



DISSERTATION

Titel der Dissertation

„Corporate Social Responsibility (CSR) in Bankunternehmen: Idealtypische Vorstellung im Vergleich zur gelebten Realität. Eine kritische Betrachtung der Thematik von den US-amerikanischen Ursprüngen bis zur kontinentaleuropäischen Interpretation des Begriffs unter spezieller Berücksichtigung der Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008“

Verfasserin

Mag. Heidrun Kopp MBA MA

angestrebter akademischer Grad

Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)

Wien, Januar 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 092 300
Dissertationsgebiet lt. Studienblatt:	Dr.-Studium der Philosophie
Erstbegutachter:	emer. O. Univ.-Prof. Dr. Peter Gerlich
Zweitbegutachter:	Ao. Univ.-Prof. DDr. Ingrid Schütz-Müller

„Liebe die Wahrheit, doch verzeihe den Irrtum“¹.

- Voltaire -

Vorwort

Die vorliegende Dissertation ist inspiriert von einer Abschlussarbeit, die ich im Rahmen des Interdisziplinären Lehrgang für Balkankunde, der vom Institut für den Donauraum und Mitteleuropa (IDM) konzipiert und im Wintersemester 2003 erstmals angeboten wurde, abgeliefert habe. Die erwähnte Arbeit **Corporate Social Responsibility (CSR): integrales Element moderner Unternehmensführung am Beispiel eines Bildungsprojektes in Rumänien** hat sich sehr grundsätzlich mit dem Thema der Corporate Social Responsibility (CSR) auseinandergesetzt, wobei gleichzeitig der Versuch unternommen wurde, ein Fallbeispiel auf seine Übertragung auf das rumänische Bildungssystem zu überprüfen. Die erstmalige Auseinandersetzung mit dieser Thematik hat zu einer umfangreicheren und vertiefenden Recherche und letztlich zur Entscheidung geführt, vorhandene Literatur zu aktualisieren, zu ergänzen und auf höherer Ebene im internationalen Kontext zu betrachten.

Corporate Social Responsibility (CSR), das bewusste Wahrnehmen von gesellschaftlicher sowie ökologischer Verantwortung durch Wirtschaftsunternehmen, dient dabei als übergeordnetes Thema, anhand dessen die einzelnen Problemstellungen betrachtet werden sollen und stellt das verbindende Element, als Klammer für die Entwicklung der einzelnen Themenblöcke, dar. Im Wesentlichen lassen sich CSR-Maßnahmen als solche definieren, deren Ziel es ist, einer nachhaltigen Entwicklung Rechnung zu tragen und damit einen positiven Beitrag gegenüber ihren jeweiligen Stakeholdern (Anspruchsberechtigten) zu leisten. Dieser Paradigmenwechsel vom singulären Anspruch der Profitorientierung, dem sog. **shareholder approach**, hin zu einem umfassenden **stakeholder approach** und damit zum Bestreben ein guter **corporate citizen** zu sein, hat weniger einen altruistischen denn realitätsorientierten Hintergrund: eine erfolgreiche Wirtschaft benötigt ein funktionierendes, weitgehend konfliktfreies gesellschaftliches Umfeld.²

Das Konzept von CSR wird in den USA bereits seit den 1950er-Jahren (**Howard Bowen** gilt hier als Urvater der CSR-Diskussion) Jahren akademisch bearbeitet, während Kontinentaleuropa sich erst in den letzten Jahren intensiv mit der Thematik auseinandergesetzt hat. Als Grund für die unterschiedliche Wahrnehmung ist dabei das jeweils

¹ <http://de.wikiquote.org/wiki/Irrtum>, abgefragt am 23.04.2008.

² vgl. CSR Austria (nunmehr respACT austria), 2002, S. 3.

zugrundeliegende Gesellschaftsmodell zu sehen, welches entsprechend andere Erwartungen an die Rolle eines Unternehmens stellt. Mit dem Fall des Eisernen Vorhang im Jahre 1989 hat sich auch die gesellschaftspolitische Realität der vormals kommunistisch-sozialistischen Länder grundlegend geändert. Der wirtschaftliche Nachholbedarf, nicht nur in den Ländern Zentral- und Osteuropas, sondern in allen wirtschaftlich aufstrebenden Regionen und Ländern (Emerging Markets), wird häufig durch Investoren aus dem Ausland unterstützt, die ihrerseits wiederum nicht nur ihr betriebswirtschaftliches Know-how, sondern auch ihr Verständnis über die Rolle des Unternehmens im gesellschaftlichen Umfeld einbringen. In Verbindung mit der Realität einer Transformationsgesellschaft wird nun auch hier der Begriff **CSR** mit entsprechenden Erwartungen und Bedeutungszuschreibungen entwickelt.

Damit ist ein wesentliches Charakteristikum von CSR festgelegt: der Begriff entwickelt sich evolutionär und sehr dynamisch weiter und wird je nach Gesellschaftsmodell, aber auch von den jeweiligen Unternehmen unterschiedlich interpretiert und angewandt.

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise, ausgelöst durch den Kollaps der Investmentbank Lehman Brothers im September 2008³, wirft nunmehr eine Reihe von CSR-relevanten Fragestellungen auf: das generelle Vertrauen in die Geschäftsgebarung insbesondere von Bankkonzernen und deren transparente Umsetzung sowie ein moralisch-ethischer Grundkonsens hinsichtlich der Spielräume, die weltweit agierende Konzerne für sich in Anspruch nehmen dürfen.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, anhand einer umfangreichen Analyse von CSR die idealtypische Ausprägung, wie seit den 1950er-Jahren in den USA akademisch definiert, in Vergleich zur gelebten Realität zu setzen. Da dies insbesondere vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 zu sehen ist, im Zuge derer einige als systemrelevant eingestufte Großkonzerne im Finanzdienstleistungsbereich mit staatlicher Hilfe vor dem finanziellen Kollaps bewahrt werden mussten, beschäftigt sich der empirische Schwerpunkt mit dem faktischen als CSR deklariertem Verhalten eben solcher global agierender Bankengruppen.

Im Rahmen eines Studienaufenthaltes an der **Harvard Business School**, Boston, im Herbst 2009 hatte ich Gelegenheit, die theoretischen Annahmen nochmals zu überprüfen sowie wertvolle Gespräche mit Professoren und CSR-Spezialisten über die Erfahrungen der US-amerikanischen und internationalen Praxis zu führen.

³ 15. September 2008.

Herzlich bedanken möchte ich mich bei all Jenen, die mir mit viel Geduld immer wieder geschätzte Anregungen zur Weiterentwicklung des Themas und der Arbeit geliefert haben. Insbesondere Thomas Goiser war wie immer ein geschätzter Gesprächspartner: seine kreativen Ideen und unorthodoxen Sichtweisen sind immer Vergnügen und Inspiration zugleich. Eine geschätzte Unterstützung durfte ich auch wieder durch Tina Olteanu (Universität Wien) erfahren, die bereits bei meiner Masterthesis mit kritischen Anmerkungen zur kontinuierlichen Verdichtung der Gedankenstränge beigetragen hat. Und nicht zuletzt danke ich meinem Bruder Hans-Peter und meiner Freundin Sabine, die viele Stunden damit zugebracht haben, Korrektur zu lesen und überzeugt davon waren, dass diese Arbeit auch beendet werden wird.

Wien, Januar 2011

Aus Gründen der Leserfreundlichkeit sind alle Formulierungen durchgängig geschlechtsneutral zu verstehen, und richten sich damit an Frauen und Männer gleichermaßen.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	12
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	14
1. Einleitung.....	15
1.1. Problemstellung	20
1.2. These und zentrale Forschungsfragen.....	20
1.3. Theoretische Grundlagen	22
1.4. Corporate-Social-Responsibility-Theorien	23
1.4.1. Instrumentelle CSR-Theorien	25
1.4.2. Politische CSR-Theorien.....	26
1.4.3. Integrative CSR-Theorien.....	27
1.4.4. Ethische CSR-Theorien.....	28
1.5. Methodische Aufarbeitung.....	30
1.6. Aufbau der Arbeit	31
TEIL A: THEORETISCHER TEIL	33
2. CSR-relevante Entwicklungsperioden im weltwirtschaftlichen und - politischen Kontext	33
2.1. Industrielle Revolution.....	34
2.1.1. Soziale Fragen der Industrialisierung	37
2.2. Entwicklung des Wohlfahrtsstaats im 20. Jahrhundert	39
2.2.1. Zwischenkriegszeit 1919-1939	39
2.2.2. Nachkriegszeit ab Mitte des 20. Jahrhunderts.....	40
2.2.3. Umweltverschmutzung als Begleiterscheinung wirtschaftlichen Wachstums	43
2.3. Globalisierung der Weltwirtschaft	44
2.3.1. Weltwirtschaftliche Entwicklungen von 1945 bis in die Gegenwart.....	44

2.3.1.1.	Das System von Bretton Woods	44
2.3.1.2.	Washington Consensus.....	48
2.3.2.	Gründung der Europäischen Gemeinschaften als Vorläufer der Europäischen Union und ihre Funktion im Rahmen der Globalisierung.....	50
2.3.2.1.	Kurzer historischer Abriss der Entwicklung der europäischen Idee von 1951-2009.....	50
2.3.2.2.	Die Liberalisierung des Kapitalverkehrs und sein Einfluss auf die Globalisierung der Marktwirtschaft	55
2.3.3.	Teilung Europas im 20. Jahrhundert: Entwicklung und Konkurrenz von unterschiedlichen Gesellschafts- und Wirtschaftssystemen.....	58
2.3.3.1.	Kommunismus als ideologisches Gegenmodell zum Kapitalismus.....	58
2.3.3.2.	Planwirtschaft als wirtschaftliches Gegenmodell zur Marktwirtschaft	59
2.3.3.3.	Das Ende des Kommunismus' in Europa und der Zerfall der UdSSR	61
2.3.4.	Konkurrenz der Wirtschaftsordnungen.....	65
2.4.	Idee und Konzepte der Nachhaltigen Entwicklung.....	66
2.4.1.	Anfänge der Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung	67
2.4.2.	Reaktivierung der Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung im Kontext der Globalisierung ab den 1980er-Jahren.....	68
2.4.3.	Nachhaltigkeitsdiskussion auf Ebene der Vereinten Nationen (Brundtland-Bericht)	69
2.4.4.	Das Drei-Säulen-Modell	72
2.4.5.	Nachhaltigkeitsdiskussion auf Ebene der Europäischen Union.....	73
2.4.6.	Gesellschaftliche Akteure der Nachhaltigen Entwicklung	75
3.	Die Entwicklungsphasen von Corporate Social Responsibility	77
3.1.	Ursprünge von CSR im angloamerikanischen Raum.....	77
3.2.	Wissenschaftliche Auseinandersetzung mit CSR im historischen Kontext	78
3.3.	Unterschiede im Zugang zu CSR zwischen den USA und Europa.....	87
3.3.1.	Die Rolle des Staates auf Basis des jeweiligen Wirtschafts-/ Gesellschaftsmodells.....	87
3.3.2.	Die Rolle der Unternehmen auf Basis des jeweiligen Wirtschafts-/ Gesellschaftsmodells.....	88

3.4.	CSR im staatenübergreifenden Kontext.....	93
3.4.1.	CSR in Europa (EU) und Österreich (respACT).....	94
3.4.2.	CSR auf internationaler Ebene (UN Global Compact, Global Reporting Initiative, World Economic Forum).....	96
3.5.	Definitiorische Entwicklung und Abgrenzung von CSR.....	101
3.6.	Exkurs: Corporate Governance.....	107
3.6.1.	Corporate Governance als Bestandteil von CSR: Generelle Übersicht.....	107
3.6.2.	Definition von Corporate Governance.....	108
3.6.3.	Zunehmende Bedeutung von Corporate Governance.....	111
3.6.4.	Entwicklung der Corporate-Governance-Regelwerke.....	112
3.6.5.	Corporate Governance in Österreich.....	115
3.6.6.	Corporate Governance in der Finanzkrise.....	116
3.7.	Shareholder-Value-Konzept vs. Stakeholder-Value-Konzept.....	117
3.8.	Detaillierte Betrachtung einzelner Kernelemente von CSR.....	118
3.8.1.	Übersicht über die Stakeholder eines Unternehmens.....	119
3.8.2.	Corporate Citizenship.....	121
3.8.2.1.	Politikwissenschaftliche und volkswirtschaftliche Grundlagen zu Corporate Citizenship...	121
3.8.2.2.	Definitiorischer Zugang zu Corporate Citizenship.....	123
3.8.2.3.	Dimensionen von Corporate Citizenship.....	124
	a. Corporate Giving (Corporate Donation).....	125
	b. Corporate Volunteering.....	125
3.8.3.	Reporting und Performance-Messung von CSR-Aktivitäten.....	126
3.8.3.1.	Entwicklung der CSR-Berichterstattung.....	127
3.8.3.2.	Erwartungen an die CSR-Berichterstattung.....	128
3.8.3.3.	Analysen und Bewertung durch unabhängige Ratingagenturen.....	132
3.8.3.4.	oekom research.....	133
3.8.3.5.	Dow Jones Sustainability Indexes.....	135
3.9.	Kritische Bewertung des CSR-Konzeptes.....	138
3.10.	Idealtypische vs. praktizierte CSR-Strategien nach Porter/Kramer.....	142

3.10.1.	Reaktive CSR-Maßnahmen.....	143
3.10.2.	Strategische CSR-Maßnahmen	143
4.	Banken: Funktion und gesamtgesellschaftliche Bedeutung.....	148
4.1.	Geschichte des Bankwesens.....	148
4.2.	Bankbegriff	148
4.3.	Gliederung der Umweltbedingungen nach Priewasser	150
4.3.1.	Gesellschaftspolitisches Umfeld	150
4.3.2.	Volkswirtschaftliche Funktion.....	151
4.3.3.	Universalbanken vs. Spezialbanken.....	152
4.4.	Sonderstellung der Banken im gesamtgesellschaftlichen Kontext	153
4.5.	Ordnungspolitischer Rahmen.....	155
4.6.	Bankmanagement.....	156
	TEIL B: EMPIRISCHER TEIL.....	159
5.	Analyse von Bankbetrieben hinsichtlich ihrer CSR-Aktivitäten.....	159
5.1.	Auswahl der zu analysierenden Bankunternehmen	159
5.2.	Kriterienkatalog zur Analyse der ausgewählten Bankunternehmen	161
6.	Australia & New Zealand Banking Group Ltd.....	162
6.1.	Generelle Übersicht über das Bankunternehmen.....	162
6.2.	Die CSR-Aktivitäten der ANZ im Detail.....	164
6.2.1.	CSR-Berichterstattung (CSR-Reporting).....	164
6.2.2.	CSR-Strategie	167
6.2.3.	CSR und die Mitarbeiter (Interne Stakeholder)	169
6.2.4.	CSR im Kerngeschäft (Dimension Wirtschaft).....	170
6.2.5.	CSR und Governance.....	172
6.2.6.	CSR und die Umwelt (Dimension Umwelt)	173
6.2.7.	CSR und die Gesellschaft (Dimension Gesellschaft).....	174
6.2.8.	CSR-Stakeholder-Dialog (CSR-Kommunikation).....	176

6.2.9.	CSR-Organisation	177
6.2.10.	Kritische Würdigung unter Berücksichtigung der Forschungsfragen.....	179
7.	Citigroup Inc.	181
7.1.	Generelle Übersicht über das Bankunternehmen.....	181
7.2.	Die CSR-Aktivitäten der Citigroup Inc. im Detail.....	184
7.2.1.	CSR-Berichterstattung (CSR-Reporting).....	184
7.2.2.	CSR-Strategie	185
7.2.3.	CSR und die Mitarbeiter (Interne Stakeholder)	186
7.2.4.	CSR im Kerngeschäft (Dimension Wirtschaft).....	189
7.2.5.	CSR und Governance.....	191
7.2.6.	CSR und die Umwelt (Dimension Umwelt)	191
7.2.7.	CSR und die Gesellschaft (Dimension Gesellschaft).....	193
7.2.8.	CSR-Stakeholder-Dialog (CSR-Kommunikation).....	195
7.2.9.	CSR-Organisation	196
7.2.10.	Kritische Würdigung unter Berücksichtigung der Forschungsfragen.....	196
8.	HSBC Holdings plc	200
8.1.	Generelle Übersicht über das Bankunternehmen.....	200
8.2.	Die CSR-Aktivitäten der HSBC Holdings plc im Detail	203
8.2.1.	CSR-Berichterstattung (CSR-Reporting).....	203
8.2.2.	CSR-Strategie	205
8.2.3.	CSR und die Mitarbeiter (Interne Stakeholder)	206
8.2.4.	CSR im Kerngeschäft (Dimension Wirtschaft).....	209
8.2.5.	CSR und Governance.....	210
8.2.6.	CSR und die Umwelt (Dimension Umwelt)	211
8.2.7.	CSR und die Gesellschaft (Dimension Gesellschaft).....	213
8.2.8.	CSR-Stakeholder-Dialog (CSR-Kommunikation).....	214
8.2.9.	CSR-Organisation	215

8.2.10.	Kritische Würdigung unter Berücksichtigung der Forschungsfragen.....	215
9.	Zusammenfassung.....	218
9.1.	Conclusio	218
9.2.	Ausblick	223
	LITERATURVERZEICHNIS.....	224
	INTERNET-QUELLEN.....	236
	ABSTRACT.....	240
	KURZ-CV.....	243

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Corporate social responsibility theories and related approaches – extract	24
Abbildung 2:	Die Entwicklung bei Umsatz und Beschäftigten zwischen 1946 und 2007 der Verstaatlichten Österreichs.....	42
Abbildung 3:	Carroll's CSR Pyramid.....	83
Abbildung 4:	Anteil – Länder – Top EDA* Fonds per Januar 2010.....	91
Abbildung 5:	Die 10 Prinzipien des Global Compact	97
Abbildung 6:	Anwendungsebenen im GRI CSR-Reporting.....	99
Abbildung 7:	Graphischer Überblick über den Zusammenhang von Nachhaltiger Entwicklung und CSR	104
Abbildung 8:	Vergleich Shareholder-value-Konzept vs. Stakeholder-value-Konzept anhand ausgewählter Kriterien	118
Abbildung 9:	Interne und externe CSR als Maßnahmen verantwortlicher und nachhaltiger Unternehmensführung	119
Abbildung 10:	Übersicht über mögliche Stakeholder eines Unternehmens	120
Abbildung 11:	Dimensionen von Corporate Citizenship.....	126
Abbildung 12:	Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung seit 1992	127
Abbildung 13:	Inhaltliche Erwartungen an die Berichterstattung im ökologischen, sozialen und ökonomischen Bereich	129
Abbildung 14:	Qualität der CSR-Berichterstattung nach Branchen	130
Abbildung 15:	Die Interessen der Stakeholder am Unternehmen	131
Abbildung 16:	Wirkungsmodell der Nachhaltigkeitsberichterstattung	132
Abbildung 17:	Methodik des oekom research Unternehmensratings	134
Abbildung 18:	oekom research Kriterienkatalog.....	134
Abbildung 19:	Übersicht der Bankunternehmen mit oekom Unternehmensrating.....	135
Abbildung 20:	Corporate Sustainability Assessment Criteria	137
Abbildung 21:	Strategische CSR – Idealtypische Ausprägung	145
Abbildung 22:	Kategorisierung von CSR-Initiativen nach Porter/Kramer.....	146
Abbildung 23:	Umweltbedingungen und Elemente der Bankpolitik.....	150
Abbildung 24:	Haupteinflußgrößen bankbetrieblichen Verhaltens	157
Abbildung 25:	Gewichtung der einzelnen Dimensionen für Bankbetriebe nach SAM	160
Abbildung 26:	Sustainability Leaders 2009/2010	160
Abbildung 27:	Wesentliche Kennzahlen für den Zeitraum 2007-2009	162
Abbildung 28:	Übersicht der 20 größten Aktionäre von ANZ.....	163
Abbildung 29:	Übersicht der Geschäftssegmente nach Regionen.....	164
Abbildung 30:	ANZ Website zu Corporate Responsibility	165
Abbildung 31:	Übersicht über die Global indicators.....	166
Abbildung 32:	Die ANZ Prinzipien	167
Abbildung 33:	Das neue CR-Leitbild der ANZ Group	168

Abbildung 34:	Übersicht der Projektfinanzierung im Energiebereich nach Kategorie	172
Abbildung 35:	Verstöße gegen den Code of Conduct and Ethics im Jahre 2009.....	172
Abbildung 36:	STARS Decision Making Principles	173
Abbildung 37:	How Saver Plus works	175
Abbildung 38:	ANZ stakeholder engagement principles	176
Abbildung 39:	Corporate Governance Framework	178
Abbildung 40:	Wesentliche Kennzahlen für den Zeitraum 2007-2009	182
Abbildung 41:	Citigroup Segments	183
Abbildung 42:	Citigroup Regions	183
Abbildung 43:	Citi Global Citizenship Website.....	185
Abbildung 44:	Corporate Governance.....	186
Abbildung 45:	Citi Employee engagement	186
Abbildung 46:	Ehrenamtlicher Einsatz von Citi Mitarbeitern in Stunden.....	187
Abbildung 47:	U.S. Workforce Diversity Data	188
Abbildung 48:	Amount Directed to \$ 50 Billion Target (2009).....	190
Abbildung 49:	Citi's Environmental Footprint.....	192
Abbildung 50:	Cumulative Total Directed to \$ 50 Billion Target.....	193
Abbildung 51:	2009 Foundation Giving By Focus Area (Millions).....	194
Abbildung 52:	Foundation Giving (Millions)	194
Abbildung 53:	Organisational structure of HSBC Holdings plc	200
Abbildung 54:	Wesentliche Kennzahlen für den Zeitraum 2007-2009	201
Abbildung 55:	Profit Before Tax by Geographical Region 2009.....	202
Abbildung 56:	Profit Before Tax by Customer Group and Global Business 2009.....	203
Abbildung 57:	Summary of Performance against Commitments for 2009 (extract).....	204
Abbildung 58:	HSBC Website zu Corporate Responsibility.....	205
Abbildung 59:	Global People Survey on Corporate Sustainability	207
Abbildung 60:	Global People Survey on Corporate Sustainability	207
Abbildung 61:	Key facts: Gender by management type and by region (2007-2009)	208
Abbildung 62:	Statement of HSBC's Carbon Emissions and Offsets Resulting in Carbon Neutrality.....	212
Abbildung 63:	Total Community Investment Donations 2009	213
Abbildung 64:	Investing in Communities	214

Abkürzungsverzeichnis

Anm.	Anmerkung
AUT	Österreich
Aufl.	Auflage
ca.	circa
CEE	Central Eastern Europe, Zentral- und Osteuropa
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies nunmehr: Investors and Environmentalists for Sustainable Prosperity (US-amerikanische NGO von ethischen Investoren und Umweltorganisationen)
CSR	Corporate Social Responsibility
CSR EMS	CSR European Multi Stakeholder (Forum)
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CS	Corporate Sustainability
CIS	Commonwealth of Independent States (Gemeinschaft Unabhängiger Staaten)
d.h.	dass heißt
Ed.	Editor/Edition (Herausgeber/Ausgabe)
et al.	et alteri/et alii (<i>lat.</i>), und andere
EEA	Einheitliche Europäische Akte
EUR	Euro
EU SDS	EU Sustainable Development Strategy
EMAS	Eco Management and Audit Scheme (EU-Öko-Audit)
EWS	Europäisches Währungssystem
EZB	Europäische Zentralbank
FMA	Finanzmarktaufsicht
ggf.	gegebenenfalls
GRI	Global Reporting Initiative (Berichtsformat für CSR-Berichte)
Hg.	Herausgeber
HSE	Health, Safety and Environment (Gesundheit, Sicherheit und Umwelt)
i. H. v.	in Höhe von
Jh.	Jahrhundert
lt.	laut
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
max.	maximal
m. E.	meines Erachtens
NGO	Non-Governmental-Organisation (Nichtregierungsorganisation)
NPO	Non-Profit-Organisation
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
OeNB	Oesterreichische Nationalbank
PR	Public Relations
rd.	rund
SEE	South-East Europe (Südosteuropa)
sog.	sogenannte/n
SRI	Socially responsible investment (Ethische Investments)
u. a.	unter anderem// und andere(r)
vs.	versus
UNEP	United Nation Environmental Programm (UN-Umweltprogramm)
WBCSD	World Business Council of Sustainable Development (Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung)
Wr.	Wiener
WWU	Wirtschafts- und Währungsunion
z. B.	zum Beispiel

*“Long before there was a name for corporate responsibility,
there were ideas about what it meant for business
to make a positive contribution to the rest of society.”⁴*

- Howard Bowen -

1. Einleitung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein relativ neuer Begriff in Kontinentaleuropa, der zunehmend in den Mittelpunkt allgemeiner Diskussionen rückt, und unter dem in der Regel gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln von Unternehmen subsumiert wird.

Tatsächlich handelt es sich dabei um ein umfassendes Managementkonzept, das sämtliche Unternehmensbereiche und alle relevanten **Bezugsgruppen** (Stakeholder, siehe 3.8.1.) von den Mitarbeitern über die Kunden und Geschäftspartner bis zu den Aktionären, einschließt. Dabei wird dem unternehmerischen Handeln, neben den grundlegenden wirtschaftlichen Zielen, komplementär eine ökologisch nachhaltige und gesellschaftlich verantwortungsvolle Zielsetzung gegenübergestellt. Wesentlich ist dabei, dass das Grundprinzip des kapitalistischen Wirtschaftens, das Gewinnstreben, als ökonomische Basis für CSR-Maßnahmen dabei unwidersprochen bleibt: *“The business of business is business.”⁵*

Obzwar es vonseiten der Europäischen Kommission mit dem **Grünbuch** „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ (2001) erste Festlegungen zu diesem Thema gibt, beruhen sämtliche von Unternehmen gesetzte Maßnahmen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema lässt sich im Wesentlichen auf folgende gesellschaftliche, politische und wirtschaftliche Entwicklungen der letzten Jahrzehnte insbesondere in Westeuropa und den USA zurückführen: Der **Fall des Eisernen Vorhanges** 1989, und in weiterer Folge die Integration der ehemals kommunistisch-sozialistischen Länder⁶ in die Europäische Union, hat zu verstärkter Handels- und Investitionstätigkeit

⁴ Blowfield/Murray, 2008, S. 12.

⁵ Das Zitat wird dem neoliberalen US-Ökonomen Milton Friedman zugeordnet. Koch, in: Die Presse, <http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/350169/index.do?from=simarchiv>, abgefragt am 18.02.2008.

⁶ Im Mai 2004 mit Polen, Tschechien, der Slowakei, Ungarn, Slowenien, Estland, Lettland, Litauen und im Januar 2007 mit Rumänien und Bulgarien.

zwischen den „alten“ und „neuen“ EU-Ländern geführt. Parallel dazu wurde die **grenzüberschreitende Wirtschaftstätigkeit** sowohl intra-europäisch als auch global durch den rasanten Fortschritt im Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnologien und durch die Liberalisierung der Kapitalmärkte zusätzlich intensiviert oder auch erst möglich gemacht. Gleichzeitig werden Defizite in der Transparenz von grenzüberschreitenden Geschäften wahrgenommen. Eine exorbitante Anhäufung von Reichtum auf der einen Seite steht der Verarmung eines immer größeren Anteils der Bevölkerung gegenüber. Die Folge ist eine zunehmende Erosion des Mittelstandes. Die Finanz- und Wirtschaftskrise – ausgelöst durch den Konkurs des amerikanischen Investmenthauses Lehman Brothers – hat das subtile Empfinden, dass hier einiges „schief läuft“, und dass sich Einzelne unangemessen bereichern, in den Vordergrund gerückt. Finanztransaktionen mit hohem spekulativem Charakter und mit globaler Reichweite haben eine neue Diskussion um die Lauterkeit, die Korrektheit des wirtschaftlichen Handelns und die gesellschaftliche Verantwortung insbesondere von Bankunternehmen entfacht.

Der wirtschaftliche Aufschwung Westeuropas seit der Nachkriegszeit (Zweiter Weltkrieg) geht insbesondere in den deutschsprachigen und skandinavischen Ländern damit einher, dass soziale und gesellschaftspolitische Themen in der Verantwortung des Staates gesehen werden. Ökologische Themen waren bis in die 1980er-Jahre nicht Gegenstand der Diskussion einer breiten Öffentlichkeit. In Österreich markiert die Besetzung der Hainburger Au im Dezember 1984 den Anfang der umweltpolitischen Diskussion.

Die **Trendwende** in der öffentlichen Wahrnehmung lässt sich u.a. mit den Auswirkungen der Globalisierung auf den einzelnen Arbeitnehmer bzw. Konsumenten erklären. New Yorker, steirische, chinesische und rumänische Arbeiter befinden sich plötzlich in einer Schicksalsgemeinschaft. Die Entscheidung, wer Arbeit und Einkommen hat und wer nicht, wird zunehmend in anonymen (Bank-)Konzernzentralen, die geografisch (und emotional!) häufig in einem anderen Land sind, getroffen. Die Eigentümerverhältnisse vieler Unternehmen sind zunehmend kompliziert und undurchschaubar. Investmententscheidungen werden nicht mehr unter Berücksichtigung ihrer regionalen und lokalen Auswirkungen, sondern häufig nur noch auf Basis der optimierten Eigenkapitalverzinsung (**shareholder value**) getroffen.

Viele Menschen haben daher verstärkt das Gefühl, dass global agierende Konzerne mittlerweile eine fast monopolartige Stellung erreicht haben und ihrer Verantwortung

gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt nicht in ausreichendem Maße gerecht werden.⁷ Dies wurde im Kontext der Finanz- und Wirtschaftskrise in erschreckender Weise sichtbar. Durch die Größe von Bankunternehmen, deren Bedeutung für die Aufrechterhaltung der geldbasierten Ökonomie und durch ihre internationale Vernetzung kann eine Kettenreaktion ausgelöst werden, die an den Rande des Kollapses der Weltwirtschaft führen kann.

Aber auch zunehmend sichtbare **Klimaschäden** und soziale Ungleichgewichte als „*Kollateralschäden der Industrialisierung*“⁸ rücken zunehmend in die öffentliche Diskussion. Der Einwand, dass Unternehmenssteuern alle gesellschaftlichen Belange sowie entstandene Schäden abdecken, greift hier zu kurz. Einerseits, weil die Länder als bevorzugte Wirtschaftsstandorte in Konkurrenz zueinander stehen und der Wettbewerb auch über eine für Unternehmen vorteilhafte Besteuerung ausgetragen wird. Die sog. **flat taxes**⁹ mit z.B. 16 % in Rumänien (Bulgarien überhaupt nur 10 %) sollen weitere Auslandsinvestitionen begünstigen.

Andererseits werden öffentlichen Haushalte durch steigende Kosten z.B. im Bereich Pensionen, Gesundheit und Bildung konfrontiert, sodass der Staat zunehmend nicht mehr in der Lage sein könnte, seinen sozialpolitischen und bildungspolitischen Aufgaben nachzukommen. Damit erscheint es zunehmend als logische Konsequenz, dass wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen partiell diese gesellschaftlich relevanten Aufgaben finanziell und/oder personell unterstützen. Gleichzeitig soll dadurch eine **Win-win-Situation** für alle Betroffenen - Staat, Unternehmen, Anspruchsberechtigte - geschaffen werden.

Parallel dazu ist in den letzten Jahren ein neuer Lebensstil entstanden, der getragen wird durch den zunehmenden Wohlstand einer breiteren Gesellschaftsschicht sowie die Einsicht, dass alle Entscheidungen des täglichen Lebens auch im Kontext der Nachhaltigkeit getroffen werden sollten. Die mitunter belächelten Grün-Bewegungen seit Beginn der 1980er-Jahre insbesondere im deutschsprachigen Westeuropa, werden damit ein Alltagsphänomen einer immer größeren Bevölkerungsschicht. Dieses Phänomen wird in den USA mit dem Begriff **LOHAS** (Lifestyle of Health and Sustainability) bezeichnet. Die Anhänger dieser Lebensphilosophie definieren ihr Denken, Handeln und daraus abgeleitet ihr Konsumieren über Werte wie Familie, Verantwortung und ökologische Umwelt.¹⁰ Damit ist zu erwarten,

⁷ vgl. Oetinger von/Reeves, 01/2007, S. 63.

⁸ Oetinger von/Reeves, 01/2007, S. 63.

⁹ Darunter versteht man einen einheitlichen Steuersatz für alle steuerlich relevanten Tatbestände.

¹⁰ vgl. Forsthuber, März 2008, S. 63.

dass sich auch die Konsumgewohnheiten sukzessive ändern werden, was bei einem geschätzten LOHAS-Markt von rd. \$ 500 Mrd.¹¹ auch für einzelne Unternehmen und Branchen zu unternehmenspolitischen Anpassungen führen wird.

Zunehmend kritischere Konsumenten erwarten also von Unternehmen, dass sie sich auch ihrer gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung stellen. Damit wird die unternehmensinterne Auseinandersetzung mit CSR nicht nur zu einer freiwilligen **Nice-to-have-Initiative**, sondern unter Berücksichtigung der sich wandelnden Konsumgewohnheiten und der imagemäßigen Wahrnehmung des Unternehmens mittelfristig auch eine Frage der Unternehmensstrategie:

„Der Erfolg eines Unternehmens kann heute nicht mehr nur unter rein ökonomischen Aspekten gesehen werden. Es gilt vielmehr, als Unternehmen die Balance zu finden zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen.“¹²

Kritiker des CSR-Konzeptes finden sich sowohl bei wirtschaftsliberalen als auch bei linksliberalen Vertretern, wenn auch mit entsprechend unterschiedlichen Argumentationen. Die Meinung des bereits verstorbenen radikalliberalen Ökonomen Milton Friedman zu CSR gibt das sinngemäße Zitat, demnach **Wirtschaftsunternehmen nur eine Verantwortung hätten: nämlich Gewinne zu machen**¹³, sehr prägnant und unmissverständlich wieder. Diese Haltung repräsentiert auch die vorherrschende Managementauffassung der 1970er-/1980er- Jahre.¹⁴ Für linksliberale Ökonomen und auch einige NGOs¹⁵ sind CSR-Maßnahmen mitunter nur eine neudefinierte Kommunikations- und Marketingstrategie, eine Alibihandlung deren Resultate kaum messbar sind.¹⁶

Viele dieser Vorwürfe sind schwer zu entkräften, da CSR-Maßnahmen tatsächlich sehr eng verknüpft sind mit **normalen Produkten oder Dienstleistungen**. Häufig sind CSR-Projekte auch einfacher und kostengünstiger umzusetzen als eine Produktion unter sozialeren Bedingungen.¹⁷ Auch sind gängige Sponsoringmaßnahmen nicht immer klar abgrenzbar von

¹¹ vgl. Forsthuber, März 2008, S. 64.

