik und Zeitgeschichte), 31/2008. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. S. 6-13.

BROSIUS, Hans-Bernd/KOSCHEL, Friederike/HAAS, Alexander: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung. 5. Auflage. Wiesbaden, 2008.

BRUHN, Manfred: Sozio- und Umweltsponsoring. Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Aufgaben. München, 1990a.

BRUHN, Manfred: Sponsoring im sozialen und ökologischen Bereich – Ziele, Einsatzbereiche, Konzeptionen, Ergebnisse. In: BRUHN, Manfred/DAHLHOFF, H. Dieter (Hg.): Sponsoring für Umwelt und Gesellschaft. Neue Instrumente der Unternehmenskommunikation. Beiträge zum Sponsoring im sozialen und ökologischen Bereich. Bonn, 1990b.

BRUHN, Manfred: Sponsoring: Systematische Planung und integrativer Einsatz. Wiesbaden, 2003.

BRUHN, Manfred/DAHLHOFF, H. Dieter (Hg.): Sponsoring für Umwelt und Gesellschaft. Neue Instrumente der Unternehmenskommunikation. Beiträge zum Sponsoring im sozialen und ökologischen Bereich. Bonn, 1990.

BRUHN, Manfred/ESCH, Franz-Rudolf/LANGNER, Tobias (Hg.): Handbuch Kommunikation: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Wiesbaden, 2008.

BURKART, Roland (Hg.): Wirkungen der Massenkommunikation. Theoretische Ansätze und empirische Ergebnisse. Studienbücher zur Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Band 5. 2. Auflage. Wien, 1989.

BURKART, Roland: Verständigungsorientierte Public Relations-Kampagnen. Eine kommunikationswissenschaftlich fundierte Strategie für Kampagnenarbeit. In: RÖTTGER, Ulrike (Hg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Opladen, 1997. S. 285-300.

BURKART, Roland: Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft. 4. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wien, 2002. Zitiert als 2002a.

BURKART, Roland: Was ist eigentlich ein „Medium“? Überlegungen zu einem kommunikationswissenschaftlichen Medienbegriff angesichts der Konvergenzdebatte. In: HAAS, Hannes/JARREN, Otfried (Hg.): Mediensysteme im Wandel. Struktur, Organisation und Funktion der Massenmedien. Studienbücher zur Publizistik- und Kommunikationswissenschaft. Band 3. 3., vollst. überarb. Ausgabe. Wien, 2002. Zitiert als 2002b.

BURKART, Roland: Online-PR auf dem Prüfstand: Vorbereitende Überlegungen zur Evaluation von Websites. Eine rezeptionsanalytische Perspektive. In: RAUPP, Juliana/KIEWES, Joachim (Hg.): Quo vadis Public Relations? Auf dem Weg zum Kommunikationsmanagement: Bestandsaufnahmen und Entwicklungen. Wiesbaden, 2004. S. 174-185 (*Anmerkung: Die in der vorliegenden Arbeit angegebenen Seitenzahlen beziehen sich auf die Seitennummerierung 1 bis 14 im pdf des Artikels, das der Autor der Verfasserin zur Verfügung gestellt hat.*)

BURKART, Roland: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. In: BENTELE, Günter/FRÖHLICH Romy/SZYSZKA, Peter: Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiesbaden, 2005. S. 223ff.

BURKART, Roland/HÖMBERG Walter (Hg.). Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 4. Auflage. Wien, 2007.

BURKART, Roland/LANG, Alfred: Die Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas – Eine kommentierte Textcollage. In: BURKART, Roland/HÖMBERG Walter (Hg.). Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung. 4. Auflage. Wien, 2007. S. 42ff. Zitiert als 2007a.

BURKART, Roland/PROBST, Sabine: Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit. Eine kommunikationstheoretisch begründete Perspektive. In: Publizistik. 1/1991. S. 56-76.

BÜRGERGESELLSCHAFT (Wegweiser Bürgergesellschaft, ein Projekt der Stiftung MITARBEIT): Matching Funds  
<http://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/fundraising/andere-einnahmequellen/matching-funds/103987/> (Abrufdatum: 16.6.2009)

BUSSLER, Christian: Ethische Standards als Dialoggrundlage zur Bewältigung globaler Probleme. <http://www.bussler.de/im/Standards.pdf> (Abrufdatum: 15.6.2009). Auch erschienen in: FONARI, Alexander (Hg.): Menschenrechts-, Arbeits- und Umweltstandards bei multinationalen Unternehmen. München, 2004. S. 187-196

CAVEGN, Andreas: Öko-Sponsoring. Grundlagen und Probleme glaubwürdiger Umweltengagements ökologiebewusster Unternehmen. Dissertation. Zürich, 1993.

CCMF (Calvin Coolidge Memorial Foundation): The Business of America is Business? by Cyndy Bittinger. [http://www.calvin-coolidge.org/html/the\\_business\\_of\\_america\\_is\\_bus.html](http://www.calvin-coolidge.org/html/the_business_of_america_is_bus.html) (Abrufdatum: 18.6.2009).

CSR Europe: The European Business Network for Corporate Social Responsibility. [http://www.csreurope.org/data/files/csreuropebrochure\\_june2008.pdf](http://www.csreurope.org/data/files/csreuropebrochure_june2008.pdf) (Abrufdatum: 7.6.2009).

DAVIS, Keith: The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. In: Academy of Management Journal. Vol. 16, Issue 2. 1973.  
<http://uweb.txstate.edu/~ek10/socialresponsibility.pdf> (Abrufdatum: 13.6.2009).

DECKMANN, Andreas: Integrative Unternehmenspolitik aus umweltökonomischer und unternehmensethischer Perspektive. Berlin, 2000.

DECKMANN, Andreas: Zur Verantwortung von Billigfliegern, oder CSR: Aus Corporate Social Responsibility wird Consumer Social Responsibility. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

de COLLE, Simone: Die Systematik des Stakeholder-Managements. In: WIELAND, Josef (Hg.): Handbuch Wertemanagement. Hamburg 2004. S. 526ff.

DGVN (DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR DIE VEREINTEN NATIONEN e.V.) (Hg.): Normen der Vereinten Nationen für die Verantwortlichkeiten transnationaler Unternehmen und anderer Wirtschaftsunternehmen im Hinblick auf die Menschenrechte - BLAUE REIHE 88. Berlin, 2004.  
[http://www.dgvn.de/fileadmin/user\\_upload/PUBLIKATIONEN/Blaue\\_Reihe/BL\\_88.pdf](http://www.dgvn.de/fileadmin/user_upload/PUBLIKATIONEN/Blaue_Reihe/BL_88.pdf)  
 (Abrufdatum: 11.6.2009)

DNR EU-Koordination (Deutscher Naturschutzring): Die Anfänge der Europäischen Nachhaltigkeitsstrategie (Bearbeitungsstand 05/08). <http://www.eu-koordination.de/index.php?page=40> (Abrufdatum: 7.6.2009).

EBSTER, Claus/STALZER, Lieselotte: Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. 3. Auflage. Wien, 2008.

ELKINGTON, John: Cannibals with forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford, 1997. Zit. n. Journal of Business Ethics, Volume 23, Number 2 / Januar 2000.

ELKINGTON, John: Enter the Triple Bottom Line, pdf erstellt am 17.8.2004:  
[www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf](http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf) (Abrufdatum: 8.7.2009).

EU-KOMMISSION/KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN: Der Europäische Rat von Lissabon. Eine Agenda für die wirtschaftliche und soziale Erneuerung Europas. Beitrag der Europäischen Kommission zur Sondertagung des Europäischen Rates am 23. und 24. März 2000 in Lissabon. Brüssel, 2000.  
[http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/lisbon\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/growthandjobs/pdf/lisbon_de.pdf) (Abrufdatum: 7.6.2009).

EU-KOMMISSION/KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN: Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. KOM(2001) 366 endgültig. Brüssel, 2001.  
[http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/index\\_de.htm#2002](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/index_de.htm#2002) -> [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001\\_0366de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2001/com2001_0366de01.pdf) (Abrufdatum: 7.6.2009).

EU-KOMMISSION/KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN: Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. KOM(2002) 347 endgültig. Brüssel, 2002. <http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/n26034.htm> -> [com2002\\_0347de01\[1\].pdf](http://europa.eu/scadplus/leg/de/lvb/n26034.htm) (Abrufdatum: 23.3.2009).

EU-KOMMISSION/KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN: Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel, 2001.

EUROPA, the portal of the European institutions: Die Soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung. 2002. Letzte Änderung: 2005.

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/employment\\_rights\\_and\\_work\\_organisation/n26034\\_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/n26034_de.htm). (Abrufdatum: 15.6.2009).

EUROPA, the portal of the European institutions: Presseaussendung IP/06/358 vom 22. März 2006.

<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/358&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> -> IP-06-358\_DE[1].pdf (Abrufdatum: 7.6.2009).

EVB (Erklärung von Bern), 2007. <http://www.evb.ch/p25012945.html> (Abrufdatum: 15.6.2009)

FELDENKIRCHEN, Wilfried: Siemens. 1918-1945. München, 1995.

FELDENKIRCHEN, Wilfried/BARTELS, Almuth (Hg.): 150 Jahre Siemens. Das Unternehmen von 1847 bis 1997. München, 1997.

FELDENKIRCHEN, Wilfried: Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen. München, 1997a.

FELDENKIRCHEN, Wilfried/BARTELS, Almuth: Werner von Siemens. München, 2000.

FREEMAN, R. Edward: Strategic Management: A stakeholder approach. Boston, 1984.

FREEMAN, R. Edward/VELAMURI, S. Ramakrishna/MORIARTY, Brian: Company Stakeholder Responsibility: A New Approach to CSR. Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, 2006. <http://www.corporate-ethics.org/pdf/csr.pdf> (Abrufdatum: 8.7.2009).

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

<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>. (Abrufdatum: 6.6.2009)

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

GERKEN, Gerd: Abschied vom Marketing. Interfusion statt Marketing. Düsseldorf - Wien - New York, 1991.

GÖTSCH, Katja: Riskantes Vertrauen. Theoretische und empirische Untersuchung zum Konstrukt Glaubwürdigkeit. Beiträge zur Kommunikationstheorie. Band 6. Hamburg, 1994.

HABERMAS, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1: Handlungsrationale und gesellschaftliche Rationalisierung. 4. Auflage. Frankfurt/Main, 1987 (Erstveröffentlichung 1981). Zitiert als 1987a.

HABERMAS, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. 4. Auflage. Frankfurt/Main, 1987 (Erstveröffentlichung 1981). Zitiert als 1987b.

HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Heidelberg, 2007.

HABISCH, André/JONKER, Jan/SCHMIDPETER, René/WEGNER, Martina (Hg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Heidelberg, 2005.

HALFMANN, Achim: Unternehmen als Teil der Zivilgesellschaft: Wie das Miteinander von Profit und Non-Profit gelingen kann und woran es manchmal scheitert. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

HANKE, Georg: Vom Chaos zum Konsens. Unternehmenskommunikation optimieren. Wiesbaden, 1996.