¹² Milberg, BMW Nachhaltigkeitsbericht 2002, zitiert nach Köppl/Neureiter, Wien 2004, S. 13.

¹³ vgl. Friedman, 1962, S. 133.

¹⁴ vgl. Seeger, 01/2007, S. 3.

¹⁵ Non-Governmental Organizations, bzw. Nichtregierungsorganisationen.

¹⁶ vgl. Forsthuber, März 2008, S. 72, sowie Porter/Kramer, 01/2007, S. 20.

¹⁷ vgl. Forsthuber, März 2008, S. 76.

CSR-relevanten **Corporate-Giving**-Maßnahmen (siehe 3.8.2.3.). Richtig ist auch, dass die unabhängige Messbarkeit von CSR-Maßnahmen noch eher unausgereift ist und die Kritik hier durchaus berechtigt ist. Und schließlich beugen Unternehmen mit Standards, die sie sich selbst auferlegen, natürlich letztlich auch staatlichen Regulierungen vor.¹⁸

Ein wesentlicher Kritikpunkt im Kontext der Finanzkrise betraf das leistungsorientierte Entgelt von Führungskräften und Mitarbeitern. Sowohl die mitunter mangelnde Transparenz, die Höhe der finanziellen Sonderleistungen, aber insbesondere die moralisch-ethisch fragwürdigen Kriterien die den sog. Bonuszahlungen zugrunde lagen, waren Gegenstand internationaler öffentlicher Diskussionen. Die Parameter zur Zielerreichung sind in vielen Bankunternehmen häufig in erster Linie an Geschäfte mit hohen kurzfristigen Gewinnen gekoppelt, die keine Verantwortung für eine zumindest mittelfristige Auswirkung der wirtschaftlichen Transaktion vorsieht.

Unabhängig davon haben sich hochriskante Spekulationsgeschäfte, aber auch Finanzierungsmodelle, die es einem großen Teil von US-Amerikanern ermöglicht haben, Hauseigentum auf Basis spekulativer Wertsteigerungen von Immobilien zu erwerben, als nicht tragfähige Geschäftsmodelle herausgestellt.

Auch unter Berücksichtigung all dieser Defizite ist festzuhalten, dass von Unternehmen finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um gesellschaftspolitisch wichtige Projekte und Initiativen umzusetzen, und damit ist davon auszugehen, dass der faktische Nutzen für die jeweilige Zielgruppe höher einzustufen ist als die berechtigte Kritik.

Die steigende Bedeutung und umfangreiche Auseinandersetzung nicht nur im akademischen Umfeld, sondern zunehmend als Thema auch „*in den Vorstandsetagen der Unternehmen angekommen*“¹⁹ ist, ist eine Reaktion auf Umweltschäden, soziale Ungleichgewichte und insb. die Finanz- und Wirtschaftskrise, die die Fragilität, aber auch die Vernetztheit internationaler Systeme und deren wechselseitige Abhängigkeit veranschaulicht hat.

¹⁸ vgl. Oetinger von/Reeves, 01/2007, S. 60.

¹⁹ Porter/Kramer, 01/2007, S. 18.

1.1. Problemstellung

Im Kontext der Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise, ausgelöst durch den Konkurs der Investmentbank Lehman Brothers im Herbst 2008, ist die klar artikulierte Erwartung relevanter Anspruchsgruppen (Stakeholder) insbesondere an Bankunternehmen ein Mehr an Transparenz, an ethischer Vorgehensweise und Nachhaltigkeit in den getroffenen Geschäftsentscheidungen. Die Glaubwürdigkeit und damit das langfristige Überleben einzelner Wirtschaftszweige wird davon abhängig sein, inwieweit sie ihren Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern glaubhaft machen können, dass nachvollziehbare Werte nicht nur kommuniziert, sondern auch gelebt werden. Die strukturierte und koordinierte Auseinandersetzung mit CSR wird eine wesentliche Rolle für Unternehmen, insbesondere Bankunternehmen spielen, um sich im Innenverhältnis als guter Arbeitgeber und im Außenverhältnis als vertrauenswürdiger **Corporate Citizen** zu präsentieren. Diese Rolle kann CSR allerdings nur einnehmen, wenn man Elemente des idealtypischen Verständnisses nach Porter/Kramer (siehe 3.10.) integriert, d.h. dass das Thema als integrierter Managementansatz wahrgenommen wird, der messbare wirtschaftliche Ergebnisse erzielt (CSR als ein sog. **business case**).

1.2. These und zentrale Forschungsfragen

Bankunternehmen haben in der Vergangenheit sehr viel an personellen und finanziellen Ressourcen investiert, um das Konzept von CSR im Innen- und Außenverhältnis zu etablieren. Es wird davon ausgegangen, dass international agierende Bankengruppen in erster Linie ihre Aktivitäten auf isolierte CSR-Maßnahmen und -Projekte konzentrieren und eine integrierte CSR-Strategie nur vereinzelt, wenn überhaupt, verankert ist. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008, die ihren Ausgang bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen genommen hat und sich sukzessive nicht nur auf andere Unternehmen dieser Branche, sondern in weiterer Folge auf die Realwirtschaft ausgeweitete, mussten einige systemrelevante Bankengruppen mittels staatlicher Unterstützungsprogramme vor einem drohenden Konkurs gerettet werden. Dies hat zu einem erheblichen Vertrauens- und generellen Reputationsverlust des Bankensystems geführt. Es ist daher davon auszugehen, dass Bankunternehmen versuchen werden, ihre Bemühungen um nachhaltiges Wirtschaften und ihr Bekenntnis zur gesellschaftlichen Verantwortung verstärkt herauszustreichen. Eine Evaluierung bisheriger CSR-Maßnahmen, sowie gegebenenfalls deren Verbesserung und Ausweitung, erscheint damit eine wahrscheinliche Konsequenz.

Der vorliegenden Forschungsarbeit liegt weiters die These zugrunde, dass CSR-Aktivitäten von Bankunternehmen grundsätzlich zu einer **Win-win-Situation** für alle sog. Stakeholder, also u.a. Unternehmen, Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Aktionäre und die Zivilgesellschaft führen. Auch wenn Unternehmen über CSR-Maßnahmen rational-ökonomisch nach dem Kosten-Nutzen-Prinzip entscheiden, führen die Initiativen letztlich doch dazu, dass zukunftsorientierte Projekte im Rahmen der Bildungspolitik, zivilgesellschaftliche Projekte im Rahmen von Kunst und Kultur, und letztlich karitative Projekte zur Armutsbekämpfung finanziert und durchgeführt werden können. Darüber hinaus wird davon ausgegangen, dass international agierende Universalbanken²⁰ (siehe 4.3.3.) sich zunehmend auch in ihrem Kerngeschäft (**core business**) damit auseinandersetzen werden (müssen), welche mittelfristigen Auswirkungen ihre Produkte auf die Zielgruppe bzw. die Gesellschaft haben.

Die zentrale Forschungsfrage ist damit: Inwieweit entsprechen auf Nachhaltigkeit ausgelegtes Unternehmensmanagement und gesellschaftlich relevante Maßnahmen von Bankunternehmen (**corporate citizen**) der idealtypischen Vorstellung von **Corporate Social Responsibility**, und welche Auswirkungen können im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 auf die Thematik beobachtet werden?

Im Detail sollen dabei folgende forschungsrelevante Fragestellungen behandelt werden:

- 1) Entsprechen die von Bankunternehmen unter Corporate Social Responsibility (CSR) kommunizierten Maßnahmen der idealtypischen Definition und Vorstellung von CSR?
 - a) Reaktive CSR: CSR als reaktive Maßnahme, z.B. im Rahmen von Krisenmanagement?
 - b) Strategische CSR: CSR als integriertes Konzept und Teil der Unternehmensstrategie?
- 2) Welche Auswirkungen hat die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 auf die CSR-Maßnahmen von Bankunternehmen?
 - a) Kommt es zu einer unternehmensinternen Neuausrichtung/-interpretation, z.B. einer Intensivierung von CSR?
 - b) Ist eine Adaptierung der CSR-Maßnahmen als Reaktion auf die Finanzkrise festzustellen?
 - c) Werden bestehende CSR-Maßnahmen, z.B. aus Kostengründen zurückgenommen, oder CSR überhaupt abgeschafft?

²⁰ Universalbanken bieten, im Gegensatz zu Spezialbanken, ihren Privat- und Kommerzkunden die gesamte Palette an branchenüblichen Produkt- und Dienstleistungen an.

3) Wie sind CSR-Positionen organisations-strukturell in Bankunternehmen eingebettet?

Und

lässt sich daraus ein Rückschluss auf die unternehmensinterne Bedeutung des Themas ziehen?

Persönlich bin ich davon überzeugt, dass durch die professionelle Kritik relevanter Anspruchsgruppen (z.B. NGOs) und unterstützt durch deren globale Vernetzung, Unternehmen sukzessive aufgefordert sind, sich noch strukturierter und konsequenter mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und dem Bekenntnis zu nachhaltigem Wirtschaften auseinanderzusetzen. Dieser **Stakeholder-Dialog** und die darin artikulierten Erwartungen nach ethischem und transparentem Wirtschaften werden sukzessive zu einer Verbesserung und Neukalibrierung von CSR in Bankunternehmen führen und damit die Erwartungen der Gesellschaft an maßgebliche Wirtschaftsunternehmen reflektieren.

Gleichzeitig wird dem Begriff **Risikomanagement** eine umfangreichere Bedeutung zukommen: Die ökologischen Konsequenzen von Finanzierungsmodellen, aber auch die Verantwortung von Bankunternehmen für Umwelt- und Klimaschäden und der daraus resultierende Image- und Reputationsschaden, der sich direkt am quantifizierbaren Wert einer **Marke** (brand) festmachen lässt, wird zunehmend ins Blickfeld rücken.

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wird es ebenfalls wesentlich sein herauszufinden, inwieweit die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 in Bankkonzernen zur Notwendigkeit der Neuausrichtung der jeweiligen CSR-Maßnahmen geführt hat.

1.3. Theoretische Grundlagen

Die theoretische Grundlage für die Arbeit bildet einerseits die Diskussion zwischen dem **Shareholder-Ansatz**, man spricht hier auch vom sog **Anglo-Saxon model** und dem **Stakeholder-Ansatz**, dem sog. **Rhenish model**. Das **Anglo-Saxon model** ist in Großbritannien, Irland, Australien und den Vereinigten Staaten vorherrschend und besagt im Wesentlichen, dass häufige Eigentümerwechsel dazu führen, dass in erster Linie die Erwartungen der Eigentümer (shareholder) im Mittelpunkt stehen. Wohingegen das kontinentaleuropäische **Rhenish model**, u.a. in Deutschland, Italien und Spanien, stabilere

Eigentümerstrukturen aufweist und damit eine stärkere Ausrichtung auf langfristig relevante Maßnahmen im Bereich von Produkten, aber auch Mitarbeiterentwicklung anstrebt.²¹

Im folgenden Abschnitt werden andererseits die **Theoriekonzepte** im Hinblick auf **Corporate Social Responsibility** kurz dargestellt. Analog zur Schwierigkeit einer definitorischen Abgrenzung ist auch die CSR-Theoriediskussion geprägt von mangelnder Eindeutigkeit in der inhaltlichen Konkretisierung. Trotzdem wird abschließend der Versuch unternommen, eine CSR-Theorie zu identifizieren, die als Grundlage für die vorliegende Arbeit dienen soll.

1.4. Corporate-Social-Responsibility-Theorien

Garriga/Melé unterscheiden in ihrem Artikel **Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory** vier Hauptgruppen, nach denen CSR-Theorien eingeteilt werden können: instrumentelle Theorien (instrumental theories), politische Theorien (political theories), integrative Theorien (integrative theories) sowie ethische Theorieansätze (ethical theories).²² Abschließend kommen sie zum Ergebnis, dass die Entwicklung einer neuen Theorie, die einerseits die thematisierten Theoriekonzepte integriert und andererseits einen pragmatisch-fundierten Realitätsbezug aufweist, wünschenswert wäre.²³

²¹ vgl. Crane/Matten et al., 2008, S. 101.

²² vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 51.

²³ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 51 sowie S. 66.

Abbildung 1: Corporate social responsibility theories and related approaches – extract

Types of theory	Approaches	Short description
Instrumental theories	Maximization of shareholder value	long-term maximization
	Strategies for competitive advantage	i.e. social investments in a competitive context
	Cause-related marketing	altruistic activities socially recognized used as an instrument of marketing
Political theories	Corporate constitutionalism	social responsibilities of businesses arise from the amount of social power that they have
	Corporate citizenship	the firm is understood as being like a citizen with certain involvement in the community
Integrative theories	Issues management	corporate processes of response to those social and political issues which may impact significantly upon it
	Public responsibility	law and the existing public policy process are taken as a reference for social performance
	Stakeholder management	balances the interests of the stakeholders of a firm
	Corporate social performance	searches for social legitimacy and processes to give appropriate responses to social issues
Ethical theories	Stakeholder normative theory	considers fiduciary duties towards stakeholders of the firm
	Universal rights	Framework based on human rights, labor rights and respect for the environment
	Sustainable development	aimed at achieving human development considering present and future generations
	The common good	oriented towards the common good of the society

Quelle: abgewandelt nach Garriga/Melé, 2004, S. 63.

1.4.1. Instrumentelle CSR-Theorien

Im Rahmen der sog. **instrumental theories** gelten CSR-Maßnahmen als ein strategisches Mittel zur ökonomischen Zielerreichung eines Unternehmens (wealth creation). Dieser Theorieansatz wurde in der akademischen Diskussion von namhaften Wissenschaftlern wie z.B. **Milton Friedman**, dem sinngemäß auch der Ausspruch: **'the business of business is business'**, in den Mund gelegt wird²⁴, vertreten. Dies unterstreicht auch ein Zitat von **Duane Windsor** *“a leitmotif of wealth creation progressively dominates the managerial conception of responsibility”*²⁵ und weiter *“no manager today can openly advocate greed or non-responsibility”*²⁶.

Auch wenn hier die Eigentümerinteressen (shareholder value) im Vordergrund stehen, schließt dies nicht aus, dass auch Interessen anderer Anspruchsgruppen des Unternehmens (stakeholder) durch gesellschaftlich-soziale oder auch philanthropische Maßnahmen in die unternehmerische Entscheidungsfindung integriert werden. Dabei ist es das vorrangige Ziel, die betriebswirtschaftliche Zielerreichung positiv zu beeinflussen.

Es gibt zahlreiche Studien, die versucht haben, den Einfluss von CSR-Maßnahmen auf das ökonomische Gesamtergebnis, den Gewinn, zu quantifizieren. Eine konkrete Zuweisung und Korrelation von Ursache und Wirkung ist sehr schwer möglich. Grundsätzlich kommen die Studien zum Ergebnis, dass eine positive Korrelation vorliegt, d.h. CSR-Maßnahmen führen in jedem Fall zu einer Verbesserung der Unternehmensergebnisse, das konkrete Ausmaß insbesondere durch die damit einhergehenden Wechselwirkungen sind im Detail nicht ausgewiesen.²⁷

Dieses Theoriekonzept wird im Wesentlichen in mehrere Subkategorien eingeteilt.²⁸ Die **Maximierung des shareholder value** (siehe 3.7.) richtet sich in seiner Orientierung ausnahmslos an die Interessen der Eigenkapitalgeber und die Optimierung des Mitteleinsatzes. In der aktuellen akademischen Auslegung dieses Ansatzes ist eine Berücksichtigung weiterer Interessensgruppen im Rahmen der unternehmerischen

²⁴ Dieser prägnante Ausspruch wird in der Literatur immer Friedman, 1962, zugewiesen. Eine Überprüfung der Primärquellen hat dies nicht bestätigt. Alle seine Aussagen deuten jedoch sehr wohl sinngemäß auf diese Aussage hin.

²⁵ Windsor, 2001, S. 226.

²⁶ Windsor, 2001, S. 226.

²⁷ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 53.

²⁸ vgl. Garriga/Melé, 200, S. 53ff.

Entscheidung möglich. Eine weitere Kategorie befasst sich mit Strategien zur Erreichung des sog. **competitive advantage**²⁹. **Porter/Kramer** vertreten hier folgende Meinung: *“investing in philanthropic activities may be the only way to improve the context of competitive advantage of a firm and usually creates greater social value than individual donors or government can“*.³⁰

Und letztlich gelten Aktivitäten des sog. **cause-related marketing** als Teil des instrumentellen Theoriekonzepts. Darunter werden Marketing-Aktivitäten in Verbindung mit einer gesellschaftlich als wichtig empfundenen Maßnahme verstanden (z.B. beim Kauf von Pampers-Windeln wird ein bestimmter Betrag zur Bekämpfung der Kindersterblichkeit durch Durchfallerkrankungen in Afrika gespendet). Damit soll sich der Einsatz für die gute Sache positiv auf die Unternehmensmarke auswirken und dem Unternehmen sollen dadurch Attribute wie **verlässlich** und **verantwortlich** durch den Kunden zugeschrieben werden.

1.4.2. Politische CSR-Theorien

Dieses Theorienbündel befasst sich mit der Interaktion zwischen Politik und Wirtschaft sowie der Machtposition von Unternehmen in diesem Beziehungsgefüge und der damit verbundenen gesellschaftlichen Verantwortung. In diesem Kontext können zwei wesentliche Theoriegruppen unterschieden werden: **Corporate constitutionalism** und **Corporate citizenship**.³¹

Keith Davis hat sich bereits 1960 mit der **social power of corporations** beschäftigt. Er klassifiziert Unternehmen als gesellschaftliche Institutionen, die demzufolge auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen müssen, wobei sich diese Verantwortung nicht nur auf den unternehmensinternen Bereich bezieht, sondern auch externe Relevanz hat. Auf ihn gehen zwei Prinzipien zurück, zum einen **the social power equation**, dies bedeutet, dass je mehr Einfluss ein Unternehmen ausübt, desto mehr an gesellschaftlicher Verantwortung ist damit verbunden. Das zweite Prinzip bezieht sich auf **the iron law of responsibility**. Davis vertritt hier die Ansicht, dass ein Unternehmen, dass seine gesellschaftliche Machtposition (social power responsibility) nicht wahrnimmt, sich nachhaltig schwächt, da ein anderes Unternehmen oder eine Institution dieses Machtvakuum für sich beansprucht. Konkret meint

²⁹ Dieser Begriff ist in der Literatur eingeführt. In der deutschen Übersetzung versteht man darunter einen Wettbewerbsvorteil.

³⁰ zitiert nach Garriga/Melé, 2004, S. 54.

³¹ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 55ff.

er dazu: *“to the extent that businessmen do not accept social responsibility opportunities they arise, other groups will step in to assume these responsibilities”*³²

Gleichzeitig lehnt Davis beide Extremkonzepte, nämlich sowohl die kapitalistische Marktwirtschaft ohne gesellschaftliche Verantwortung als auch die *“idea of total responsibility of business”*³³, ab. Die Bezeichnung **Corporate constitutionalism** bezieht sich darauf, dass Interessensgruppen (constituency groups) dabei die Aufgabe übernehmen, den unternehmerischen Einfluss im Interesse anderer zivilgesellschaftlicher Akteure im Rahmen zu halten, aber auch sinnvoll zu kanalisieren.³⁴ Oder in anderen Worten *“constituency groups do not destroy power, (...) they define conditions for its responsible use”*³⁵.

Corporate citizenship (siehe 3.8.2.) war bereits in den 1980er-Jahren ein Element in der praktischen Umsetzung. Einen neuen Stellenwert hat dieser Theoriezugang in den 1990er-Jahren bekommen, als die wohlfahrtsstaatlichen Errungenschaften westlicher Industrieländer zunehmend unter Druck gerieten *“corporations enter the arena of citizenship at the point of government failure in the protection of citizenship”*³⁶, und gleichzeitig die Globalisierung der Wirtschaft in größerem Umfang begonnen hat. *“(…), Together with the deregulation process and decreasing costs with technological improvements, have meant that some large multinational companies have greater economical and social power than some governments”*³⁷. Das Konzept steht für umfangreiches unternehmerisches Engagement in der lokalen Kommune; neben sozialen Unterstützungen treten auch ökologische Maßnahmen zunehmend in den Vordergrund. Bei multinational tätigen Konzernen wird die Einbeziehung von Gesellschaft und Umwelt, also ein Verhalten als guter **global citizen** erwartet.³⁸

1.4.3. Integrative CSR-Theorien

Integrative Theorien befassen sich mit den gesellschaftlichen Erwartungen, die Interessensgruppen an ein Unternehmen haben. Die Rechtfertigung für diese zivilgesellschaftlichen Erwartungen leiten sich daraus ab, dass das Unternehmen, um überhaupt nachhaltig tätig sein zu können, die es umgebende Gesellschaft benötigt. Die

³² Davis, 1960, S. 73.

³³ Garriga/Melé, 2004, S. 56.

³⁴ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 55f.

³⁵ Garriga/Melé, 2004, S. 56.

³⁶ Garriga/Melé, 2004, S. 57.

³⁷ Garriga/Melé, 2004, S. 56f.

³⁸ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 56f.

Befriedigung dieser Erwartungen sorgt dafür, dass die wirtschaftlichen Akteure ihre sog. **license to operate**, also ihre Legitimierung und Akzeptanz für ihre unternehmerischen Handlungen bekommen und behalten. Man unterscheidet im Wesentlichen vier Unterkategorien: issues management, the principle of public responsibility, stakeholder management und corporate social performance.³⁹

Unter **issues management** versteht man, dass ein gesellschaftliches Problem durch die Möglichkeiten eines Unternehmens verkleinert oder gelöst werden soll. Das Konzept der sog. **public responsibility** ersetzt den Begriff der **gesellschaftlichen** Verantwortung durch die **öffentliche** Verantwortung. Damit soll der Stellenwert der öffentlichen Auseinandersetzung hervorgehoben, und ein tendenziell individuell gewichteter Zugang zu Verantwortung ergänzt werden.⁴⁰

Unter Stakeholdern werden alle wesentlichen Interessens- und Bezugsgruppen (u.a. NGOs) eines Unternehmens verstanden. Demzufolge handelt es sich bei **stakeholder management** um eine Auseinandersetzung mit den Erwartungen dieser Bezugsgruppen und eine Einbeziehung in die unternehmerische Entscheidungsfindung (siehe 3.8.1.). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit stakeholder management datiert in die 1970er-Jahre. In den vergangenen Jahren ist ein zunehmender Druck insbesondere von Umwelt- und Menschenrechts-NGOs gegenüber multinationalen Unternehmen festzustellen. Umweltkatastrophen und Menschenrechtsverletzungen als Folgen der Globalisierung führen dazu, dass NGOs die diesbezügliche Verantwortung von Unternehmen einfordern. Als Instrument der Verständigung gelten sog. Stakeholder-Dialoge, welche *“not only enhances a company’s sensitivity to the environment but also increases the environments understanding of the dilemmas facing the organization”*.⁴¹ Ebenfalls zu den integrativen CSR-Theorien zählt **corporate social performance**. Die Entwicklung dieser Theorie wird Carroll (1979) zugeschrieben; sie besteht im Wesentlichen aus einer Definition von CSR sowie der Festlegung und Bearbeitung der als relevant identifizierten CSR-Themen (social issues).⁴²

1.4.4. Ethische CSR-Theorien

Ethische Theoriekonzepte basieren auf dem Grundsatz das **Richtige** zu tun zum Wohl einer **guten** Gesellschaft; es handelt sich damit um einen dezidiert **wertebasierten** Ansatz. Diese

³⁹ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 58ff.

⁴⁰ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 58.

⁴¹ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 59.

⁴² vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 59f.

Theorien werden daher auch **value theories**⁴³ genannt.⁴⁴ Folgende Theorien können in diesem Zusammenhang unterschieden werden: Normative stakeholder theory, universal rights, sustainable development sowie common good approach.⁴⁵

Der normative Charakter der **normative stakeholder theory** ergibt sich aus der Überlegung, dass es Anspruchsgruppen gibt, die ein legitimes Interesse an den unternehmerischen Handlungen haben und zwar *“whether or not the corporation has any corresponding functional interest in **them**“*⁴⁶ [Anm.: Hervorhebung durch Fettdruck durch die Autorin]. Darüber hinaus ist das Interesse der Stakeholder intrinsisch, d.h. geleitet durch Eigeninteresse und nicht vornehmlich durch die Möglichkeit, damit die Durchsetzung auch anderer Interessen zu unterstützen. Die Aufgabe des gesellschaftlich-verantwortlichen Unternehmens ist es somit, die komplexen Interessen der einzelnen Stakeholder Gruppen zu identifizieren, einen Kompromiss für konkurrierende externe Erwartungen zu finden, und in der unternehmerischen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen.⁴⁷

Die Universal Declaration of Human Rights, verabschiedet von der UN-Generalversammlung im Jahre 1948, sowie internationale Menschenrechtsbestimmungen sind die Grundlage der **Universal-rights-Theorie**. Als wesentliches Dokument gilt hier auch der UN Global Compact, der 1999 von UN-Generalsekretär Kofi Annan vorgelegt wurde, und in zehn Grundsätzen zu Menschenrechten, Arbeitsbedingungen, Korruption und Umweltschutz Stellung nimmt (siehe 3.4.2.).⁴⁸

Das Konzept der **Nachhaltigen Entwicklung** (sustainable development; siehe 2.4.) wurde im Rahmen des Brundtland-Berichts auf globaler Ebene erarbeitet. Zur Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung bedarf es Unternehmen, die nicht nur die jeweiligen Umweltstandards einhalten, sondern darüber hinaus ihren Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Bei Unternehmen, die neben der Wirtschaftlichkeit ihrer Maßnahmen auch soziale und ökologische Notwendigkeiten berücksichtigen, spricht man auch von der Verwendung der sog. **triple-bottom-line**.⁴⁹

⁴³ Garriga/Melé, 2004, S. 66.

⁴⁴ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 60.

⁴⁵ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 60ff.

⁴⁶ Garriga/Melé, 2004, S. 60.

⁴⁷ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 60f.

⁴⁸ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 61.

⁴⁹ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 61f.

Das Konzept des **common good approach** hat seinen Ursprung bei Aristoteles und ist als wirtschaftsethische Referenz für CSR-Maßnahmen zu sehen. Der Beitrag von Unternehmen zur allgemeinen Verbesserung des gesellschaftlichen Miteinanders wird daraus abgeleitet, dass Unternehmen als Teil der Gesellschaft angesehen werden. Der Beitrag, der von Unternehmen dabei geleistet werden soll, geht über das betriebswirtschaftliche Gewinnstreben hinaus und umfasst auch z. B. Produkte und Dienstleistungen effizient, aber auch **fair** herzustellen und der Gesellschaft bzw. dem Einzelnen mit Respekt und Wertschätzung gegenüberzutreten. Diese Werthaltung findet sich auch in der Gründungs-idee der sog. **The Caux Roundtable Principles for Business**.⁵⁰

Zusammenfassend werden in der wissenschaftlichen Diskussion folgende CSR-Theorien mit jeweiligen Schwerpunktsetzungen diskutiert: *“(1) meeting objectives that produce long-term profits, (2) using business power in a reasonable way, (3) integrating social demands and (4) contributing to a good society by doing what is ethically correct”*⁵¹. Kritisch angemerkt wird dabei, dass sich die einzelnen Theoriekonzepte vornehmlich mit der identifizierten Kernthematik auseinandersetzen und die Diskussionsbeiträge der jeweils anderen Konzepte nicht integriert betrachtet werden. Garriga/Melé kommen aus diesem Grund zum Resultat, dass die Entwicklung einer neuen CSR-Theorie, die sämtliche Teilaspekte der bestehenden Konzepte berücksichtigt, wünschenswert wäre.⁵²

Abschließend kann damit festgehalten werden, dass die ausschließliche Festlegung auf eines der diskutierten Theoriekonzepte nicht möglich ist. Sowohl in der aktuellen akademischen Diskussion als auch in der praktischen Umsetzung von CSR-Maßnahmen finden sich mittlerweile Elemente von allen vier CSR-Theorien. Nichtsdestotrotz erscheint die politische CSR-Theorie des **Corporate-Citizenship-Konzepts** für die Anwendung auf die qualitativen Fallbeispiele, die im Teil B empirisch bearbeitet werden, am Geeignetesten zu sein.

1.5. Methodische Aufarbeitung

Zur Beantwortung der Fragestellungen wird eine umfangreiche Literaturanalyse die Basis bilden. Das Forschungsdesign basiert auf qualitativen Fallstudien internationaler Bank-

⁵⁰ vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 62.

⁵¹ Garriga/Melé, 2004, S. 65.

⁵² vgl. Garriga/Melé, 2004, S. 66.

unternehmen, anhand derer eine Beschreibung und Bewertung der CSR-Aktivitäten vorgenommen wird.

Damit soll eine Verifizierung bzw. Falsifizierung der Forschungsfragen erreicht werden.

1.6. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit setzt sich aus einem allgemeinen (Teil A) und einem empirisch-praktischen Teil (Teil B) zusammen. In einem abschließenden Kapitel werden die Forschungsergebnisse zusammengefasst und einer kritischen Würdigung unterzogen.

Der Theorieteil beginnt mit der grundsätzlichen Diskussion der Auseinandersetzung mit gesellschaftlicher Verantwortung im weltpolitischen bzw. weltwirtschaftlichen Kontext (siehe 2.) Darauf aufsetzend wird das Konzept von CSR aus der theoretischen Herleitung behandelt (siehe 3.). Spezielles Augenmerk wird dabei auf die sog. **Bürgerfunktion** von Unternehmen im Rahmen der **Corporate Citizenship** gelegt. Der Zusammenhang zwischen CSR und **Corporate Governance** wird in einem kurzen Exkurs abgehandelt. Anhand einer graphischen Übersicht nach **Schwalbach/Schwerk** werden die einzelnen Elemente, aus denen sich das CSR-Konzept zusammensetzt, im Detail berücksichtigt. Den Abschluss von Teil A bildet ein Kapitel, das sich mit der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Funktion von Bankunternehmen auseinandersetzt und damit einen Teil der theoretischen Grundlage für die Analyse der Fallbeispiele darstellt.

Im zweiten Teil (B) der Arbeit wird zunächst das Forschungsdesign zur Auswahl der zu untersuchenden Bankunternehmen im Detail dargestellt. Dies umfasst neben der Eingrenzung der Fallbeispiele auch einen Kriterienkatalog, anhand dessen die einzelnen Forschungsfragen inhaltlich bearbeitet werden sollen. Am Beispiel der drei internationalen Bankengruppen, namentlich die Australia & New Zealand Banking Group Ltd, die Citigroup Inc. sowie die HSBC Holdings plc., soll der Versuch unternommen werden, die Herangehensweise an CSR zu identifizieren und die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 sowie die Rolle die CSR dabei gespielt hat, festzumachen. Im abschließenden neunten Kapitel werden die wichtigsten Erkenntnisse nochmals zusammengefasst und auf deren Basis eine Beantwortung der Forschungsfragen vorgenommen.

Schon der Begriff **Corporate Social Responsibility** legt nahe, dass sehr viele Ausdrücke, die wesentlich für das Thema sind, aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum kommen. Die englischsprachigen Begriffe wurden dort belassen, wo es keine zufriedenstellende deutsche

Übersetzung gibt, insbesondere da es sich vielfach um Termini handelt, die bereits Eingang in den deutschen Sprachgebrauch gefunden haben.

TEIL A: Theoretischer Teil

Teil A widmet sich der Auseinandersetzung mit Corporate Social Responsibility in der historischen Herleitung sowie der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. Nachdem im Rahmen der Fallbeispiele insbesondere Bankunternehmen hinsichtlich ihres CSR-Engagements untersucht werden sollen, wird auch kurz auf die Funktion und gesamtgesellschaftliche Bedeutung dieser Branche eingegangen, um auch hier die theoretischen Grundlagen festzumachen.

2. CSR-relevante Entwicklungsperioden im weltwirtschaftlichen und -politischen Kontext

Lange bevor der Begriff **Corporate Social Responsibility (CSR)** aufgetaucht ist, hat es Ideen und Vorstellungen dazu gegeben, wie sich die Wirtschaft im Rahmen der Gesellschaft, in der sie eingebettet ist, einbringen soll.⁵³ Es gibt Meinungen, die davon ausgehen, dass CSR unmittelbar dann zum Einsatz kommt, wenn ein Unternehmer wirtschaftlich tätig wird. Andere führen wiederum eine Verbindung zwischen verantwortungsbewusstem unternehmerischen Handeln und der Befolgung der biblischen zehn Gebote an.

Auch wenn es nicht Ziel dieser Arbeit ist, die historische Entwicklung des Konzeptes der unternehmerischen Verantwortung in den Vordergrund zu rücken, erscheint es erforderlich, einen kurzen Abriss seit Beginn des modernen Unternehmertums zu skizzieren. Es soll damit veranschaulicht werden, dass CSR kein Trend ist, sondern immer Teil des unternehmerischen Handelns war, ohne dass man den Begriff CSR dafür verwendet hat.

Der österreichische Mäzen **Nikolaus Dumba**⁵⁴, aber insbesondere bekannte Philanthropen wie **Andrew Carnegie** und **John Cadbury** haben im 19. Jahrhundert nicht nur versucht, die soziale Situation ihrer Arbeiter durch fortschrittlichere Arbeitsbedingungen zu verbessern, sie haben damit gleichzeitig die Arbeitszufriedenheit und damit die wirtschaftlichen Ergebnisse positiv beeinflusst.⁵⁵

In Anlehnung an die von **Blowfield/Murray** aufgezeigten Entwicklungsphasen von unternehmerischer Verantwortung wird die Industrielle Revolution (siehe 2.1.), die

⁵³ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 12.

⁵⁴ vgl. Stekl, 2010, S. 123.

⁵⁵ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 12.

Entwicklung des Wohlfahrtsstaats im 20. Jahrhundert (siehe 2.2.), die Globalisierung (siehe 2.3.) und in diesem Zusammenhang das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung (siehe 2.4.) im Detail betrachtet. Die Auswahl resultiert aus der Überlegung, dass alle diese Epochen neue Fragen im Zusammenspiel zwischen Wirtschaft und Gesellschaft aufgeworfen haben.⁵⁶ Die Ausführungen konzentrieren sich weitgehend auf den anglo-amerikanischen Raum, da dieser als Ursprung der Diskussion um unternehmerische Verantwortung gilt.

Das Kapitel wird abgerundet durch die Auseinandersetzung mit CSR in Europa (Europäische Union) und in Österreich (respACT) sowie auf internationaler Ebene (Vereinte Nationen, Global Reporting Initiative, World Economic Forum).

2.1. Industrielle Revolution

Die Industrielle Revolution gilt als „tiefe Zäsur in der Menschheitsgeschichte“ (...) und als „der bedeutendste Abschnitt in der Ausbildung des modernen Kapitalismus, somit Teil eines allgemeinen kulturellen, geistigen, sozialen und ökonomischen Wandlungsprozesses“.⁵⁷

Als **Industrielle Revolution** wird der Zeitraum von ca. 1760 bis 1850 bezeichnet, der als Synonym für weitreichende wirtschaftliche und sozial-gesellschaftliche Umwälzungen zunächst in England, dann im restlichen Europa und den USA angesehen wird. Der Begriff der **Revolution** bezieht sich dabei weniger auf einen abgeschlossenen, kurzen Prozess, sondern soll die Plötzlichkeit des Eintretens und die damit verbundenen Auswirkungen zum Ausdruck bringen.⁵⁸

Wesentlich für den Wandlungsprozess waren die Rolle der Naturwissenschaften und die systematische Weiterentwicklung technologischer Erkenntnisse. Man spricht mitunter auch von einem „**Zeitalter der Entdeckungen**“⁵⁹. Die traditionelle Agrarwirtschaft wird schrittweise durch ein arbeitsteilig organisiertes System von Produktionsbetrieben (Fabriken) und den Aufbau von Handelsgesellschaften ergänzt. Diese Fabriken sind neue Formen der betrieblichen Organisation mit größeren Produktionseinheiten, Verwendung von Maschinen und neuen Energiequellen sowie zunehmende Arbeitsteilung. Arbeitsteilung gilt auch für die unternehmerische Funktion, bei der man zunehmend zwischen dem Eigentümer als

⁵⁶ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 41ff.

⁵⁷ Matis, 1988, S. 11.

⁵⁸ vgl. Matis, 1988, S. 11

⁵⁹ Matis, 1988, S. 12.

Kapitalgeber und einem Manager für die operative Betriebsführung unterscheidet.⁶⁰ Man spricht auch von der Entstehung eines „*Manager-Kapitalismus*“⁶¹ (siehe 3.6.).

Die Rohstoffe, die diese neuen gewerblichen Großbetriebe für die industrielle Produktion benötigten, kamen vielfach aus den europäischen Überseegebieten wie Afrika, aber auch aus Nordamerika, gefördert durch Sklavenarbeit.⁶²

Die Industrialisierung⁶³ führte zu einem Aufstieg der **Städte als wirtschaftliche Zentren**, Menschen strömten auf der Suche nach Arbeit vom Land in die Städte. In Großbritannien, das als Pionier dieser Industrialisierungsbewegung gilt, hat sich der Anteil der Beschäftigten in Fabriken (manufacturing) zwischen 1801 und 1871, also in weniger als 100 Jahren, auf zwei Drittel erhöht. Durch den starken **Bevölkerungszuzug** in den Städten war die Wohnsituation prekär, mangelnde Hygienemöglichkeiten begünstigten Krankheiten und hohe Sterblichkeits-raten.⁶⁴

Die Industrielle Revolution ist aber auch gekennzeichnet durch das Entstehen neuer Rechtsformen wie der **Gesellschaft mit beschränkter Haftung** und die **Aktiengesellschaft**.⁶⁵ Während in der erste Phase der Industrialisierung eine traditionelle Kapitalaufbringung insbesondere durch Selbstfinanzierung ausreichend war, bedurfte es mit der „*Vergesellschaftung der Industriewerte*“⁶⁶ neuer Finanzierungsmöglichkeiten.⁶⁷ Durch die Notwendigkeit der Industriefinanzierung kam es zur Entstehung des sog. Kommerzbankwesens. Als Beispiel sei hier die 1852 von den Gebrüdern Isaac und Emilie Péreire gegründete **Société Générale du Crédit Mobilier** zu nennen. Die in diesem Bereich erforderlichen Kreditvolumen machten auch zunehmend größere Betriebseinheiten

⁶⁰ vgl. Matis, 1988, S. 19ff.

⁶¹ Matis, 1988, S. 21.

⁶² vgl. Blowfield/Murray; 2008, S. 44.

⁶³ „*Industrialisierung (...) „als jener große, umfassende Komplex von Vorbedingungen und Konsequenzen, der eben diese Revolutionierung der Produktionsweise umgibt, als Summe zahlreicher technischer und wirtschaftlicher Innovationen und ebenso zahlreicher sozialer, politischer und geistiger Basisprozesse, die insgesamt als Ergebnis zu dem geführt haben, was wir heute als ‚moderne Industriegesellschaft‘ bezeichnen*“; Matis, 2008, S. 22.

⁶⁴ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 44.

⁶⁵ Die Institution der Aktiengesellschaft erlangte mit der Finanzierung des Eisenbahnnetzes erstmals maßgebliche Bedeutung. Vgl. Matis, 1988, S. 109 sowie Blowfield/Murray, 2008, S. 45.

⁶⁶ Matis, 1988, S. 109.

⁶⁷ vgl. Matis, 1988, S. 109.

erforderlich, sodass Bank-Aktiengesellschaften, die bereits den Charakter einer Universalbank hatten, entstanden.⁶⁸ Abgesehen davon spielten Banken zu diesem Zeitpunkt eher eine untergeordnete Rolle.⁶⁹

Im Rahmen dieser Rechtsformen sind Eigentümer und potenzielle Kapitalgeber (Investoren) nur mehr für die Verbindlichkeiten in Höhe ihres Einlagevermögens haftbar. Diese Risikobeschränkung gemeinsam mit allen anderen bereits erwähnten Neuerungen hat das Entstehen international tätiger Unternehmen wesentlich begünstigt. Gleichzeitig wurde damit eine zentrale Frage der gesellschaftlichen Verantwortung thematisiert: Durch die personelle Differenzierung von Eigentümer und angestelltem Manager ergibt sich hier ein potenzieller Konfliktbereich hinsichtlich der Aufgabenstellung und Verantwortung des Managers (siehe 3.6.).⁷⁰

Wesentlich für den Wandlungsprozess waren auch die damit einhergehende **gesellschaftliche Transformationen**: das Entstehen einer „bürgerlichen ‚Leistungsgesellschaft‘ und die ‚Individualisierung‘ der Gesellschaft“⁷¹ und damit die allmähliche Auflösung der traditionellen Gesellschaftsstruktur.⁷²

Es entstand also eine umfangreich ausgebildete Industriegesellschaft mit einer auf Marktprinzipien⁷³ beruhenden bürgerlichen, individualistisch-geprägten Leistungsgesellschaft.⁷⁴ Damit gingen auch weitreichende Verhaltensänderungen sowie Einflüsse auf das Werte- und Normensystem der Gesellschaft einher. Bereits erwähnt wurden Effekte der Bevölkerungsbewegungen wie Landflucht, Urbanisierung und regionale Mobilität. Letztlich führte eine arbeitsteilige Produktion zu strenger Zeitordnung sowie einer klaren Trennung von Arbeits- und Sozialbereich.⁷⁵

Zur besseren Verortung der maßgeblichen Transformationsbewegungen seien neben der bereits erwähnten Industriellen Revolution auch die zeitlich vorgelagerte **Agrarrevolution**

⁶⁸ vgl. Priewasser, 2001, S. 4.

⁶⁹ vgl. Matis, 1988, S. 106ff.

⁷⁰ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 45.

⁷¹ Matis, 1988, S. 11f.

⁷² vgl. Matis, 1988, S. 11f.

⁷³ Der **Markt** wird über das Prinzip von Angebot und Nachfrage geregelt.

⁷⁴ vgl. Matis, 1988, S. 12.

⁷⁵ vgl. Matis, 1988, S. 13.

und die zeitlich nachgelagerte **Dienstleistungs- und Informationsrevolution** zu nennen. Während im Rahmen der Agrarrevolution die Kombination der Produktionsfaktoren Grund und Kapital maßgeblich war, wurde bei der Industriellen Revolution die produktive Einflussgröße Boden durch Arbeitskraft ersetzt. Die Dienstleistungs- und Informationsrevolution sieht die Arbeitskraft nunmehr nicht nur als **Produktionsmittel**, sondern auch als Zielgröße des Prozesses.

Allen drei Phasen ist gemein, „*dass jedesmal die Gesellschaft (und damit auch die Ökonomie) als Ganzes verändert wird*“⁷⁶

Die Industrielle Revolution gilt auch heute nicht als abgeschlossen; insbesondere in den Wachstumsmärkten (emerging markets) – aufgrund ihrer Größe seien hier insbesondere Indien und China genannt – erfüllen die sozio-ökonomischen Umbrüche die Kriterien einer **Industriellen Revolution**.⁷⁷

2.1.1. Soziale Fragen der Industrialisierung

Obwohl die Industrialisierung zu Produktions- und Produktivitätsfortschritten geführt hat, kam es bis in die 1840er-Jahre⁷⁸ zunächst eher zu einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen der Industriearbeiter. Zwar war das Lohnniveau in den Fabriken höher, dies galt jedoch auch für die erwartete Arbeitsleistung. Die Einkommen lagen häufig unter dem Existenzminimum und es gab keinerlei soziale Absicherung. Das Einkommen einer Familie war abhängig von der Anzahl der arbeitenden Personen, einschließlich der Kinder. Der Lohn war die einzige Einkommensquelle, da man sich in den Städten nicht mehr eines landwirtschaftlichen Nebenerwerbs in Form einer agrarischen Subsistenzbasis bedienen konnte.

Die mit der Landflucht einhergehende Urbanisierung führte trotz hoher Investitionen in den Wohnbau zu drastischer Verschlechterung der Wohnqualität. Dies führte zu überbelegten

⁷⁶ Matis, 1988, S. 13.

⁷⁷ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 44.

⁷⁸ Eine Verbesserung der ökonomischen und sozialen Lebenssituation ist ab den 1880er-Jahren feststellbar, insbesondere auch durch die Erhöhung der Realeinkünfte, begünstigt durch die zunehmende Wahrnehmung der Arbeiter als potenzielle Konsumenten. Weitere Maßnahmen umfassten die betriebliche und staatliche Sozialpolitik sowie Verbesserungen der Arbeitszeiten und -bedingungen. Vgl. Matis, 1988, S. 171.

Mietskasernen und schlechten hygienischen Bedingungen, die mit hoher Krankheits- und Sterblichkeitsrate einhergingen.⁷⁹

Die Ausbeutung der Arbeiter führte zunehmend zu sozialen Spannungen. Die Folge waren einerseits Maßnahmen auf institutioneller, aber auch auf unternehmerischer Seite.

In England, das als Pionierland der Industrialisierung gilt⁸⁰, wurde als institutionelle Reaktion 1819 der erste **Factory Act** und 1842 das erste Gesetz zur Regelung der Arbeitsbedingungen in Minen verabschiedet.⁸¹

Auf unternehmerischer Seite haben Industrielle wie **Robert Owen**, **John Cadbury** und **Joseph Rowntree** begonnen, im Umfeld ihrer Fabriken die Lebensräume für ihre Arbeiter mit Geschäften und Schulen zu gestalten. Dies war getragen durch die Vorstellung, dass das Umfeld, in dem man lebt und arbeitet, den menschlichen Charakter prägt. Es darf vermutet werden, dass auch die Auswirkungen auf eine bessere Arbeitsleistung zu diesen Initiativen geführt haben. Diese Phase wird auch als der Beginn der sog. **Victorian Philanthropy** bezeichnet. Zu den bekanntesten Philanthropen dieser Zeit zählt der Schotte **Andrew Carnegie**, der seinen Reichtum durch die Produktion von Stahl, der für den Ausbau des Eisenbahnnetzes in den Vereinigten Staaten benötigt wurde, begründet hat. Er hat rund 350 Millionen Dollar für soziale und philanthropische Zwecke gespendet wie z.B. Bibliotheken und Ausbildungsprogramme. Bekannt ist sein Name durch die nach ihm benannte **Carnegie Hall** in New York.⁸²

Dem amerikanischen Erfinder der arbeitsteiligen Erzeugung von Automobilen, **Henry Ford** (1863-1947), wird der Ausspruch zugeschrieben **'I pay my people so that they can buy my cars'**. Damit wird die Verbindung zwischen verantwortungsbewusstem Umgang mit Mitarbeiter hier in Form von Entgelt für geleistete Arbeit, und betriebswirtschaftlichen Überlegungen sehr prägnant dargestellt.

In der ausgehenden Habsburger Monarchie wurden umfangreiche Vermögen durch Bankiers, Industrielle und Händler geschaffen. Diese teilweise neu erworbenen Vermögen wurden einerseits zur Vermögenssicherung in Realitätenbesitz (heute würde man von

⁷⁹ vgl. Matis, 1988, S. 166ff.

⁸⁰ vgl. Matis, 1988, S. 30.

⁸¹ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 44.

⁸² vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 44.

Immobilienbesitz sprechen) investiert, man spricht auch von der Zeit der **Ringstraßenbarone**, andererseits in einen repräsentativen gesellschaftlichen Lebensstil. Zu den reichsten Familien dieser Zeit zählten die der **Rothschilds**, der **Todescos** aber auch der Bankier **Sigmund Reizes**.⁸³ Laut einer Studie über die Verlassenschaften von Unternehmern im Jahr 1906 wurden rund 10 % der Erbschaft in Form von Legaten als Spenden vererbt.⁸⁴

Für **Karl Kraus** ist dies ein Indiz für mangelnde Freigiebigkeit, das er in einem 1921 erschienen Artikel wie folgt kommentiert:

*„Man spricht jetzt viel von den ‚neuen Reichen‘, im Gegensatz zu den ‚alten Reichen‘. Gemeinsam dürften beide das haben, was sie nicht geben. Der Unterschied zwischen beiden dürfte darin bestehen, dass die neuen Reichen ein Gesindel sind, während die alten Reichen eine Bagage waren.“*⁸⁵

2.2. Entwicklung des Wohlfahrtsstaats im 20. Jahrhundert

Eine weitere Zäsur in der Menschheitsgeschichte ist in den Entwicklungen des 20. Jahrhunderts zu sehen: zwei Weltkriege, die große Wirtschaftskrise 1929 ausgehend von den USA sowie die Neuordnung der weltwirtschaftlichen, geldpolitischen und weltpolitischen Rahmenbedingungen.

2.2.1. Zwischenkriegszeit 1919-1939

Die Zeit nach dem Ersten Weltkrieg (1914-1918) war gekennzeichnet durch Freihandel und zunehmenden Einfluss von Unternehmen. Durch vermehrte Zusammenschlüsse entstanden größere Unternehmenskonglomerate, die abseits ihres wirtschaftlichen Einflusses zunehmend auch eine politische Größe darstellten. Trotz großzügiger finanzieller Zuwendungen für wohltätige Zwecke (siehe 3.8.2.3.) kam es zu ersten Diskussionen für mehr staatliche Kontrolle und Überwachung.⁸⁶

⁸³ vgl. Stekl, 2010, S. 122-128, sowie Melichar, 2010, S. 190.

⁸⁴ Vera Maria Streller: „Verschwender und Geizkrägen“. Eine strukturelle Untersuchung des Wirtschaftsbürgertums in Wien auf Grund von Verlassenschaftsakten. DA, Wien, 1988 aus: Stekl, 2010, S. 125.

⁸⁵ Karl Kraus: Die Gesellschaft der Feinde. In: Die Fackel 557 (1921), S. 2; zitiert aus: Stekl, 2010, S. 178.

⁸⁶ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 46.

Die wirtschaftliche Dynamik der Nachkriegszeit führte **1929** zur **Great Depression** und zum Zusammenbruch der **Wall Street**⁸⁷. Der Niedergang der amerikanischen Wirtschaft wurde auf die Profitgier und Maßlosigkeit von Unternehmen und Aktionären zurückgeführt und hatte Auswirkungen auf die gesamte damalige Weltwirtschaft.⁸⁸ Diese Argumentation findet sich in hohem Maße auch in den Versuchen zur Erklärung der Finanzkrise 2008. Auch diese hat ihren Anfang an der Wall Street genommen und eine weltwirtschaftliche Krise des Finanzsystems und in weiterer Folge der Realwirtschaft verursacht. Auch heute wird kritisiert, dass kurzfristige Gewinne, hohe Managementgehälter, exorbitante Bonuszahlungen auf Basis kurzfristig angelegter Kriterien einen bestimmenden Faktor für Unternehmensentscheidungen darstellen (shareholder value, siehe 3.7.); im Gegensatz zu ökologisch und sozial nachhaltigen Entscheidungen, die in hohem Maße auch andere Stakeholderinteressen berücksichtigen (stakeholder value, siehe 3.7.).

Im Rahmen des sog. **New Deal** hat der US-amerikanische Präsident Franklin D. Roosevelt 1934 Maßnahmen eingeführt, die die Grenzen der Macht von Unternehmen neu definiert hat. Wurde bereits in den 1920er-Jahren das unternehmerische Denken mit dem Ausspruch von Sloan⁸⁹ **'The business of business is business'** umrissen, werden die Maßnahmen von Präsident Roosevelt durch den Ausspruch *"We consider too much the good luck of the early bird, and not enough the bad luck of the early worm"*⁹⁰ erweitert.

Diese wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen sind im Wesentlichen bis in die 1970er-Jahre in Kraft geblieben und führten erst im Zuge der Erdölkrise in den 1970er-Jahren zu einem Umdenken der amerikanischen Administration.⁹¹

2.2.2. Nachkriegszeit ab Mitte des 20. Jahrhunderts

Beeinflusst durch die Prinzipien des New Deals kam es nach dem Zweiten Weltkrieg (1939-1945) auch in Europa zu neuen Zugängen im Rahmen der Sozialgesetzgebung, neuen Modellen der Corporate Governance (siehe 3.6.) sowie generell zu einem neuen Verständnis der Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft. Bis Mitte des 20. Jahrhunderts herrschte die

⁸⁷ Die *Wall Street* ist eine Straße im Finanzdistrikt in Manhattan, New York, in der sich auch die Börse, die New York Stock Exchange, befindet. Der Begriff steht als Synonym für amerikanische bzw. globale Finanzwirtschaft und den weltweit wichtigsten Börsenhandel.

⁸⁸ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 47.

⁸⁹ In der Literatur wird als Urheber dieses Zitates in der Regel Milton Friedman, 1962, genannt.

⁹⁰ Zitiert nach Blowfield/Murray, 2008, S. 47.

⁹¹ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 47.

Auffassung vor, dass es dem Gemeinwohl am besten dient, wenn die Öffentlichkeit bzw. der Staat so wenig wie möglich Einfluss in die Belange von Unternehmen nimmt. Nach dem Zweiten Weltkrieg kann hier ein Paradigmenwechsel festgestellt werden.⁹² Dieser geht einher mit einem hohen öffentlichen Bedürfnis nach sozialer Ordnung, ausgelöst durch das Trauma von rund acht Millionen Toten, die der Zweite Weltkrieg gefordert hat.⁹³

In **Großbritannien** führte die Labour-Regierung eine Reihe von **Sozialmaßnahmen** ein, die als Sicherheitsnetz für Arbeitnehmer fungieren sollte. Gleichzeitig kam es in (West-)Europa zu einem Paradigmenwechsel dahingehend, dass nunmehr die Auffassung vorherrschte, wichtige Leitindustrien wie z.B. Kohle, Stahl, Energieversorgung oder Eisenbahn sollten im öffentlichen Interesse als Staatsunternehmen geführt werden.

In **Österreich** kam es 1938 nach dem **Anschluss** an das deutsche Reich zu einer umfangreichen Industrialisierung, unterstützt durch Kapital, Know-how und (Zwangs-)arbeitern aus dem großdeutschen Reich. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wurde auf Basis der Potsdamer Verträge deutsches Eigentum in österreichisches Eigentum überführt, sodass eine der größten verstaatlichten Industrien gemessen am Bruttosozialprodukt entstand: *„durch Konzernbetriebe der verstaatlichten Banken und der verstaatlichten Industrieunternehmungen tritt der Staat in fast allen Branchen als Anteilseigner in Erscheinung.“*⁹⁴

Diese Ausgangssituation in Verbindung mit politischen Traditionen wie z.B. große Koalitionen, Sozialpartnerschaft sowie Lohn- bzw. Preisabkommen haben die Nachkriegszeit wirtschaftlich geprägt. Ab 1986 kam es zu einer sukzessiven Voll- oder Teilprivatisierung verstaatlichter Unternehmen.⁹⁵ Dies kann in der nachstehenden Graphik anhand der Entwicklung von Umsatz und Beschäftigten veranschaulicht werden.

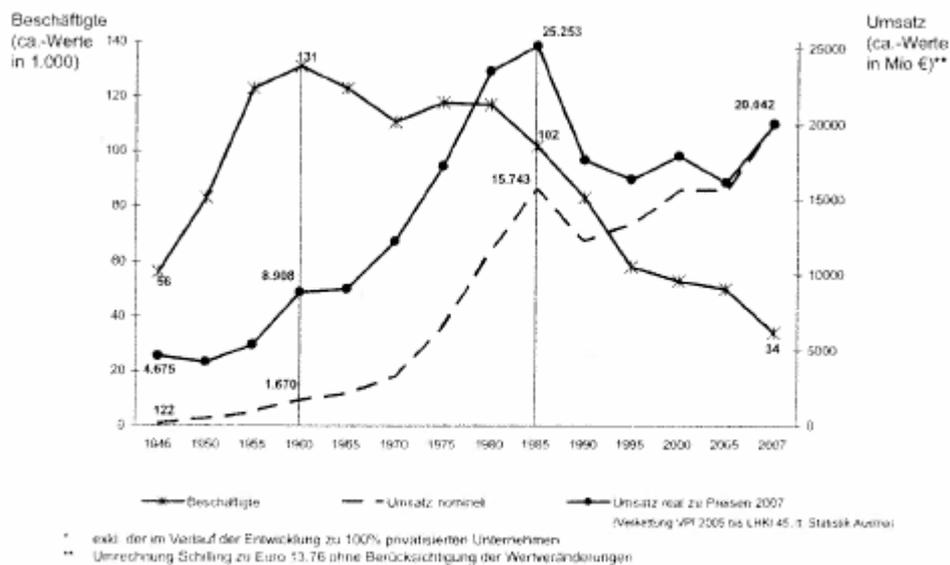
⁹² vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 48.

⁹³ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 46.

⁹⁴ Bachinger/Hemetsberger-Koller et al., Wien, 1990, S. 101.

⁹⁵ vgl. Turnheim (Hg.), 2009, S. 1f.

Abbildung 2: Die Entwicklung bei Umsatz und Beschäftigten zwischen 1946 und 2007 der Verstaatlichten Österreichs



Quelle: Turnheim (Hg.), 2009, S. 3.

In den kommunistisch geführten osteuropäischen Staaten im Einflussbereich der Sowjetunion waren private geführte Unternehmen generell nicht mehr vorgesehen.⁹⁶ (siehe 2.3.3.1.)

In Westdeutschland und in Italien wurden neue Modelle der Corporate Governance eingeführt. Ziel war, Arbeitnehmer aber auch Aktionären ein Mitspracherecht bei der Führung der Unternehmen zu gewährleisten.⁹⁷

Dem **Wohlfahrtsstaat** (welfare state) liegt der Wunsch nach einer gerechteren Verteilung dessen, was erwirtschaftet wurde, zugrunde. Die Rolle der Wirtschaft ist es dabei, für den wirtschaftlichen Erfolg zu sorgen, Gesetze einzuhalten und Steuern zu zahlen. Die Verteilung bzw. die Sorge um die Verteilungsgerechtigkeit obliegt dem Staat.

Die Aufgabe des Wohlfahrtsstaats umfasst dabei u.a. die Gesundheitsversorgung, Ausbildungsmöglichkeiten sowie die Regelung von Mindestlöhnen, also Themenbereiche, die wir teilweise heute durchaus auch als **corporate social responsibility** wahrnehmen. Beispielsweise fällt die Umsetzung der **United Nations' Universal Declaration of Human**

⁹⁶ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 48.

⁹⁷ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 48.

Rights, für die sich nationale Regierungen nach dem Zweiten Weltkrieg eingesetzt haben, nunmehr auch in die Verantwortung von Unternehmen.⁹⁸

2.2.3. Umweltverschmutzung als Begleiterscheinung wirtschaftlichen Wachstums

Das wirtschaftliche Wachstum (in Deutschland wird dies häufig als **Wirtschaftswunder** bezeichnet) und damit einhergehend der zunehmende Wohlstand der Nachkriegszeit haben auch zu neuen Problemfeldern geführt. In den 1950er-Jahren wurde sowohl in Großbritannien als auch in den USA Smog zu einer realen Gefährdung der Menschen. Erstmals wurde das Thema **Umweltverschmutzung** politisch relevant und führte zu gesetzlichen Regelungen: 1955 zum **US Air Pollution Control Act** und ein Jahr später, 1956, zum **UK Clean Air Act**.⁹⁹

Ab den 1960er-Jahren wurden die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung, die die Auswirkungen von Wasser- und Luftverschmutzung sowie den zunehmenden Einsatz chemischer Substanzen und die damit verbundene Verantwortung von Unternehmen untersuchten, zunehmend Gegenstand öffentlicher Diskussionen.¹⁰⁰

Das zunehmende Interesse der medialen Berichterstattung hat das Problembewusstsein der breiten Öffentlichkeit nachhaltig beeinflusst. Die reale Gefahr für die Bevölkerung durch Umweltverschmutzung und die diesbezügliche Rolle der Wirtschaft und Industrie ist seither ein wichtiger Bestandteil der öffentlichen Diskussion.¹⁰¹

Die **moderne Wachstumsgesellschaft** des 20./21. Jahrhunderts weist sehr viele Parallelen zur in Kapitel 2.1. skizzierten Fortschrittsideologie im Rahmen der Industriellen Revolution im 19. Jahrhundert auf. Für beide ist der Begriff des Wachstums ein wesentliches Element für wirtschaftliche, soziale und gesellschaftliche Veränderungen.¹⁰²

Parallel zur allgemeinen öffentlichen Diskussion haben sich **Non-Governmental Organisations** (NGOs) gebildet z.B. Greenpeace, WWF/World Wildlife Fund, Global 2000/Friends of the Earth, die mittlerweile eine wichtige zivilgesellschaftliche Rolle spielen. Dies

⁹⁸ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 48.

⁹⁹ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 48.

¹⁰⁰ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 48.

¹⁰¹ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 49.

¹⁰² vgl., Matis, 1988, S. 15.

gilt nicht mehr nur im Umweltbereich, sondern auch für andere schützenswerte Themenbereiche oder für Minderheiten, die keine entsprechende Lobby haben (z.B. Kinder, Frauen, indigene Völker, Tiere).

Für eine moderne, zeitgemäße Wahrnehmung von Corporate Social Responsibility stellen diese **advocacy groups** eine wesentliche Stakeholdergruppe dar.

Weitere Elemente einer modernen CSR-Agenda sind die generelle Nichtdiskriminierung aufgrund von Alter, Geschlecht, Religion, sexueller Orientierung und, insbesondere in den USA, der Rassenzugehörigkeit.¹⁰³

2.3. Globalisierung der Weltwirtschaft

2.3.1. Weltwirtschaftliche Entwicklungen von 1945 bis in die Gegenwart

Die dritte große Phase, in der sich ein signifikanter Wandel in der Ausgestaltung weltwirtschaftlicher Rahmenbedingungen und den Erwartungen der Gesellschaft in die Unternehmen als deren Akteure vollzogen hat, ist die Ära der **Globalisierung**.

2.3.1.1. Das System von Bretton Woods

Ab Mitte der 1950er-Jahre kam es zu einer Reihe von **policy shifts**, die die Internationalisierung der Wirtschaft in einer Weise und Dimension ermöglichen, sodass dies erneut eine Überprüfung des Zusammenspiels von Wirtschaft und Gesellschaft erforderlich gemacht.¹⁰⁴

Ausgangspunkt dafür ist das sog. **Bretton-Woods-System**, das im Juli 1944 beschlossen wurde. Zielsetzung war dabei, den internationalen Handel und die internationalen Märkte nach dem Zweiten Weltkrieg wieder zu beleben sowie Unterstützung für den Aufbau der kriegszerstörten Länder Europas und Japans zu leisten.¹⁰⁵

¹⁰³ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 49.

¹⁰⁴ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 49.

¹⁰⁵ vgl. Janata/Rosenberger, 2004, S. 4. Eine anekdotische Schilderung der Tagung aus der Sicht einzelner Delegationsmitglieder liefert Ingo Malcher im Magazin Brand eins, 07/2010, S. 18.

In ihrem 2007 erschienen Buch **Reform of the International Institutions. The IMF, World Bank and the WTO** fassen Coffey/Riley die grundsätzlichen Zielsetzungen von Bretton Woods folgendermaßen zusammen:

- *“to create some form of credit organisation which would give temporary*
- *assistance to countries facing balance-of-payment problems;*
- *to create some form of international capital agency thus averting the former*
- *erratic and destructive international capital movements, and,*
- *to set up an international trade organisation which would devise and apply*
- *international trading rules.”*¹⁰⁶

Zur Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen wurden zwei internationale Organisationen gegründet: die Internationale Bank für Wiederaufbau und Entwicklung¹⁰⁷, das Kernstück der Weltbank-Gruppe¹⁰⁸, und der Internationale Währungsfonds^{109, 110}. Allerdings kam es zu diesem Zeitpunkt nicht zur Gründung einer Handelsorganisation, die das Dreigestirn der Bretton Woods Institutionen komplettiert hätte. Stattdessen wurde das General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) installiert. Erst in den 1990er Jahren wurde das GATT durch die Welthandelsorganisation¹¹¹ ersetzt.¹¹²

Die **Weltbank** und der **IMF** wurden gegründet, um die wirtschaftliche Zusammenarbeit der Länder auf globaler Ebene zu intensivieren, den Aufbau eines stabilen Finanzsystems zu gewährleisten und um damit eine Plattform für eine rationale Klärung von Wirtschaftsfragen zu bieten.¹¹³

¹⁰⁶ Coffey/Riley, 2006, S. 3.

¹⁰⁷ International Bank for Reconstruction and Development (IBRD).

¹⁰⁸ The World Bank/World Bank-Group. Weitere Mitglieder sind die International Finance Corporation, die Multilateral Guarantee Agency und das International Centre for the Settlement of Investment Disputes. Vgl.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,pagePK:50004410~piPK:36602~theSitePK:29708,00.html>, abgefragt am 12.05.2010.

¹⁰⁹ International Monetary Fund (IMF).

¹¹⁰ vgl. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,pagePK:50004410~piPK:36602~theSitePK:29708,00.html>, abgefragt am 12.05.2010 sowie Priewasser, 2001, S. 4.

¹¹¹ World Trade Organization (WTO).

¹¹² vgl. Coffey/Riley, 2006, p. vii.

¹¹³ vgl. Prader, 2004, S. 49.

Aufgabe der Weltbank war es dabei, den Wiederaufbau der vom Zweiten Weltkrieg verwüsteten Staaten finanziell, aber auch durch Know-how zu unterstützen.¹¹⁴ Währenddessen war der IMF, als Schwesterorganisation der Weltbank und Sonderorganisation der Vereinten Nationen, für die Förderung der internationalen Zusammenarbeit in der Währungspolitik, aber auch für die Stabilisierung von Wechselkursen sowie die Ausweitung des Welthandels zuständig.¹¹⁵

Aus dieser Aufgabenstellung hergeleitet steht das Bretton-Woods-System für ein internationales Währungssystem basierend auf fixen Wechselkursen. Nachdem dieses Anfang der 1970er-Jahre, konkret im Jahre 1973, aufgegeben wurde, wurde die Aufgabe des IMF als Interventionsmechanismus und Bretton Woods obsolet.¹¹⁶

Die Bretton-Woods-Institutionen gelten als wichtige Wegbereiter für die internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit, die auch, nachdem man das Bretton-Woods-System aufgegeben hat, weiterbesteht. Im Laufe der Jahre wurden Strukturen und Tätigkeitsfelder entsprechend den geänderten Notwendigkeiten angepasst. Insbesondere in den 1980er-Jahren wurde verstärkt auf fiskalische Disziplin bei den Schuldnerländern Wert gelegt. Die damit verbundene Einflussnahme auf die Wirtschafts- und Sozialpolitik des jeweiligen Landes ist nur ein Teil der Kritik der Wirkungsweise dieser Organisationen.¹¹⁷

Eine wesentliche Rolle ist dem IMF nicht nur in den 1980er-Jahren im Rahmen der Schuldenkrisen in Lateinamerika und Osteuropa zugekommen, sondern, insbesondere für Österreich maßgeblich, in der Eingliederung der sowjetischen Nachfolgestaaten in die Weltwirtschaft.¹¹⁸ Denn mit Ausnahme von Slowenien haben praktisch alle Länder Zentral- und Osteuropas IMF-Anpassungs-, Sanierungs- und Reformprogramme in Anspruch genommen.¹¹⁹

¹¹⁴ vgl. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,contentMDK:20653660~menuPK:72312~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,0.html> abgefragt am 12.05.2010.

¹¹⁵ vgl. <http://www.imf.org/external/about/history.htm>, abgefragt am 12.05.2010.

¹¹⁶ vgl. Prader, 2004, S. 49f.

¹¹⁷ vgl. Janata/Rosenberger, 2004, S. 4, sowie Coffey/Riley, 2006, S. 7.

¹¹⁸ vgl. Prader, 2004, S. 50.

¹¹⁹ vgl. Prader, 2004, S. 51.

Der IMF, mit seinen 187 Mitgliederstaaten, umschreibt seine Aufgaben nunmehr wie folgt:

*“working to foster global monetary cooperation, secure financial stability, facilitate international trade, promote high employment and sustainable economic growth, and reduce poverty around the world”.*¹²⁰

Eine weitere – mitunter umstrittene – Rolle kommt dem IMF als eine Art Krisenfeuerwehr im Zuge von Finanzkrisen zu,¹²¹ zuletzt in der Abstimmung mit den Euro-Mitgliedern der Europäischen Union, indem ein Staatsbankrott von Griechenland durch einen Stabilisierungsmechanismus im Ausmaß von rund EUR 750 Milliarden verhindert werden konnte.¹²²

Die Weltbank wiederum versteht ihre Rolle nunmehr als *“collaborative role in advancing the vision of inclusive and sustainable globalization”*.¹²³

Im Jahre 1995 wurde die **Welthandelsorganisation (WTO)** gegründet, die sich mit der Regelung internationaler Handels- und Wirtschaftsbeziehungen beschäftigt.¹²⁴ Die Relevanz für Corporate Social Responsibility ergibt sich daraus, dass das WTO-Regelwerk internationale Handelsbeziehungen regelt (siehe 3.6.) und damit die Rahmenbedingungen für ihre 153 Mitgliedsstaaten in diesem Zusammenhang vorgibt.¹²⁵

Alle drei genannten internationalen Organisationen prägen maßgeblich die Regelung von internationalem Handel und grenzüberschreitenden Wirtschaftsbeziehungen nach dem Zweiten Weltkrieg und stellen damit eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung einer globalisierten Wirtschaft dar.

¹²⁰ IMF, <http://www.imf.org/external/about.htm>, abgefragt am 12.05.2010.

¹²¹ vgl. Prader, 2004, S. 51.

¹²² vgl. Interview mit EZB-Präsident Jean-Claude Trichet mit dem Magazin „Der Spiegel“ vom 13.05.2010, <http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2010/html/sp100515.en.html>, abgefragt am 15.05.2010.