HEIDBRINK, Ludger: Wie moralisch sind Unternehmen? In: APuZ (Aus Politik und Zeitgeschichte), 31/2008. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. S. 3-6.

HERMSEN, Thomas: Kunstförderung zwischen Passion und Kommerz. Vom bürgerlichen Mäzen zum Sponsor der Moderne. Frankfurt am Main, 1997.

HERMANNNS, Arnold: Sport- und Kultursponsoring. München, 1989.

HERMANNNS, Arnold/DREES, Norbert: Kultursponsoring - neue Möglichkeiten für die Kommunikation. In: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung 1/87, Nürnberg, 1987.

HERMANNNS, Arnold/SUCKROW, Carsten: Wissenschafts-Sponsoring. Grundlagen, Verbreitung, Akzeptanz, Perspektiven und Management aus Sicht der Hochschulen und der Unternehmen. Berlin - Bonn - Budapest - Düsseldorf - Heidelberg - Stuttgart - Wien, 1995.

HILZ, Barbara: Corporate Social Responsibility in Deutschland und Frankreich. Ein Vergleich. Diplomarbeit. Passau, 2007.  
<http://books.google.at/books?id=fdHGpvwu9FYC&pg=PA14&dq=triple+bottom+line+AND+CSR> (Abrufdatum: 28.6.2009).

HOCHLEITNER, Albert: Morgen. Wie smarte Technik unser Leben erleichtern wird. Wien, 2005.

HORX, Matthias: Die Macht der Megatrends. Vortragsunterlagen 2008.  
<http://www.horx.com/Reden/Macht-der-Megatrends.aspx> (Abrufdatum: 29.6.2009).

HOVLAND, Carl I./JANIS, Irving L./KELLEY, Harold H.: Communication and Persuasion. Psychological Studies of Opinion Change. New Haven, 1961.

ICJ (International Commission of Jurists): Global Advocacy, Networks & National Action: Protecting Human Rights and Advancing the Rule of Law. Genf, 2006.  
[www.icj.org/IMG/Appeal\\_2006-7-6.pdf](http://www.icj.org/IMG/Appeal_2006-7-6.pdf) (Abrufdatum: 11.6.2009).

JANES, Jackson/STUCHTEY, Tim: Making Money by Doing Good. . In: APuZ (Aus Politik und Zeitgeschichte), 31/2008. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. S. 20-25.

JENSEN, M. C./MECKLING, W. H.: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics 3. Nr. 4. 1976. S. 305-360.

JESCHKE, Barnim G.: Überlegungen zu den Determinanten des Unternehmens-Image. In: ARMBRECHT, Wolfgang/AVENARIUS, Horst/ZABEL, Ulf (Hg.): Image und PR. Kann Image Gegenstand einer Public Relations-Wissenschaft sein? Opladen, 1993.

JOHANNSEN, Uwe: Das Marken- und Firmen-Image. Theorie. Methodik. Praxis. Berlin, 1971.

KIEFER, Rolf: „Corporate Citizenship“: mehr als Sponsoring. In: Bank und Markt. Heft 4/April 2004.

KIEFER Rolf/BIEDERMANN, Christiane: Public Relations (PR). In: HABISCH, André/SCHMIDPETER, René/NEUREITER, Martin (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager. Heidelberg, 2007. S. 117ff.

KLEINDINST, Julia: Siemens in Österreich. Der Zukunft auf der Spur. Eine Unternehmensbiografie. Wien, 2004.

KNÖDLER, Torsten: Public Relations und Wirtschaftsjournalismus. Erfolgs- und Risikofaktoren für einen win-win. Wiesbaden, 2005.

KOCH, Hannes: Wirtschaft zivilisieren – Wenn Unternehmen freiwillig soziale und ökologische Verantwortung übernehmen, kann das einen bindenden rechtlichen Rahmen nicht ersetzen. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

KÖHLER, Susanne/HADERLEIN, Andreas: Die neue Business-Moral. Corporate Social Responsibility prägt die Märkte von morgen. Kelkheim, 2007.

KÖPPL, Peter/NEUREITER, Martin (Hg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien, 2004.

KRIPPENDORFF, Klaus: Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. Beverly Hills, 1980.

KUHN, Lothar: Was ist... Triple Bottom Line? In: Harvard Business Manager. Heft 1/2008: Teamwork. S. 12. <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html> bzw. <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/fak/dok.pdf?id=54217974> (Abrufdatum 28.6.2009).

LAMNEK, Siegfried: Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken, 3. korrigierte Auflage. Weinheim, 1995.

LUHMANN, Niklas: Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität. 3. Auflage. Stuttgart, 1989.

LUHMANN, Niklas: Die Realität der Massenmedien. 2. Auflage. Opladen, 1996.

LUZAR, Katrin: Inhaltsanalyse von webbasierten Informationsangeboten: Framework für die inhaltliche und strukturelle Analyse. Norderstedt, 2004.

MAHRER, Harald/MÜHLBÖCK, Marisa/GREGORITS, Petra: Neues Vertrauen für die Wirtschaft. Verantwortungsbewusstes Unternehmertum als Antwort auf die Krise – Status und Potenzial von Corporate Citizenship in Österreich. Herausgegeben von der Pleon Publico Public Relations GmbH. Wien, 2009.

MASCHWITZ, Annika: Zur Bedeutung des Versicherungsmittlergesetzes am Beispiel der Plansecur Management GmbH. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

MATSCHOSS, Conrad: Werner Siemens. Ein kurzgefaßtes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe. Zwei Bände: Berlin, 1916.

MAYERHOFER, Wolfgang/GRUSCH, Laila/MERTZBACH, Martina: Corporate Social Responsibility. Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken. In: SCHWEIGER, Günter (Hg.): Empirische Marketingforschung. Band 19. Wien, 2008.

MAYRING, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. 28 Absätze. Forum Qualitative Sozialforschung, Volume 1, No. 2, Art. 20, 2000. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2384> (Abrufdatum: 29.6.2009).

MAYRING, Philipp: Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. Forum Qualitative Sozialforschung, Volume 2, No. 1, Art. 6, 2001. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/967/2111>. (Abrufdatum: 29.6.2009).

MAYRING, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Auflage. Weinheim-Basel, 2003.

MEIER, Klaus (Hg.): Internetjournalismus. Ein Leitfaden für ein neues Medium. Konstanz, 1998.

MEISSL, Gerhard: Minutenpolitik. Die Anfänger der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ am Beispiel der Wiener Elektroindustrie vor dem ersten Weltkrieg. In: Neuere Studien zur Arbeitergeschichte. 42. Wien, 1984. Siemens Archiv Akte 68/Li268.

MERTEN, Klaus: Handwörterbuch der PR. 2 Bände. Frankfurt am Main, 2000.

NÄHRLICH, Stefan: Euphorie des Aufbruchs und Suche nach gesellschaftlicher Wirkung. In: APuZ (Aus Politik und Zeitgeschichte), 31/2008. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. S. 26-31.

OEHL, Moritz: Die Rolle von Public Relations im Bezug auf Organisations-Images. Studienarbeit. Bamberg, 2004.

Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (Hg.): Österreichischer Corporate Governance Kodex. Wien, 2006.

PETERSEN, Thomas: Zur gesellschaftlichen Verantwortung eines korporativen Bürgers. Begriffe, Zusammenhänge und offene Fragen. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

POLTERAUER, Judith: Corporate-Citizenship-Forschung in Deutschland. In: APuZ (Aus Politik und Zeitgeschichte), 31/2008. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“. S. 32-38.

PRODINGER, Susanne: Barrieren der Integrierten Kommunikation bei Mergers & Acquisitions. Eine Untersuchung anhand der Übernahmen Siemens – VA Tech. Diplomarbeit. Wien, 2006.

PROSS Harry: Medienforschung. Film, Funk, Presse, Fernsehen. Darmstadt, 1972.

ROLL, Oliver: Internetnutzung aus Konsumentensicht. Eine qualitativ-empirische Untersuchung auf handlungstheoretischer Basis. Wiesbaden, 2003.

ROTH, Peter: Kultur-Sponsoring. Meinungen, Chancen und Probleme, Konzepte, Beispiele. Landsberg am Lech, 1989.

ROTH, Peter: Die Methoden der Werbeplanung. In: Die Werbung - Handbuch der Kommunikations- und Werbewirtschaft. Band 1. Landsberg am Lech, 1982.

ROTHE, Christine: Kultursponsoring und Image-Konstruktion. Interdisziplinäre Analyse der rezeptionsspezifischen Faktoren des Kultursponsorings und Entwicklung eines kommunikationswissenschaftlichen Image-Approaches. Dissertation. Bochum, 2001.

SCHANK, Christoph: Der demografische Wandel der Arbeitswelt. Implikationen für die mittelständische Personalpolitik und Unternehmensführung. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – zur Einführung. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

SCHNEIDER, Wolf/RAUE, Paul-Josef: Handbuch des Journalismus. Reinbek bei Hamburg, 1998.

SCHORR, Angela (Hg.): Publikums- und Wirkungsforschung. Wiesbaden, 2000.

SCHWALBACH, Joachim/SCHWERK Anja: Corporate Governance und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Verfasst 2006. <http://www.wiwi.hu-berlin.de/im/publikd/SchwalbachSchwerk.pdf> (Abrufdatum: 9.6.2009). Erschien 2007 auch in: HABISCH, André/NEUREITER, Martin/SCHMIDPETER, René (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship: Corporate Social Responsibility für Manager. Heidelberg, 2007.

SCHWEIGER, Günter/SCHRATTENECKER, Gertraud: Werbung. Eine Einführung. Stuttgart, 1992.

SEETHALER, Ursula: Unternehmensakzeptanz als Funktion von Online-Relations. Inwieweit beeinflusst die Rezeption der Online-Inhalte das Entstehen der Unternehmensakzeptanz? Diplomarbeit. Wien, 2005.

SEIDL, Wolfgang: Emotionale Kompetenz. Gehirnforschung und Lebenskunst. München, 2004.

SIEMENS Answers. <http://w1.siemens.com/answers/cee/de/> (Abrufdatum: 19.6.2009)

SIEMENS CEE:

<http://www.cee.siemens.com/web/austria/de/corporate/portal/wirtschaftsraum/Pages/wirtschaftsraumcentraleasterneurope.aspx> (Abrufdatum: 23.6.2009)

SIEMENS City:

<http://www.cee.siemens.com/web/austria/de/corporate/siemenscity/home/Pages/startseiteitemicrositecityinternet.aspx> (Abrufdatum: 23.6.2009)

SIEMENS GB 2004: Geschäftsbericht der Siemens AG Österreich 2004. Seite 24.

<http://www.cee.siemens.com/web/austria/de/corporate/portal/ueberuns/Documents/gb2004d.pdf> (Abrufdatum: 23.6.2009)

SIEMENS GB 2007: Geschäftsbericht der Siemens AG Österreich 2007. Corporate Responsibility (CR). Seite 96 – 107.

SIEMENS GB 2008: Geschäftsbericht der Siemens AG Österreich 2008. Corporate Responsibility. Seite 56 – 65.