¹²³ The World Bank, <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,pagePK:50004410~piPK:36602~theSitePK:29708,00.html>, abgefragt am 12.05.2010.

¹²⁴ Während sich die beiden Bretton-Woods-Institutionen in Washington D.C. befinden, ist der Sitz der WTO in Genf.

¹²⁵ vgl. http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm, abgefragt am 12.05.2010.

Auf die drei internationalen Organisationen wurde kurz eingegangen, um die Entwicklungsstationen der Internationalisierung bzw. Globalisierung der Wirtschaft und die organisationalen Rahmenbedingungen festzumachen. Die Auswirkungen der Globalisierung haben es in weiterer Folge erforderlich gemacht, neue Spielregeln einzuführen, wie z.B. auf Initiative von Ex-UN Generalsekretär Kofi Annan die Gründung des **UN Global Compact** im Jahre 1999 (siehe 3.4.2.).

Eine ausführliche Diskussion über die Wirkungsweise sowie Kritik und Reformvorschläge an den drei Institutionen, sowohl aus europäischer als auch aus transkontinentaler Sicht, liefern Coffey und Riley in den bereits erwähnten Buch **Reform of the International Institutions. The IMF, World Bank and the WTO.**

2.3.1.2. Washington Consensus

Die Jahrzehnte nach dem Zweiten Weltkrieg waren gekennzeichnet durch eine anhaltende Phase des Wirtschaftsaufschwungs. In den 1970er-Jahren kam es jedoch in den USA und in Großbritannien zu einer sog. Stagflation, davon spricht man, wenn entgegen vorherrschender Wirtschaftstheorien gleichzeitig eine hohe Arbeitslosigkeit (Stagnation) und Preiserhöhungen (Inflation) auftreten. Der Grund hierfür wurde im regulatorischen Umfeld und einem Steuersystem, das Investitionen behindert, gesehen.¹²⁶ In die 1980er-Jahre datiert der Aufstieg der sog. **Neuen Rechten** mit Präsident Ronald Reagan in den USA und Premierministerin Margaret Thatcher in Großbritannien. Durch sie wurden die Kernelemente des sog. **Washington Consensus** (Konsens) politisch umgesetzt, „*wirtschaftspolitische Liberalisierung, Deregulierung und Privatisierung und markieren damit die Umrissse dessen, was heute als Neoliberalismus beschrieben wird*“¹²⁷.

Präsident Reagan und Premierministerin Thatcher reagierten auf die wirtschaftliche Situation mit Maßnahmen, die private Wirtschaftsinitiativen begünstigen, Investitionen fördern und den zunehmenden Einfluss der Arbeitnehmer-Bewegung zurückdrängen sollten. Darüber hinaus kam es auch zu einer staatlichen Regelung des Wechselkurses.¹²⁸ Charakteristisch für diese neoliberalen Ideen sind ein geringer Staatseinfluss und ein Zurückdrängen sozialstaatlicher Leistungen.

¹²⁶ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 49f.

¹²⁷ Kellermann, 2006, S. 12.

¹²⁸ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 50.

Der Begriff des Washington Consensus wurde Ende der 1980er-Jahre durch den US-Ökonomen John Williamson in die Diskussion eingeführt und beschreibt jene Politiken, die u.a. der IMF, die Weltbank und das US-Finanzministerium als Reaktion auf die Krise in Lateinamerika vorgegeben haben.¹²⁹ Der IMF wurde, mit dem Instrument der Strukturanpassungspolitik (SAP), zentrale Organisation zur Umsetzung und Überwachung des Washington Consensus in den Volkswirtschaften von Entwicklungs- und Schwellenländern.¹³⁰

Einzelmaßnahmen der Strukturanpassungspolitik, die gleichzeitig der Umsetzung des Konsens dienen, sind Wechselkurskorrektur (Abwertung) sowie Rationalisierung und Maßnahmen zur Kostenökonomie in den jeweiligen Volkswirtschaften, Liberalisierung des Handels (z.B. Abbau von Handelsbeschränkungen) und die Deregulierung von Märkten und Preisen (z.B. Abschaffung von Preisstützungen für Grundbedarfsartikel).¹³¹

Nachdem Länder, die sich an diesen Washington Consensus hielten, mit der Unterstützung der supranationalen Finanzinstitutionen (insb. IMF) rechnen konnten, wurde dies zum vorherrschenden Modell dieser Zeit.¹³²

Der Einfluss des Washington Consensus auf die Globalisierung ist umfangreich, da dadurch die Rahmenbedingungen für Auslandsinvestitionen, Welthandel und den Abbau nicht-tarifärer Handelshemmnisse vorgegeben wurde.¹³³

Spätestens seit der Asienkrise Ende der 1990er-Jahre sieht sich der IMF starker Kritik ausgesetzt.¹³⁴ Einerseits aufgrund seiner Kreditgeberrolle, da der IMF zunehmend „*von der Regulierungsagentur globaler Finanzbeziehungen(...) zu einem Intermediär zwischen Schuldner und Gläubigern*“¹³⁵ geworden ist. Andererseits aufgrund der Übertragung neoliberaler Lösungsansätze (Washington Consensus) auf Entwicklungs- und Schwellenländer.¹³⁶

¹²⁹ vgl. Kellermann, 2006, S. 12.

¹³⁰ vgl. Kellermann, 2006, S. 14, 95.

¹³¹ vgl. Kellermann, 2006, S. 96.

¹³² vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 50.

¹³³ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 50.

¹³⁴ vgl. Kellermann, 2006, S. 12.

¹³⁵ Kellermann, 2006, S. 96.

¹³⁶ vgl. Kellermann, 2006, S. 97.

Das Modell des Washington Consensus wird zunehmend hinterfragt nicht nur von Globalisierungsgegnern auch Stimmen von seiten der World Bank und des IMF werden zunehmend laut, dass die internationalen Rahmenbedingungen zunehmend ergänzt werden müssen durch Themenbereiche wie Corporate Governance, Korruptions- und Armutsbekämpfung und ein Mehr an Transparenz.¹³⁷

2.3.2. Gründung der Europäischen Gemeinschaften als Vorläufer der Europäischen Union und ihre Funktion im Rahmen der Globalisierung

Das folgende Kapitel widmet sich der Rolle der Europäischen Union zur Liberalisierung des Kapitalverkehrs im Rahmen der Umsetzung der 4 Grundfreiheiten. Diese gilt als eine der Eckpfeiler zur Verwirklichung globalisierter Handelströme und Wirtschaftstätigkeiten.

2.3.2.1. Kurzer historischer Abriss der Entwicklung der europäischen Idee von 1951-2009

In diesem Kapitel soll kurz auf die Entwicklung der europäischen Idee nach dem Zweiten Weltkrieg und die Umsetzung im Rahmen der neugegründeten und im Laufe der Jahrzehnte weiterentwickelten europäischen Institutionen eingegangen werden. Dies erscheint wesentlich, um die für die Globalisierung unerlässlichen Rahmenbedingungen durch die Umsetzung der Grundfreiheiten, also freier Waren-, Personen-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr, festzumachen. Da für die vorliegende Arbeit insbesondere auch die Finanzwirtschaft von Bedeutung ist, wird auf die Voraussetzungen und die Auswirkungen der Liberalisierung des Kapitalverkehrs auf die Bankenlandschaft speziell eingegangen. In ihrer Analyse zu **Finanzmarktregulierung und Finanzmarktintegration** vertreten **Hans-Jürgen Wagner** et al. die Meinung, dass mit der Entwicklung der Finanzmärkte in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts auch die Internationalisierung bzw. Globalisierung einhergeht.¹³⁸

Im April 1951 verständigten sich sechs europäischen Länder¹³⁹ zur Errichtung der **Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl** (EGKS, auch: Montanunion). Ziel war es dabei – analog zum Bretton-Woods-System – Lehren aus dem Zweiten Weltkrieg zu

¹³⁷ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 50.

¹³⁸ vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 315.

¹³⁹ Beneluxländer (Belgien, Niederlande, Luxemburg), Deutschland, Frankreich und Italien.

ziehen und eine Plattform für wirtschaftlichen Wohlstand und ein friedliches Zusammenleben zu errichten.¹⁴⁰ Für das europäische Modell der Integration waren fünf Gründe maßgeblich:¹⁴¹

- Es sollte ein Gegenmodell zur nationalistischen Herrschaft darstellen;
- es sollte ein Friedensmodell sein, dass nach den Erfahrungen des Zweiten Weltkriegs langfristig Sicherheit und Frieden gewährleisten sollte;
- es sollte Möglichkeiten für Mobilität und grenzüberschreitende Bewegung von Personen, Waren- und Dienstleistungen, aber auch Informationen und Meinungen ermöglichen;
- es sollte ein Eckpfeiler für wirtschaftlichen Wohlstand und Stabilität darstellen;
- es sollte die politische Machtposition der westeuropäischen Länder, die durch die beiden Weltkriege maßgeblich geschwächt wurde, stärken, aber insbesondere auch ein politisches Die Dominanz des Kommunismus und damit einhergehend die Etablierung des sog. **Ostblocks** stellte zunehmend ein reales Bedrohungsszenario für westeuropäische Länder dar.

Die EGKS wird im März 1957 im Rahmen der **Römischen Verträge** durch die Gründung der **Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft** (EWG) und der **Europäischen Atomgemeinschaft** (EURATOM) verstärkt.¹⁴² Der **Gemeinsame Markt** gilt dabei als Voraussetzung zur Intensivierung der grenzüberschreitenden Handelsbeziehungen und sichert damit wirtschaftlichen Wohlstand, obwohl die spezifische Ausgestaltung unterschiedliche nationale Interessen zum Vorschein gebracht hat: von der ungehinderten Bewegungsfreiheit im Gemeinsamen Markt in deutschem Interesse bis zur britischen Vorstellung einer Freihandelszone mit geringer Supranationalität.¹⁴³

Die Zielsetzung des **EWG-Vertrages** bestand in der Umsetzung der Grundfreiheiten und kann wie folgt zusammengefasst werden: „*einen Gemeinsamen Markt mit freien Personen-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr zu schaffen sowie die dafür notwendige Koordinierung und Harmonisierung unterschiedlicher Politiken vorzunehmen*“¹⁴⁴; dies wurde u.a. durch die Errichtung einer Zollunion umgesetzt. Kernstück der Zollunion war der Abbau von

¹⁴⁰ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 14.

¹⁴¹ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 15f.

¹⁴² vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 14, 19.

¹⁴³ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006; S. 16, 20.

¹⁴⁴ Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 19.

Handelshemmnissen und die Einführung eines gemeinsamen Außenzolls für die EWG-Mitgliedsländer.¹⁴⁵

Im Rahmen eines Fusionsvertrages wurden im Jahre 1965¹⁴⁶ die EGKS, EWG und Euratom in die **Europäischen Gemeinschaft** (EG) integriert.¹⁴⁷

Mit dem Gemeinsamen Markt ging auch die Notwendigkeit einer besseren Abstimmung der **Wirtschafts- und Währungspolitik** einher, dies sollte im Rahmen einer Wirtschafts- und Währungsunion (WWU) bis 1980 umgesetzt werden. Wiederum mussten unterschiedliche nationale wirtschafts- und integrationspolitische Vorstellungen überwunden werden, bevor im Jahre 1979 ein im Rahmen des Europäischen Währungssystems (EWS) entwickelter gemeinsamer Wechselkursmechanismus in Kraft treten konnte.¹⁴⁸

Der EG-Raum war in den 1970er-Jahren geprägt von einer wirtschaftlichen Krise, die es notwendig machte u. a. Maßnahmen gegen die steigende Inflation zu setzen. Phasen wirtschaftlicher Instabilität bergen auch immer die Gefahr von zunehmendem nationalen Protektionismus auf Kosten des Gemeinsamen Marktes.¹⁴⁹ Trotzdem kann man mit Ende der 1970er-Jahre eine weitgehende Umsetzung der Grundfreiheiten feststellen. Diese wurde ergänzt durch eine gemeinschaftliche Außenhandelspolitik sowie durch die Vergemeinschaftung wesentlicher Politikbereiche. Zusammenfassend haben alle diese Maßnahmen zu mehr wirtschaftlichem Wohlstand und demokratischer Stabilität im Gemeinschaftsraum beigetragen.¹⁵⁰

Die Weiterentwicklung des Gemeinsamen Marktes in einen **Binnenmarkt** mit der Verwirklichung eines tatsächlich freien Marktes ohne tarifäre oder non-tarifäre Hindernisse war ein wesentliches Element der **Einheitlichen Europäischen Akte** (EEA), die im Dezember 1985 am Luxemburger Gipfel verabschiedet wurde.¹⁵¹ Das Bekenntnis zum Binnenmarkt innerhalb des EG-Raumes wurde durchaus auch kritisch beurteilt. Innerhalb des Gemeinschaftsraumes war man zunehmend besorgt über den erwarteten steigenden

¹⁴⁵ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 19.

¹⁴⁶ in Kraft seit 1967.

¹⁴⁷ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 19; sowie MacDonald/Koch, 2006, S. 498.

¹⁴⁸ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 23.

¹⁴⁹ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 25.

¹⁵⁰ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 24.

¹⁵¹ Unterzeichnung der EEA im Jahre 1986.

Wettbewerbsdruck, aber auch über die mögliche Gefährdung „sozialer Besitzstände“¹⁵². Außerhalb des Gemeinschaftsraums wurde Sorge über ein mögliches Abschotten des EG-Wirtschaftsraumes gegenüber außenstehenden Wirtschaftspartnern und damit einhergehenden Wettbewerbsnachteilen artikuliert.¹⁵³ Die Vollendung des Binnenmarktes war mit dem Jahre 1992 abgeschlossen.¹⁵⁴

Eine Reform der Gründungsverträge (Römische Verträge) wurde durch den **Vertrag von Maastricht** im Jahr 1991 umgesetzt. Damit wurde die Gemeinschaft

„von einer hauptsächlich wirtschaftlich integrierten und auf der politischen Zusammenarbeit beruhenden Einrichtung in eine Union weiterentwickelt, die durch den neu geschaffenen EU-Vertrag auch eine Gemeinsame Außen- und Sicherheitspolitik (GASP) und eine Zusammenarbeit in der Justiz- und Innenpolitik (ZJIP) umfassen sollte.“¹⁵⁵

Eine primär wirtschaftlich akzentuierte Gemeinschaft wurde damit in eine auf politische Zusammenarbeit erweiterte Union weiterentwickelt. Diese Vertiefung des europäischen Integrationsprozesses führte zu umfangreichen Diskussionen auf europäischer und nationaler Ebene, sodass der Vertrag von Maastricht erst mit einjähriger Verspätung, 1993, in Kraft treten konnte.¹⁵⁶

Der Fahrplan zur Vollendung der **Wirtschafts- und Währungsunion** durch die Einführung der Gemeinschaftswährung **Euro** basierte auf dem sog. Delors-Bericht, der eine Umsetzung in mehreren Schritten vorschlug.¹⁵⁷

- Juli 1990 Kapitalverkehrsliberalisierung sowie eine zunehmende Koordinierung der währungspolitischen Maßnahmen der teilnehmenden europäischen Mitgliedsstaaten;
- Jänner 1994 Etablierung des Europäischen Zentralbanksystems;
- Jänner 1999 Fixierung der Wechselkurse der Teilnehmerländer;

¹⁵² Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 30.

¹⁵³ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 30.

¹⁵⁴ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 33.

¹⁵⁵ Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 32.

¹⁵⁶ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 33.

¹⁵⁷ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 32.

Jänner 2002 Einführung des Euro als allgemein gültiges Zahlungsmittel in allen zwölf WWU-Ländern.

Mit dem Fall der Berliner Mauer 1989 und der Überwindung der Trennung von West- und Osteuropa 1991 (vgl. 2.3.3.3.) wurde neben den vertiefenden Reformanstrengungen auch die Erweiterung der Europäischen Union eine politische Option. Nach den Beschlüssen des Europäischen Rates beim Gipfel in Luxemburg (Dezember 1997) sowie in Kopenhagen (Dezember 2002) und dem Abschluss der Ratifizierungsverfahren traten am 1. Mai 2004, zehn Länder aus Zentral- und Osteuropa¹⁵⁸ sowie Malta und Zypern der Europäischen Union bei.¹⁵⁹ Mit Rumänien und Bulgarien sind 2007 zwei weitere Länder aus dem Einflussbereich der ehemaligen Sowjetunion der Europäischen Union beigetreten.¹⁶⁰

Um einerseits die Handlungsfähigkeit der Europäischen Union insbesondere im Zuge der sog. **Osterweiterung** aufrecht zu erhalten, und andererseits weitere Reformschritte umzusetzen, wurde 2004 der Entwurf zur **EU-Verfassung** vom Europäischen Rat in Rom unterzeichnet. Ziel war es dabei, bestehende EG- und EU-Verträge in ein Grundlagendokument zusammen-zuführen, eine Erneuerung der institutionellen Grundlagen einzuleiten, bestehende Ämter und Institutionen zu stärken und neue Ämter einzuführen.¹⁶¹

Aufgrund von negativen Volksabstimmungen in Frankreich und den Niederlanden konnte eine Ratifizierung der EU-Verfassung in der vorgelegten Form nicht vorgenommen werden. Nach intensiven Verhandlungen wurden schließlich wesentliche Reformschritte im Rahmen des Vertrages von Lissabon im Juni 2007 vereinbart, die mit Dezember 2009 in Kraft getreten sind.¹⁶² Beispielsweise wurde der Forderung nach mehr Demokratie Rechnung

¹⁵⁸ Estland, Lettland, Litauen, Polen, die Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn.

¹⁵⁹ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 36f.

¹⁶⁰ Erweiterungsschritte im Detail:

1972 Norderweiterung: Großbritannien, Dänemark, Norwegen, Irland

1981 Süderweiterung I: Beitritt Griechenland

1986 Süderweiterung II: Spanien und Portugal

1995 Schweden, Finnland und Österreich

2004 Osterweiterung: Estland, Lettland, Litauen, die Slowakei, Tschechien, Polen, Ungarn, Slowenien

2007 Rumänien, Bulgarien

¹⁶¹ vgl. Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 39.

¹⁶² vgl. Zandonella, 2009, aus: http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=LLQKR9, abgefragt am 21.07.2010.

getragen, indem das Europäische Parlament nunmehr in der Gesetzgeberfunktion gleichberechtigt neben dem Europäischen Rat etabliert ist. Weiters wurden die Einstimmigkeitserfordernisse im Europäischen Rat zugunsten einer Ausweitung der Beschlussfassung mit Qualifizierter Mehrheit wesentlich reduziert.¹⁶³ Eine weitere Änderung betrifft zwei neue Ämter: das des **Hohen Vertreters der EU für Außen- und Sicherheitsfragen** sowie des **Ständigen Präsidenten der EU**, besetzt mit Catherine Margaret Ashton und Herman van Rompuy jeweils seit Dezember 2009.¹⁶⁴

2.3.2.2. Die Liberalisierung des Kapitalverkehrs und sein Einfluss auf die Globalisierung der Marktwirtschaft

Unter Kapitalverkehr versteht man finanzielle Transaktionen insbesondere Direktinvestitionen¹⁶⁵, Wertpapiergeschäfte und Handels- sowie Finanzkredite. Eine Besonderheit dieser Geschäfte ist, dass die Geschäftspartner, also Kapitalgeber bzw. -nachfrager, nicht direkt miteinander in Beziehung treten, sondern sog. Finanzintermediäre wie Banken oder Börsen dazwischengeschaltet sind. Die Gründe hierfür sind einerseits Kosteneffizienz, andererseits die Notwendigkeit, das Angebot von Kapital mit der Nachfrage mengen- und fristenkonform zu bedienen (siehe 4.).¹⁶⁶ Aus wirtschaftlicher Sicht soll ein freier Kapitalverkehr dazu dienen, dass Mittel effizient dort eingesetzt werden, wo diese den höchsten betriebs- aber auch volkswirtschaftlichen Ertrag durch den optimierten Einsatz von Produktionsfaktoren erzielen können.¹⁶⁷

Eine umfassende **Integration von Finanzmärkten** liegt dann vor, wenn Sparer die bestmöglichen Renditen für ihre Einlage und die Unternehmen die bestmöglichen Bedingungen für ihren Kapitalbedarf erhalten. Wesentliche Elemente erfolgreicher

¹⁶³ vgl. http://ec.europa.eu/justice_home/key_issues/constitution/constitution_1004_de.pdf, abgefragt am 21.07.2010, sowie Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 43.

¹⁶⁴ vgl. http://ec.europa.eu/news/eu_explained/091120_de.htm, abgefragt am 23.07.2010, sowie Weidenfeld/Wessels, 2006, S. 43.

¹⁶⁵ Direktinvestitionen sind, im Gegensatz zu Portfolioinvestitionen, solche, die neben der Ertragsersparnis auch ein Kontrollmotiv haben. Damit geht in der Regel auch der Transfer von Know-how und Technologie in das kapitalimportierende Empfängerland einher. Vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 299.

¹⁶⁶ vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 299; sowie Priewasser, 2001, S. 6.

¹⁶⁷ vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 295, 300.

Finanztransaktionen sind dabei ausreichende Informationen für die Entscheidungsfindung, aber auch der Faktor **Zeit**.¹⁶⁸

Bereits Anfang der 1960er-Jahre wurden einige Formen von Kapitaltransaktionen geregelt (z.B. Direktinvestitionen, Kauf börsennotierter Wertpapiere); während die rechtlichen Voraussetzungen für die Liberalisierung des Kapitalverkehrs bei wesentlichen Kapitaltransaktionen – im Gegensatz zu den anderen Freizügigkeiten – erst mit Ende der 1990er-Jahre umgesetzt wurden.¹⁶⁹

Als Grund für diese gesonderte Behandlung der Umsetzung der Kapitalverkehrsfreiheit wird angeführt,

„dass unkontrollierte, insbesondere kurzfristige internationale Kapitalbewegungen ihre Fähigkeit, eine autonome Geld- und Kreditpolitik durchzuführen, untergraben würden und Zahlungsbilanzkrisen verursachen könnten.“¹⁷⁰

Erst mit der Einheitlichen Europäischen Akte erhielt der freie Kapitalverkehr eine gleichberechtigte Stellung im Vergleich zu den übrigen Grundfreiheiten, wobei die Umsetzung der Kapitalmarktliberalisierung durch Beseitigung von devisenrechtlichen, aber auch indirekten Beschränkungen in mehreren Schritten vorgenommen wurde.^{171 172}

Als indirekte Beschränkungen versteht man unterschiedliche Rechtsordnungen, die für Finanzmärkte sowie Finanzintermediäre (u.a. Banken) jeweils gelten.¹⁷³ Die Finanzwirtschaft jedes Landes gehört zu den wesentlichen Leitindustrien. Dies gilt als Erklärung dafür, dass es zum Schutz vor internationaler Konkurrenz bis 1985 unterschiedliche Bankensysteme, auf Basis zugrundeliegender rechtlicher Rahmenbedingungen, in den EU-Mitgliedsländern gegeben hat.¹⁷⁴

¹⁶⁸ vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 316.

¹⁶⁹ vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 294f.

¹⁷⁰ Wagener/Eger et.al., 2006, S. 294.

¹⁷¹ Richtlinien zur Vollendung der Kapitalmarktliberalisierung in den Jahren 1985, 1986 und schließlich 1988.

¹⁷² vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 295.

¹⁷³ vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 300.

¹⁷⁴ vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 316.

Neben den zitierten Änderungen im Rahmen der EEA hat die 2. Bankenrichtlinie 1989, die die Harmonisierung der Bankenregulierung vorsah, eine weitere Voraussetzung zur Finanzmarktintegration geschaffen. Einen weiteren Meilenstein stellte der Aktionsplan für Finanzdienstleistungen 1999 dar¹⁷⁵, der durch den sog. **Lamfalussy-Prozess** bis 2005 u.a. einen gemeinsamen Markt für Unternehmensfinanzierungen (wholesale business) sowie die Möglichkeit, Privatkundengeschäft (retail business) grenzüberschreitend auszuüben, vorgesehen hat.¹⁷⁶ Weiters wurde ab 2005 der international geltende Berichtsstandard **International Financial Reporting Standard** (IFRS) für börsennotierte Unternehmen, darunter häufig auch grenzüberschreitend ausgerichtete Finanzinstitute, verpflichtend.¹⁷⁷

Zusammenfassend kann man aufgrund all dieser Maßnahmen „von freiem Handel mit Finanzdienstleistungen und von Niederlassungsfreiheit für Finanzinstitute innerhalb der Union sprechen“¹⁷⁸.

Mit der Einführung der Gemeinschaftswährung **Euro**, durch die das Wechselkursrisiko zwischen den teilnehmenden EU-Mitgliedsländern ausgeschaltet wurde, wurde ein letzter wesentlicher Schritt zur Liberalisierung der Finanzmärkte vollzogen.¹⁷⁹

Dieser Prozess der Integration und Internationalisierung von Handel und Produktion sowie der Finanzbeziehungen findet analog ab den 1980er-Jahren auf internationaler Ebene unter dem Begriff **Global Finance** seine Entsprechung. Auf der Suche nach dem effizientesten Ressourceneinsatz erhöhte sich die Mobilität des Kapitals signifikant und damit einhergehend verstärkten sich nationale Deregulierungsbestrebungen im Wettbewerb um internationale Finanzströme. In den 1980er- und 1990er-Jahren spricht man von einer regelrechten „Deregulierungs- und Liberalisierungswelle“¹⁸⁰ ausgehend von den entwickelten Industriestaaten.

Diese Veränderungen führten zu einem internationalen Währungs- und Finanzsystem, das gekennzeichnet ist durch freie Wechselkurse und die Liberalisierung des internationalen Kapitalverkehrs. Die Transformation der Kapitalmärkte wiederum führte zu einer

¹⁷⁵ Financial Services Action Plan, kurz: FSAP.

¹⁷⁶ vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 316f.

¹⁷⁷ vgl. Sapir, 2007, S. 13.

¹⁷⁸ Wagener/Eger et.al., 2006, S. 317.

¹⁷⁹ vgl. Wagener/Eger et.al., 2006, S. 318 sowie Bretherton/Vogler, 2006, S. 73.

¹⁸⁰ Kellermann, 2006, S. 99.

Neuaustrichtung des internationalen Bankensystems. Mit den neuen Rahmenbedingungen konnten Geschäftsfelder internationalisiert werden. Gleichzeitig positionierten sich Finanzinstitute selbst als institutionelle Investoren (z.B. durch Investmentfonds, Hedge-Fonds) und begannen zunehmend, innovative neue Finanzinstrumente anzubieten. Finanzderivate, als Form von Risikomanagement, dienen beispielsweise dazu, volatile Zinsen und Kursentwicklungen abzusichern. Diese finanziellen Derivate¹⁸¹ wurden sukzessive weiterentwickelt und haben letztlich zu einer nahezu undurchschaubaren Komplexität in ihrer Ausgestaltung geführt.¹⁸²

Der hohe spekulative Charakter dieser Produkte, häufig getrieben durch Profitmaximierung der anbietenden Finanzinstitutionen, hat im September 2008 den Zusammenbruch der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers, und in weiterer Folge eine schwere Krise der internationalen Finanzwirtschaft ausgelöst. Kellermann spricht hier sehr pointiert und zutreffend von einer „*Erhöhung der Krisendynamik*“.¹⁸³

2.3.3. Teilung Europas im 20. Jahrhundert: Entwicklung und Konkurrenz von unterschiedlichen Gesellschafts- und Wirtschaftssystemen

Im Rahmen dieses Kapitels soll kurz auf das alternative Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell des Kommunismus und der Planwirtschaft eingegangen werden, das als Gegenmodell zum Kapitalismus und dem marktwirtschaftlichen Ansatz ausgehend von der UdSSR mehr als 70 Jahre Teile Europas dominiert hat. Mit dem Fall der Berliner Mauer 1989 und dem Zerfall der UdSSR 1991 hat sich die kommunistische Gesellschafts- und Wirtschaftsform gegenüber dem Kapitalismus als nicht nachhaltig herausgestellt.

2.3.3.1. Kommunismus als ideologisches Gegenmodell zum Kapitalismus

Mit der Oktoberrevolution 1917 und der Machtübernahme durch Lenin (1870-1924) bzw. Stalin (1878-1953) ab 1922 wurde die Idee des Kommunismus, das Modell eines Staates mit der „*Vorstellung von einer Gesellschaft, in der die Gleichheit aller durch das Verbot persönlicher Bereicherung garantiert wird und die Früchte der Arbeit dem Kollektiv*

¹⁸¹ Definition nach Kellermann, 2006, S. 99: „*Finanzielle Derivate sind Finanzkontrakte, die ein verpflichtendes bzw. mögliches Geschäft in der Zukunft zum Gegenstand haben, das sich auf Basisprodukte wie Devisen, Aktien, Anleihen oder auf Finanzindizes bezieht.*“

¹⁸² vgl. Kellermann, 2006, S. 98-99.

¹⁸³ Kellermann, 2006, S. 98.

gehören“¹⁸⁴, zur ideologischen, politischen und wirtschaftlichen Realität in der UdSSR und „die UdSSR wurde zum Modell und Motor des totalitären Kommunismus“.¹⁸⁵

Mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges 1945 kam es zu einer Teilung Europas in einen westlichen Teil, gekennzeichnet durch Demokratie und Marktwirtschaft, und in einen östlichen Teil, gekennzeichnet durch die Monopolstellung der Kommunistischen Partei (KPdSU) und Planwirtschaft, ausgehend von der UdSSR nach Ostmitteleuropa und in weiten Teilen der Balkanregion. Winston Churchill hat in einer Rede in Fulton, Missouri, im März 1946 den Begriff des **Eisernen Vorhangs** geprägt, der durch den Bau der Berliner Mauer im August 1961 zwischen Ost- und Westberlin seinen architektonisch-sichtbaren Niederschlag gefunden hat.¹⁸⁶

Die sog. Breschnew-Doktrin, also „den Anspruch [Anm.: der Sowjetunion], dass sie ‚das Recht und die Pflicht‘ hätte, in einem ‚Bruderland‘ zu intervenieren, um den ‚Sozialismus‘ gemäß der von Moskau vorgegebenen Definition zu bewahren“¹⁸⁷ und deren Ausübung hat zu zahlreichen politischen und militärischen Interventionen geführt: 1953 in der DDR, 1956 in Ungarn, 1968 in der Tschechoslowakei und 1981 in Polen. Diese Interventionen stellten die Kontrolle der Region durch die Kommunistische Partei bis 1989 sicher.¹⁸⁸

2.3.3.2. Planwirtschaft als wirtschaftliches Gegenmodell zur Marktwirtschaft

Obwohl es der UdSSR in der Nachkriegszeit während des sog. **Kalten Krieges**¹⁸⁹ gelungen ist, sich zunächst als zweite Supermacht neben den USA zu etablieren und die sowjetische Propaganda das Ihre dazu beigetragen hat, die UdSSR und die sozialistischen Bruderstaaten als „Arbeiterparadies“¹⁹⁰ darzustellen, hat sich das Wirtschaftsmodell der Planwirtschaft mit

¹⁸⁴ Courtois, 2010, S. 31.

¹⁸⁵ Courtois, 2010, S. 34.

¹⁸⁶ vgl. Brown, 2009, S. 701.

¹⁸⁷ Brown, 2009, S. 697.

¹⁸⁸ vgl. Brown, 2009, S. 697.

¹⁸⁹ Darunter versteht man die Auseinandersetzung zwischen den USA und der UdSSR de facto bis 1991, auf militärischer, politischer, wirtschaftlicher, sportlicher und kultureller Ebene die eigene Überlegenheit zu demonstrieren und den Einflussbereich des jeweils Anderen zu schmälern bzw. stabil zu halten.

¹⁹⁰ Courtois, 2010, S. 34.

Fünfjahresplänen und einer Organisation im Rahmen des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW)¹⁹¹ langfristig als nicht haltbar erwiesen.

Der **RGW** wurde 1949 als kommunistisches Gegenmodell zum Marshallplan und zur OECD gegründet und hat sich 1991 im Zuge der politischen Umwälzungen aufgelöst.¹⁹² Die Mitglieder dieses Wirtschaftsbündnisses waren u.a. die heutigen EU-Mitgliedsstaaten Polen, Ungarn, die Tschechoslowakei (ČSSR/ ČSFR, heute: Tschechische Republik und Slowakische Republik), Rumänien und Bulgarien, aber auch die DDR, Albanien, die Mongolische Volksrepublik, Kuba und Vietnam.

Die Zielsetzung der gegenseitigen Wirtschaftshilfe war ein planmäßiges Wachstum, Förderung des Industriesektors sowie eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität. Weiters sollte durch die ökonomische Integration eine verstärkte Spezialisierung und Arbeitsteilung unterstützt, und damit die Angleichung von unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklungsstadien der einzelnen sozialistischen Bündnispartner erreicht werden.¹⁹³

Mit einer **Zentralverwaltungswirtschaft** (Planwirtschaft), umgesetzt in Fünfjahresplänen, wollte Lenin die Risiken und Unsicherheiten des Kapitalismus durch zentrale Festsetzung und Steuerung volkswirtschaftlicher Ziele ausgleichen und damit sukzessive den gesellschaftlichen Fortschritt herbeiführen. Im Rahmen eines hierarchischen Plansystems mit abgestimmten Einzelplänen wurde jeweils ein Gesamtplan erstellt, in dem der gesamte Wirtschaftskreislauf von der Produktion über die Beschäftigung, den Vertrieb bis hin zum Verbrauch vorgegeben war. Der erste Fünfjahresplan wurde 1929 ausgearbeitet, ab 1949 übernahmen einzelne sozialistische Satellitenstaaten (z.B. Bulgarien und ČSSR) das Modell der Planwirtschaft, um damit auf wirtschaftlicher Ebene „*die Überwindung des Kapitalismus durch die Arbeiterklasse und eine kommunistische Gesellschaft*“¹⁹⁴ zu erreichen.¹⁹⁵

Die Fünfjahrespläne umfassten ambitionierte Investitionsbemühungen mit prognostizierten Steigerungsraten der Wirtschaftsleistung um jährlich 25 %. Der wirtschaftliche Fortschritt sollte durch Investitionen in die Schwer- und Rüstungsindustrie erreicht werden; der private Konsum wurde vergleichsweise vernachlässigt. So wurden jährlich rd. 40.000 Ziele von den

¹⁹¹ Council for Mutual Economic Assistance (COMECON).

¹⁹² vgl. Altrichter, 2009, S. 9.

¹⁹³ vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/comecon/comecon.htm>, abgefragt am 23.07.2010.

¹⁹⁴ Courtois, 2010, S. 31.

¹⁹⁵ vgl. Courtois, 2010, S. 317f.