SIEMENS History: <http://w4.siemens.de/archiv/de/laender/europa/oesterreich.html> (Abrufdatum: 23.6.2009)

SIEMENS Lehre gewerblich-technisch:

<http://www.cee.siemens.com/web/austria/de/corporate/portal/jobs/lehre/Pages/technlehre.aspx> (Abrufdatum: 23.6.2009)

SIEMENS Lehre kaufmännisch:

<http://www.cee.siemens.com/web/austria/de/corporate/portal/jobs/lehre/Pages/kaufmlere.aspx> (Abrufdatum: 23.6.2009)

SIEMENS PA: Presseaussendung vom 24.6.2009: Siemens Österreich unterstützt Hilfsorganisationen im Hochwassereinsatz.

<http://www.cee.siemens.com/web/austria/de/corporate/portal/press/presse2009/Pages/hochwasser09.aspx> (Abrufdatum: 26.6.2009).

SIEMENS Stakeholders:

<http://w1.siemens.com/responsibility/de/stakeholders/index.php> (Abrufdatum 9.6.2009).

SIEMENS together: together. Die Zeitung für Mitarbeiterinnen von Siemens Österreich. 2009-2/Juni.

SPITALSKY, Hannes/BLAZEK, Peter: Sozial-ökologischer Ethiktest: CSR als Entscheidungshilfe für Konsumenten. In: KÖPPL, Peter/NEUREITER, Martin (Hg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien, 2004. S. 229ff.

STÖBER, Rudolf: Mediengeschichte. Die Evolution „neuer“ Medien von Gutenberg bis Gates. Eine Einführung. Band 1: Presse – Telekommunikation. Wiesbaden, 2003.

STANEK, Ivo: Verantwortung und Vertrauen: Corporate Social Responsibility in einer europäischen Bankengruppe. In: KÖPPL, Peter/NEUREITER, Martin (Hg.): Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. Wien, 2004. S. 171ff.

STRIGL, Alfred: Concerted Action Towards Sustainable Development. In: HABISCH, André/JONKER, Jan/SCHMIDPETER, René/WEGNER, Martina (Hg.): Corporate Social Responsibility Across Europe. Heidelberg, 2005. S. 125ff.

SUCHANEK, Andreas: Ökonomische Ethik, Tübingen 2001.

THIEL, Erhard: Die Geschichte des Förderns: Vom Trieb der Jäger und Sammler und der wunderbaren Wirkung des schlechten Gewissens. In: ROTH, Peter: Kultur-Sponsoring. Meinungen, Chancen und Probleme, Konzepte, Beispiele. Landsberg am Lech, 1989.

ULRICH, Günter: Unternehmensverantwortung aus soziologischer Perspektive. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

UTNE Reader: The Other CSR: Consumer Social Responsibility. Why consumers are dropping the ball in the game of socially responsible capitalism by Timothy M. Devinney, Patrice Auger, Giana Eckhardt, and Thomas Birtchnell. Stanford Social Innovation Review, October 12, 2006. <http://www.utne.com/2006-10-01/TheOtherCSRConsumerSocialResponsibility.aspx> (Abrufdatum: 22.5.2009)

VAN TULDER, Rob/VAN DER ZWART, Alex: International Business-Society Management. Linking corporate responsibility and globalization. London – New York, 2005.

VEREINTE NATIONEN: Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der UN-Generalversammlung. Resolution 217 A (III) der Generalversammlung vom 10. Dezember 1948. <http://www.un.org/Depts/german/grunddok/ar217a3.html> (Abrufdatum: 11.6.2009).

VEREINTE NATIONEN: The Global Compact. 2002. [http://www.unglobalcompact.org/->GC\\_brochure\\_FINAL\[1\].pdf](http://www.unglobalcompact.org/->GC_brochure_FINAL[1].pdf) (Abrufdatum: 15.6.2009).

VORBOHLE, Kristin: Über deutsche, französische und unternehmenseigene Sozialstandards – ein Vergleich. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

WCED (World Commission On Environment And Development): Our Common Future. Genf, 1987. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (Abrufdatum: 15.6.2009)

WEBER-BERG, Christoph A.: Mehrwert Ethik. Added Values in Wirtschaft und Management. Zürich, 2007.

WEHMEIER, Stefan: Online-Relations – ein neues Verfahren der Öffentlichkeitsarbeit und seine Problemfelder. In: BENTELE, Günter/PIWINGER, Manfred/SCHÖNBORN, Gregor (Hg.): Kommunikationsmanagement. Strategien, Wissen, Lösungen (Loseblattwerk). Neuwied; 2002 ff. (5.15 / Seite 1-32), zit. n. BURKART 2004:14.

WERNITZNIG, Kornelia: Sportsponsoring in der Praxis - Integration in die Unternehmenskommunikation dargestellt am Fallbeispiel des ÖSV-Damen-Sponsors Steirerbrau AG/Gösser. Wien, 1994.

WIEGERLING, Klaus: Grundbegriffe und Felder der angewandten Ethik. In: SCHMIDT, Matthias/BESCHORNER, Thomas (Hg.): Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. München und Mering, 2008.

WIELAND, Josef (Hg.): Handbuch Wertemanagement. Hamburg 2004.

WIRTH, Werner: Methodologische und konzeptionelle Aspekte der Glaubwürdigkeitsforschung. In: RÖSSLER, Patrick/WIRTH, Werner (Hg.): Glaubwürdigkeit im Internet: Fragestellungen, Modelle, empirische Befunde. München, 1999. Reihe Medien Skripten, Band 32, S. 47-66.

ZERFASS, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. 2., ergänzte Auflage. Wiesbaden, 2004.

ZÜGLER, Manfred: Vertrauen und Glaubwürdigkeit im Internet am Beispiel ausgewählter Internet-Auftritte österreichischer Banken. Eine Analyse anhand von problemzentrierten Interviews mit Mitgliedern relevanter Teilöffentlichkeiten. Diplomarbeit. Wien, 2004.

### **Abbildungsverzeichnis**

Seite 58: Abbildung 1: Online-PR-Kommunikation  
(Quelle: BURKART 2004: 10)

Seite 63: Abbildung 2: Stakeholder bei Siemens  
(Quelle: <http://w1.siemens.com/responsibility/de/stakeholders/index.php>, Abrufdatum 9.6.2009)

**Anhang**

<b>Stat. Auswertung</b>		
<b>Gesamtzahl:</b>	18	
<b>Geschlecht</b>	Weiblich	Männlich
	11	7
<b>Alter</b>		
20 bis 30	4	1
31 bis 45	6	2
46 bis 55	0	2
über 55	1	2
<b>Beruf</b>		
SchülerIn/StudentIn	0	0
Angestellte/r	8	2
Selbstständig	1	3
Haushalt	0	0
Pension	1	2
Arbeit suchend	1	0
Sonstiges	0	0
<b>Internetnutzung</b>		
beruflich	7	5
privat	4	2
häufig	9	5
selten	2	2
Information	4	4
Kommunikation	5	2
Unterhaltung	0	0
Finanzielle Transaktionen	2	1
Sonstiges	0	0

## Beispiel für Kategorienentwicklung

### Themenbereich 1: Vertrauen und Internet

Pr	Statement im Original	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
1	Man kann sicher vertrauen... Ich würde sagen, so 60% sind okay, bei 40 ... 40 % tät ich mit Vorsicht ... Vorsichtig sein. Unternehmen glaub' ich eher, dass sie nicht lügen, die Seiten von Privatleuten tät' ich mit Vorsicht genießen.	Vorsichtige Grundhaltung - eher Unternehmen vertrauen als Privatpersonen. Deutliches Misstrauen gegenüber Privatseiten.	Websites von Unternehmen wird eher vertraut als jenen der Privatpersonen	K1: Unternehmensseiten werden dadurch vertrauenswürdig, weil eine Firma dahinter steht. K2: Misstrauen gegenüber Privatpages auch ohne persönliche schlechte Erfahrung.
2	Ja, prinzipiell schon. Firmen kann man mehr vertrauen, tät' ich sagen. Jeder Private ist nicht ehrlich, ich mein', ich bin ja keine Nutzerin von Communities, aber man hört ja so einiges...	Grundsätzlich Vertrauen ins Web, Ungereimtheiten bei Privatpages nur vom Hören-Sagen.	Websites von Unternehmen wird eher vertraut als jenen der Privatpersonen	K1, K2
3	Ja, ich bin ja Optimist. Webseiten von Unternehmen sind deutlich vertrauenswürdiger, so vom Gefühl her, aber ich hab' auch keine schlechten Erfahrungen mit den Privaten.	Auch bei positiver Grundeinstellung vertraut man gefühlsmäßig eher dem Unternehmen als der Privatperson.	Websites von Unternehmen wird eher vertraut als jenen der Privatpersonen	K1, K2
4	Nein, überhaupt nicht. Jeder versucht ja, gut dazustehen. Ausnahmen gibt es aber. Gerade Unternehmen versuchen ja, sich zu vermarkten... Werbung zu machen... Stellt sich also ins beste Licht. So Seiten wie ORF, Standard oder Presse tät' ich schon vertrauen. Bestellungen bei Amazon sind auch super, aber Wikipedia würd' ich nur bedingt glauben.	Vermutung überwiegt, dass sich Unternehmen in ein gutes Licht setzen möchten, Informationsseiten von bekannten Printmedien oder dem Rundfunk würde man vertrauen.	Unternehmen stellen sich besser dar, als sie möglicherweise sind. Vertrauen besteht in einzelne Seiten, aber nicht im Allgemeinen.	K3: Misstrauen in die Darstellung von Unternehmen („Schönwetter-PR“)
5	Mal kurz überlegen... Nachrecherchieren und kontrollieren ist besser als blind zu vertrauen, aber ansonsten ist das Netz so vertrauenswürdig wie Tageszeitungen. Unternehmensseiten sind gut für die erste Info, das glaub ich schon, privaten Seiten würd' ich weniger Glauben schenken, sicher nicht als seriöse Info zu empfehlen.	Kontrolle ist besser als blindes Vertrauen, aber generell wird das Internet als gleich vertrauenswürdig wie Tageszeitungen angesehen.	Grundsätzlich kann man den Inhalten vertrauen, wenn man die Kontrollmöglichkeiten nützt,	K4: Vertrauen nur bei Kontrollmöglichkeit; K1; K2

6	<p>Ich vertraue nicht blind, aber im Wesentlichen schon, ja. Inhalte bei Unternehmen sind sicher a bissi geschönt, tragen dick auf, aber sind keine Lügner, bei den Großen wird's schon stimmen. Die Privaten tragen sicher noch dicker auf, denen tät' ich gar nicht trauen. Außer ich kenn' die Person, aber dann brauch' ich eh die Internetseite nicht.</p>	<p>Inhalte auf Unternehmensseiten sind geschönt, aber im Prinzip richtig. Misstrauen gegenüber privaten Websites.</p>	<p>Websites von Unternehmen wird eher vertraut als jenen der Privatpersonen.</p>	<p>K1, K2, K3</p>
7	<p>Naja, grundsätzlich, sonst tät' ich ja nicht surfen. Aber 100%ig trau' ich denen sicher net. Was ist schon vertrauenswürdig? Aber eher glaub' ich Unternehmen, die Privaten? Nöööö.</p>	<p>Grundsätzliches Vertrauen ins Internet, tendenziell mehr Vertrauen zu Unternehmen.</p>	<p>Websites von Unternehmen wird eher vertraut als jenen der Privatpersonen.</p>	<p>K1, K2.</p>
8	<p>Ja, glaube ich, generell. Denke, dass ich weiß, welchen Seiten ich vertrauen kann und welchen nicht. Bei Firmen tät' ich die Vertrauenswürdigkeit sehr hoch einschätzen, bei den Privaten sag' ich, das ist eh nur interessant, wenn man die Person kennt - und dann kann man's eh einschätzen.</p>	<p>Hohe Vertrauenswürdigkeit bei Firmenauftritten. Private Pages sind nur bedingt interessant.</p>	<p>Websites von Unternehmen wird vertraut.</p>	<p>K1</p>
9	<p>Hm... Naja... dem Großteil schon, tendiere bei den großen Unternehmen dazu, zu glauben, was die schreiben, sonst tät' ich mir das überlegen, auf den privaten Seiten bin ich mir nicht so sicher, was die da schreiben.</p>	<p>Tendenziell mehr Vertrauen in Unternehmensdarstellungen, Unsicherheit hinsichtlich privater Websites.</p>	<p>Websites von Unternehmen wird eher vertraut als jenen der Privatpersonen.</p>	<p>K1, K2.</p>
10	<p>Ja, Webseiten von Unternehmen werden ja geprüft, die sind sicher vertrauenswürdig, bei den privaten Schreibern ist das net so ganz glaubwürdig.</p>	<p>Unternehmen wird vertraut, weil sie einer Prüfung unterliegen. Privaten Websites wird weniger vertraut.</p>	<p>Vertrauen aufgrund von Kontrolle.</p>	<p>K4</p>
11	<p>Aber ja, sicher, prinzipiell sind die Unternehmensseiten doch mehr glaubwürdig... vertrauenswürdig. Aber auch die Privaten. Ich denke, das ist prinzipiell gleich.</p>	<p>Tendenz zu mehr Vertrauen in Unternehmen, Aussage wird dann relativiert, indem Private und Unternehmen als gleich vertrauenswürdig bezeichnet werden.</p>	<p>Inhalte sind vertrauenswürdig unabhängig vom Anbieter.</p>	<p>K5: Unternehmensseiten und privaten Seiten wird gleichermaßen vertraut.</p>

12	<p>Ja, da hab ich noch nie Probleme gehabt. Da vertraue ich auf die Netzsicherheit. Unternehmenswebsites sind außerdem besser von der Gestaltung und vom Inhalt, da bringt es mehr, ist produktiver, hab ich mehr davon, wenn ich mir das anschau'. Bei den Privaten denk' ich zuerst an die Sicherheit meiner Daten. Also, da würde ich nicht so vertrauen.</p>	<p>Grundvertrauen ins Internet, aber Sicherheitsbedenken bei privaten Webpages.</p>	<p>Vertrauen ist gegeben, wenn die eigenen Daten sicher sind.</p>	<p>K6: Datensicherheit als Vertrauenskriterium bei Internetseiten unabhängig vom Anbieter.</p>
13	<p>Ja, da verlässt man sich auf sein Bauchgefühl, manchen Seiten sieht man eh gleich an, dass da was nicht stimmt. Die von Unternehmen sind seriös, das glaub' ich schon, also von großen Firmen, bei den neuen kleinen, wäre ich auch vorsichtig. Nur eine Website haben, heißt noch nicht, dass man denen trauen kann. Bei den Privaten gibt es immer solche und solche, aber das interessiert mich eh nicht im Internet.</p>	<p>Große Firmen wirken seriöser als kleine. Kein Interesse an privaten Webpages.</p>	<p>Websites von Unternehmen wird vertraut.</p>	<p>K1</p>
14	<p>Eher schon, aber unbedingt verbunden mit der Notwendigkeit, sich nicht auf eine einzige Quelle zu verlassen, immer mehrere Quellen nutzen und vergleichen. Unternehmen sind mir prinzipiell vertrauenswürdig, weil da ja die Daten quantifizierbar sind z. B. Geschäftsberichte oder so. Im privaten Bereich gibt es sicher Wildwuchs, es ist ja in jeder Hinsicht ein stark werbliches Medium.</p>	<p>Unternehmensinhalten wird vertraut, das sie quantifizierbar/überprüfbar sind.</p>	<p>Vertrauen aufgrund von Kontrolle.</p>	<p>K4</p>
15	<p>Jaja, muss man ja, hab' ja keine Handhabe, dass ich sag', das stimmt net. Unternehmensdarstellungen sind vertrauenswürdig, sonst täten s' des ja net reinstellen. Im Privaten kann man ja reinschreiben, was man will. Das darf man nicht alles glauben.</p>	<p>Tendenziell mehr vertrauen in Unternehmensseiten im Vergleich zu privaten Seiten.</p>	<p>Websites von Unternehmen wird eher vertraut als jenen der Privatpersonen.</p>	<p>K1, K2.</p>

16	<p>Meine Güte, nein, da bin ich pessimistisch. Die Unternehmen stehen ja unter Beobachtung und werden mehr auf Qualität achten müssen. Und was der Huber Karl schreibt über sich ist eh net interessant.</p>	<p>Prinzipielles Misstrauen, aber Tendenz Unternehmen mehr Qualität zuzutrauen, da sie beobachtet werden.</p>	<p>Vertrauen aufgrund von Kontrolle. Tendenz Unternehmen eher zu vertrauen.</p>	<p>K1, K4.</p>
17	<p>Nein, ich nicht, das sind viele undurchsichtig. Auch die Unternehmen sind nicht unbedingt vertrauenswürdig, viele Firmen machen Betrügereien im Internet. Bei Privaten - wenn ich sie kenne - ist das sehr glaubwürdig.</p>	<p>Misstrauen in das Internet, speziell gegen Firmen. Bekannten Privatpersonen vertraut man bei ihrem Webauftritt.</p>	<p>Unternehmensseiten sind per se nicht vertrauenswürdig. Man vertraut eher Personen, die man kennt.</p>	<p>K3.</p>
18	<p>Nein, weil die Aktualität nicht immer gegeben ist, dabei ist es für Unternehmen die wichtigste Visitenkarte, die Qualität und Vertrauenswürdigkeit spiegelt sich in der Aktualität wider. Im Privaten... Da weiß ich nur, wie ich das mache - ich stelle mich lieber selber dar, bevor es andere tun, dann bestimme ich die Gewichtung.</p>	<p>Bei Unternehmen wird das Vertrauen an die Aktualität des Inhalts geknüpft. Bei Privaten Vertrauen aufgrund der Eigendarstellung.</p>	<p>Aktualität als Kriterium für Vertrauenswürdigkeit von Webinhalten.</p>	<p>K7: Aktualität als Kriterium für Qualität und Vertrauenswürdigkeit</p>

## **Historischer Rückblick über die Entstehung der Firma Siemens**

Am 12. Oktober 1847 wurde in einem Berliner Hinterhaus die „Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske“ eröffnet. Ein Gesellschaftsvertrag vom 1. des Monats garantierte Johann Georg Halske und Werner von Siemens je zwei Fünftel des Ertrages. Ein Fünftel ging an Werners Cousin Johann Georg Siemens, der sich an der Firma mit Kapital beteiligte. Halske widmete sich hauptberuflich der Firma. Werner Siemens verblieb in der Armee (vgl. FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 14). Seine Stellung als „beratendes Mitglied der preußischen Telegrafenkommision“ war dabei von Vorteil. Der Auftrag zum Bau einer Telegrafienlinie von Berlin nach Frankfurt am Main wurde Siemens & Halske allerdings infolge eines Wettbewerbs im Jahre 1848. Der große Erfolg dieses Projekts lag im rechtzeitigen Abschluss. Die Nachricht von der Wahl des preußischen Königs Friedrich Wilhelm IV zum Deutschen Erbkaiser wurde in der Stunde der Bekanntmachung von Frankfurt/Main nach Berlin übermittelt. Diese technische Spitzenleistung brachte dem jungen Unternehmen hohe Anerkennung. Etwa zur gleichen Zeit verbesserte sich auch die Lage von Wilhelm Siemens in England – er hatte eine Fixanstellung bei einer Maschinenbaufirma. Und so konnte er den jüngeren Bruder Friedrich zu sich nach England holen, während Werner den Bruder Carl bei sich in Berlin beschäftigte.

Kurz darauf geriet das junge Unternehmen Siemens & Halske in eine existenzielle Krise, als bei der Verlegung weitere Telegrafienlinien ein Fehler passierte. Durch den Zusatz von Schwefel im Isolierungsmaterial wurden die Kupferkabel angegriffen, was zu Störungen im Netz führte. Verbesserungsvorschläge von Siemens & Halske lehnte der Leiter der Telegrafienverwaltung jedoch ab. Die Geschäftsverbindung wurde abgebrochen. Nach dem Wegfall der Aufträge in Deutschland stellten die Jungunternehmer Überlegungen an, wie man sich weitere Märkte erschließen könnte – und so nahm die Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske an der ersten Weltausstellung 1851 in London teil. Alle vier Siemens-Brüder waren anwesend und stellten unter anderem den Zeigertelegraphen vor, der mit der „Council Medal“, der höchsten Auszeichnung der Ausstellungsjury, gewürdigt wurde. Auf diese Weise wurde das Unternehmen auch international ein Begriff. Im selben Jahr rüstete die Firma die Verbindung zwischen Petersburg und Moskau mit 75 Zeigertelegraphen aus. Danach folgte der Bau der Telegrafienlinie Petersburg-Oranienbaum-Kronstadt und schließlich die Errichtung der Verbindung von Finnland bis zur Krim sowie Linien im

Baltikum und Polen. Das Russlandgeschäft boomte – und Carl Siemens übernahm im Alter von 24 Jahren die Leitung der Firmenniederlassung in Sankt Petersburg. Zar Nikolaus I war an der Verbesserung der Kommunikationswege in seinem Reich höchst interessiert, der Krimkrieg (1853-1856) machte weitere Telegrafendrecken nötig, zum Beispiel die Linie Moskau - Sewastopol. 1855 schied Johann Georg Siemens aus der Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske und Carl Siemens trat an seine Stelle. Nach dem Tod des Zaren und dem damit verbundenen Machtwechsel blieben die Russlandgeschäfte aus und eine wichtige Säule des Auslandsgeschäfts brach zusammen. Es wurden zwar weiter Wartungsverträge erfüllt und kleinere Aufträge übernommen (z. B. Alkoholmesser zur Steuerfestsetzung durch die russischen Behörden) – aber nur mehr von der Filiale in Sankt Petersburg. Zuvor war auch die Berliner Werkstatt mit den Aufträgen aus Russland gut ausgelastet gewesen. Die Wartungsverträge, die auf zwölf Jahre abgeschlossen waren, erwiesen sich nachträglich jedoch als gutes Geschäft. In der Zwischenzeit hatte Werner Siemens ein Galvanometer erfunden, das den Personal- und Zeitaufwand bei der Wartung minimierte – und so wurden die Wartungsverträge doch noch zum lukrativen Geschäft.