Ministerien auf Basis von Information verschiedener Wirtschaftsakteure festgesetzt, die mit der Umsetzung betraut waren. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Fakten und Wirtschaftszahlen, die für die Planung berechnet wurden, sehr stark von den jeweiligen Interessen und von der Möglichkeit, sich möglichst viele Ressourcen zu sichern, geprägt waren. Nachdem die Preise willkürlich festgesetzt wurden und sich nicht wie Marktpreise durch Angebot und Nachfrage bildeten, gestaltete sich die Ermittlung des Erfolgs äußerst schwierig. Am Ende des Jahres wurde die geplante Leistung mit der faktischen Erreichung in Einklang gebracht, sodass immer von einer Planerfüllung gesprochen werden konnte.¹⁹⁶ Eugène Zaleski bringt dies folgendermaßen zum Ausdruck, „*dass 'die Existenz eines zentralen, kohärenten und vollkommenen Plans, der auf allen Ebenen umgesetzt worden sei, faktisch nur ein Mythos' sei*“.¹⁹⁷

Eine weitere Schwachstelle des planwirtschaftlichen Modells war, dass es nicht möglich war, eine permanente Weiterentwicklung der Volkswirtschaften durch innovative, neue Ideen zu gewährleisten.¹⁹⁸

2.3.3.3. Das Ende des Kommunismus' in Europa und der Zerfall der UdSSR

Nach seiner Ernennung zum Generalsekretär der KPdSU 1985 legte Michail Gorbatschow ein Jahr später, 1986, die **Perestroika** (Neustrukturierung der Wirtschaft) und **Glasnost** (Meinungsfreiheit und eine transparente Staatsführung) als wesentliche Elemente seiner politischen Tätigkeit fest.¹⁹⁹

In seinem 1987 veröffentlichten Buch **Perestroika** bezeichnete Gorbatschow die Breschnew-Ära als einen Zeitabschnitt, der geprägt war durch Stagnation, Strukturschwächen, technischen Rückstand, Korruption und finanzielle Engpässen, die u.a. ausgelöst wurden durch die militärische Intervention in Afghanistan ab 1979.²⁰⁰

¹⁹⁶ vgl. Courtois, 2010, S. 318.

¹⁹⁷ Courtois, 2010, S. 318.

¹⁹⁸ vgl. Schubert/Klein, 2006, aus: http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=JGU24E, abgefragt am 23.07.2010.

¹⁹⁹ vgl. Courtois, 2010, S. 83.

²⁰⁰ vgl. Courtois, 2010, S. 83.

Die Meilensteine seiner Reformbemühungen beeinflussten nicht nur die Sowjetunion und die von ihr dominierten **Ostblockstaaten**²⁰¹, sondern außenpolitisch auch die Westmächte. 1987 wurde gemeinsam mit dem US-amerikanischen Präsidenten Ronald Reagan der Vertrag zum Rückzug und der Vernichtung der in Europa stationierten Mittelstreckenraketen geschlossen, 1988 verkündete Gorbatschow die Absicht, dass sich die UdSSR ab 1989 aus Afghanistan zurückziehen werde.²⁰²

Im gleichen Jahr sprach Gorbatschow in seiner Rede bei der 19. Parteikonferenz (Juni 1988) die Ablehnung einer Militärintervention, und damit de facto die Aufhebung der Breschnew-Doktrin, an. Er ließ seine Intention bereits im Jahr 1985 anlässlich des Begräbnisses von Tschernenko in Gesprächen mit den kommunistischen Parteiführern einzelner Länder Ostmitteleuropas anklingen. Da dies keine Reaktion auslöste, muss wohl davon ausgegangen werden, dass es durchaus im Interesse der politischen Elite der Satellitenstaaten war, die Bevölkerung im Glauben zu lassen, dass ihre jeweilige Regierung die Unterstützung der sowjetischen Armee habe.²⁰³ 1988 sprach Gorbatschow in einer Rede vor den Vereinten Nationen ebenfalls das Abgehen vom Prinzip der militärischen Intervention an. Es mag entweder an der Verklammerung der diplomatischen Sprache oder am Unglauben über das Gehörte gelegen haben, dass die Dimension der Aussage von der Weltpolitik und Weltöffentlichkeit zunächst unbemerkt geblieben ist.²⁰⁴

Weniger spektakulär, aber ebenfalls ein wesentliches Signal war, dass 1989 dem bis dahin staatlich überwachten Dissidenten Andrei Sacharow, Erfinder der sowjetischen Wasserstoffbombe, erlaubt wurde, eine Menschenrechtsorganisation (**Memorial**) zu gründen.²⁰⁵

Das Jahr 1988 war geprägt von der politischen Emanzipation der ehemaligen Ostblockstaaten von der UdSSR, insbesondere durch die Ereignisse in Polen und in Ungarn: In **Ungarn** wurden im September 1987 erste unabhängige Parteien gegründet, die in Dialog mit der

²⁰¹ Dies wird als Sammelbegriff für die Staaten Ostmitteleuropas, die zum ehemaligen Ostblock, bestehend neben der UdSSR aus der DDR, Polen, der Tschechoslowakei, Ungarn, Rumänien und Bulgarien, verwendet. Vgl. Schubert/Klein, 2006, aus:

http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=J5X3SG, abgefragt am 23.07.2010.

²⁰² vgl. Courtois, 2010, S. 83. Anm.: Diese Ankündigung wurde auch eingehalten.

²⁰³ vgl. Brown, 2009, S. 699.

²⁰⁴ vgl. Brown, 2009, S. 700.

²⁰⁵ vgl. Courtois, 2010, S. 84.

Regierung traten.²⁰⁶ Im Oktober 1989 benannte sich die ungarische Kommunistische Partei in Ungarische Sozialistische Partei um. Die Republik wurde ausgerufen und eine Verfassung, die ein Mehrparteiensystem vorsah, wurde verabschiedet.²⁰⁷ 1989 beschloss Ungarn die Öffnung seiner Grenzen zu Österreich mit weitreichenden Folgen für den Zerfall des Ostblocks.²⁰⁸

Polen wurde 1988 von einer Streikwelle erfasst. Die Dimension des Widerstandes machte einen Dialog am **Runden Tisch** zwischen der Regierung und der Opposition notwendig. Die Opposition wurde dabei vertreten durch den Vorsitzenden der Gewerkschaft Solidarność, Lech Walesa. Im August 1989 wurde der Intellektuelle Tadeusz Mazowiecki zum Premierminister und ersten nichtkommunistischen Parteichef ernannt. Dies geschah ohne diplomatischen oder militärischen Protest der UdSSR. Damit galt das politische Monopol der Kommunistischen Partei der UdSSR als gebrochen.²⁰⁹

Die Entscheidung Ungarns, die Grenzen zu Österreich zu öffnen, führte im September 1989 dazu, dass rd. 12.000 DDR-Bürger in den Westen flüchteten. Obwohl die **DDR** zunächst mit dem Schließen der Grenze zu Ungarn reagierte, war die Entwicklung nicht mehr aufzuhalten. Im Oktober 1989 musste Regierungschef und Parteivorsitzender Erich Honecker zurücktreten und nachdem Günter Schabowski, ein Mitglied des ostdeutschen Politbüros, bei einer Pressekonferenz angekündigte, dass DDR-Bürger ohne Ausweis nach Westberlin fahren dürfen, stürmten zehntausende Ostdeutsche zur Berliner Mauer, die in der Nacht des 09. November 1989 schließlich fiel.²¹⁰

„Der Fall der Berliner Mauer traf das kommunistische System wie eine Schockwelle.“²¹¹

In der **Tschechoslowakei**²¹² kam es im November 1989 zur sog. **Samtenen Revolution**. Die Kommunistische Partei wurde ihrer Führungsrolle enthoben, der zuvor inhaftierte Dissident

²⁰⁶ vgl. Courtois, 2010, S. 85.

²⁰⁷ vgl. Courtois, 2010, S. 87.

²⁰⁸ vgl. Courtois, 2010, S. 86.

²⁰⁹ vgl. Courtois, 2010, S. 85f.

²¹⁰ vgl. Courtois, 2010, S. 86f.

²¹¹ Courtois, 2010, S. 87.

²¹² Bis 1990 ČSSR für Tschechoslowakische Sozialistische Republik; bis 1992 ČSFR für Tschechische und Slowakische Föderative Republik, danach die Trennung in Tschechische Republik und Slowakische Republik.

und Schriftsteller Václav Havel wurde zum Präsidenten der Tschechoslowakischen Republik gewählt.²¹³

In **Bulgarien** führten die politischen Umbrüche in den sozialistischen Bruderstaaten dazu, dass der langjährige Staatschef und Generalsekretär der Bulgarischen Kommunistischen Partei, Todor Schiwkow, abgesetzt wurde. Obwohl sich die demokratische Opposition zu organisieren begann, blieb die kommunistische Partei noch rund zwei Jahre an der Macht. Sie zog sich erst auf Druck von öffentlichen Demonstrationen und nachdem die Parteizentrale gestürmt wurde im Sommer 1991 zurück.²¹⁴

In **Rumänien** nahmen die Auflösungserscheinungen des kommunistischen Systems eine andere, gewaltsame, Entwicklung. Am 17. Dezember 1989 kam es in Timișoara zu Demonstrationen, die auf Anweisung von Diktator Ceaușescu niedergeschlagen wurden. Dabei starben rd. 100 Menschen. Der Protest und die Forderung nach Demokratie und Freiheit weiteten sich daraufhin im ganzen Land aus und erreichten am 21. Dezember die Hauptstadt Bukarest. Ceaușescu und seine Frau versuchten zunächst zu fliehen, wurden allerdings von aufgebrachten Demonstranten gefasst, im Rahmen eines kurzfristig eingesetzten Tribunals verurteilt und sofort hingerichtet. Unruhen erfassten das gesamte Land, und fordern weitere Todesopfer. Schätzungen sprechen von rund 700 Menschen, die im Zuge der politischen Wirren ihr Leben verloren haben. In Rumänien ist es den Kommunisten mit Unterstützung der **Geheimpolizei Securitate** gelungen, noch mehrere Jahre an der Macht zu bleiben.²¹⁵

Die **UdSSR** reagierte zunächst kaum auf die politischen Entwicklungen in den sozialistischen Volksdemokratien und auf den Fall der Berliner Mauer.

Bereits 1989 gab es erste Forderungen, zunächst nur von Georgien und Estland, nach der Unabhängigkeit ihrer Länder. Im Jahr 1991 erklärten sich neben Estland, Lettland und Litauen auch die Ukraine, Weißrußland, Moldawien, Aserbeidschan, Kirgistan, Usbekistan und Tadschikistan für unabhängig.²¹⁶

²¹³ vgl. Courtois, 2010, S. 87f.

²¹⁴ vgl. Courtois, 2010, S. 88.

²¹⁵ vgl. Courtois, 2010, S. 88.

²¹⁶ vgl. Courtois, 2010, S. 89f.

Gorbatschow wurde im März 1990 zum Präsidenten der UdSSR gewählt. Nur wenige Monate später, im Juni 1991, trat der Präsident der Russischen Föderation Boris Jelzin aus der KPdSU aus und ging damit in Konfrontation zu Gorbatschow. In Folge dessen kam es zu einem Putschversuch der Vertreter des alten Regimes unterstützt durch den KGB und das Militär. Gorbatschow wurde unter Hausarrest gestellt. Jelzin stellte sich gegen den Putsch; dieser konnte nach zwei Tagen beendet werden, Boris Jelzin ging aus dieser Situation politisch gestärkt hervor. Im August 1991 erklärten das Zentralkomitee der KPdSU und der Oberste Sowjet ihre Auflösung. Im Dezember wurde die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten (GUS) durch einen Vertrag, abgeschlossen von Boris Jelzin mit den Präsidenten der Ukraine und Weißrussland, gegründet. Dieser Gemeinschaft schlossen sich auch die Nachfolgestaaten der UdSSR mit Ausnahme von Georgien und den drei baltischen Republiken (Lettland, Estland, Litauen) an. Im gleichen Monat erklärte Michail Gorbatschow seinen Rücktritt. Nach mehr als 70 Jahren kommunistischer Herrschaft war damit das postkommunistische Zeitalter angebrochen.²¹⁷

Diese durchaus unterschiedliche Entwicklung der einzelnen Länder zeigt auch, dass es sich beim sog. Ostblock um keine homogene Staatengemeinschaft handelte, wie dies häufig in der Wahrnehmung internationaler, insbesondere US-amerikanischer, Kommentare unterstellt wird. Vielmehr handelt es sich um Länder, die durch ihre regionale Einbettung und historische Entwicklung Ähnlichkeiten aufweisen, aber durchaus als eigenständige Länder wahrgenommen und behandelt werden müssen.

2.3.4. Konkurrenz der Wirtschaftsordnungen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln detailliert ausgeführt, haben unterschiedliche politische Systeme Einfluss darauf, welche Ausprägung die jeweilige Wirtschaft des Landes einnimmt. Dementsprechend unterschiedlich gestalten sich die politische Rahmensetzung für unternehmerisches Handeln sowie die Organisationsprinzipien der am Markt tätigen Unternehmen.²¹⁸

In Anlehnung an **Gilpin und Gilpin**, 1987, können zusammenfassend folgende Marktwirtschaftstypen identifiziert werden.²¹⁹

²¹⁷ vgl. Courtois, 2010, S. 90f.

²¹⁸ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 2.

²¹⁹ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 2 sowie Blowfield/Murray, 2008, S. 51.

- Das liberale Modell angloamerikanischen Typs basiert auf individueller Freiheit und Verantwortung.
- Die soziale Marktwirtschaft kontinentaleuropäischen Typs ergänzt das liberale Modell mit sozialem Ausgleich. Im Rahmen dieser Wirtschaftsordnung werden Wirtschaftsakteure als Teil der Gesellschaft betrachtet.²²⁰
- Das marxistisch-kommunistische Modell, in dem die Wirtschaft vom Staat kontrolliert wird. Dieses Modell ist seit der deutschen Wiedervereinigung und dem Zusammenbruch des Ostblocks in den Jahren 1989/1991 nur mehr in Kuba und teilweise in China zu finden.

Nachdem sich das kommunistische Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell nicht als Alternative zum marktwirtschaftlich ausgerichteten Kapitalismus positionieren konnte, gilt dieses als vorherrschendes Paradigma der globalen Wirtschaft. Jedoch haben die Globalisierung und der technologische Fortschritt (z.B. Internet, Email, soziale und virtuelle Netzwerke) die Konkurrenz um die bestmögliche Ausgestaltung marktwirtschaftlich strukturierter Gesellschaftsordnungen verstärkt.

Durch die Globalisierungstendenzen des ausgehenden 20. Jahrhunderts und des 21. Jahrhunderts sind eine Reihe von **Problemfeldern** entstanden oder haben sich verstärkt. Diese umfassen die Umweltverschmutzung und den Klimawandel, die Ausbeutung von Ressourcen und soziale Ungleichgewichte zwischen Industrie- und Entwicklungsländern, um nur einige zu nennen.

In dem Versuch Lösungsmöglichkeiten anzubieten, haben sich in diesem Kontext zwei bestehende **Konzepte** verdichtet. Es handelt sich dabei um das Konzept der **Nachhaltigen Entwicklung**, das auf alle Lebensbereiche Anwendung findet, sowie die Integration der Nachhaltigkeit in den Wirtschaftsbereich, in der Ausgestaltung von **Corporate Social Responsibility**.

2.4. Idee und Konzepte der Nachhaltigen Entwicklung

Im Folgenden wird kurz auf die Diskussion um Nachhaltigen Entwicklung, auf europäischer als auch internationaler Ebene, als übergeordnetes Konzept für die unternehmerische Auseinandersetzung im Rahmen von CSR eingegangen.

²²⁰ vgl. Bertelsmann Stiftung, 2005, S. 7.

2.4.1. Anfänge der Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung

Die Idee der Nachhaltigkeit²²¹ ist ein althergebrachtes, historisch gewachsenes Konzept. Die Ursprünge reichen zurück bis ins 18. Jahrhundert, kommen aus der Forstwirtschaft und wurden vom sächsischen Oberberghauptmann **Hans Carl von Carlowitz** (1645-1714) in seiner Abhandlung **Sylvicultura Oeconomica**, 1713, erstmals erwähnt.²²² Durch ihn wurde die Auffassung, ökologisches Gleichgewicht mit wirtschaftlichen und sozialen Elementen zu verbinden, in der Ideengeschichte verankert.²²³

Ausgehend von den knappen Holzbeständen durch zunehmend industriellen Holzbedarf in Bergbau und Verhüttung, hat er damit eine Produktionsweise charakterisiert, bei der die dauerhafte Ertragskraft des Waldes erhalten bleibt, indem bei der Abholzung auf die Reproduktionsmöglichkeit des Forstes Rücksicht genommen wird. Bis Mitte des 18. Jahrhunderts war der Begriff **Nachhaltigkeit** fest etabliert, er wurde bis ins 19. Jahrhundert in erster Line im Zusammenhang mit der Forstwirtschaft verwendet.²²⁴ Der Nachhaltigkeitsgedanke lässt sich von der Forstwirtschaft auf andere Ressourcen übertragen, die von Übernutzung gefährdet sind.²²⁵

Der Begriff der Nachhaltigkeit rückte im Zeitalter der Industriellen Revolution und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts bedingt durch die politischen Wirren der beiden Weltkriege in Europa wieder in den Hintergrund.²²⁶ In den 1980er-Jahren, insbesondere durch den sog. Brundtland-Bericht (siehe 2.4.3), wurde der Begriff zunehmend für wirtschaftspolitische Belange, die für den sorgfältigen Umgang mit natürlichen Ressourcen plädieren, verwendet.²²⁷

Ein weiteres Konzept, dass sich mit Wachstumsgrenzen beschäftigt hat, war die von **Robert Malthus** in seinem **Essay on the Principle of Population**, 1798, argumentierte Auffassung eines Missverhältnisses zwischen dem Bevölkerungswachstum im Zuge der Industriellen Revolution und den Möglichkeiten in der Nahrungsmittelproduktion. Seine Überlegungen

²²¹ Der Begriff der Nachhaltigkeit beschreibt das Ergebnis des Prozesses der nachhaltigen Entwicklung. Vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 7.

²²² vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 14.

²²³ vgl. Ramge, in: Brand eins, 05/2010, S. 83.

²²⁴ vgl. Ott/Döring, 2008, S. 22f.

²²⁵ vgl. Ott/Döring, 2008, S. 23.

²²⁶ vgl. Ramge, 05/2010, S. 83.

²²⁷ vgl. Promberger/Spiess et al., 2006, S. 11.

werden auch als eine erste Auseinandersetzung mit den Grenzen des Wachstums sowie als frühe Quelle der Nachhaltigkeitsüberlegungen zitiert.²²⁸

Malthus' Vision einer dauerhaften Subsistenzkrise in Europa wurde durch die Erfindung des Kunstdüngers durch den deutschen Chemiker Justus Liebig in den Hintergrund gedrängt.²²⁹

2.4.2. Reaktivierung der Auseinandersetzung mit Nachhaltiger Entwicklung im Kontext der Globalisierung ab den 1980er-Jahren

Der Glaube an das unbeschränkte Wachstum und den grenzenlosen Fortschritt war bis in die 1970er-Jahre unbestritten.²³⁰ Ein erstes Umdenken setzte mit der von **Dennis Meadows** et al. im Auftrag des **Club of Rome** verfassten und 1972 erschienenen Studie **Die Grenzen des Wachstums** (The Limits of Growth) ein. Meadows lieferte dabei eine düstere Zukunftsprognose mit dem Ergebnis, dass bei Fortschreiten der Ressourcenverschwendung, der Umweltverschmutzung und des Bevölkerungswachstums der ökologische und damit wirtschaftliche Kollaps in den nächsten 100 Jahren unvermeidlich sei.²³¹ Weiters kam Meadows dabei zum Resultat, dass es umfassender politischer Veränderungen bedürfe, um zu verhindern, dass die Menschheit bis spätestens 2100 nicht in einen trostlosen Zustand zurückfällt.²³²

Nachdem die Studienautoren die Fortschritte im technischen Umweltschutz und die Maßnahmen der Umweltpolitik unterschätzt haben, sind die Prognosen nicht in der Form und in dem Umfang eingetroffen. Diese Prognoseirrtümer waren Grundlage für die Kritik des Konzeptes durch traditionelle Ökonomen. Eine wesentliche Leistung der Studie ist jedoch, dass über die Zusammenhänge von Ökologie und Ökonomie sowie die Endlichkeit von Ressourcen nachgedacht wurde.²³³ Damit wurden erstmals sozioökonomische Begrenzungen sowie die globale Dimension des Themas Gegenstand einer breiteren öffentlichen Diskussion.²³⁴

²²⁸ vgl. Grunwald/Kopfmüller, S. 15.

²²⁹ vgl. Ott/Döring, 2008, S. 25.

²³⁰ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 15ff.

²³¹ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 16.

²³² vgl. Ott/Döring, 2008, S. 28f.

²³³ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 17 sowie Ott/Döring, 2008, S. 29.

²³⁴ vgl. Matis, 1988, S. 16.

Erwähnenswert ist auch, dass die Diskussionen um die **Grenzen des Wachstums** zeitlich mit der ersten Ölkrise 1973 zusammenfiel.²³⁵

1972 wurde im Rahmen der UN-Konferenz in Stockholm das Umweltprogramm der Vereinten Nationen²³⁶ eingerichtet. Viele Nationalstaaten richteten in Folge eigene Umweltministerien ein.²³⁷ In **Österreich** war ab 1972 das **Bundesministerium für Gesundheit und Umweltschutz** für das Thema zuständig, ab 2000 wurden die Umweltschutzagenden mit dem **Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft** zum **Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft** zusammengelegt. Das neue Ministerium nennt sich öffentlich einprägsamer auch **Lebensministerium**.²³⁸

2.4.3. Nachhaltigkeitsdiskussion auf Ebene der Vereinten Nationen (Brundtland-Bericht)

1980 hat die internationale Gemeinschaft unter dem Dach der Vereinten Nationen die sog. **World Commission on Environment and Development (WCED)** eingesetzt. Diese UN-Kommission nahm 1983 unter dem Vorsitz der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland ihre Arbeit auf.²³⁹ Eine der Zielsetzungen war es dabei, sich mit den neuen ökologischen Herausforderungen auseinanderzusetzen und Handlungsempfehlungen für dauerhafte Entwicklungen zu definieren.²⁴⁰

²³⁵ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 17.

²³⁶ United Nations Environment Programme/UNEP; <http://www.unep.org/>, abgefragt am 15.05.2010.

²³⁷ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 17f.

²³⁸ vgl. <http://www.lebensministerium.at/article/archive/4870>, abgefragt am 16.05.2010.

²³⁹ vgl. Ott/Döring, 2008, S. 31f.

²⁴⁰ Weitere Zielsetzungen waren u.a. die Armutsbekämpfung sowie die nachholende Entwicklung von Ländern der sog. Dritten Welt. Das Konzept der nachholenden Entwicklung geht davon aus, dass das Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell der entwickelten Länder als vorbildlich und damit anstrebenswert ist. Auch W.W. Rostow unterstellt in seinem Phasenmodell (The Stages of Growth. A Non-Communist Manifesto, 1960), dass es nur einen universellen Wachstumspfad gibt und dass die Entwicklungsländer sich das Erfolgsmodell der Industrienationen zum Vorbild nehmen sollen. Vgl. Ott/Döring, S. 27, sowie 29ff.

Unter dem Vorsitz der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland wurde 1987 der Bericht **Our Common Future** (Unsere gemeinsame Zukunft) vorgelegt, der in der Literatur häufig als der sog. **Brundtland-Bericht (Brundtland-Report)** zitiert wird.²⁴¹

Im Rahmen dieses WCED-Berichts wurden drei Grundprinzipien formuliert: die Untrennbarkeit von Umwelt- und Entwicklungsaspekten, die Realisierung von Gerechtigkeit und die globale Perspektive des Themas. Weiters wurden den Überlegungen zwei mit moralischer Wertung unterlegte Prämissen zugrunde gelegt:²⁴²

- (1) Zukunftsverantwortung: die Verantwortung für zukünftige Generationen als intergenerative Perspektive;
- (2) Verteilungsgerechtigkeit unter der gegenwärtigen Generation:
Armutsbekämpfung bzw. Verringerung des Abstandes zwischen **arm** und **reich** als intragenerative Perspektive.

Häufig wird in diesem Zusammenhang auch vom Beginn der **neuen Nachhaltigkeitsdebatte** gesprochen, was nicht korrekt ist, da der Gedanke des **Ecodevelopment** schon seit den 1970er-Jahren diskutiert wird.²⁴³

Ein wesentliches Ergebnis der Kommission ist eine definitorische Festlegung von nachhaltiger Entwicklung (sustainable development):

“Sustainable Development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”²⁴⁴

²⁴¹ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 20f.

²⁴² vgl. Ott/Döring, 2008, S. 33; sowie Grunwald/ Kopfmüller, 2006, S. 20f.

²⁴³ vgl. Ott/Döring, S. 32. Der Ecodevelopment-Ansatz wurde in den 1970er-Jahren von der Hammarskjöld-Foundation vorgelegt und umfasst u.a. folgende Leitlinien: Erhalt der Umwelt, Respekt vor kultureller Vielfalt und lokalen Traditionen, keine Kopie von westlichen Lebensstilen, Berücksichtigung künftiger Generationen. Vgl. Ott/Döring, S. 30f.

²⁴⁴ World Commission on Environment and Development, 1987, p. 43ff, vgl. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, abgefragt am 12.05.2010, Die offizielle deutsche Übersetzung lautet: „Entwicklung, die den gegenwärtigen Bedarf zu decken vermag, ohne gleichzeitig späteren Generationen die Möglichkeit zur Deckung des ihren zu verbauen.“ Zitiert nach Ott/Döring, 2008, S. 33.

Eine Entwicklung ist demnach dann als nachhaltig anzusehen, wenn gegenwärtige Generationen in der Lage sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen ohne damit die gleichen Chancen zukünftiger Generationen zu schmälern.

Nachhaltige Entwicklung bezeichnet dabei den Prozess der gesellschaftlichen Veränderung mit der zentralen These, dass die Erhaltung der Funktionsfähigkeit der ökologischen Systeme eine Voraussetzung für eine nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung ist.²⁴⁵ **Nachhaltigkeit** wiederum bezieht sich auf das Ergebnis dieses Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozesses.²⁴⁶

Mit dem Begriff **sustainable development** wurde konzeptionell versucht, den Konfliktlinien zwischen Umwelt- und Naturschutz, Armutsbekämpfung und Wirtschaftswachstum Rechnung zu tragen. Es war gleichzeitig der Versuch, ältere Modelle nachholender Industrialisierung nicht völlig außer Acht zu lassen, der Hinweis auf die ökologischen Grenzen des Wachstums, den Lebensstil westlicher Gesellschaften nicht gänzlich in Frage zu stellen, aber auch Armutsbekämpfung nicht zu vernachlässigen. Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung versucht damit im Vergleich zum älteren **Ecodevelopment-Ansatz** einen Ausgleich zwischen konkurrierenden Interessen.²⁴⁷

Der Brundtland-Bericht legt mit der gewählten Definition von nachhaltiger Entwicklung ein globales, gesellschaftlich-politisch normgebendes und humanistisch-geprägtes Entwicklungsleitbild vor.²⁴⁸

Das normative Leitbild der nachhaltigen Entwicklung wurde allgemein akzeptiert, einerseits, weil es für die Verbesserung gegenwärtiger, bei gleichzeitiger Berücksichtigung künftiger Lebenschancen im globalen Kontext steht. Andererseits lassen die gewählten Formulierungen genügend Interpretationsspielraum hinsichtlich der Problemanalyse und der identifizierten Grundforderungen zu.²⁴⁹

Als Problembereiche der nachhaltigen Entwicklung gelten der Bereich der Ökologie (Umweltprobleme wie Klimawandel, Verschmutzung der Meere, Verfügbarkeit von

²⁴⁵ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 18.

²⁴⁶ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 7.

²⁴⁷ vgl. Ott/Döring, 2008, S. 32.

²⁴⁸ vgl. Ott/Döring, 2008, S. 33; sowie Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 20.

²⁴⁹ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 21f.

Trinkwasser, Verlust von Anbauflächen sowie die Erschöpfung natürlicher Ressourcen) und der Sozialbereich (Bevölkerungswachstum, Hunger, Armut, Migration). Als weitere Elemente des globalen Wandels wurden „*Arbeitslosigkeit, Bildungsdefizite, die Zukunft der sozialen Sicherungssysteme, Staatsverschuldung, Folge der Globalisierung, die Rolle der internationalen Finanzmärkte, Chancengleichheit, Probleme regionaler Identitäten und Kulturen*“²⁵⁰ erkannt.

2.4.4. Das Drei-Säulen-Modell

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung steht auch für die Erkenntnis, dass Ökonomie, Ökologie und soziale Sicherheit als Einheit und gleichrangig zu betrachten sind. Die Ziele des Brundtland-Berichts werden auch durch das sog. **Drei-Säulen-Modell** beschrieben. Mitunter wird das Modell noch ergänzt durch z.B. Wissen, der Kunst, aber auch demokratische Kultur. In der WCED-Betrachtung steht die ökonomische Säule für Nachhaltigkeit, auch im Rahmen z.B. von Haushaltskonsolidierung bzw. Steueraufkommen, sowie Sicherung des Standortes und der Beschäftigung durch u.a. den Ausbau der Verkehrswege.²⁵¹

Obwohl das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung weitgehende Zustimmung findet, müssen einige **Kritikpunkte** bzw. Schwachstellen angemerkt werden. Häufig wird das Problem der Widersprüchlichkeit der einzelnen Forderungen angesprochen (conflicting interests). Das Paradigma des ökonomischen Wachstums widerspricht in gewisser Weise der Forderung zum schonenden Umgang mit der Umwelt bzw. Ressourcenverbrauch, obwohl in der akademischen Diskussion mitunter von **sustainable growth** gesprochen wird. Auch die Forderung nach intragenerativer Gerechtigkeit, also dem gleichen wirtschaftlichen und sozialen Standard für Industrie- und Entwicklungsländer, widerspricht per Definition einem sorgfältigen Umgang mit der Umwelt und der Verfügbarkeit von dafür erforderlichen Rohstoffen. Weiters wird zum Forderungskatalog der UN-Kommission mitunter kritisch festgehalten, dass dabei eine anthropozentrische Position eingenommen wird.²⁵²

Trotzdem gilt es als ein wesentlicher Verdienst des WCED-Berichts, dass der Begriff der Nachhaltigkeit einer breiteren Öffentlichkeit bekannt wurde und dass die Möglichkeiten zur

²⁵⁰ Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 11.

²⁵¹ vgl. Ott/Döring, 2008, S. 38f.

²⁵² vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 21.

Umsetzung nachhaltiger Entwicklung auch zunehmend außerhalb von akademischen Kreisen diskutiert wurden.²⁵³

In diesem Umfeld wird 1992²⁵⁴ die **United Nations Conference on Environment and Development** (UNCED) in Rio de Janeiro abgehalten. Diese Konferenz mit den beiden Abschlussdokumenten der **Rio Declaration** und **Agenda 21** gilt als Meilenstein in der politischen Verankerung von Nachhaltigkeit.²⁵⁵

Eine der wesentlichen Folgeaktivitäten des sog. **Rio-Prozesses** war die Vereinbarung des **Kyoto-Protokolls** auf der UN-Klimaschutzkonferenz in Kyoto, Japan, im Jahre 1997. Im Rahmen von mehreren Nachfolgekonferenzen wurde dabei ein Mengenziel für die Emissionen von Treibhausgasen (CO₂) für Industrieländer vereinbart. Das Kyoto-Protokoll trat 2005 in Kraft, und ist inhaltlich bis 2012 begrenzt. Im Rahmen der Klimaschutzkonferenz von Kopenhagen im Dezember 2009 wurde - vorerst vergeblich - versucht, eine Neuregelung der CO₂-Emissionen für den Zeitraum nach 2012 herbeizuführen.

Weitere Ziele wurden im September 2000 durch die **United Nations Millennium Declaration** festgelegt. Diese sog. **UN-Millenniums-Ziele** umfassen die Bekämpfung von Armut, Gesundheitsmaßnahmen, Bildungschancen sowie die Auseinandersetzung mit ökologischer Nachhaltigkeit und sollen bis 2015 erreicht werden.²⁵⁶

2.4.5. Nachhaltigkeitsdiskussion auf Ebene der Europäischen Union

Nachdem im **Amsterdamer Vertrag**, 1997, in der 7. Erwägung der Präambel zum EUV festgehalten wurde, dass der wirtschaftliche und soziale Fortschritt Europas auf dem Grundsatz einer nachhaltigen Entwicklung basieren soll, sollte dieser Festlegung durch die Entwicklung einer EU Nachhaltigkeitsstrategie Rechnung getragen werden. Mit dem **Gipfel von Stockholm** im März 2001 wurde das als Querschnittsmaterie angesehene Thema der **Nachhaltigen Entwicklung** Teil der Agenda des Lissabon-Prozesses.²⁵⁷ Im Jahr 2001 hat der Gipfel von Göteborg eine erste Schwerpunktsetzung für eine EU-Nachhaltigkeitsstrategie (Göteborg-Strategie) hervorgebracht. Nach umfangreichen Konsultationsverfahren ab 2004

²⁵³ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 22.

²⁵⁴ 2002 fand der zweite UN-Gipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg statt. Vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 25f.

²⁵⁵ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 26.

²⁵⁶ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 22ff.

²⁵⁷ vgl. Ott/Döring, 2008, S. 36f.

wurde 2006 die sog. **Renewed EU Sustainable Development Strategy** (EU SDS) von der Europäischen Kommission verabschiedet.²⁵⁸

Diese EU SDS sieht eine integrierte Betrachtung von wirtschaftlichen, sozialen und umweltrelevanten Maßnahmen vor und konzentriert sich auf folgende sieben Zielsetzungen mit akzentuiertem Umweltschwerpunkt:

- *“Climate change and clean energy*
- *Sustainable transport*
- *Sustainable consumption & production*
- *Conservation and management of natural resources*
- *Public Health*
- *Social inclusion, demography and migration*
- *Global poverty and sustainable development challenges.”*²⁵⁹

Im Zuge der Überprüfung der EU SDS im Juli 2009 wurde nochmals festgehalten, dass die

*„EU Strategie für nachhaltige Entwicklung (...) den Rahmen für eine langfristige Zukunftsvision für Nachhaltigkeit [bildet], bei der Wirtschaftswachstum, sozialer Zusammenhalt und Umweltschutz Hand in Hand gehen und sich wechselseitig unterstützen“.*²⁶⁰

Die Auseinandersetzung mit nachhaltiger Entwicklung wird insbesondere durch die Integration in relevante politische Strategien vorangetrieben. Die Europäische Kommission sieht dabei den Kampf gegen den Klimawandel und insbesondere die Förderung einer *„wissensbasierte[n], ressourceneffiziente[n] Wirtschaft mit geringem CO₂-Ausstoß“*²⁶¹ als wichtige Zielsetzung.