Auf Vermittlung seines Bruders Wilhelm, der sich später William nennen sollte, gelang Werner Siemens der Einstieg in das Seekabelgeschäft, das den Durchbruch in England bedeutete. Die Londoner Dependence wurde 1858 zu einem selbstständigen Unternehmen, „Siemens, Halske & Co“. In dieser Zeit wurden neben Mittelmeerstrecken auch Telegrafendrecken nach Indien gelegt. Das Seekabelgeschäft wurde allerdings zum Ausstiegsgrund für Johann Georg Halske aus dem Londoner Unternehmen – und so hieß es ab 1865 schlicht „Siemens Brothers“. 1867 schied Halske auch aus dem Berliner Unternehmen aus, was jedoch keinen plötzlichen Kapitalverlust zur Folge hatte, da vertraglich geregelt worden war, dass er einen großen Teil seiner Einlagen als Darlehen der Firma zur Verfügung stellte. Die Geschäfte in England und Deutschland einigten sich wieder auf eine gemeinsame Rechnungslegung in Berlin. Weitere Punkte des Vertrags sahen die Auflösung des eigenständigen Geschäfts in Sankt Petersburg vor (es blieb Filiale der Zentrale) und den Einstieg von Wilhelm und Carl Siemens in die Geschäftsleitung. Damit hatte Werner Siemens seine Vorstellungen verwirklicht – er war jedoch seinen Brüdern gegenüber stets großzügig und entlohnte sie über deren Anteil hinaus.

Werners Bruder Walter Siemens, der an der Seite Carls in Tiflis tätig war, hatte sich Kenntnisse in „orientalischer Verhandlungstechnik“ angeeignet und erwirkte so nach langwierigen Gesprächen die Konzession für den Bau einer Telegrafienlinie von Djulfa nach Teheran. 1870 konnten die Arbeiten an der Indo-Europäischen Telegrafienlinie trotz verschiedenster Schwierigkeiten abgeschlossen werden. Wilhelm Siemens gelang kurz darauf die Sensation, eine Nachricht zwischen London und Kalkutta in nur einer Stunde auszutauschen – und das über die beachtliche Strecke von 11.000 Kilometern. Nur drei Monate später zerstörte ein Beben jedoch die Leitung im Schwarzen Meer und musste auf dem Landweg ersetzt werden. Diese Verbindung blieb jedoch von 1871 bis 1931 bestehen. Ein weiterer Erfolg war die Verlegung eines Transatlantikkabels.

1866 hatte Werner Siemens eine wesentliche Entdeckung gemacht und – im Gegensatz zu anderen Forschern - sofort den wirtschaftlichen Wert (und auch die Anwendungsgebiete der Starkstromtechnik) erkannt: Das dynamoelektrische Prinzip brachte „den Durchbruch in der Nutzung der Elektrizität zur Kraftversorgung“ (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 43). 1867 ließ er sich seine Entdeckung in Deutschland und England patentieren und stellte sie auf der Weltausstellung im selben Jahr in Paris vor. Der Chefkonstrukteur von Siemens & Halske erfand 1872 den Trommelanker. Diese Bauform von Friedrich von Hefner-Alteneck findet man bis heute in elektrischen Maschinen aller Art. Der wirtschaftliche Vorteil lag darin, dass „(...) diese Ausführung (...) sowohl als Motor als auch als Generator (...)“ arbeitete (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 44). 1873 wurde bei der Weltausstellung in Wien bereits die erste Trommelankermaschine vorgestellt, 1875 wurden die ersten fabriksreifen Dynamoserien ins Portfolio aufgenommen und in den folgenden Jahren steigerten sich die Verkaufszahlen von 91 über 271 auf 351 Maschinen pro Jahr. Die neue Technik legte den Grundstein für ein neues Geschäft – die Beleuchtung. Werner Siemens war jedoch skeptisch, ob das elektrische Licht jemals das Gasglühlicht ablösen würde...

Ein Pilotprojekt bei der Gewerbeausstellung 1879 in Berlin mit sogenannten Differentialbogenlampen überzeugte die Stadtregierung, einen Probetrieb zu genehmigen. Der große Vorteil lag darin, dass die üblichen Risiken mit Gas wegfielen und die Beleuchtung zudem heller war und sich als wirtschaftlich erwies. Neun Jahre

nach dem ersten Versuch war der Bann für die Siemens-Beleuchtung gebrochen – 1888 wurden die Prachtstraße „Unter den Linden“ elektrisch beleuchtet. Im selben Jahr wurde Werner Siemens in Anerkennung seiner Verdienste um Wissenschaft und Gesellschaft von Kaiser Friedrich III. in den Adelsstand erhoben (vgl. FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 73).

Obwohl die Städte und Gemeinden zwar von der Idee der Elektrifizierung begeistert waren und bereitwillig Genehmigungen aussprachen, wollten sie nicht in Vorleistung gehen und Infrastruktur bereitstellen. So waren viele Unternehmen der Elektroindustrie gezwungen, gleichzeitig als Energieversorger tätig zu werden. Werner von Siemens sah sich eher in der Rolle des Fabrikanten als in der des Investors und hatte Vorbehalte gegen das sogenannte Unternehmergeschäft. Diese Politik begünstigte jedoch das „(...) rasche Wachstum neu gegründeter, risikobereiter Unternehmen“ und führte dazu, dass sich das Familienunternehmen am Kapitalmarkt gegenüber großen Aktiengesellschaften nicht mehr behaupten konnte (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 50). Die Marktbedingungen veränderten sich und die Zahl der Mitbewerber wuchs rasch. Es war klar, dass besonders die Neugründung von Elektronunternehmen eine Konkurrenz darstellte und Maßnahmen zur Absatzsteigerung vonnöten waren. Werbung lehnte Werner von Siemens „(...) als unseriöse Form der Selbstanpreisung ganz entschieden ab“ (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 52) und präferierte es, wenn die Kunden ihre Kaufentscheidung deswegen zugunsten seiner Produkte trafen, weil sie von der Qualität überzeugt waren: „(...) ich ziehe immer die Reklame durch Leistungen der durch Worte vor“ (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 53). Diese Firmenpolitik war in der Anfangsphase auch zielführend, da die Produkte keine „Consumer Products“ im heutigen Sinne waren und der Kundenkreis auf Behörden der jeweiligen Landesregierungen beschränkt war, wie im Geschäft mit den Telegrafienlinien. Später zählten auch große Industrieunternehmen zu den Abnehmern – aber die neuen Starkstromprodukte fanden auch in kleinen Handwerksbetrieben und in Haushalten Verwendung. War es in den ersten Jahrzehnten nach der Firmengründung noch ohne weiteres möglich gewesen, Geschäfte durch den persönlichen Einsatz der Siemens-Brüder zu lukrieren und von der Zentrale in Berlin aus abzuwickeln, wurde in der Starkstromära die Notwendigkeit einer Vertriebsorganisation offensichtlich – und damit der Weg in die dezentrale Abwicklung. Einzelne Produkte aus dem Schwachstromsektor und der Kontakt zu den Behörden

waren weiter den Familienmitgliedern vorbehalten, alle anderen Erzeugnisse wurden auch von Vertretern verkauft, die allerdings höchsten Ansprüchen genügen mussten – technisches Fachverständnis und die Verpflichtung, exklusiv Siemens-Produkte zu vertreten und bei Installation und Wartung zu verwenden, zählten dazu. Das Risiko lag übrigens ausschließlich auf der Seite der Vertriebsprofis – die Kosten für Fracht und Versicherung ebenso. Besonders Werner von Siemens war sehr streng bei der Auswahl – und lehnte oft Bewerber ab, auch wenn das den Verzicht auf Geschäfte bedeutete. Dennoch konnte er nicht verhindern, dass die Leute vor Ort dann doch auch andere, preisgünstigere Produkte bei Installationen, Reparatur- und Wartungsarbeiten verwendeten, was zu Reklamationen bei Siemens & Halske führte. Insgesamt verschlechterte sich die Stimmung zwischen den lokalen Vertretern und der Berliner Zentrale zusehends – die geringe Provision von zehn Prozent und die Schuldzuweisungen bei Kundenreklamationen verärgerten die Vertriebsmitarbeiter, die mangelnde Möglichkeit zu Kontrolle der Arbeiten vor Ort störten die Firmenchefs.

Mitbewerber wie die Firma Schuckert oder AEG in Deutschland und amerikanische Unternehmen setzten im Vergleich dazu schon sehr früh auf kostenintensivere Vertriebsstrukturen und bauten firmeneigene Netzwerke für die Distribution und Wartung auf, während die Firmenleitung von Siemens & Halske sich erst sehr spät entschloss „Technische Büros“ in deutschen Städten wie München (1890), Mülhausen im Elsass, Köln, Hagen, Frankfurt und Dresden einzurichten. Diese Zeitverzögerung schwächte die Position von Siemens & Halske in Deutschland. Das Unternehmen hatte zwar den Aufbau von inländischen Vertriebsorganisationen verabsäumt – aber im Gegensatz zu vielen großen Mitbewerbern verfügte es über ein dichtes Netzwerk im Ausland. Den bereits beschriebenen Produktionsstätten in London und Sankt Petersburg folgte eine Niederlassung in Woolwich (1863), die nach dem Ausbau des Kabelwerks ab 1873 den Erfolg in England langfristig sicherte. Carl Siemens kehrte 1880 nach Russland zurück und stellte auf der „Allrussischen Industrieausstellung“ 1882 eine elektrisch betriebene Bahn vor. Dafür erhielt er die höchste russische Auszeichnung und durfte den kaiserlichen Doppeladler im Briefkopf führen.

In Frankreich konnte das Unternehmen jedoch nie Fuß fassen – Werner von Siemens hatte „(...) die Stärke der antideutschen Ressentiments auf dem französischen Markt

nach dem deutsch-französischen Krieg unterschätzt“ und „Siemens Frères“ mussten 1886 liquidiert werden (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 59).

1890 schied Werner von Siemens aus dem Familienunternehmen aus, behielt jedoch weiter bestimmenden Einfluss. Das letzte große Vorhaben vor seinem Tod war die Gründung einer Niederlassung in den Vereinigten Staaten von Amerika. Erste Versuche scheiterten jedoch. 1892 reiste sein ältester Sohn Arnold in die USA, um Patente zu verkaufen, entschied sich aber dann für den Aufbau einer eigenen Produktionsstätte und gründete mit zwei amerikanischen Partnern die „Siemens & Halske Electric Company of America“. Der anfängliche Erfolg währte jedoch nicht lange und ein Brand im Jahr 1894 zerstörte die Fabrik. Bis zur endgültigen Schließung 1904 wurden nur noch Verluste eingefahren.

Werner von Siemens' Söhne Arnold und Wilhelm sowie sein Bruder Carl führten die Geschäfte nach dem Tod des Firmengründers weiter. Im Jahr 1897 wurde formell die Gründung der „Siemens & Halske Aktiengesellschaft“ vorgenommen, im selben Jahr wurden größere Grundstücke in Berlin angekauft, „Siemensstadt“ begann zu entstehen. Ein weiterer Schritt war die Gründung der Siemens-Schuckertwerke GmbH (SSW), was die Marktposition am Schwachstromsektor sowie in der Starkstromtechnik stärkte. Die Siemens & Halske AG und die SSW waren rechtlich eigenständige Unternehmen, standen aber de facto unter der gemeinsamen Leitung von Wilhelm von Siemens, der den Vorsitz in beiden Aufsichtsräten einnahm.

Eine dramatische Wendung der Wirtschaftslage ergab sich durch den Beginn des Ersten Weltkrieges. Exporte waren kaum noch möglich, der Kontakt zu den Niederlassungen in anderen Ländern wurde unterbunden bzw. wurden die Arbeiten im feindlichen Ausland eingestellt, die Rohstoffe wurden (u.a. durch Beschlagnahmung) knapp. Die Aufträge wurden weniger, es wurde die Arbeitszeit gekürzt – und schließlich wurden sogar Entlassungen vorgenommen, obwohl die Belegschaft durch Einberufungen zum Militärdienst ohnedies schon dezimiert war. Unternehmen der Elektroindustrie bekamen Aufträge durch die Heeresverwaltung und beteiligten sich direkt an der Rüstungsfertigung. Siemens fertigte ab 1915 zum Beispiel Zünder, Granate, Motoren für U-Boote und Maschinengewehrteile.

Die Maßnahmen der Alliierten hatten drastische Auswirkungen auf das Unternehmen – die britische Regierung übernahm zuerst die finanzielle Kontrolle über die englischen Produktionsstätten und verkaufte alle Vermögenswerte über einen „Public Trustee“ zugunsten des Landes. In Russland wurden die Anlagen enteignet, in Belgien, Frankreich und Italien kam es zu beträchtlichen Werteinbußen. 1918 und 1919 starben Arnold und Wilhelm von Siemens und Werners jüngster Sohn Carl Friedrich führte das Unternehmen nach dem Krieg.

In der Zwischenkriegszeit ergaben sich neue Einsatzgebiete für den elektrischen Strom, insbesondere in der Kombination von Schwach- und Starkstrom. Das Unternehmen Siemens & Halske hatte sich stets dem kompletten Spektrum der Elektrotechnik gewidmet, was zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wurde. Ein Arbeitsschwerpunkt wurde die Nachrichtentechnik. Der Fernschreiber auf Basis der Technik der Telegraphenapparate leitete eine neue Ära in der Bürokommunikation ein. In den 1920er Jahren setzte sich die Rundfunktechnik aus Amerika kommend in Europa durch. Siemens & Halske widmete sich der Entwicklung und Herstellung von Rundfunkempfängern und stellte 1924 ein erstes, dreistufiges Röhrengerät mit Trichterlautsprecher vor. *„Durch die Produktion des Volksempfängers, einer Gemeinschaftsentwicklung der deutschen Rundfunkindustrie, wurde die Verbreitung des Radios nach 1933 als Propagandainstrument durch die Nationalsozialisten erheblich gefördert“* (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 98). Verschiedene Erfindungen (auf der Basis der Erkenntnisse der punktuellen Bildabtastung des Berliner Studenten Paul Nipkow von 1884) führten schließlich zur Entwicklung des Fernsehens, das 1928 auf der „Großen Deutschen Funkausstellung“ vorgestellt wurde. Der Einsatz des von Werner von Siemens entwickelten Koaxialkabels verhalf dem Fernsehen 1934 zum Durchbruch. In den Zwischenkriegsjahren waren neben der Rundfunk- und Fernsichttechnik, auch die Verkehrstechnik und die Energietechnik entscheidende Themen. Auch in den Haushalten setzte man immer stärker auf den Einsatz elektrischer Geräte zur Arbeitserleichterung. Die „Entstäubungspumpe“, der Vorläufer des Stausaugers, wurde bereits 1906 von Siemens entwickelt und hergestellt – wog damals aber noch über 150 Kilogramm. 1924 kam der erste Haushaltsstaubsauger auf den Markt. Bügel-, Wasch- und Küchenmaschinen folgten. Siemens stellte darüber hinaus bis in die Mitte der 1920er Jahre Automobile her und widmete sich auch der Medizintechnik.

Nach der Machtübernahme der Nationalsozialisten erlebte die deutsche Elektroindustrie einen Aufschwung durch staatliche Aufträge. Adolf Hitlers Vierjahresplan hatte das Ziel, *„Wirtschaft und Armee innerhalb von vier Jahren kriegsbereit zu machen und wirtschaftliche Autarkie auf den kriegswirtschaftlich wichtigen Gebieten zu erreichen“* (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 113). Gleichzeitig mit dem steigenden Auftragsvolumen gab es aber auch Vorgaben für die zu fertigenden Waren und Fertigungsverbote, *„(...) um Materialien und Kapazitäten für die Kriegsproduktion bereitzustellen“* (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 114). Haushalts- und Unterhaltungsgeräte durften nur noch in ganz geringen Mengen erzeugt werden, medizinische Geräte wurden ausschließlich für den Einsatz in der Armee produziert. Die Industrie war mit den „kriegswichtigen Aufgaben“ ausgelastet, es musste sogar weitere Werke errichtet werden. Gleichzeitig wurden durch Bombardements immer wieder Firmenstandorte zerstört. Den ständig steigenden Anforderungen an die Produktion stand ein Arbeitskräftemangel zu Kriegszeiten gegenüber. Erste Maßnahmen, wie die Verlängerung der Arbeitszeit und der Wiedereinstellung von Pensionisten, reichten nicht aus. Arbeitskräfte aus anderen europäischen Ländern wurden angeheuert. Zunächst war dies ein freiwilliger Prozess, später wurden aber auch Menschen verschleppt und zwangsverpflichtet. Arbeitskräfte aus Russland bildeten die Mehrheit bei den „nicht freiwillig Beschäftigten“ (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 116). Kriegsgefangene und Häftlinge aus Konzentrationslagern waren in den Kriegsjahren ebenfalls bei Siemens beschäftigt. Im Konzentrationslager Ravensbrück war eine eigene Fertigung errichtet worden, wo rund 2.300 Frauen arbeiteten. Berichte über die Behandlung der ZwangsarbeiterInnen (sowie ggf. Verpflegung und Entlohnung) fielen unterschiedlich aus, was Rückschlüsse darauf zulässt, dass es auf die Verantwortlichen vor Ort ankam. Insgesamt waren 1944 im Deutschen Reich 7,7 Millionen ausländischer Arbeitskräfte im Einsatz, Siemens hatte zu diesem Zeitpunkt 244.000 MitarbeiterInnen, davon waren etwa 50.000 Arbeitskräfte gegen ihren Willen beschäftigt. Der Einsatz von Zwangsarbeitern wurden in den Leitungen der Siemens-Firmen divergent diskutiert – *„(...) von radikaler Ablehnung bis zur Forderung nach Zuweisung weiterer Personen“* reichte das Spektrum. Die Entscheidung wurde aus dem Motiv getroffen, die Anforderungen, die an die Wirtschaft gestellt worden waren, zu erfüllen, was man als „nationale Pflicht“ ansah. *„Moralisch-ethische Überlegungen blieben dabei unberücksichtigt“* (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 118f). Nach Kriegsende hat das Unternehmen

Bedauern über diese Entscheidung gezeigt. Seit 1998 gibt es einen Siemens-Fonds, dessen Ziel es ist, ehemaligen ZwangsarbeiterInnen individuelle Hilfe zu geben.

Die vorangegangene Zerstörung weiterer Teile der Siemensstadt in Berlin führte nach Kriegsende zu einer Verlagerung des Geschäftes in den Westen – unter der Führung von Carl Friedrichs Sohn Ernst von Siemens nahm die Gruppenleitung ihre Aufgaben in München auf. Damit verlor der Firmensitz in Berlin an Bedeutung und die Politik der „Einheit des Hauses“ in Frage gestellt, was Ausgangspunkt für Konflikte in der Familie und im Unternehmen Siemens wurde. Hermann von Siemens wurde Leiter des Hauses und sorgte für ein Ende der Diskussion, in dem er Berlin als zweiten Firmensitz beibehielt. Die Produktion lief an verschiedenen Standorten in Deutschland wieder an. Neben Reparaturarbeiten und der Fertigung von Teilfabrikaten aus verbliebenen Materialien wurden auch „artfremde“ Produkte hergestellt: Die Herstellung von Transportwägen, Kisten und nichtelektrische Geräte machten 1945 bei Siemens & Halske 55 Prozent der Arbeiten aus. Vorrangiges Ziel war die Schaffung von Arbeitsplätzen. Das Unternehmen half mit Fachwissen auch bei der Instandsetzung staatlicher Einrichtungen wie Spitälern, Verkehrsanlagen etc. Allmählich konnte auch in Berlin die Produktion wieder anlaufen.

In den 1950er- und 1960er-Jahren konzentrierte man sich wieder auf die auf die Vorgaben des Firmengründers Werner von Siemens, *„(...) der die ganze Elektrotechnik, aber auch nichts anderes als die Elektrotechnik bearbeiten wollte“* (FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 125). Die wissenschaftliche Forschung stand in den Jahren bis 1955 unter strenger Aufsicht der Alliierten. Siemens hatte seinen Geschäftserfolg immer auf Innovationen gegründet und richtete daher nach Wegfall der Regelung wieder eigene Forschungsstätten ein. Man konzentrierte sich wieder auf das Kerngeschäft der Elektrotechnik. In der Zeit des Wirtschaftswunders stieg die Kaufkraft und damit die Nachfrage der KonsumentInnen. Die Siemens-Electrogeräte AG stellte ab Mitte der 1950er-Jahre unter anderem Fernsehgeräte und Radios her, während sich Siemens & Halske auf die Nachrichtentechnik und Datenverarbeitung fokussierte. Die Siemens-Reiniger-Werke erlebten einen Aufschwung auf dem Gebiet der Medizintechnik.

Die drei Stammgesellschaften Siemens & Halske AG, Siemens-Schuckertwerke AG und Siemens-Reiniger-Werke AG wurden 1966 zur Siemens AG fusioniert, Ende der 1960er Jahre war die Weltmarktposition zurückerobert, die bis heute erhalten blieb.

## **Siemens in Österreich**

Die Grundlage für folgenden Ausführungen bildet im Wesentlichen KLEINDINST 2004.