Das Zusammenwirken bereichsübergreifender Strategien, in diesem Fall der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung und der Lissabon-Strategie für wissensbasierte Beschäftigung und Wachstum, wird folgendermaßen konkretisiert: *„Die Lissabon-Strategie ist eine dynamische Strategie, in die Nachhaltigkeitsaspekte (Klimawandel, Energie, finanzielle und soziale*

²⁵⁸ vgl. <http://ec.europa.eu/environment/eussd/>, abgefragt am 19.08.2010.

²⁵⁹ <http://ec.europa.eu/environment/eussd/>, abgefragt am 19.08.2010.

²⁶⁰ Europäische Kommission, 2009, S. 2.

²⁶¹ Europäische Kommission, 2009, S. 2.

Nachhaltigkeit) integriert wurden.“²⁶² Damit wurde die Lissabon-Strategie durch die EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung um die Umweltdimension ergänzt und erweitert.²⁶³

Weiters wird vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 festgehalten, welche Bedeutung Nachhaltigkeit für den Wirtschafts- und damit auch den Finanzbereich hat.²⁶⁴

Während die EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung einen starken Fokus auf Umweltthemen legt, akzentuiert die EU-Strategie für Corporate Social Responsibility insbesondere die **soziale Verantwortung** der Unternehmen.

2.4.6. Gesellschaftliche Akteure der Nachhaltigen Entwicklung

Bei den gesellschaftlichen Akteuren unterscheidet man staatliche und nicht-staatliche Gruppen, die eigene Vorstellungen zur nachhaltigen Entwicklung, jeweils geprägt durch Werte, Normen und Interessen, haben.²⁶⁵

Unternehmen, also in der Regel nicht-staatliche Akteure, kommt hier ein besonderer Stellenwert zu, da durch die von ihnen direkt und indirekt getroffenen Entscheidungen sämtliche Bereiche, die für die nachhaltige Entwicklung relevant sind, beeinflusst werden. Durch Produktions- und Investitionsentscheidungen wird direkt auf Umweltbelastungen, Ressourcenverbrauch sowie auf Forschungsschwerpunkte Einfluss genommen. Dies gilt auch für den Humanfaktor **Arbeit** über nachgefragte Qualifikationen, Zurverfügungstellung von Arbeitsplätzen sowie Aus- und Weiterbildung. Entscheidungen über den Kapitaleinsatz betreffen die Nachfrage nach finanziellen Ressourcen und damit die Auseinandersetzung mit dem Bereich der nationalen, internationalen sowie supranationalen Finanzinstitutionen.²⁶⁶

Durch den Einsatz von Marketing werden Konsum- und Lebensgewohnheiten durch Unternehmen mitgestaltet. Im Rahmen von Lobbying werden Rahmenbedingungen durch politische Entscheidungen mitbeeinflusst. Damit kommt Unternehmen, über die ökonomische

²⁶² Europäische Kommission, 2009, S. 16.

²⁶³ vgl. http://www.bmu.de/europa_und_umwelt/eu-nachhaltigkeitsstrategie/doc/6733.php, abgefragt am 15.05.2010.

²⁶⁴ Europäische Kommission, 2009, S. 2.

²⁶⁵ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 106.

²⁶⁶ Unter supranational versteht man den Zusammenschluss von Staaten, bei dem teilweise nationalstaatliche Souveränitätsrechte an eine überstaatliche Organisation abgegeben werden.

Komponente hinaus, eine wesentliche Funktion bei der Umsetzung von nachhaltiger Entwicklung zu.²⁶⁷

Nachdem die Bedeutung von Unternehmen als **wesentliche Akteure für die Umsetzung eines integrativen Nachhaltigkeitskonzepts**²⁶⁸ herausgearbeitet wurde, soll in einem nächsten Schritt auf das Konzept der **Corporate Social Responsibility** eingegangen werden.

Das **Drei-Säulen-Modell**, das auf makroökonomischer Ebene durch die Zieldefinition des Brundtland-Berichts eingeführt wurde, wird auf mikroökonomischer Ebene durch das Konzept von **Corporate Social Responsibility**²⁶⁹ aufgegriffen, wobei die drei Säulen mitunter leicht einprägsam auch als **people, planet, profit** bezeichnet werden.

1994 hat John Elkington in seinem Buch **Cannibals with Fork** den Begriff der **triple bottom line** geprägt. Im Englischen wird in der Gewinn- und Verlustrechnung der Schlussstrich, unter dem sich der ausgewiesene Gewinn befindet, als **bottom line** bezeichnet. Mit der Erweiterung um die Umwelt- und Sozialdimension entsteht somit die sog. **triple bottom line**.²⁷⁰

²⁶⁷ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 107; sowie Bowen, 1953, p. 3ff.

²⁶⁸ vgl. Grunwald/Kopfmüller, 2006, S. 107.

²⁶⁹ Mitunter wird auch von **Corporate Sustainability** gesprochen, um dem implizierten Nachhaltigkeitsgedanken verstärkt Rechnung zu tragen.

²⁷⁰ vgl. o. V., Harvard Business manager, Januar 2008, S. 12.

*“CSR is not a project in the traditional sense
but an attitude that is worth committing to.”²⁷¹*

- Wolfgang Ruttensdorfer -

3. Die Entwicklungsphasen von Corporate Social Responsibility

Ziel dieses Kapitels ist es, die Entwicklungsstadien der wissenschaftlichen Auseinandersetzung und die begriffliche Abgrenzung des Begriffs der **Corporate Social Responsibility** darzustellen. Dies dient als Basis für die Entwicklung der Arbeitsdefinition, anhand derer die aufgeworfenen Forschungsfragen diskutiert werden sollen. Weiters soll der Zugang zur Thematik auf internationaler Ebene (Vereinte Nationen²⁷², Europäische Union)²⁷³, auf nationaler Ebene (hier konkret: Österreich) sowie seine Einbindung in den unternehmensinternen Kontext dargestellt werden. Mittels einer kurzen Übersicht über die zugrundeliegenden Wirtschafts- und Gesellschaftsmodelle sollen die Kontextfaktoren in denen CSR umgesetzt wird, skizziert werden. Kurz eingegangen wird auf eine kritische Bewertung des CSR-Konzeptes. Der Bogen schließt sich durch Michael Porters Strategieüberlegungen zu CSR, indem eine idealtypische Auffassung im Vergleich zu vielfach praktizierten CSR-Ausrichtungen diskutiert wird.

3.1. Ursprünge von CSR im angloamerikanischen Raum

Die Ursprünge von Corporate Social Responsibility gehen auf den angloamerikanischen Raum zurück. In den USA gehört freiwilliges bürgerschaftliches bzw. zivilgesellschaftliches Engagement zum kulturellen Selbstverständnis.²⁷⁴ Diese alten Traditionen gehen auf die Zeit der Industrialisierung zurück, als die moralischen Verpflichtungen von Unternehmern gegenüber der Gesellschaft unter dem Begriff Philanthropie eingeordnet wurden. Berücksichtigt man allerdings den mangelhaft ausgeprägten Wohlfahrts- und Sozialstaat, darf vermutet werden, dass dies mitunter eher eine Notwendigkeit denn eine gänzlich freiwillige

²⁷¹ OMV, 2006, S. 3.

²⁷² United Nations.

²⁷³ Die Konzentration auf die Wirtschaftsräume von US-Amerika sowie die Europäische Union entspricht der Vorreiterrolle aber auch Dominanz dieser Regionen in globalem Rahmen. Hinsichtlich der Entwicklungslinien von CSR sind hier die übrigen Kontinente, insb. Asien, (noch) von untergeordneter Bedeutung.

²⁷⁴ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 4.

bürgerschaftliche Handlung zum Funktionieren des Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells gewesen ist.²⁷⁵

Auch der Beginn der wissenschaftlich-akademischen Auseinandersetzung mit dem Thema geht von den USA aus. Eine detaillierte Darstellung dazu findet sich im folgenden Kapitel.

3.2. Wissenschaftliche Auseinandersetzung mit CSR im historischen Kontext

In Anlehnung an Carroll (1999) und Antal/Dierkes et al. (2002) können die Entwicklungsstadien von Corporate Social Responsibility nach Dekaden gegliedert werden. Trotz einiger Arbeiten zu CSR in den 1950er-Jahren, zu dieser Zeit wird eher von **social responsibility** (SR) gesprochen,²⁷⁶ ist die eigentliche Auseinandersetzung mit dem Thema mit den 1960er Jahren zu datieren. In diese Zeit einschließlich der 1970er-Jahre fallen wesentliche Forschungsarbeiten und Versuche, den Begriff definitorisch zu verorten, u.a. durch Keith Davis, Joseph W. McGuire und Clarence C. Walton. Ab den 1980er-Jahren gibt es keine signifikante Weiterentwicklung zur Definition von CSR, aber ein verstärktes Interesse, CSR-Maßnahmen empirisch zu belegen, zu quantifizieren und zu bewerten. Wesentliche Arbeiten haben dabei Peter Drucker sowie Philip Cochran und Robert Wood vorgelegt. Die 1990er-Jahre waren davon geprägt, dass das CSR-Konzept als Kerntheorie Ausgangspunkt wurde für weiterführende Themenkomplexe wie **stakeholder theory**, **business ethics theory** und **corporate citizenship**.²⁷⁷ Seit den späten 1990er-Jahren und besonders ab 2008 ist eine Renaissance in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlicher Verantwortung sowohl im wissenschaftlichen Diskurs als auch in der unternehmerischen Umsetzung festzustellen.

Ab den **1950er-Jahren** fand ausgehend von den USA die Auseinandersetzung mit CSR erstmals Eingang in die akademische Diskussion, und damit gab es auch die ersten Versuche einer definitorische Begriffsbestimmung und -abgrenzung.²⁷⁸ Als Gründe dafür werden u.a. angesehen, dass die Bevölkerung der Regierung bzw. der öffentlichen Verwaltung immer weniger die Lösung sozialer Probleme zutraute. Gleichzeitig entwickelte sich die öffentliche Meinung dahingehend, dass Unternehmen nicht nur ökonomische Ziele zu verantworten

²⁷⁵ vgl. Backhaus-Maul, 2008, S. 485f.

²⁷⁶ vgl. Carroll, 1999, S. 269.

²⁷⁷ vgl. Carroll, 1999, S. 268 sowie S. 291f.

²⁷⁸ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 12.

haben, sondern als Teil der Gesellschaft, in der sie tätig sind, sich auch mit dem gesellschaftlich-sozialen Umfeld, aber auch mit dem Umgang mit Ressourcen auseinandersetzen sollen. Weiters ist ein Wandel bei Führungskräften bzw. deren Zugang zu modernem Management festzustellen. Zunehmend finden sich Manager in Entscheidungspositionen, die aufgrund ihres Bildungshintergrunds gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit als wesentliche Aufgabenstellung der Zeit und als wichtig für die Zukunft erachten.²⁷⁹

Als Ausgangspunkt für die wissenschaftliche Diskussion um den Begriff Corporate Social Responsibility wird häufig das Buch **Social Responsibilities of the Businessman** (1953) von **Howard R. Bowen** angesehen.²⁸⁰ Er konzentriert sich dabei auf die Rolle von großen Unternehmen im Umfeld des freien, kapitalistischen Wirtschaftssystems in den Vereinigten Staaten.²⁸¹

Seinen Betrachtungen liegen folgende Annahmen zugrunde: Große Unternehmen verfügen über großen Einfluss und daraus abgeleitet über Macht (siehe 3.8.2.1.). Sie gelten als ein Symbol amerikanischer Kultur schlechthin. Entscheidungen, die in Vorstandsetagen getroffen werden, betreffen sehr viele Menschen, nicht nur die unmittelbaren Mitarbeiter, Geschäftspartner und Kunden und ihre Lebensumstände, sondern in letzter Konsequenz die gesamte Gesellschaft. Dies ist dem einzelnen Unternehmen bzw. Unternehmern mitunter nicht bewusst, da sie sich nur als kleinen Teil der Gesamtwirtschaft wahrnehmen.²⁸² Diese Auffassung wird sehr treffend folgendermaßen zusammengefasst: *“Business [Anm. der Autorin: ‘like government’] is basically ‘of the people, by the people, and for the people’”*.²⁸³

²⁷⁹ vgl. Antal/Dierkes et al., 2002, S. 25.

²⁸⁰ Diskussionen zum Thema gab es vereinzelt auch davor, die Publikation von Bowen wird in der Literatur jedoch als Initialzündung in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit CSR angeführt. Carroll bezeichnet ihn sogar als *“Father of Corporate Social Responsibility”*. Carroll, 1999, S. 270.

²⁸¹ vgl. Bowen, 1953, S. 6f.

²⁸² Bowen, 1953, S. xi sowie S. 3ff.

²⁸³ Bowen, 1953, S. 5.

Die Auffassung Bowens wurde entsprechend einer vom US-amerikanischen Wirtschafts-
magazin **Forbes** im Jahre 1946 durchgeführten Umfrage von 93,5 % der amerikanischen
Geschäftsleute geteilt.²⁸⁴

Die **1960er**-Jahre stehen für eine zunehmende Formalisierung von CSR.²⁸⁵ Hervorzuheben
sind dabei die Forschungsarbeiten von **Keith Davis** (1960), weil diese den damals
vorherrschenden wissenschaftlichen Zugang zu CSR darstellten. CSR war für ihn *“business-
men’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct
economic or technical interest.”*²⁸⁶

Joseph W. McGuire (1963) hat diesen Gedankengang weiterentwickelt, indem er schreibt:

*“The corporation today must take an interest in politics, in the welfare of the
community, in education, in the ‘happiness’ of its employees – in fact, in the whole
social world about it. In a sense, therefore, business must act ‘justly’, as a proper
citizen should.”*²⁸⁷

Diese Überlegungen beinhalten damit eine erste Auseinandersetzung mit den Konzepten
business ethics sowie **corporate citizenship**.²⁸⁸

Anfang der 1960er-Jahre war die Managerpersönlichkeit im Zentrum der CSR-
Überlegungen. **Keith Davis** (1967) entwickelte das Konzept dahingehend weiter, dass
zunehmend das Unternehmen als Träger der gesellschaftlichen Verantwortung angesehen
wurde.²⁸⁹

Clarence C. Walton (1967) hat den wissenschaftlichen Diskurs um eine wesentliche Facette
erweitert, indem er die Ansicht vertrat, dass soziale Verantwortung und ehrenamtliches
Engagement von Unternehmen durchaus auch mit Kosten verbunden sein können, die keinen
direkt messbaren Ertrag bringen.²⁹⁰ Diese Auffassung wurde im Rahmen einer öffentlichen

²⁸⁴ vgl. Carroll, 1999, S. 270.

²⁸⁵ vgl. Carroll, 1999, S. 270.

²⁸⁶ Davis, 1960, S. 70.

²⁸⁷ McGuire, 1963, S. 144.

²⁸⁸ vgl. Carroll, 1999, S. 272.

²⁸⁹ vgl. Meffert/Backhausen et al., 2005, S. 13.

²⁹⁰ vgl. Carroll, 1999, S. 273.

Meinungsumfrage durch die **Opinion Research Corporation** (1970) bestätigt, in der rd. zwei Drittel der Befragten die Meinung vertraten, dass Unternehmen die moralische Verpflichtung hätten, sozialen Fortschritt zu unterstützen, auch wenn dies zu Lasten des Unternehmens-gewinns geht.²⁹¹

Wesentlich ist dabei die **öffentliche Meinung** gegenüber Unternehmen: Einerseits hinsichtlich deren Engagement in kommunalen Belangen aber auch die zunehmende Erwartung, dass die Wirtschaft als Teil der Gesellschaft auch ihren Beitrag dazu leisten muss, gesellschaftlich-soziale Probleme zu lösen bzw. zur Bewältigung und Vermeidung von Risiken beizutragen.²⁹² Carroll (1999) hat das öffentliche Stimmungsbild zu CSR wie folgt umschrieben:

“(...) the late 1960s and early 1970s was a period during which social movements with respect to the environment, worker safety, consumes, and employees were poised to transition from special interest status to government regulation.”²⁹³

Eine zusätzliche Erweiterung des CSR Konzepts wurde von **Harold L. Johnson** (1971) in den **1970er-Jahren** erarbeitet, der die Interaktion mit den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, also den **Stakeholdern**, als zusätzliches wesentliches Kriterium der Einbettung des Unternehmens in sein gesellschaftliches Umfeld diskutierte: *“A socially responsible firm is one whose managerial staff balances a multiplicity of interests. Instead of striving only for larger profits for its stockholders, a responsible enterprise also takes into account employees, suppliers, dealers, local communities, and the nation.”²⁹⁴* Er brachte auch einen weiteren wesentlichen Gedankengang in die Diskussion ein, nämlich, dass gesellschaftliche Verantwortung auch als Möglichkeit einer nachhaltigen Gewinnorientierung gesehen werden kann. *“Social responsibility states that businesses carry out social programs to add profits to their organization.”²⁹⁵* Es ist damit kein **Gutmenschen-Konzept**, sondern eine weitblickende Auffassung von zukunftsorientiertem wirtschaftlichem Handeln.

Als maßgeblich wird dabei nicht nur Gewinnmaximierung als eindimensionales Unternehmensziel (shareholder value) erachtet, sondern die unternehmerische Aufgabe wird als

²⁹¹ vgl. Carroll, 1999, S. 275.

²⁹² vgl. Antal/Dierkes et al., 2002, S. 25.

²⁹³ Carroll, 1999, S. 275.

²⁹⁴ Johnson, 1971, S. 50: zitiert nach Carroll, 1999, S. 273.

²⁹⁵ Johnson, 1971, S. 54: zitiert nach Carroll, 1999, S. 274.

mehrdimensionaler Prozess angesehen, mit der Notwendigkeit, sich an einem sich permanent ändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld zu orientieren und zu behaupten (stakeholder approach).²⁹⁶

Ab Mitte der 1970er-Jahre datieren erste **empirische Untersuchungen** zum Thema CSR; beispielsweise im Rahmen einer Studie, durchgeführt von **Bowman und Haire** (1975), in der sie das Engagement von Unternehmen untersuchten.²⁹⁷ Auch die Forscher **Henry Eilbert** und **Robert Parket** (1973) waren weniger an einer weiteren CSR-Definition interessiert als an Fakten und Daten, die belegen sollten, inwieweit das Thema die Unternehmensrealität erreicht hat. Es ging also darum, ob CSR von der theoretischen Diskussion auch tatsächlich zur realen Umsetzung in den Unternehmen wurde.²⁹⁸

Eine der wesentlichen Kategorisierungen von CSR ist von **Archie B. Carroll** und stammt aus dem Jahr 1979. Eine Weiterentwicklung seiner Forschungserkenntnisse legte er 1991 vor, wobei das CSR Modell zur besseren Veranschaulichung in Form einer **CSR Pyramide** dargestellt wurde.

Dabei bildet die ökonomische Verantwortung als Grundlage jeder unternehmerischen Tätigkeit die erste und unterste Stufe, gefolgt von der Verantwortung zur Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen, denen ein Unternehmen entsprechend dem Umfeld, in dem es tätig ist, unterliegt. Auf der dritten Stufe folgt die ethische Verantwortung, definiert durch die Erwartungen der Gesellschaft, der externen Stakeholder, an das Unternehmen. Den Abschluss bildet die vierte Stufe, in der die philanthropische Verantwortung des Unternehmens im Rahmen seiner Rolle als **good corporate citizen** verankert ist.²⁹⁹ Carroll hat durch die graphische Darstellung einer Pyramide versucht, die Interdependenzen der einzelnen Ebenen zu veranschaulichen: “[It] helps the manager to see that the different types of obligations are in a constant tension with one another”.³⁰⁰

²⁹⁶ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 13.

²⁹⁷ vgl. Carroll, 1999, S. 280.

²⁹⁸ vgl. Carroll, 1999, S. 277f.

²⁹⁹ Die Weiterentwicklung des CSR Konzeptes (1991) betrifft konkret diese Ebene, die in der ursprünglichen Version als **discretionary responsibilities** definiert worden ist. Darunter wird die Freiheit des Unternehmens in der Auswahl der gesellschaftlich relevanten Maßnahmen verstanden, obzwar die Maßnahmen als solche sehr wohl von der Gesellschaft erwartet werden. Vgl. Carroll, 1979, S. 500.

³⁰⁰ <http://www.csrquest.net>, abgefragt am 24.04.2010.

Abbildung 3: Carroll's CSR Pyramid



Carroll's CSR Pyramid

Quelle: <http://www.csrquest.net>, abgefragt am 24.04.2010.

Die **erste Stufe** stellt die Grundlage jeder nachhaltigen wirtschaftlichen Existenz eines Unternehmens dar (be profitable) und besagt, dass die Gesellschaft von Unternehmen erwartet, dass diese Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellen, die mit Gewinn verkauft werden. Dieser Ebene liegt demnach die Prämisse zugrunde, dass die Gesellschaft erwartet, dass Unternehmen mit ihrer Tätigkeit Gewinne erzielen. Die **zweite Stufe** (obey the law) besagt, dass die Gesellschaft davon ausgeht, dass die gesetzlich verpflichtenden Rahmenbedingungen von Unternehmen eingehalten werden. Im Gegensatz dazu sind die **dritte** (be ethical) und **vierte Stufe** (be a good corporate citizen) dieser CSR-Systematik freiwillige Kriterien, die weitestgehend im Ermessen des Unternehmens sind bzw. das Wertegerüst reflektieren, dem sich ein Unternehmen und seine Entscheidungsträger verpflichtet fühlen.³⁰¹

Wesentlich ist dabei auch, dass die einzelnen Ebene nicht sequenziell erfüllt werden müssen (z.B. zuerst die wirtschaftliche Ebene, dann die Einhaltung der Gesetze), sondern dass alle Ebenen gleichberechtigt und gleichzeitig zu berücksichtigen sind.

Carroll hält weiters fest

“For CSR to be accepted by the conscientious business person, it should be framed in such a way that the entire range of business responsibilities is embraced. It is suggested here that four kinds of social responsibilities constitute total CSR: economic, legal, ethical and philanthropic. Furthermore, these four categories or components of CSR might be depicted as a pyramid. To be sure, all of these kinds of

³⁰¹ vgl. Carroll, 1999, S. 28f; sowie Carroll, 1979, S. 500.

*responsibilities have always existed to some extent, but it has only been in recent years that ethical and philanthropic functions have taken a significant place.*³⁰²

In den **1980er-Jahren** kommt **Thomas M. Jones** (1980) zu dem Schluss, dass CSR als Prozess und nicht als Resultat gesehen werden soll (der Weg als Ziel).³⁰³

Zwei Forschungsarbeiten, die beide aus dem Jahr 1984 datieren, versuchen gesellschaftlich-soziale Verantwortung für die Verwendung in Unternehmen methodisch und instrumentell zu erklären bzw. aufzubereiten.

Der bekannte aus Österreich stammende US-amerikanische Ökonom **Peter F. Drucker** (1984) plädierte für ein neues Verständnis, eine unternehmerische Herangehensweise und die Verwendung einer betriebswirtschaftlichen Diktion, demzufolge gesellschaftlich-soziale Initiativen als wirtschaftliche Chancen, sozusagen als ein **business case**, gesehen werden sollen:

*“But the proper ‘social responsibility’ of business is to tame the dragon, that is to turn a social problem into economic opportunity and economic benefit, into productive capacity, into human competence, into well-paid job, and into wealth.”*³⁰⁴

CSR soll damit als ein Konzept verstanden werden, dass sich wirtschaftlich **rechnen** muss.³⁰⁵

Philip Cochran und Robert Wood (1984) versuchen in ihren Untersuchungen, einen Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und seinem sozialen Engagement herzustellen. Als Messgröße verwenden sie den **reputation index** von Milton Moskowitz. Sie beschäftigen sich also mit der Fragestellung, ob soziale Verantwortung auch wirtschaftliche Vorteile bringt.³⁰⁶

Ein nächster Schritt in der inhaltlichen Weiterentwicklung der Diskussionen um CSR ist darin zu sehen, dass die Evaluierung der Zielerreichung, also das tatsächliche Ergebnis der unternehmerischen Bemühungen um gesellschaftliche Verantwortung, als zusätzliches

³⁰² Carroll, 1991, S. 40.

³⁰³ vgl. Carroll, 1999, S. 285.

³⁰⁴ Drucker, 1984, S. 62: zitiert nach Carroll, 1999, S. 286.

³⁰⁵ vgl. Meffert/Backhausen et al., 2005, S. 15.

³⁰⁶ vgl. Carroll, 1999, S. 286f.

Element eingeführt wurde. Man spricht auch von **Corporate Social Performance (CSP)** in diesem Zusammenhang. In den 1980er-Jahren wird das Modell der **Corporate Social Performance (CSP)** in die Diskussion eingeführt. Im dreidimensionalen CSR Modell nach **Steven Wartick und Philip Cochran (1985)** sollen die Aspekte der **corporate social responsibility**, der **corporate social responsiveness** und der **social issues** in einen Ordnungsrahmen aus Prinzipien, Prozessen und Direktiven gebracht werden. In diesem theoretischen Ansatz wird CSR als ein Element im übergeordneten CSP-Konzept verstanden.³⁰⁷

Ab Mitte der **1980er- bis Ende der 1990er-Jahre** ist das Interesse an CSR als wesentliches Thema in Wissenschaft und Praxis zurückgegangen. Als Gründe hierfür wurde u.a. der Zerfall des Ostblocks, der Aufschwung neoliberaler Ideen, aber auch die zunehmende Globalisierung angegeben. Gleichzeitig rückte der shareholder value als wesentliches unternehmerisches Ziel (wieder) in den Vordergrund.³⁰⁸

Trotzdem ist diese Phase auch geprägt vom Entstehen neuer wissenschaftlicher Konzepte wie der **stakeholder theory**, **business ethics theory** und dem Konzept der **Corporate Citizenship**.³⁰⁹ Weiters fällt in diese Periode die Diskussion um eine gesetzliche Regelung zur Berichterstattung sozialer und umweltbezogener Aktivitäten der Unternehmen. Mit Ausnahme von Frankreich, das seit 1970 von Unternehmen ein verpflichtendes **social reporting** vorsieht, wurde diese Forderung international nicht weiter verfolgt.³¹⁰ 1997 wurde durch die **Global Reporting Initiative (GRI)** ein internationaler Standard für CSR-Berichte eingeführt, der laufend verbessert und verweitert wird (z.B. durch branchenrelevante Ergänzungen, den sog. sector supplements), und freiwillig von Unternehmen angewendet werden kann (siehe 3.4.2.). Weitere wesentliche Initiativen sollen bereits hier kurz erwähnt werden, da sich zeigt, dass CSR als Konzept kurzfristig in den Hintergrund gerückt sein mag, aber nicht das umfangreiche, internationale Bemühen zur Lösung von Problemen: 1997 wird der Begriff der **triple bottom line** durch John Elkington in die Diskussion eingeführt, 1999 wird der **UN Global Compact** durch Ex-UN Generalsekretär Kofi Annan aus der Taufe gehoben (siehe 3.4.2.), und schließlich präsentierte die **Europäische Kommission** 2001 das Grünbuch zur unternehmerischen Verantwortung (siehe 3.4.1.).³¹¹

³⁰⁷ vgl. Carroll, 1999, S. 287.

³⁰⁸ vgl. Antal/Dierkes et al., 2002, S. 26.

³⁰⁹ vgl. Carroll, 1999, S. 288.

³¹⁰ vgl. Antal/Dierkes et al., 2002, S. 25f.

³¹¹ vgl. Antal/Dierkes et al., 2002, S. 26f.

Ab den **späten 1990er-Jahren** kommt es erneut zu einem Bedeutungswandel im Umgang mit CSR. Die Abschwächung der neoliberalen Ära führte zu einer Renaissance von CSR in der universitären Auseinandersetzung und im unternehmerischen Umfeld. **Social Responsible Investments (SRI)** wurden zunehmend interessant. Durch Skandale wie Enron in den USA³¹² sowie Maxwell³¹³ in Großbritannien wurde die Forderung nach einer stärkeren Corporate Governance (siehe 3.6.) laut, und die primäre Ausrichtung auf Gewinnmaximierung im Rahmen des **shareholder values** wurde zunehmend nicht mehr als ausreichend für die Lösung gesellschaftlicher, sozialer und ökologischer Problemstellungen angesehen. Eine Verstärkung der erneuten Auseinandersetzung mit unternehmerischer Verantwortung für die Gesellschaft wird der Verbreitung elektronischer Medien, insbesondere dem Internet, und dem Einfluss der globalen Verbreitung von Information zugeschrieben.³¹⁴

Im Zusammenhang mit der Finanzkrise 2008 und der damit ausgelösten globalen Wirtschaftskrise wurden erneut die Erwartungen der Zivilgesellschaft hinsichtlich der Verantwortung von Unternehmen insbesondere im Finanzdienstleistungsbereich öffentlich thematisiert. Diesmal stand die Herangehensweise von Unternehmen im Rahmen ihres Kerngeschäfts (CSR-Dimension: Ökonomie/Profit) im Vordergrund. Wirtschaftliche Praktiken, insbesondere von Investmentbanken, die durch Spekulationen und intransparente Produkte, die in erster Linie auf die Gier der Kunden auf hohe Renditen abgezielt haben, haben das Vertrauen in die gesamte Finanzdienstleistungsbranche wesentlich erschüttert.³¹⁵

Wiederum wurde der Ruf nach ethischem Handeln und nach der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung für das unternehmerische Tun, insbesondere in Finanzdienstleistungsunternehmen, sowohl bei der Geschäftsgebarung als auch im sozialen

³¹² Der US-amerikanische Energiekonzern Enron musste aufgrund von Bilanzfälschungen im Jahre 2001 Insolvenz anmelden und hat damit einen der größten Unternehmensskandale in den Vereinigten Staaten ausgelöst.

³¹³ Der britische Unternehmer Robert Maxwell hat versucht, die finanziellen Schwierigkeiten, in denen sich sein Medien- und Verlagshaus befand, durch Bilanzfälschungen und missbräuchliche Verwendung der Pensionsfonds seiner Mitarbeiter zu verschleiern. 1991 starb er unter mysteriösen Umständen.

³¹⁴ vgl. Antal/Dierkes et al., 2002, S. 26.

³¹⁵ Beispiele dazu können auch aus Österreich genannt werden mit der Notverstaatlichung der Österreichischen Kommunalkredit AG im November 2008 sowie der Kärntner Hypo-Alpe-Adria Group im Dezember 2009.

und ökologischen Umfeld, laut. Eine Akzentuierung der Unternehmen auf CSR erscheint damit eine durchaus logische Konsequenz, um zumindest maßgebliche kommunale und umweltrelevante Initiativen verstärkt in den Vordergrund zu rücken und damit das Spektrum der Verantwortung in breiterem Rahmen zu kommunizieren. Das öffentliche Interesse an diesem Thema wird gespiegelt durch die Vielzahl an Artikeln in Printmedien. Darüber publiziert wird nicht mehr nur in Spezialmedien (z.B. CorporAID, Lebensart), sondern auch durch österreichische Leitmedien (z.B. Kurier, die Presse, der Standard, der Trend) sowie internationale Medien (z.B. Financial Times mit dem FT Sustainable Banking Award). Die seit Ende 2008 nahezu inflationäre nationale und internationale Berichterstattung zum Thema Corporate Social Responsibility würde eine eigene wissenschaftliche Untersuchung rechtfertigen.

Wichtig wäre in dieser Phase – begünstigt durch die Krise 2008 - das CSR-Modell soweit wie möglich als unternehmerisches **Mainstream**-Konzept zu etablieren und zu integrieren, sodass die nächste zyklisch neoliberale Phase CSR nicht wieder in die relative Bedeutungslosigkeit verschwinden lässt.

3.3. Unterschiede im Zugang zu CSR zwischen den USA und Europa

Im Zugang zu CSR gibt es signifikante Unterschiede zwischen den USA und Europa. Dies ist das mehrheitliche Ergebnis von Studien, die sich mit diesem Forschungsthema auseinandergesetzt haben.³¹⁶ Nicht einheitlich sind jedoch die Erkenntnisse, welcher Zugang zu einer besseren **Performance** in CSR führt. Die Erklärung für die unterschiedlichen Zugänge zu diesem Themenkomplex lässt sich grundsätzlich vom gesellschaftspolitischen und historischen Hintergrund der jeweiligen Gesellschaftssysteme ableiten.

3.3.1. Die Rolle des Staates auf Basis des jeweiligen Wirtschafts-/ Gesellschaftsmodells

Die Dominanz des wirtschaftlichen Erfolgs im US-amerikanischen Umfeld lässt sich am besten in der Aussage, die Milton Friedman zugeschrieben wird, ausdrücken: **The business**

³¹⁶ vgl. Maignan/Ralston, 2002, S. 499.

of America is business³¹⁷. Dies unterstreicht, welche Bedeutung die Schaffung von **shareholder value** im US-amerikanischen Kontext einnimmt (vgl. 3.7.).

Gleichzeitig spielen amerikanische Unternehmen eine wesentliche Rolle in der Unterstützung des lokalen Gemeinwesens (community involvement) durch umfangreiche Spenden- und Sponsoringbeiträge. Gleiches gilt für die philanthropischen Aktivitäten von Unternehmern,³¹⁸ aber auch die Unterstützung des ehrenamtlichen Engagements von Mitarbeiter, (vgl. 3.8.2.3.) mit denen nicht nur Bildungs- und Gesundheitsprogramme, sondern auch umfangreiche Kunst- und Kulturaktivitäten häufig erst möglich gemacht werden.³¹⁹

US-amerikanische und europäische Staaten bekennen sich zum marktwirtschaftlichen Wirtschaftsmodell, wobei die USA das zugrundeliegende Kapitalismuskonzept wesentlich konsequenter umsetzen als beispielsweise Österreich mit dem gemäßigten Ansatz der sog. Sozialen Marktwirtschaft.

Im Gegensatz zu den USA greifen europäische Staaten und deren Regierungen – insbesondere in den deutschsprachigen Ländern – durch gesetzliche Rahmenbedingungen wesentlich umfangreicher in das Leben der Bürger und damit auch in das kommunale Gemeinwesen ein. Die Konsequenz daraus war, dass sich Unternehmen lange Zeit auf die Einhaltung von arbeits- und sozialrechtlichen Regeln konzentriert haben. Die Verpflichtung zu gesellschaftlicher Verantwortung wurde in der Vergangenheit häufig über Investitionen in Umwelt- und Klimaschutz manifestiert.³²⁰

3.3.2. Die Rolle der Unternehmen auf Basis des jeweiligen Wirtschafts-/ Gesellschaftsmodells

Eine wesentliche Unterscheidung im Rollenverständnis zwischen US-amerikanischen und westeuropäischen Unternehmen hinsichtlich des freiwilligen Engagements zum Gemeinwesen ist hier hervorzuheben.