Schon kurz nach der Firmengründung 1847 in Berlin gab es „(...) teils sehr konkrete Anfragen von österreichischen staatlichen Stellen“ (KLEINDINST 2004: 26), doch bis zu ersten Geschäftsverbindungen sollten noch viele Jahre vergehen. Werner von Siemens und Johann Georg Halske reisten 1858 nach Wien, da ihnen der Standort aus verschiedenen Gründen als zweckmäßig für eine Filiale erschien. Kurz darauf wurde ein Grundstück in Wien-Erdberg angekauft und eine Werkstatt mit Büro als „Siemens & Halske Telegraphen-Bauanstalt“ eröffnet. Der Firmenpolitik folgend sollte die Leitung der Wiener Niederlassung von einem Familienmitglied übernommen werden. Aber zum ersten Mal stand dafür niemand zur Verfügung und so musste die Leitung dem Prokuristen Steinert aus Berlin und dem Ingenieur Weyrich übertragen werden. Werner von Siemens war die Bedeutung von Besetzungsfragen stets bewusst, war aber anfangs mit seiner Wahl zufrieden. Aber der Auftragseingang stagnierte und sich verschlechternde diplomatische Lage zwischen Österreich und Preußen Ende der 1850er-, Anfang der 1860er-Jahre besiegelte das Verlustgeschäft in Wien. Johann Georg Halske selbst kam 1864 nach Österreich, um die Auflösung der Wiener Filiale vorzunehmen. Doch die Werkstatt wurde nicht veräußert, sondern nur vermietet, um möglicherweise doch einen zweiten Anlauf starten zu können. (vgl. KLEINDINST 2004: 28ff).

Die Teilnahme an der Weltausstellung 1873 in Wien wurde daher intensiv vorbereitet. Doch der Erfolg blieb hinter den Erwartungen zurück. Nicht zuletzt deswegen, weil es im selben Jahr die Wiener Börsen- und Handelskrise (und eine Choleraepidemie) gab. Dennoch wurden innovative Produkte und epochale Erfindungen präsentiert und Werner von Siemens wurde das Komturkreuz des Franz-Joseph-Ordens vom Kaiser persönlich verliehen. Siemens & Halske blieb mit einer lokalen Vertriebsorganisation im Land vertreten und als 1879 der zwischen dem Deutschen Reich und der kaiserlich-königlichen Doppelmonarchie Österreich-Ungarn geschlossene Vertrag, der Zweibund, die außenpolitische Lage stabilisierte, beschloss Siemens & Halske, wieder eine Niederlassung in Wien zu eröffnen (vgl. KLEINDINST 2004: 33f). Im Oktober 1879 wurde in Wien eine Reparatur- und Montagewerkstatt unter der Leitung von Werners Sohn Arnold Siemens eingerichtet. Das „Wiener Technische Büro von Siemens & Halske, Berlin“ nahm bereits 1883 die eigene Produktion auf, da die Zentrale in Berlin

die wachsenden Aufträge für das Eisenbahnsicherungswesen nicht länger bewältigen konnte – und firmierte ab diesem Zeitpunkt nur mehr unter „Siemens & Halske“ (vgl. KLEINDINST 2004: 37) . Auch die Dynamomaschinen und die Bogenlampen gehörten bald zur Produktpalette in Wien (vgl. dazu auch FELDENKIRCHEN/BARTELS 2000: 59).

Werner von Siemens war nicht nur ein brillanter Techniker und visionärer Vordenker, er war auch das, was man heute umgangssprachlich einen guten „Netzwerker“ nennen würde. Er verstand es, Beziehungen zu Menschen aufzubauen, Verbindungen zu schaffen und zu nützen. Er legte stets Wert darauf, sich mit qualifizierten Mitarbeitern zu umgeben und Kontakte zu klugen Köpfen zu halten. So verwundert es auch nicht, dass Siegfried Marcus eine Lehre bei Siemens & Halske absolvierte (vgl. KLEINDINST 2004: 35) und von 1848-1852 als Mechaniker im Unternehmen tätig war (vgl. MATSCHOSS 1916: 598f zit. n. KLEINDINST 2004: 253). Später ging man mit ihm eine Kooperation ein und übernahm sein Glühlampenpatent für Deutschland. (KLEINDINST 2004: 35). Ein wichtiger Kunde in Wien wurde die Donaudampfschiffahrtsgesellschaft, die Schiffe, Hafen und Werft mit elektrischem Licht ausstatten ließ. Zusätzlich kamen aus fast allen Teilen der Monarchie Anfragen und Aufträge. „Aufgrund des hohen Qualitätsstandards erreichte man in einigen Geschäftsgebieten gleichsam Monopolstellung“ (KLEINDINST 2004: 36). Die glänzende Auftragslage ermöglichte und erforderte den Ausbau der Kapazitäten. 1890 war das Werksgelände in Wien-Erdberg auf 12.364 m<sup>2</sup> angewachsen, die Firma beschäftigte rund 1.100 Arbeiter und Angestellte. 1891 wurde die erste Frau eingestellt. Andere große Unternehmen in der Elektrotechnikbranche hatten zu diesem Zeitpunkt etwa 100 bis 300 MitarbeiterInnen (vgl. dazu MEISSL 1984 zit. n. KLEINDINST 2004: 253).

Ab 1890 auch Kabel produziert, da diese wesentlicher Bestandteil der produzierten elektrotechnischen Geräte waren und man so von Lieferungen unabhängig war. Als 1897 erneut expandiert wurde entschied Siemens & Halske sich für eine Liegenschaft außerhalb des damals üblichen Industriegebiets. In Floridsdorf, das 1904 nach Wien eingemeindet wurde, entstand ein neues Kabelwerk. An diesem Standort ist heute die Firmenzentrale der Siemens AG Österreich untergebracht – derzeit entsteht dort die „Siemens City Vienna“ (Näheres dazu: SIEMENS City 2009). Das Grundstück lag

entlang einer Bahnlinie, was einen klaren logistischen Vorteil darstellte. Das Werk war auf dem modernsten Stand der Technik und „(...) blieb bis 1945 eine Filiale der deutschen Mutter“ (KLEINDINST 2004: 43). Die Wiener Filiale Siemens & Halske wurde hingegen bereits 1899 in die „Siemens & Halske AG, Zweigniederlassung Wien“ umgewandelt (ebd). Fünf Jahre später wurde der Starkstrombereich aus der Siemens & Halske AG ausgegliedert und mit den Österreichischen Schuckertwerken fusioniert, woraus die „Österreichische Siemens Schuckert Werke AG“ entstand, deren Geschäftsgebiet sich bis in die Balkanländer und die Türkei erstreckte. 1908 wurde das Kabelwerk von Siemens & Halske in Floridsdorf von der Österreichischen Siemens Schuckert Werke AG übernommen, die damit Marktführer in der Kabelherstellung und im Leitungsgeschäft wurde – Siemens & Halske behielt vor Ort ein Kabelvertriebsbüro (vgl. KLEINDINST 2004: 57ff).

Das „Haus Siemens“ entwickelte sich insgesamt gut. Das Unternehmen gehörte mit 82.000 MitarbeiterInnen zu den weltweit führenden Konzernen: *„In zehn Ländern gab es Auslandsgesellschaften, in 49 Ländern insgesamt 168 Vertretungen und Zweigniederlassungen“* (KLEINDINST 2004: 66). Der Ausbruch des Ersten Weltkriegs verursachte einen Aufgangsrückgang – zumindest im zivilen Bereich. Hatten die Siemens & Halske AG sowie die Österreichische Siemens Schuckert Werke AG schon zu Friedenszeiten das Militär mit elektrotechnischen Geräten beliefert, so gingen die beiden Unternehmen „(...) bald nach Kriegsbeginn zu direkten und indirekten Heereslieferungen“ über (KLEINDINST 2004: 68). Zünder für Granaten, Maschinengewehrteile und Flugzeugmotoren gehörten ebenso zu den gefertigten Produkten wie Stromaggregate, Medizin-, Beleuchtungs-, Nachrichten- und Sicherheitstechnik ergänzten das Portfolio. Rohstoffengpässe sowie logistische und infrastrukturelle Probleme erschwerten die Produktion, Einberufungen zum Kriegseinsatz führten zu einem Facharbeitermangel. Der Frauenanteil in männerspezifisch-technischen Berufen stieg. Als gegen Kriegsende die Auftragslage immer schlechter wurde, kam es auch zu Entlassungen. Alle Vorteile des weitverzweigten Firmennetzes wurden nach dem Krieg zu massiven Nachteilen für das Haus Siemens. Handelsembargos und „(...) der Verlust von Patentrechten, ausländischen Vertriebsstellen und Tochtergesellschaften“ (KLEINDINST 2004: 70) trafen den Konzern ebenso wie die Nachkriegsinflation. Der Zerfall der Donaumonarchie zersplitterte den einst geschlossenen Wirtschaftsraum, die

Strukturen musste neu aufgebaut werden. Der Ressourcenmangel wurde dadurch verstärkt, dass weite Gebiete der heimischen Rohstofflagerstätten nun zum Ausland gehörten. Erschwerend kam dazu, dass der Schwerpunkt der Elektroindustrie der Monarchiezeit in Wien war, das nun Hauptstadt eines Kleinstaates war, der diese Kapazitäten nicht mehr nützen konnte – zumal auch die Absatzmärkte wegfielen. Eine hohe Arbeitslosenrate war die unausweichliche Folge. Mitte der 1920er-Jahre setzte „(...) eine gewisse Konsolidierung von Österreichs Wirtschaft“ ein (KLEINDINST 2004: 83). Die Siemens-Werke in Wien trugen keine nennenswerten Schäden davon – der Wiederaufbau war „nur“ in Organisation und Struktur zu leisten und langsam besserte sich die Auftragslage wieder. Nachrichten- und Verkehrstechnik wurden die wichtigsten Aufgabenbereiche – und man erschloss sich durch den Kraftwerksbau und die Errichtung von Elektrizitätswerken ein neues Geschäftsfeld. Die staatliche Einstellung des Bahnelektrifizierungsprogramms traf die Branche jedoch schwer. Erfolge verbuchte Siemens & Halske im Bereich der Medizintechnik – in einer eigens eingerichteten elektromedizinischen Abteilung wurde gemeinsam mit einem Röntgenologen die „Wiener Durchleuchtungswand“ entwickelt (ausführlicher in KLEINDINST 2004: 89ff). Aufnahme- und Übertragungsgeräte sowie Empfänger in der Rundfunktechnik bildeten ab 1924 ein weiteres Standbein des Unternehmens, wobei Siemens „(...)praktisch den gesamten dazu erforderlichen technischen Bereich (...)“ abdeckte (KLEINDINST 2004: 115f). Die Weltwirtschaftskrise von 1929 führte zu einem rapiden Anstieg der Arbeitslosigkeit und zu Produktionsausfällen, Firmen wurden geschlossen, die Elektroindustrie steckte in einer Sackgasse. Nach der Machtübernahme Hitlers in Deutschland waren die Fronten verhärtet, war doch die „(...) ökonomische Schwächung der österreichischen Wirtschaft ein wichtiges Ziel der deutschen Außenpolitik“ (KLEINDINST 2004: 118). Das Haus Siemens war durch die enge Vernetzung zwischen den deutschen und österreichischen Betrieben besonders unter Druck. Die Berichterstattung der Massenmedien führte dazu, dass die Österreichische Siemens Schuckert Werke AG als deutsches Unternehmen wahrgenommen wurde und als solches keine staatlichen Aufträge bekommen sollte, da der Betrieb „nicht im Interesse Österreichs arbeite“ (KLEINDINST 2004: 120).

Der Anschluss Österreichs an das Deutsche Reich im Jahr 1938 änderte die Situation in vielerlei Hinsicht drastisch. Die Elektroindustrie wurde wieder zu den kriegswichtigen

Branchen und die Beschäftigungszahlen stiegen. Bei den „nunmehr ostmärkischen Siemens-Betrieben“ wurde die Belegschaft fast verdoppelt (KLEINDINST 2004: 130). Die Arbeitslosigkeit wurde vorerst verringert, allerdings verschlechterten sich die Arbeitsbedingungen zusehends.

Die neue politische Situation führte zu organisatorischen Veränderungen im Haus Siemens. Eine Phase der Umstrukturierung begann und führte zur Wiedereingliederung von Teilen der österreichischen, nunmehr ostmärkischen, Büros und Werke in die Berliner Zentralen sowie zur Neugründung von Firmen wie der Wiener Kabel- und Metallwerke AG (ausführlich bei KLEINDINST 2004: 129ff). Die deutsche Rüstungsindustrie nützte nach dem Anschluss die brachliegenden Potenziale und die Werke waren ausgelastet. Ein Schwerpunkt lag auf dem Ausbau der Energiegewinnung durch Wasserkraft: „Es kam zu einer Verdopplung der österreichischen Stromerzeugung während des Krieges“ (KLEINDINST 2004: 136).

Schon bald zeichnete sich aber ein Mangel an Arbeitskräften ab. Einberufungen zum Wehrdienst aber auch der „(...) Abzug von rund 100.000 österreichischen Facharbeitern und Ingenieuren, die im ‚Altreich‘ qualifizierte Arbeit fanden (...)“ (KLEINDINST 2004: 137) schmälerten das Reservoir bei gleichzeitig steigendem Produktionsvolumen in den Fertigungen. Jugendliche, Frauen und freiwillige „Gastarbeiter“ aus den Nachbarländern konnten die Lücke nicht schließen. Im Jahr 1941 wurde mit der „zwangsweisen Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte“ (KLEINDINST 2004: 137f) begonnen. KLEINDINST weist darauf hin, dass die „einwandfreie historische Beurteilung des Grades der Freiwilligkeit“ bei den zivilen Arbeitskräften nicht immer möglich ist (KLEINDINST 2004: 138). Bei Siemens waren „Ostarbeiter“ aus Russland, Weißrussland und der Ukraine sowie vereinzelt italienische Kriegsgefangene eingesetzt, wobei die Einstellungen auf „(...) Zuweisungen durch das Arbeitsamt“ basierten (KLEINDINST 2004: 140). Entlohnung und Arbeitsbedingungen waren für die ausländischen Arbeitskräfte schlechter als für Deutsche. Anfangs wurden Gemeinschaftsunterkünfte seitens der Firma bereitgestellt, die in Wohnungen und Hotels in der Innenstadt eingerichtet wurden. Als diese Kapazitäten nicht mehr ausreichten wurden zusätzliche Baracken in den Außenbezirken in der Nähe der Produktionsstätten errichtet. Luftschutzkeller waren

dort nicht vorhanden. Den Arbeitern der Wiener Siemens-Betriebe standen mehrere „Gemeinschaftslager“ zur Verfügung, z. B. in einer Schule in der Mollardgasse.

Ab 1942/43 wurden auch KZ-Häftlinge als Arbeitskräfte in der Produktion und bei Bauprojekten (z. B. bei der Siemens-Schuckertwerke AG und bei der Siemens Bauunion) eingesetzt. *„In den zahlreichen Außenlagern der KZs Mauthausen und Dachau stand nicht die Vernichtung der Gefangenen, sondern vielmehr die ‚ökonomische Funktion‘ in Form eines rücksichtslosen Verschleißes von Arbeitskräften im Vordergrund“* (KLEINDINST 2004: 140f). Von den 250.000 Siemens-Beschäftigten insgesamt waren 1944 rund 20 Prozent aus dem Ausland. *„Es ist davon auszugehen, dass rund zehn Prozent der Zwangsarbeiter KZ-Häftlinge waren“* (KLEINDINST 2004: 141). In der Ostmark waren von 22.000 Beschäftigten rund 4.000 Zwangsarbeiter, davon etwa 400 KZ-Häftlinge. KLEINDINST weist aber darauf hin, dass die Zahlen an Stichtagen erhoben wurden und geht davon aus, dass die Zahl *„(...) der bei Siemens in Österreich während des Krieges eingesetzten Zwangsarbeiter (...) sicherlich höher anzusetzen“* ist (KLEINDINST 2004: 142).

Gegen Kriegsende nahmen die Bombardements auf deutschem Gebiet zu und zahlreiche Fertigungsanlagen wurden nach Österreich verlegt, da hier die Industriegebiete weitgehend von Luftangriffen verschont geblieben waren. Die Siemens & Halske Wernerwerke in Wien wurden ebenfalls baulich erweitert und nutzten u. a. stillgelegte textilverarbeitende Betriebe für Fertigungsverlagerungen, z. B. eine ehemalige Teppich- und Möbelstofffabrik in Groß-Siegharts im Waldviertel. Doch auch der Osten Österreich geriet zunehmend unter Beschuss – vor allem an den Werken am Stadtrand verzeichneten starke Schäden. Durch die vier eingerichteten Besatzungszonen lagen ab 1945 Siemens-Betriebe in der englischen, französischen, russischen und amerikanischen Zone. Noch im selben Jahr wurde mit der „Demontage ‚Deutschen Eigentums““ begonnen, was *„(...) zu einem Verlust fast aller Werkzeugmaschinen sowie der gesamten Büroeinrichtung“* führte (KLEINDINST 2004: 147). Das Werk im Waldviertel hatte die letzten Kriegsjahre unbeschadet überdauert und blieb weitgehend von der Demontage verschont. Das Walzwerk der Wiener Kabel- und Metallwerke AG hatte ebenfalls nur geringfügige Schäden erlitten und konnte im Dezember 1945 wieder aktiviert werden. Die Verstaatlichung konnte trotz intensiver Bemühungen nicht verhindert werden: *„Am 16. September 1946 wurden die*

*inländischen Aktiva und Passiva der Betriebe Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin, und Siemens & Halske AG, Berlin, verstaatlicht“* (KLEINDIENST 2004: 156). Die Unterzeichnung des Staatsvertrages ermöglichte es, Vertretungsverträge zwischen der verstaatlichten Siemens Schuckertwerke GmbH und der Siemens-Schuckertwerke AG, Berlin und Erlangen, und später allen anderen ehemaligen Siemens-Betrieben abzuschließen und somit den Vertrieb zu regeln und eine engere Verbindung zu den Stammhäusern in Deutschland (wieder-) herzustellen (vgl. KLEINDIENST 2004: 173f).

Nach der Phase des Wiederaufbaus kam die Industrie wieder in Schwung. Technische Neuerungen beschleunigten die Industrialisierung. Besonders in der Kommunikationstechnik gab es in den 1950er- und 1960er-Jahren große Fortschritte. *„In den ersten 20 Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg wurden auf dem Gebiet der Nachrichtentechnik über 1.400 neue Patente angemeldet“* (KLEINDIENST 2004: 169).

Die österreichischen Siemens-Gesellschaften bekamen zahlreiche Aufträge von der Österreichischen Post- und Telegraphenverwaltung und zeichneten für Installationen im Wiener Burgtheater, Grazer Schauspielhaus und Linzer Landestheater, in der Staatsoper und im Salzburger Festspielhaus verantwortlich. Dazu zählten dem Kerngeschäft entsprechend Arbeiten im Stark- und Schwachstrombereich, aber auch elektroakustische und bühnentechnische Ausrüstungen. In der Oper in Warschau wurde überdies eine Brandmeldeanlage installiert. Im Bereich der Rundfunk-, Film- und Fernsehtechnik kam es ebenfalls zu technischen Neuerungen (Transistorradio, Ausstattung des Fernsehstudios am Rosenhügel), zusätzlich waren die Siemens-Betriebe in der Kinotechnik tätig (Grazer Thalia-Kino) und erhielten sogar den Auftrag für die Einrichtung einer *„sechssprachigen Dolmetschanlage für die Wiener Weltkraftkonferenz 1956“* (KLEINDIENST 2004: 169). Es folgten große Aufträge in der Beleuchtungstechnik – zum Beispiel für die österreichischen Flughäfen oder den Stephansdom oder eine Verkehrssignalanlage in Graz – und allgemeine elektrotechnische Aufträge etwa bei den Olympischen Winterspielen (Innsbruck, 1964). Nach einem wahren Boom im Bereich der Haushaltgeräte in den 1950er-Jahren, wurden Mitte der 1960er-Jahre Fernsehgeräte *„(...) vom Luxus- zum Gebrauchsgut (...)“* (KLEINDIENST 2004: 169). Weitere Geschäftsfelder wie die Medizin-, Kraftwerks- und Verkehrstechnik trugen maßgeblich zum Erfolg von Siemens bei. Mitte der 1960er-Jahre wurden die Siemens Schuckertwerke GmbH in „Wiener Starkstromwerke GmbH“ (WStW) und die Siemens & Halske GmbH in „Wiener Schwachstromwerke GmbH“ (WSW) umbenannt, da zuvor alle Verhandlungen

zwischen den deutschen Siemens-Gesellschaften und dem österreichischen Staat erfolglos verlaufen waren (ausführlicher bei KLEINDINST 2004: 175ff), kurz darauf wurde die Siemens GmbH in Österreich gegründet. Ein Kooperationsvertrag zwischen der Siemens AG, Berlin und München, und der Siemens GmbH, Wien, sowie der Elin-Union AG „(...) war gleich dem Startschuss für die künftige Siemens AG Österreich (...)“ (KLEINDINST 2004: 184), die 1971 aus der Wiener Kabel- und Metallwerke AG (WKM), der Siemens GmbH Wien und den Nachrichtentechnischen Werken (NTW) gegründet wurde. Im Jahr 2001 wurde die Siemens AG Österreich hundertprozentige Tochtergesellschaft des Siemens-Konzerns, 2005 übernahm Siemens die VA Technologie Aktiengesellschaft (VA Tech) (vgl. SIEMENS History). Heute hat die Siemens AG Österreich die Regionalverantwortung für den Wirtschaftsraum Central and Eastern Europe, der aus 19 Ländern mit insgesamt 230 Millionen EinwohnerInnen besteht: Armenien, Aserbaidschan, Bosnien und Herzegowina, Bulgarien, Georgien, Israel, dem Kosovo, Kroatien, Moldawien, Montenegro, Rumänien, Serbien, der Slowakei, Slowenien, der Tschechischen Republik, der Türkei, der Ukraine und Ungarn sowie Österreich (vgl. SIEMENS CEE).