³¹⁷ vgl. Friedman, 1962, S. 133. Die Überprüfung der Primärquellen haben ein wortidentisches Zitat nicht bestätigt. Sinngemäß entspricht der Ausspruch dem, was Friedman in diesem Kontext wissenschaftlich vertreten und publiziert hat.

³¹⁸ Zu den bekannten amerikanischen Philanthropen zählen beispielsweise John D. Rockefeller, Solomon R. Guggenheim, Andrew Carnegie.

³¹⁹ vgl. Maignan/Ralston, 2002, S. 509.

³²⁰ vgl. Maignan and Ralston, 2002, S. 508ff.

Engagierte US-amerikanische Unternehmen verstehen ihre Rolle als **Corporate Citizen** (siehe 3.8.2.) dahingehend, dass sie durch diese freiwilligen Maßnahmen auch die Möglichkeit haben, die Gesellschaft nach ihren Ideen und ihren Vorstellungen weiterzuentwickeln.³²¹ In westeuropäischen Staaten besteht diese freiwillige Verpflichtung gegenüber dem Gemeinwesen eher in einer „*Übernahme sozialer Verantwortung, die ihnen von sozialstaatlichen Akteuren nahegelegt wird.*“³²²

Weitere konkrete Unterschiede zwischen US-amerikanischen und europäischen Unternehmen in der Herangehensweise an CSR sollen anhand der im Folgenden zitierten Studie detaillierter ausgeführt werden.

Eine Studie unter dem Titel **Corporate Social Responsibility in Europe and U.S.: Insights form Business' Self-presentation** (2002) hat sich mit den CSR-Aktivitäten von rund 400 Unternehmen in den Vereinigten Staaten, Großbritannien, Frankreich und den Niederlanden auseinandergesetzt³²³. Grundlage für die Forschungserkenntnisse waren die auf den Unternehmens-Websites kommunizierten CSR-Maßnahmen der jeweiligen Unternehmen. Die Studie kommt dabei zum Ergebnis, dass die US-amerikanischen (53%) und die britischen (66%) Unternehmen sich wesentlich intensiver mit CSR Prinzipien, Prozessen und Schwerpunktthemen auseinandersetzen als Vergleichsunternehmen in Frankreich (29%) und den Niederlanden (24%). Dies legt nahe, dass es US-amerikanischen und britischen Unternehmen ungleich wichtiger erscheint, als **good corporate citizen** wahrgenommen zu werden.³²⁴

Hinsichtlich der Motivation von Unternehmen, sich mit CSR auseinanderzusetzen, wurden drei Kategorien identifiziert:³²⁵

value-driven: Orientierung an der Unternehmenskultur und an den Unternehmenswerten;

³²¹ vgl. Backhaus-Maul, 2008, S. 487.

³²² Backhaus-Maul, 2008, S. 487.

³²³ Rund 100 Unternehmen pro Land. Vgl. Maignan/Ralston, 2002, S. 500.

³²⁴ vgl. Maignan/Ralston, 2002, S. 502.

³²⁵ vgl. Humboldt Institute of Management, 2004, unter: http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/html/deutsch/forschung/CSR_Kommunikation.pdf, abgefragt am 23.05.2010.

- stakeholder-driven:* Orientierung an den Anspruchsgruppen bzw. Reaktion auf Druck und Erwartung von Anspruchsgruppen;³²⁶
- performance-driven:* Orientierung am wirtschaftlichen Ergebnis bzw. zur Steigerung dessen sowie als Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

In den USA werden die CSR-Aktivitäten weniger als Teil ihres Kerngeschäftes (core business) gesehen, sondern es werden Maßnahmen zur Förderung von Bildung, Kunst und Kultur sowie zur Steigerung der generellen Lebensqualität in der Kommune, in der sie tätig sind, als relevant angegeben. Die europäischen Unternehmen zeigen eine relativ gleichmäßige Ausrichtung ihrer CSR-Aktivitäten auf folgende Bereiche: umweltrelevante sowie kommunale Maßnahmen, Kunst und Kultur, Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und Sicherheit von Mitarbeitern und, wesentlich hier, Maßnahmen im Rahmen des jeweiligen Produkt- und Dienstleistungsangebotes. Die Ergebnisse französischer und britischer Unternehmen stechen hier geringfügig heraus mit 62,1 % bzw. 78,8 % der untersuchten Unternehmen, die ihren Fokus auf die Umwelt legen (UK: 78,8 %) und 41,4 % bzw. 21,2 %, die CSR als wesentlich in ihrer Produkt-/Leistungspalette erachten (UK: 21,2 %).³²⁷

Dies legt den Schluss nahe, dass US-amerikanische Unternehmen ihr Augenmerk primär auf den wirtschaftlichen Erfolg legen, um vom erwirtschafteten Gewinn CSR-Maßnahmen umzusetzen (giving back to society). Währenddessen unternehmen europäischer Firmen auch Anstrengungen dahingehend, ihre Geschäftstätigkeit zunehmend sozial- und umweltverträglich auszurichten (how to do business).

Hinsichtlich der **stakeholder**-getriebenen Auseinandersetzung war festzustellen, dass diese für US-amerikanische Unternehmen von eher geringerer Bedeutung ist (11,3 % der befragten Unternehmen). Gleichzeitig stellt in den europäischen Ländern insbesondere in Frankreich und den Niederlanden das Erfüllen von Stakeholder-Erwartungen eine maßgebliche Motivation für CSR-Maßnahmen dar. Ein interessantes Ergebnis hat die Studie hinsichtlich der Anspruchsgruppen, die im Fokus der europäischen Unternehmen standen, erbracht. Britische Unternehmen fokussieren die Kommunen und die Kunden, während französische

³²⁶ Als Stakeholder (Anspruchsgruppen) wurden Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Eigentümer, Gemeinschaft (community), NGOs und NPOs berücksichtigt. Vgl. Maignan/Ralston, 2002, S. 498.

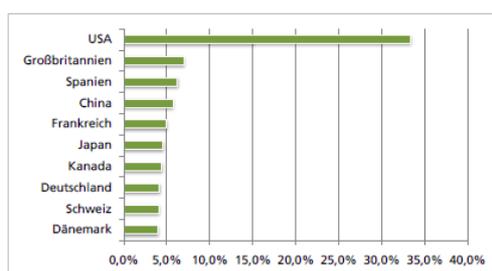
³²⁷ vgl. Maignan/Ralston, 2002, S. 509.

und holländische Unternehmen den Schwerpunkt ihrer Stakeholder-Ausrichtung auf Kunden und Aufsichtsorgane legen.³²⁸

Laut einer Studie der Echo Research Group mit dem pointierten Titel **Most U.S. Companies Revealed as Corporate Responsibility 'Deadbeats'**, die 2004 veröffentlicht wurde,³²⁹ sind US-amerikanische Unternehmen zwar noch immer Vorreiter im Bereich der Philanthropie, nicht jedoch, wenn es um ein umfangreiches Verständnis von CSR geht. Dieses Ergebnis wird dadurch unterstrichen, dass 88 % der Unternehmen angeben, dass sie kein großes Augenmerk auf sozial verträgliche Investitionen legen. Nur ein Drittel der US-amerikanischen Unternehmen hält CSR für eine geeignete Maßnahme für ein besseres Risikomanagement, eine Meinung, die immerhin 68 % der europäischen Finanzinstitutionen teilen. Gemäß dieser Studie glauben europäische Unternehmen, dass ihre US-amerikanischen Mitbewerber in der Implementierung von CSR-Maßnahmen zurückliegen und nur wenige die Kriterien von Ethik Indices erfüllen.³³⁰

Auch wenn sich US-amerikanische Unternehmen den Vorwurf ihrer europäischer Mitbewerber gefallen lassen müssen, keinen ganzheitlichen Ansatz in der Umsetzung von CSR-Maßnahmen zu haben, haben diese jedoch viel schneller auf das erhöhte Risikobedürfnis der Kunden nach den Erfahrungen der Finanzkrise 2008 reagiert und bieten verstärkt Investmentfonds an, die bestimmten CSR-relevanten Standards genügen müssen. Diese Trendwende zeigt eine aktuelle Untersuchung mit klarer Ausrichtung hin zu CSR-kompatiblen, **ethischen** Investmentprodukten aus dem Jahr 2010.

Abbildung 4: Anteil – Länder – Top EDA* Fonds per Januar 2010



*EDA – Ethisch Dynamischer Anteil

³²⁸ vgl. Maignan and Ralston, 2002, S. 505.

³²⁹ vgl. Echo Research Group (2004), unter: http://www.echoresearch.com/en/news-and-events/view/155-year.2005_155-id.100663486.html, abgefragt am 07.12.2010.

³³⁰ vgl. Echo Research Group (2004), unter: http://www.echoresearch.com/en/news-and-events/view/155-year.2005_155-id.100663486.html, abgefragt am 07.12.2010.

Vor dem Hintergrund unterschiedlich akzentuierter Gesellschafts- und Wirtschaftsmodelle zwischen den USA und Europa³³¹ ist auf Basis der zitierten Studie Folgendes zusammenfassend festzuhalten:³³²

Das CSR-Engagement von US-amerikanischen und europäischen Unternehmen zeigt ein uneinheitliches Bild. Die wohlfahrtsstaatliche Ausrichtung europäischer Länder gibt eine klare Festlegung der **gesellschaftlichen Aufgabenverteilung** vor. Staatliche Funktionen umfassen auch die soziale Wohlfahrt, während die unternehmerische Tätigkeit sich auf diese Kernfunktion konzentriert, einschließlich der Einhaltung von gesetzlichen Rahmenbedingungen, insbesondere dem betrieblichen Arbeitnehmerschutz.

Anders ist die Situation in den USA, in denen durch das nahezu vollständige Fehlen einer staatlichen Wohlfahrtsauffassung, Aufgaben, die sich aus dieser Funktion ergeben, auch teilweise von Unternehmen übernommen werden (müssen). US-amerikanische Unternehmen tragen damit eine hohe soziale Verantwortung gegenüber den Kommunen, in denen sie geschäftlich tätig sind. Nachdem dies auch von der Öffentlichkeit erwartet wird, werden diese sozial-relevanten Maßnahmen sehr umfangreich im Rahmen der Unternehmenskommunikation herausgestrichen. Daraus leiten sich auch die Schwerpunktsetzung auf Philanthropie und Voluntarismus (corporate volunteering) sowie kommunale Programme zur Verbesserung der Bildung und der Lebensqualität allgemein ab. US-amerikanische Unternehmen sehen ihre CSR-Maßnahmen als Teil ihrer Unternehmenskultur, verwurzelt in Normen und Werten und häufig verschriftlicht in Form eines **Code of Conduct** (Verhaltenskatalog). Dies erklärt die Akzentuierung auf den **value-driven approach** von CSR-Maßnahmen.

Eine weitere Unterscheidung ist in der öffentlichen Wahrnehmung über die **Rolle von Unternehmen** festzustellen. Bedingt durch das protestantische Erbe hat die US-amerikanische Bevölkerung eine vergleichsweise positive Einstellung zur Funktion von Unternehmen, insbesondere im kapitalistischen Kontext. Die europäische Öffentlichkeit wiederum weist einen wesentlich kritischeren Zugang zum moralischen Wert von Kapitalismus und der Rolle der Unternehmen auf, sodass freiwillige soziale Aktivitäten sehr

³³¹ Vorliegende Forschungsarbeiten subsumieren hier im Wesentlichen Kontinentaleuropa ohne die ehemaligen Ostblockstaaten, aber einschließlich Großbritannien.

³³² vgl. Maignan/Ralston, 2002, S. 510ff.

kritisch hinsichtlich ihrer wahren Motive beurteilt werden. Aus diesem Grund kommunizieren europäische Unternehmen wesentlich weniger philanthropische Aktivitäten als Maßnahmen, die im Zusammenhang mit ihrem Kerngeschäfts stehen wie z.B. Qualitätsmanagement, umweltfreundliche Produktionsmethoden, Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter. Ein Fokus von Unternehmen, insbesondere auf Umweltmaßnahmen generell, wird durch den politischen Einfluss von Umwelt-NGOs, aber auch durch umfangreiche gesetzliche Regelungen erklärt. All dies erklärt die Akzentuierung auf den **performance-driven approach** von CSR-Maßnahmen.

Großbritannien nimmt hier eine Sonderstellung ein. Einerseits existiert die (europäische) Auffassung, dass sich Unternehmen auf ihre betrieblichen Aufgaben konzentrieren sollen, andererseits wird erwartet (US-amerikanischer Einfluß), eine aktive Rolle in der jeweiligen Kommune (*“community actor“*³³³) zu spielen.

Grundsätzlich ist eine Annäherung Europas an den US-amerikanischen Zugang zu CSR festzustellen. Als Gründe dafür werden das sukzessive Zurückdrängen des Wohlfahrtsstaats, verbindende Elemente bedingt durch die Globalisierung und auch der Einfluss und Beratungsschwerpunkt von international tätigen Beratungsunternehmen genannt. Die Öffentlichkeit erwartet damit zunehmend, dass sich Unternehmen neben ihrer Kerntätigkeit und ihrem Umweltengagement auch um gesellschaftlich-relevante Aufgaben in ihrem Umfeld kümmern.

Die zitierte Studie sollte zur grundsätzlichen Beschreibung der unterschiedlichen Positionen und Zugänge dienen. Es ist davon auszugehen, dass es sowohl auf der Ebene einzelner Länder als auch der Unternehmen unterschiedliche Ausdifferenzierungen geben wird. Nachdem sich die vorliegende Arbeit auf Finanzinstitutionen konzentriert und sich diese häufig im internationalen Umfeld bewegen, erscheint das Forschungspapier von **Maignan/Ralston** als wichtige Grundlage für die Fragestellungen, die im Rahmen der empirischen Fallstudien ebenfalls aufgegriffen werden sollen.

3.4. CSR im staatenübergreifenden Kontext

Im Folgenden werden maßgebliche Initiativen mit CSR Relevanz auf nationaler, europäischer sowie internationaler Ebene kurz beleuchtet.

³³³ Maignan/Ralston, 2002, S. 512.

3.4.1. CSR in Europa (EU) und Österreich (respACT)

Wie im vorangegangenen Kapitel im Detail entwickelt, sind *„Anders als in den Vereinigten Staaten (...) zahlreiche gemeinwohlbezogene Aktivitäten der Wirtschaft in Europa traditioneller Bestandteil der europäischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung“*³³⁴.

Trotzdem hat die EU die Auseinandersetzung mit diesem (neuen) Politikfeld und damit die definitorische Abgrenzung von CSR bereits früh, ab dem Jahre 2001, mit der Veröffentlichung des **Grünbuchs: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen**³³⁵ (2001) begonnen. Nach einer umfangreichen Konsultationsperiode erschien die Mitteilung der Europäischen Kommission: **Die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur Nachhaltigen Entwicklung**³³⁶ (2002). Im Jahre 2006 wurde die **Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden**³³⁷ (2006) als vorerst letzte Stellungnahme der Europäischen Kommission zum Themenkomplex CSR veröffentlicht.

Wesentlich ist dabei, dass die Anwendung von CSR-Praktiken von den Unternehmen auf freiwilliger Basis erfolgt und dass die Verpflichtungen, die sie dabei eingehen, sich über den gesetzlichen Mindestanforderungen befinden. Diese Mitteilung stellt fest, dass sich nach dem Fall des Eisernen Vorhangs die Marktwirtschaft als vorherrschendes Wirtschaftsprinzip weitestgehend durchgesetzt hat. Damit ergeben sich weitreichende globale Möglichkeiten, die *„gleichzeitig aber auch seitens der Unternehmen Selbstbeschränkung und Mobilisierung für die Interessen der sozialen Stabilität und des Allgemeinwohls in der modernen demokratischen Gesellschaft [erfordern, Anm. d. Verf.]“*³³⁸. Analog zur EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung ist auch CSR eine Querschnittsmaterie, die im Kontext des übergeordneten Regelwerks des Lissabon Vertrags für Wachstum und Beschäftigung eingebettet ist. Gesellschaftlich verantwortliche Unternehmenstätigkeit soll durch

³³⁴ Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 6.

³³⁵ Europäische Kommission (Hg.), 2001, unter: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/index_de.htm, abgefragt am 03.02.2008.

³³⁶ Europäische Kommission (Hg.), 2002, unter: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:de:PDF>, abgefragt am 29.08.2010.

³³⁷ Europäische Kommission (Hg.), 2006, unter: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0136de01.pdf, abgefragt am 19.08.2010.

³³⁸ Europäische Kommission (Hg.), 2006, S. 2.

nachhaltiges Wachstum zur Schaffung von qualifizierten und neuen Arbeitsplätzen, und damit zur Umsetzung der Ziele des Lissabon Vertrags beitragen.³³⁹

Der ab 2002 eingeleitete Konsultationsprozess wurde im Rahmen des **CSR Multi Stakeholder Forum on CSR** (CSR EMS Forum) auf Initiative und unter Vorsitz der Europäischen Kommission im Oktober 2002 fortgesetzt.³⁴⁰ Ziel war es, Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und NGOs eine Plattform zu geben, um einerseits Informationen auszutauschen und andererseits eine Weiterentwicklung von CSR auf europäischer Ebene zu diskutieren. Beobachtende Teilnehmer an diesen Konsultationen waren neben Vertretern des Europäischen Rates und des Europaparlaments auch Repräsentanten internationaler Organisationen.³⁴¹ Mit diesem Stakeholder-Dialog wurde in einem *„breit angelegten politischen Prozess (..) die Grundlage für eine europäische Verständigung zu Themen der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen geschaffen“*³⁴², deren Ergebnisse im Jahre 2004 präsentiert wurden.

Intensiv beteiligt am Dialogprozess zur Weiterentwicklung von CSR auf europäischer Ebene ist auch **CSR Europe**, ein Netzwerk von rd. 75 internationalen Unternehmen und 27 Partnerorganisationen. Dieses CSR-Netzwerk hat es sich auf unternehmerischer Ebene zum Ziel gesetzt, eine Plattform für **Best-practice**-Beispiele sowie innovative Projekte zu sein, aber auch für eine sinnvolle Verbindung von Nachhaltigkeit im unternehmerischen Wettbewerb einzutreten.³⁴³

Im Jänner 2005 wurde auf Initiative der International Organization of Standardization (ISO) eine Arbeitsgruppe installiert, die sich mit der Entwicklung einer **ISO Norm** für social responsibility (**ISO 26000**), auseinandersetzen soll. Dabei soll ein Leitfaden erarbeitet werden, der Unternehmen Orientierung darüber gibt, welches Verhalten als gesellschaftlich verantwortlich angesehen wird. Im Gegensatz zu anderen ISO-Normen handelt es sich bei ISO 26000 nicht um einen Management-Standard, der ein definiertes Regelwerk vorgibt, über das sich Unternehmen zertifizieren lassen können. Die Anwendung ist freiwillig. Die Erarbeitung von ISO 26000 ist in Form eines umfangreichen europäischen Stakeholder-Dialoges angelegt, der Unternehmens- und Arbeitnehmerverbände sowie zahlreiche weitere

³³⁹ vgl. Europäische Kommission (Hg.), 2006, S.3.

³⁴⁰ vgl. http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum; abgefragt am 03.09.2010

³⁴¹ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 7.

³⁴² Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 7.

³⁴³ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 7 sowie <http://www.csreurope.org>, abgefragt am 03.09.2010.

Interessensgruppen umfasst. Obzwar die Veröffentlichung bereits mehrfach verschoben wurde, konnte eine Einigung im Herbst 2010 erreicht werden. Somit kann die ISO 26000 plangemäß per 2011 veröffentlicht werden, und als Grundlage für eine freiwillige Anwendung dienen.³⁴⁴

In **Österreich** hat man auf das Grünbuch aus 2001 mit dem sog. **CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft** reagiert, welches 2005 von respACT Austria³⁴⁵ auf Initiative der Industriellenvereinigung, der Wirtschaftskammer Österreich sowie dem Bundesministerium für wirtschaftliche Angelegenheiten erarbeitet wurde. Im Rahmen eines umfangreichen Stakeholder-Dialoges wurde das zitierte CSR-Leitbild im Jahr 2009 aktualisiert. Es umfasst Schwerpunktbereiche wie Führung und Gestaltung, Markt, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft.³⁴⁶

RespACT Austria hat sich als unternehmensübergreifende Plattform etabliert, die durch regelmäßige Veranstaltungen (z.B. jährlicher CSR-Tag) eine Möglichkeit des Informationsaustausches sowie konkrete Unterstützung für CSR-Verantwortliche in Form von Arbeitsgruppen bietet. Mit dieser Initiative haben insbesondere die Unternehmensverbände einer alternativen gesetzlichen Regelung, die mit ungleich weniger Gestaltungsspielraum für Unternehmen und voraussichtlich höheren Kosten einhergehen würde, vorgegriffen.

Darüber hinaus fungiert respACT Austria als Kontaktstelle (hub) für die österreichischen Mitglieder am **United National Global Compact** (UN GC Austrian Chapter).

3.4.2. CSR auf internationaler Ebene (UN Global Compact, Global Reporting Initiative, World Economic Forum)

Im Jahre 1999 wurde vom damaligen UN-Generalsekretär Kofi Annan der **United Nations (UN) Global Compact** gegründet. Dabei handelt es sich um eine internationale Initiative, deren Ziel eine „*nachhaltige[n] und menschenwürdige[n] Gestaltung der Globalisierung*“³⁴⁷ ist, und die auf 10 Leitsätzen basiert. Diese 10 Prinzipien umfassen die Schwerpunkte

³⁴⁴ vgl. <http://isotc.iso.org>, abgefragt am 03.09.2010; Gespräch mit Andreas Schneider, einem Vertreter des österreichischen Verhandlungsteams, am 14.10.2010.

³⁴⁵ Ursprünglich „CSR-Austria“ wurde der Verein mit Juni 2005 zu „respACT austria“ umbenannt. Vgl. www.respect.at; abgefragt am 03.09.2010.

³⁴⁶ vgl. <http://www.respect.at/csrleitbild>, abgefragt am 03.09.2010.

³⁴⁷ Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 7.

Arbeits- und Menschenrechte, Schutz der Umwelt sowie Bekämpfung der Korruption. Seither haben sich mehr als 6.500 multinationale Unternehmen und Organisationen freiwillig zur Einhaltung dieser Prinzipien verpflichtet. Von den Unternehmen wird dabei erwartet, dass sie diese Grundsätze in ihre Unternehmenspolitik und -praxis integrieren, und einmal jährlich darüber einen Fortschrittsbericht vorlegen.³⁴⁸

Abbildung 5: Die 10 Prinzipien des Global Compact

Die 10 Prinzipien des Global Compact	
Menschenrechte	
Prinzip 1	Die Wirtschaft soll die international verkündeten Menschenrechte in ihrem Einflussbereich unterstützen und achten und
Prinzip 2	sicherstellen, dass sie nicht zum Komplizen von Menschenrechtsverletzungen wird.
Arbeitsbeziehungen	
Prinzip 3	Die Wirtschaft soll die Vereinigungsfreiheit wahren und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Tarifverhandlungen gewährleisten sowie ferner auf
Prinzip 4	die Beseitigung aller Formen der Zwangs- und Pflichtarbeit,
Prinzip 5	die tatsächliche Abschaffung der Kinderarbeit und
Prinzip 6	die Beseitigung von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf hinwirken.
Umwelt	
Prinzip 7	Die Wirtschaft soll umsichtig an ökologische Herausforderungen herangehen.
Prinzip 8	Initiativen zur Förderung eines verantwortlichen Umgangs mit der Umwelt durchführen und
Prinzip 9	sich für die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien einsetzen.
Bekämpfung der Korruption	
Prinzip 10	Die Wirtschaft soll alle Formen der Korruption bekämpfen, einschließlich Erpressung (extortion) und Bestechung (bribery).

Quelle: abgewandelt aus UN Global Compact, www.unglobalcompact.org, abgefragt 03.09.2010

Als eine weitere internationale Initiative muss die **Global Reporting Initiative (GRI)** genannt werden. Diese wurde 1997 von der NGO CERES³⁴⁹ in Kooperation mit UNEP³⁵⁰,

³⁴⁸ vgl. <http://www.unglobalcompact.org>, abgefragt am 03.09.2010; sowie Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 7.

³⁴⁹ Coalition of Environmentally Responsible Economies nunmehr: Investors and Environmentalists for Sustainable Prosperity. Vgl. <http://www.ceres.org>, abgefragt am 11.09.2010.

³⁵⁰ United Nations Environmental Programme. Vgl. <http://www.unep.org>, abgefragt am 11.09.2010.

dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen, gegründet. Ziel war es, ein internationales Berichtsformat für CSR-Maßnahmen (CSR-Reporting) zur Verfügung zu stellen.³⁵¹ Damit sollte auf die häufige Kritik an der mangelnden Messbarkeit und Bewertung von Unternehmensaktivitäten reagiert werden. 1999 wurde der erste GRI-Berichtsstandard vorgelegt, der in einem umfangreichen Dialogverfahren erarbeitet, und regelmäßig weiterentwickelt wird. Seit 2006 liegen die G3 Prinzipien vor, die u.a. in Abstimmung mit dem UN Global Compact, UNEP, ISO entwickelt wurden. Ergänzt werden diese Standardindikatoren durch die sog. sector supplements, das sind Indikatoren, die für einzelne Branchen u.a. Finanzdienstleistungsunternehmen zusätzlich zur Verfügung stehen.³⁵²

GRI dient in der CSR-Berichterstattung durch Vereinheitlichung von Terminologie und Messgrößen demnach als Rahmen, und ist so aufgesetzt, dass es von allen Unternehmen und Organisationen unabhängig von Standort, Größe und Branche eingesetzt werden kann. Die Verwendung ist freiwillig.

Die Prinzipien der GRI-Berichterstattung umfassen die Bestimmung der Berichtsinhalte (z.B. wesentlich, vollständig, Stakeholder-Dialog) und der Berichtsgrenzen sowie die Qualitätssicherung (z.B. ausgewogen, vergleichbar, genau, aktuell). Die Standard-Indikatoren setzen sich aus dem Profil, dem Managementansatz sowie den Leistungsindikatoren zusammen. Diese unterteilen sich in Ökonomie, Ökologie und Soziales (z.B. Arbeitspraktiken, menschenwürdige Beschäftigung, Menschenrechte, Gesellschaft, aber auch Produktverantwortung).

Die Detailtiefe der CSR-Berichterstattung kann von den Unternehmen gewählt werden, ebenso steht zur Option, ob eine externe Prüfung (assurance) des Berichts vorgenommen wird. Die umfassendste Anwendungstiefe einschließlich externer Prüfung ist daher A+.³⁵³

³⁵¹ vgl. Gazdar, 2008, S. 193.

³⁵² vgl. Meffert/Backhaus et al., 2003, S. 25f.

³⁵³ vgl. <http://www.globalreporting.org>, abgefragt am 11.09.2010, sowie Reisinger, 2010, S. 1ff.

Abbildung 6: Anwendungsebenen im GRI CSR-Reporting

Report Application Level	C	C+	B	B+	A	A+
Profile	Partial		All		All	
Mgmt Approach	No		Yes		Yes	
Perform. Indicators	10 from 3		20 from 6		50 Core + Sectors	

Report Externally Assured (between C+ and B) |
 Report Externally Assured (between B+ and A) |
 Report Externally Assured (between A and A+)

Quelle: Reisinger, Wien, August 2010.

Obzwar die GRI-Initiative einen wichtiger Meilenstein in der Vereinheitlichung der Kriterien in der CSR-Berichterstattung darstellt, wird kritisch angemerkt, dass der Aufbau und die Gliederung unsystematisch und unflexibel sind, und den unterschiedlichen Unternehmensgrößen nicht optimal gerecht wird. Auch das Fehlen einer Definition und damit einhergehend ein einheitliches Verständnis zu CSR wird in diesem Zusammenhang als Schwachstelle angesehen.³⁵⁴

Das **World Economic Forum** wurde 1971 als unabhängige NGO in der Schweiz gegründet. Es handelt sich dabei um eine Diskussionsplattform für Wirtschaftsexperten und Politiker, aber auch für Medienvertreter, bei der diese Gelegenheit erhalten, zu aktuellen globalen Themen Stellung zu nehmen und zukunftsweisende Problemlösungen in intellektuellem Umfeld zu erörtern. Medial bekannt ist das World Economic Forum insbesondere durch das Jahrestreffen, den **Weltwirtschaftsgipfel**, das **Annual Meeting of the New Champions** sowie weitere regelmäßig stattfindende Veranstaltungen. Im Rahmen des Jahrestreffens in Davos hat man sich bereits mehrfach mit gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen auseinandergesetzt.

1972 hat sich der Gründer des World Economic Forums³⁵⁵, Wirtschaftsprofessor Klaus Schwab, im Rahmen des Jahrestreffens mit dem Thema **Stakeholder Theory** auseinandergesetzt. Dabei wurde festgehalten, dass

³⁵⁴ vgl. Promberger/Spiess et al., 2006, S. 247f.

³⁵⁵ Gegründet als **European Management Forum** wurde der Name 1987 in **World Economic Forum** geändert. Vgl. <http://www.weforum.org>, abgefragt am 11.09.2010.

“the stakeholder approach emphasises corporate success through managers taking account of all interests: not merely the shareholder and customers, but of employees and the communities and societies within which they operate.”³⁵⁶

2000 wurde die Theorie dahingehend weiterentwickelt, dass Unternehmen neben ihrer lokal-regionalen auch eine globale Verantwortung haben.

1993 wurde die **Schwab Foundation for Social Entrepreneurship** vorgestellt. Damit wurde eine Plattform für social entrepreneurship geschaffen, um sozialen Fortschritt durch betriebswirtschaftliche fundierte Geschäftsmodelle zu erreichen.

1999 hat UN-Generalsekretär Kofi Annan im Rahmen des Jahrestreffens den **UN Global Compact** und seine Prinzipien im Bereich Menschenrechte und Arbeitsbeziehungen, Umwelt sowie Korruptionsbekämpfung vorgestellt: *“to give a human face to the global market“*.³⁵⁷

2008 und 2009 wurden schwerpunktmäßig Umweltthemen, wie **Tackling Climate Change** (2008) und **Building the Low-Carbon Economy** (2009), aber auch **Defining ‚Green‘ in Business** im Rahmen des Annual Meeting of the New Champions 2008 behandelt.³⁵⁸

2008 legte Klaus Schwab ein umfangreiches Papier zu **Global Corporate Citizenship** vor.³⁵⁹

Er stellte dabei fest, dass

“Global corporate citizenship is a logical extension of corporations’ search for a consistent and sustainable framework for global engagement—and one that adds value for both the companies and the global space in which they engage. It is a form of corporate engagement that can reinforce the positive role of business in society and enhance profitability in the long term.”³⁶⁰

³⁵⁶ o.V. <http://www3.weforum.org/tools/history/index.html>, abgefragt am 11.09.2010.

³⁵⁷ Annan, 1999, unter: <http://www3.weforum.org/tools/history/index.html>. abgefragt am 03.09.2010.

³⁵⁸ vgl. <http://www.weforum.org>, abgefragt am 03.09.2010.

³⁵⁹ vgl. <http://www3.weforum.org/tools/history/index.html>, abgefragt am 03.09.2010.

³⁶⁰ Schwab, 2008, S. 118, unter: <http://www3.weforum.org/tools/history/index.html>, abgefragt am 03.09.2010.

Die aufgeführten Themenschwerpunkte unterstreichen den Stellenwert des World Economic Forums als wesentlicher **Think Tank** in der internationalen Diskussion auch im Bereich Corporate Social Responsibility.

„Der Begriff ist unglaublich überfrachtet. (...)

*Gleichzeitig bleibt of nebulos,
was konkret darunter zu verstehen ist.“³⁶¹*

- Martin Hagleitner -

3.5. Definitorische Entwicklung und Abgrenzung von CSR

Nachdem sowohl die historisch-akademische Entwicklung des Begriffs als auch die Diskussionen wesentlicher Interessensgruppen auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene abgehandelt wurden, soll im Anschluss ein Überblick über die wesentlichen definitorischen Zugänge skizziert werden, um daraus die dieser Arbeit zugrunde liegende Arbeitsdefinition festzumachen.

Obwohl der Begriff **Corporate Social Responsibility** auch zunehmend in der öffentlichen Diskussion verwendet wird, gibt es trotzdem kaum ein einheitliches Verständnis über dessen Bedeutungsumfang. Eine gute Charakterisierung hierfür liefert **Votaw**, wenn er meint, dass *“this term [CSR, d.Verf.] is a brilliant one; it means something but not always the same thing, to everybody“³⁶²*

Analog zur Entwicklung des CSR-Begriffes wird auf eine Reihe der wesentlichsten Definitionen seit Bowen (1953) im Folgenden kurz eingegangen. Dies dient als Grundlage, um abschließend eine Arbeitsdefinition zu identifizieren, die für die vorliegende Forschungsarbeit relevant erscheint und dieser zugrunde liegen soll.

Für **Bowen** (1953) bezieht sich gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmern

“to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of objectives and values of our society. This definition does not imply that businessmen as members of society lack the right to criticize the values accepted in society and to work toward

³⁶¹ Hagleitner, in: Die Presse, KarriereLounge K2, 16.02.2008.

³⁶² Votaw, 1972, S. 25.

their improvement. Indeed, in view of their great power and influence, they may well have an obligation to do so. It is assumed, however, that as servants of society, they must not disregard socially accepted values or place their own values above those of society. Synonyms for social responsibility are 'public responsibility', 'social obligations', and 'business morality'."³⁶³.

Für Bowen betrifft das Übernehmen gesellschaftlicher Verantwortung den **Unternehmer** als Person, der der Gesellschaft zu dienen hat, indem er einerseits die zugrunde liegenden gesellschaftlichen Werte und Normen respektiert, andererseits aber durch konstruktive Kritik auch einen Beitrag zu deren Weiterentwicklung leisten soll.

Clarence C. Walton (1967) legt seiner Definition bereits eine weiterentwickelte Auffassung von CSR zugrunde, in der nicht mehr der Unternehmer, sondern das Unternehmen gesellschaftlich verantwortlich ist.

*"In short, the new concept of social responsibility recognizes the intimacy of the relationships between the corporation and society and realizes that such relationships must be kept in mind by top managers as the corporation and the related groups pursue their respective goals."*³⁶⁴

Wie bereits in Kapitel 3.2. kurz erörtert, führt **Harold L. Johnson** (1971) den Stellenwert von Anspruchsgruppen, von sog. Stakeholdern, in seiner Auffassung von *"multiplicity of interests"*³⁶⁵ ein.

Eine umfangreiche, holistische Betrachtungsweise von CSR hat **Carroll**, 1979 bzw. mit geringfügigen Adaptierungen 1983 und 1991, mit folgender Definition vorgelegt:

"For CSR to be accepted by the conscientious business person, it should be framed in such a way that the entire range of business responsibilities is embraced. It is suggested here that four kinds of social responsibilities constitute total CSR: economic, legal, ethical and philanthropic. Furthermore, these four categories or components of CSR might be depicted as a pyramid. To be sure, all of these kinds of

³⁶³ Bowen, 1953, S. 6

³⁶⁴ Walton, 1967, S. 18 zitiert nach: Carroll, 1999, S. 272.

³⁶⁵ Johnson, 1971, zitiert nach: Carroll, 1999, S. 273.

*responsibilities have always existed to some extent, but it has only been in recent years that ethical and philanthropic functions have taken a significant place.*³⁶⁶

Diese Definition wird in der Literatur häufig zitiert und bedeutet, dass gesellschaftliche Verantwortung nicht nur den ökonomischen und rechtlichen Bedingungen nachkommen muss, sondern auch den ethischen und philanthropischen Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft.

Nachdem auf die CSR-Pyramide von Carroll bereits in Kapitel 3.2. im Detail eingegangen wurde, sei hier nur noch darauf verwiesen, dass diese Definition Schlüsselemente der US-amerikanischen Auffassung von CSR enthält: der ethische Zugang über gesellschaftliche Werte und Normen sowie das Herausstreichen von Voluntarismus und Philanthropie.

Ergänzend sei hier noch hinzugefügt, dass das Einhalten gesetzlicher Mindestanforderungen noch keine gesellschaftliche Verantwortung an sich begründet, da dies von einem Unternehmen erwartet wird, oder wie es **Davis** (1973) ausdrückt:

*“It means that social responsibility begins where the law ends. A firm is not being socially responsible if it merely complies with minimum requirements of law, because this is what any good citizen would do.”*³⁶⁷

Nachdem der Zusammenhang zwischen nachhaltiger Entwicklung als übergeordnetes Konzept und dessen wirtschaftliche Umsetzung im Rahmen des CSR-Konzepts bereits im Kapitel 2.4. erarbeitet wurde, soll hier nur kurz auf den Nachhaltigkeitsbegriff eingegangen werden, da dieser als Grundlage für weitere Definitionen herangezogen wurde.

Die Definition eines modernen Nachhaltigkeitsbegriffes findet sich im sog. **Brundtland-Bericht**³⁶⁸ der World Commission of Environment and Development aus 1987, demgemäß eine Entwicklung dann als nachhaltig anzusehen ist, wenn sie

³⁶⁶ Carroll, 1999, S. 289.

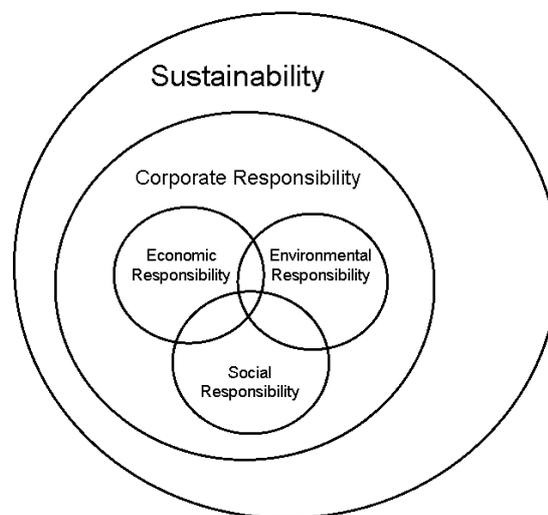
³⁶⁷ Davis, 1973, S. 313.

³⁶⁸ Gro-Harlem Brundtland, norwegische Umweltministerin 1974-1979,
<http://www.un.org/News/dh/hlpanel/brundtland-bio.htm>, abgefragt am 7.12.2007.

„die Bedürfnisse der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“³⁶⁹

Das Nachhaltigkeitskonzept ist damit ein integrales Element des CSR-Prinzips, welches wiederum auf drei Säulen, nämlich Ökonomie, Ökologie und Sozialem, beruht. In der Literatur wird dies auch als „magische[s] Dreieck der Nachhaltigkeit“³⁷⁰ oder triple bottom line bezeichnet.

Abbildung 7: Graphischer Überblick über den Zusammenhang von Nachhaltiger Entwicklung und CSR



Quelle: adaptiert nach Marrewijk, 2003, S. 102.

Wie bereits im Kapitel 3.4.1. im Detail ausgeführt, wurde im Juli 2001 von der **Europäischen Kommission** ein Grünbuch mit dem Titel **Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen** veröffentlicht. Damit wurde auf offizieller Ebene der Auftakt für eine europäische Diskussion zur sozialen Verantwortung der Unternehmen gegeben. In einer Mitteilung der EU-Kommission (Juli 2002) wird CSR demnach definiert als ein

³⁶⁹ http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm, sowie <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, abgefragt am 12.10.2010.

³⁷⁰ Promberger/Spiess et al., 2006, S. 2f.

„Konzept, das Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“³⁷¹

Als Kernelement ist auch hier explizit die **Freiwilligkeit** von betrieblichen CSR-Maßnahmen festgehalten. Die Europäische Union sieht in der Initiative für CSR gleichzeitig eine konkrete Handlungsanleitung zur Umsetzung der Lissabon Strategie³⁷², nämlich die EU zum

„wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen – einem Wirtschaftsraum, der fähig ist, ein dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Arbeitsplätzen und einem größeren sozialen Zusammenhalt zu erzielen.“³⁷³

Auch der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler **Philip Kotler** (2005) akzentuiert in seiner CSR-Definition: *“Corporate social responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources”*³⁷⁴ den Begriff der Freiwilligkeit als Schlüsselement.

Eine umfangreiche Definition legen **Köppl/Neureiter** (2004) vor, wenn sie CSR beschreiben als

„die aktive, dem Unternehmensziel förderliche Übernahme der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens in Abstimmung mit den für das Unternehmen relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) aus der Gesellschaft. CSR basiert im Wesentlichen auf drei als gleichwertig zu betrachtenden Säulen: der ökonomischen

³⁷¹ Europäische Kommission (Hg.), Grünbuch, 2001, S. 8. sowie 2006, S. 2.

³⁷² Die Lissabon-Strategie wurde beim Europäischen Rat am 23.-24.03.2000 vorgelegt. Ziel war eine Erneuerung der EU auf wirtschaftlichem, sozialem und ökologischem Gebiet. Innerhalb von zehn Jahren sollte die Europäische Union sich als dynamischster und erfolgreichster Wirtschaftsraum etablieren.

³⁷³ Europäische Kommission, o.J.,
http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c11049_de.htm; abgefragt am 12.10.2010.

³⁷⁴ Kotler/Lee, 2005, S. 3, unter:
<http://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=2ppzhuJyyPgC&oi=fnd&pg=PR7&dq=corporate+social+responsibility,+kotler&ots=MhBvTuR01O&sig=-rpW7TB6K2wea090ZEXwx6cilLg>,
abgefragt am 05.03.2008.

*Verantwortung, der ökologischen Verantwortung und der gesellschaftlichen Verantwortung.*³⁷⁵

Köppl/Neureiter sehen die drei CSR Säulen: Ökonomie, Ökologie und Soziales als gleichwertig an, allerdings fehlt hier der Verweis auf die Freiwilligkeit der Maßnahmen.

Die Zusammenfassung der wesentlichen Elemente einer **CSR-Definition** erscheint als am besten geeignet zur Bearbeitung der Forschungsfragen im Rahmen der vorliegenden Arbeit:

Das **Unternehmen** gilt als Träger der Verantwortung. Es erfordert ein aktives Einbeziehen der **Stakeholder** sowie einen holistischen Blick nicht nur auf **wirtschaftliche**, sondern auch auf **gesellschaftlich-soziale** und **ökologische** Notwendigkeiten. Dadurch zeichnet sich das Unternehmen nicht nur als good corporate citizen, sondern auch durch zukunftsorientiertes nachhaltiges Wirtschaften aus. Darüber hinaus müssen CSR-Initiativen **freiwillig** unternommen werden und über das Einhalten gesetzlicher **Mindestanforderungen** hinausgehen. Es sollte damit in Anlehnung an das triple bottom line-Konzept eine **Win-win-win-Situation** für das Unternehmen, die Gesellschaft und die Umwelt erreicht werden.

In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass im Laufe der Jahrzehnte und im jeweiligen Kontext mit leichten Schwerpunktverschiebungen im Rahmen der CSR Forschung auch der Begriff geringfügig adaptiert wurde, ohne dass CSR in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung verschwunden ist. In den 1980er-Jahren wurde im Zuge der Auseinandersetzung mit der Umweltproblematik, der Terminus **corporate sustainability** eingeführt.³⁷⁶ Seit den 1990er-Jahren wird in der CSR-Diskussion zunehmend auch von **corporate citizenship** gesprochen.³⁷⁷ Neben der Akzentuierung auf den bürgerschaftlichen Aspekt von CSR wird corporate citizenship insbesondere auch für extern-gerichtete CSR-Maßnahmen verwendet. Bowen wiederum verwendet den Begriff **corporate responsibility** und weist dabei darauf hin, dass - unabhängig vom verwendeten – Begriff, die unternehmerische Ausgestaltung der gesellschaftlichen Verantwortung relevant ist.³⁷⁸

In diesem Zusammenhang muss auf eine Bedeutungseinschränkung hingewiesen werden, die sich aus der Übersetzung von Corporate **Social Responsibility** in die deutsche Sprache

³⁷⁵ Köppl/Neureiter, 2004, S. 5.

³⁷⁶ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 12.

³⁷⁷ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 17.

³⁷⁸ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 12ff.

ergibt. Social Responsibility bedeutet in der wörtlichen Übersetzung zwar gesellschaftliche Verantwortung, im Kontext der deutschsprachigen CSR-Diskussion kommt es jedoch irrtümlich immer wieder zur einschränkenden Zuschreibung des Begriffes als soziale Verantwortung. Die Konkretisierung des Bedeutungsumfanges ist wesentlich, da damit verhindert wird, dass CSR lediglich als eine karitative Initiative (miss-)verstanden wird.

Da der Begriff CSR jedoch weitestgehend in Literatur und Praxis eingeführt ist, wird auch in der vorliegenden Forschungsarbeit der Terminus **Corporate Social Responsibility** (CSR) in dem durch die Arbeitsdefinition dargelegten Bedeutungsumfang verwendet.

Bevor die wesentlichen Elemente von CSR im Detail betrachtet werden, soll in einem Exkurs kurz auf die Abgrenzung bzw. die Verbindung zwischen CSR und Corporate Governance eingegangen werden.

3.6. Exkurs: Corporate Governance

Nachdem im Rahmen der zugrunde liegenden Definition von CSR das Prinzip der Freiwilligkeit hervorgehoben wurde, muss in diesem Zusammenhang auf das Konzept der Corporate Governance hingewiesen werden.

Die Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen hat gleichzeitig zu deren Anonymisierung geführt. Nicht nur Aktionäre, sondern auch Konsumenten fordern daher immer konsequenter nach mehr Transparenz über die Geschäftsgebarung, insbesondere bei multinational tätigen Unternehmen.

Corporate Governance ist ein Regelwerk, dem sich kapitalmarktorientierte Unternehmen durch freiwillige Selbstverpflichtung unterwerfen, um damit Transparenz zu signalisieren und höhere Glaubwürdigkeit bei potenziellen Aktionären und Kreditgebern zu erreichen.

3.6.1. Corporate Governance als Bestandteil von CSR: Generelle Übersicht

Wissenschaftliche Arbeiten haben Corporate Governance (CG) und Corporate Social Responsibility bis vor kurzem als getrennt zu betrachtende Themenkreise behandelt. Zunehmend setzt sich jedoch die Auffassung durch, dass es eine „komplementäre Beziehung“³⁷⁹ zwischen guter **Corporate Governance** und der gesellschaftlichen

³⁷⁹ Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 71.

Verantwortung eines Unternehmens besteht. Michael Blowfield sieht Corporate Governance bereits als wesentliches Element von Corporate Responsibility.³⁸⁰

Der Begriff **Corporate Governance** steht für den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen eines Unternehmens, der sowohl das Management als auch die Überwachungsfunktion durch den Aufsichtsrat umfasst.³⁸¹ Es handelt sich dabei um international übliche Standards für verantwortungsbewusste Unternehmensführung, deren Ziel es ist, insbesondere das Vertrauen der Investoren bzw. aller Stakeholder in das Unternehmen zu stärken.

Schwalbach/Schwerk sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer Unternehmensverfassung, deren Ziel eine unabhängige Unternehmensführung, die verantwortlich für die nachhaltige Sicherung des Unternehmens und Steigerung des Unternehmenswerts ist. Dies umfasst den Handlungsspielraum und die Verhaltensregeln für die Unternehmensorgane und die jeweilige Interaktion mit den Aktionären, aber auch mit den übrigen Stakeholdern des Unternehmens³⁸².

In der Betrachtungsperspektive wird dabei zwischen einer internen und externen Corporate Governance unterschieden. Die **externe CG** umfasst das unternehmerische Umfeld wie z.B. den Kapitalmarkt sowie konkret die Anteilseigner (Aktionäre) des Unternehmens. Die **interne CG**, auch Binnenordnung des Unternehmens genannt, umfasst die Gesamtheit der Beziehungen zwischen dem Management und dem Aufsichtsrat mit sämtlichen Informations- und Entscheidungsrechten und -pflichten. Somit wird durch die CG die Struktur vorgegeben, innerhalb derer die Unternehmensziele und deren Erreichung festgelegt und überwacht werden.³⁸³

3.6.2. Definition von Corporate Governance

Für Corporate Governance finden sich im Wesentlichen zwei Definitionsmöglichkeiten, die sich jeweils von deren Begriffs- und Bedeutungsumfang unterscheiden.

³⁸⁰ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 35; Unterschiedliche Begriffsdefinition CSR/CR siehe Kapitel 3.5..

³⁸¹ vgl. Grewe/Löffler, 2006, S. 6.

³⁸² vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 71.

³⁸³ vgl. Grewe/Löffler, 2006, S. 6; sowie Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 71f.

Corporate Governance **im engeren Sinn** wird nach Colin Mayer wie folgt definiert:

“Corporate Governance is concerned with ways of bringing the interests and objectives of investors and managers into line and ensuring that firms are run for the benefit of investors.”³⁸⁴

Dieser Definition liegt der Interessenskonflikt der Trennung von Eigentum an einem Unternehmen und die Kontrolle sowie die Delegation von Entscheidungsmacht der Aktionäre an das Unternehmensmanagement und der Bewältigung der Probleme, die sich aus dieser systemimmanenten Situation ergeben, zugrunde. Im Zentrum dieser Begriffsauslegung steht hier das Eigentümerinteresse, d. h. der sog. shareholder value im Vordergrund.³⁸⁵

Dem liegt die neoliberale Annahme zugrunde, *“that individuals will act rationally to maximize their own utility, organize their affairs to obtain the best they can to serve their own self-interest; (...) firms also act to maximize their profits and the theory is that the aggregate effect will be to maximize economic efficiency, which will ultimately bring benefits to all.”³⁸⁶*

Corporate Governance **im weiteren Sinn** wird nach John Roberts/van den Steen wie folgt definiert:

“I will, perhaps unconventionally for an economist, define corporate governance as the design of institutions that induce or force management to internalize the welfare of stakeholders.”³⁸⁷

Diese Definition geht von einer umfassenden Berücksichtigung der **Stakeholder**-Interessen aus, mit dem Ziele, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken sowie negative Auswirkungen im Vorfeld zu verhindern.³⁸⁸

³⁸⁴ Mayer, 2003, S. 48.

³⁸⁵ vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 73.

³⁸⁶ Blowfield/Murray, 2008, S. 211.

³⁸⁷ John Roberts/van den Steen, 2003, S. 126; zitiert nach Schwalbach/Schwerk., 2008, S. 74 (aufgrund fehlender Angaben im Literaturverzeichnis konnte die Primärquelle nicht überprüft werden).

³⁸⁸ vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 73.

Die beiden Definitionsvarianten thematisieren den latenten Konflikt zwischen Shareholder- und Stakeholder-Interessen, wobei man von einem permanenten **Trade-off** zwischen den beiden Positionen, also unternehmerischer Gewinnausrichtung vs. gesellschaftlicher Verantwortung, ausgeht. Die Trade-off-These wird dabei vornehmlich in der US-amerikanischen Literatur vertreten.³⁸⁹

Moderne Ansätze in der Corporate Governance-Literatur versuchen anhand der folgenden Erklärungssequenzen, die Trade-off-These zwischen Shareholder und Stakeholder Interessen umfangreicher zu diskutieren bzw. zu widerlegen:³⁹⁰

- Unternehmen werden zunehmend von angestellten Managementgremien geleitet, die den Zielen der Eigentümer und Aktionäre verpflichtet sind. Die Erreichung dieser Ziele wird durch Aufsichtsgremien überprüft;
- Investoren treffen ihre Anlageentscheidungen in der Erwartung auf eine höhere Eigenkapitalverzinsung (RoE/Return on Equity) als es ihnen eine alternative Investitionen einbringen würde;
- Investitionen in Unternehmen sind i.d.R. langfristiger Natur (im Gegensatz zu kurzfristigen Spekulationsentscheidungen);
- Optimierung der langfristigen Kapitalrente als wesentliches Unternehmensziel;
- Unternehmen sind soziale Institutionen, deren Aufgabe es ist, die Interessen aller Stakeholder einschließlich ihrer Shareholder zu berücksichtigen.

Kurz- bzw. mittelfristig sind Zielkonflikte zwischen Eigentümerinteressen sowie Interessen der übrigen Anspruchsgruppen zweifellos vorhanden (z.B. hohe Unternehmensgewinne vs. Kündigung von Mitarbeitern). In der langfristigen Betrachtung erscheint die *„Trennung von Stakeholder- und Shareholder-Value (...) folglich akademisch und bietet keine Perspektive für eine langfristig erfolgreiche Unternehmensführung.“*³⁹¹

Die Trade-off These, die von einer **entweder-oder-Position** ausgeht, entspricht damit nicht der Notwendigkeit einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung, um damit langfristig-nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, wovon nicht nur die Stakeholder, sondern letztlich insbesondere die Shareholder des Unternehmens profitieren.³⁹²

³⁸⁹ vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 82.

³⁹⁰ vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 82f.

³⁹¹ Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 82f.

³⁹² vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 83.

3.6.3. Zunehmende Bedeutung von Corporate Governance

Die Diskussion um Corporate Governance hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Als Ursachen dafür werden Fälle von Missmanagement und damit verbundener finanzieller Schaden genannt, aber auch ein höherer Bedarf an Transparenz einhergehend mit der zunehmenden Globalisierung und der Liberalisierung der internationalen Kapitalmärkte (siehe 2.3.2.2.).³⁹³

In den 1980er- und 1990er-Jahren wurde Corporate Governance, bedingt durch zunehmende Privatisierungen, Unternehmensübernahmen und -verschmelzungen³⁹⁴ sowie die verstärkte Integration der Kapitalmärkte, zu einem auf internationaler Ebene relevanten Themenbereich.³⁹⁵

Die für **Merger and Acquisitions** erforderlichen Geldmittel wurden dabei häufig im Rahmen einer Börsennotierung vom Kapitalmarkt bzw. von (Klein-) Aktionären zur Verfügung gestellt. Parallel dazu wurden große Unternehmen nicht mehr von ihren Eigentümern selbst geleitet, sondern von angestellten Managementteams.³⁹⁶ Damit haben sich nicht nur die Eigentümerverhältnisse, sondern auch die Kontroll- und Informationserfordernisse verändert. Hierbei ist zwischen einem vorgegebenen rechtlichen Rahmen und der Selbstverpflichtung der jeweiligen Unternehmen zu unterscheiden.³⁹⁷

Verstärkte Information wird dabei nicht nur von institutionellen Investoren eingefordert, sondern auch von einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit, die im Kontext negativer Auswirkungen der Globalisierung, wie z.B. Verlagerung von Produktionsstandorten und damit steigende Arbeitslosigkeit, verstärkt Erklärungen für Unternehmensentscheidungen einfordert.

Als prominente Beispiele für unternehmerische Misswirtschaft und Malversationen werden hier für die USA die Skandale um Enron und WorldCom zitiert.³⁹⁸ In Großbritannien

³⁹³ vgl. Grewe/Löffler, 2006, S. 6.

³⁹⁴ Merger & Acquisitions.

³⁹⁵ vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 74.

³⁹⁶ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 213f.

³⁹⁷ vgl. Grewe/Löffler, 2006, S. 5.

³⁹⁸ vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 74.

wiederum haben die Berichte um Unternehmenspleiten den Medienkonzern Maxwell Communication Company (MCC) sowie die Bankhäuser Bank of Credit and Commerce International (BCCI) und im Jahre 1995 die Barings Bank³⁹⁹ betroffen. Bei den genannten Fällen haben angesehenen Wirtschaftsprüfer den Konzernen – im Wirtschaftsjahr vor dem Unternehmenskollaps - einen sog. uneingeschränkten Bestätigungsvermerk für ihre Bilanzen erteilt. Dieser gilt als wesentliche Information für Investoren über die seriöse Finanzgebarung des geprüften Unternehmens.⁴⁰⁰

Die beschriebenen Unternehmenszusammenbrüche haben zu der Erkenntnis geführt, dass vorhandene lokale und internationale Corporate-Governance-Vorschriften offensichtlich nicht mehr den Kontroll- und Informationsnotwendigkeiten entsprechen, die Stakeholder, insbesondere Investoren, an zunehmend größere und international tätige Konzernen haben.

Im Rahmen internationaler Studien wurden die Corporate-Governance-Systeme unterschiedlicher Länder untersucht. Die vergleichenden Forschungsreihen kamen zu dem Ergebnis, dass *„Unternehmen und ihre Akteure (...) in verschiedene länderspezifische institutionelle Systeme (Finanzsystem, politisches System, Rechtssystem etc.) eingebettet sind (...) und sich daher zwangsläufig unterschiedlich entwickeln.“*⁴⁰¹ Daraus abgeleitet bedeutet dies, dass ein funktionierendes System in einem Land nicht notwendigerweise die gleichen Ergebnisse in einem anderen Umfeld erzielen muss.⁴⁰²

3.6.4. Entwicklung der Corporate-Governance-Regelwerke

1992 wurde der sog. **Cadbury Report** veröffentlicht. Benannt nach dem Vorsitzenden der Arbeitsgruppe Sir Adrian Cadbury, Direktor der Bank of England, hatte dieser den Auftrag *“[...] aspects of corporate governance ... the way in which boards set financial policy and oversee its implementation, including the use of financial controls, and the processes whereby they report on the activities and progress of the company to the shareholders”*⁴⁰³ zu evaluieren.

Das Ergebnis lag nach rd. 18 Monaten in Form eines **Code of Conduct** (Verhaltenskatalog) vor, der von den Unternehmen auf freiwilliger Basis angewendet werden konnte. Dieser

³⁹⁹ Blowfield/Murray, 2008, S. 213.

⁴⁰⁰ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 213f.

⁴⁰¹ Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 75.

⁴⁰² vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 74f.

⁴⁰³ Cadbury, 1992, S. 13; zitiert nach Blowfield/Murray, 2008, S. 216.

Cadbury Report gilt gemeinhin als das erste Dokument, dass sich mit der Thematik in dieser Detailtiefe beschäftigt und eine freiwillige Anwendung empfiehlt. Es wird damit zum Ausgangspunkt zahlreicher Vorschläge für weitere Corporate-Governance-Prinzipien und Corporate-Governance-Kodizes.⁴⁰⁴ Letztere enthalten in der Regel Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit zwischen Leitungs- und Aufsichtsgremien (Vorstand, Aufsichtsrat), aber auch für die Hauptversammlung, die Abschlussprüfung sowie die Kapitalstruktur und die Unternehmensfinanzierung.⁴⁰⁵

In Großbritannien wurde der Cadbury Report weiterentwickelt durch den **Greenbury Report** (1995), den **Hampel Report** (1998) wobei sich die Erkenntnisse im sog. **The Combined Code** (1998) finden. Großer Stellenwert wird dabei den Vergütungssystemen des Managementgremiums beigemessen. Weitere Vorschläge finden sich im **Turnbull Report** (1999), dem **Higgs Report** (2003) und **Smith Report** (2003) sowie eine Überarbeitung im **The Revised Combined Code 2003**.⁴⁰⁶

Sämtlichen Empfehlungen ist gemein, dass sie von den Unternehmen auf freiwilliger Basis, ohne gesetzlichen Druck, angewendet werden können. Dies geht einher mit dem vorherrschenden liberalen Wirtschaftsmodell Großbritanniens. Die Erkenntnisse aus der detaillierten Auseinandersetzung mit der Thematik wurde von anderen Ländern als Grundlage eigener Corporate-Governance-Bestimmungen herangezogen.⁴⁰⁷

Ein wesentlicher Klärungsansatz über den Bedeutungsumfang von Corporate Governance auf internationaler Ebene lieferte die **OECD** (Organisation for Economic Co-operation and Development) erstmals im Mai 1999 mit einer Überarbeitung im Jahr 2004. In fünf Grundsätzen beschäftigte sich dieser Grundsatzkatalog mit der Gleichbehandlung und dem Schutz der Aktionäre, der Rolle der einzelnen Shareholder sowie der Funktion des Aufsichtsgremiums hinsichtlich Offenlegung, Transparenz und dessen Pflichten. Die Zielgruppe für die Empfehlungen waren dabei neben den westlichen Industrieländern auch die Länder Osteuropas, Asiens und Lateinamerikas.⁴⁰⁸

⁴⁰⁴ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 216, sowie Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 75.

⁴⁰⁵ vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 75.

⁴⁰⁶ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 216ff.

⁴⁰⁷ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 220.

⁴⁰⁸ vgl. Schwalbach/Schwerk., 2008, S. 75.

Darauf aufsetzend hat die **Europäische Kommission** Empfehlungen zur Verbesserung der Corporate Governance veröffentlicht, konkret mit dem sog. **Winter-Bericht** im November 2002 sowie im Mai 2003 mit dem EU-Aktionsplan zur **Modernisierung des Gesellschaftsrechts und Verbesserung der Corporate Governance**.⁴⁰⁹

In den **USA** haben die zitierten Unternehmensskandale im Juli 2002 zur Verabschiedung des sog. Sarbanes-Oxley Act (SOA) geführt. Das Gesetz betrifft nicht nur amerikanische Unternehmen, sondern auch all jene, die an der New Yorker Börse notieren. Ziel war es dabei, das Vertrauen der Investoren in die US-amerikanische Rechnungslegung wieder herzustellen.⁴¹⁰

Alle diese Diskussionen haben dazu geführt, dass man die 1990er-Jahre auch als *“the decade of corporate governance”*⁴¹¹ bezeichnet hat.

Ein wesentliches Element im Rahmen der Corporate Governance stellt das unternehmerische Risikomanagement dar. Unter Risikomanagement versteht man das organisatorische Regelwerk, welches das Erkennen und den Umgang mit Risiken festlegt. Neben den finanziellen Risiken, die für den grundsätzlichen Fortbestand eines Unternehmens maßgeblich sind, haben insbesondere Umweltrisiken, wie z.B. Schadstoff-Emissionen, und soziale Risiken, wie z.B. Kinderarbeit oder Menschenrechtsverletzungen einen entsprechenden Stellenwert in der Diskussion um nachhaltige und verantwortungsvolle Unternehmensführung.

Eine periodische und verlässliche Berichterstattung des Unternehmens rundet die Corporate Governance ab. Zusätzliche Glaubwürdigkeit erhalten CG-Maßnahmen eines Unternehmens, wenn sich das Management selbst einen sog. Code of Conduct gibt und sich damit zu einem gesellschaftlich verantwortungsvollen Handeln selbstverpflichtet.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Corporate Governance, adäquate Risikopolitik sowie regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen das Fundament für eine glaubwürdige Corporate Social Responsibility darstellen, deren Ziel es ist, das Vertrauen der Anspruchsgruppen in das Unternehmen nachhaltig zu stärken.⁴¹²

⁴⁰⁹ vgl. Schwalbach/Schwerk., 2008, S. 75f.

⁴¹⁰ vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 76 sowie Blowfield/Murray, 2008, S. 218.

⁴¹¹ Charkham, 2005; zitiert nach Blowfield/Murray, 2008, S. 218.

⁴¹² vgl. Grewe/Löffler, 2006, S. 6ff..

Das Regelwerk von Corporate-Governance-Maßnahmen wurde im Zusammenhang mit aufsehenerregenden Unternehmensskandalen sukzessive und strukturiert weiterentwickelt, sowohl hinsichtlich interner Unternehmensführung als auch externer Kontrolle durch unabhängige Rechnungsprüfer.⁴¹³ Corporate Social Responsibility wird dabei vielfach als *“ethical driver“*⁴¹⁴ für Corporate-Governance-Maßnahmen gesehen.

3.6.5. Corporate Governance in Österreich

In Österreich wurde 2002 erstmals der **Österreichische Corporate Governance Kodex** vorgestellt. Er wird jährlich überprüft, um nationalen und internationalen Änderungen Rechnung zu tragen, und stellt einen Ordnungsrahmen für verantwortungsbewußte Unternehmensführung und – kontrolle am österreichischen Kapitalmarkt dar.

Dieser Kodex sieht eine freiwillige Selbstverpflichtung nach dem sog. **Comply or Explain-Prinzip** vor, und geht über die gesetzlichen Regelungen für börsennotierte Aktiengesellschaften hinaus.

Mit dem Unternehmensrechtsänderungsgesetz aus 2008 sind alle börsennotierten Unternehmen verpflichtet, einen Corporate-Governance-Bericht vorzulegen, mit Fokus auf den Erklärungen zu den Abweichungen vom Corporate-Governance-Kodex. Die Einhaltung der Grundsätze wird auch für nicht-börsennotierte Aktiengesellschaften empfohlen, soweit die entsprechenden Regeln anwendbar sind.⁴¹⁵

Wesentliche Corporate-Governance-Grundsätze umfassen dabei die Gleichbehandlung von Aktionären, die Kommunikation zwischen Vorstands- und Aufsichtsgremium sowie die Kontrolle durch den Aufsichtsrat und den Abschlussprüfer, sowie letztlich die Transparenz von Corporate-Governance-Maßnahmen.⁴¹⁶

⁴¹³ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 226.

⁴¹⁴ Blowfield/Murray, 2008, S. 226.

⁴¹⁵ vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, <http://www.corporate-governance.at/>, abgefragt am 15.10.2010, S. 5.

⁴¹⁶ vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, <http://www.corporate-governance.at/>, abgefragt am 15.10.2010, S. 5ff.

Der Österreichische Corporate Governance Kodex⁴¹⁷ (in der Fassung vom Jänner 2010) umfasst 83 Regelungen, die sich in folgende Kategorien unterteilen lassen:

- Legal requiremet (L) Gesetzliche Vorschriften, die zwingend eingehalten werden müssen.⁴¹⁸
- Comply or Explain (C) Diese Regeln sollen eingehalten werden. Abweichungen müssen erklärt und begründet werden. Ziel ist dabei, ein kodexkonformes Verhalten zu erreichen.
- Recommendation (R) Diese Regeln haben Empfehlungscharakter, Abweichungen müssen daher auch nicht erklärt und begründet werden.

3.6.6. Corporate Governance in der Finanzkrise

Die internationale Finanzkrise hat auch zu einem Vertrauensverlust der Anleger auf dem österreichischen Kapitalmarkt geführt. Diesem Umstand hat man in der Neufassung des Kodex' vom Jänner 2010 dahingehend Rechnung getragen, dass besonderes Augenmerk auf das nachhaltige Schaffen und Stärken des Unternehmenswertes, der Transparenz für alle Stakeholder sowie die Unabhängigkeit der Aufsichtsorgane gelegt wurde.⁴¹⁹

Nachdem Corporate-Governance-Kodizes neben Maßnahmen mit Empfehlungscharakter auch Elemente mit gesetzlichen Vorschriften enthalten, gibt es national unterschiedliche Ausprägungen, basierend auf dem jeweiligen Rechtssystem. In der Literatur werden im Wesentlichen zwei Systeme unterschieden: das anglo-amerikanische Tier 1 System (Board of Directors), welches im Gegensatz zum kontinental-europäischen Tier 2 System (Management, Aufsichtsrat) keine organisatorische Trennung zwischen Geschäftsführung (Vorstand) und Überwachungsgremium (Aufsichtsrat) kennt. Demgemäß verfügt auch jedes Land über seine eigene historisch gewachsene Corporate-Governance-Struktur, Auslegung und Anwendung.⁴²⁰

Die kurze Übersicht über Corporate Governance dient in erster Line der grundsätzlichen Verortung des Themas im Rahmen einer holistischen Betrachtungsweise der Interaktionen

⁴¹⁷ vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, <http://www.corporate-governance.at/>, abgefragt am 15.10.2010, S. 14.

⁴¹⁸ Hier werden zwingende Bestimmungen aus u.a. Börsegesetz und Aktiengesetz integriert.

⁴¹⁹ vgl. Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, <http://www.corporate-governance.at/>, abgefragt am 15.10.2010, S. 5f.

⁴²⁰ vgl. Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 74f.

zwischen Unternehmen und diversen Anspruchsberechtigten. Die vorliegende Arbeit konzentriert sich aufgrund der Fragestellung primär auf den externen CSR Bereich sowie die konkrete Umsetzung durch ausgewählte Bankengruppen.

3.7. Shareholder-Value-Konzept vs. Stakeholder-Value-Konzept

Mit dem CSR Konzept kommt es zu einer Verlagerung vom ausschließlich ökonomisch orientierten **shareholder value** hin zu einem holistischeren Managementansatz, dem **stakeholder value**.

Das Prinzip des **shareholder value** entspricht einem Unternehmenskonzept, dessen vorrangiges Ziel es ist, Geschäftsstrategien nach ihrer Möglichkeit der Gewinnmaximierung zu beurteilen und auszuwählen. Im Mittelpunkt steht hierbei der Eigenkapitalgeber und damit Miteigentümer des jeweiligen Unternehmens (Anteilseigner, Aktionär).⁴²¹ Der Begriff des shareholder value wurde vom US-amerikanischen Professor Alfred Rappaport in seinem Buch **Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance** (1986) eingeführt. Shareholder value wird dabei in seiner Funktion als der Gesamtprofit, den ein Aktionär in Summe aus seinem eingesetzten Kapital aus einer Investition in eine Aktie (z.B. Dividende, Bezugsrechte, aber auch lukrierter Kursgewinn) erhält, definiert.⁴²²

Als **stakeholder** (Anspruchsberechtigte, Bezugsgruppe) bezeichnet man sämtliche Interessensgruppen, die primär (direkt) oder sekundär (indirekt) vom unternehmerischen Handeln betroffen sind und ein legitimes Interesse am Unternehmen haben. Nach dem **Stakeholder-value-Prinzip** werden demnach neben den Interessen der Aktionäre auch die Interessen weiterer für das Unternehmen wesentlicher Anspruchsgruppen (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten) in die geschäftspolitischen Entscheidungen einbezogen.

Während man beim **Shareholder-value-Ansatz** von einem Zielmonismus (Ausrichtung auf einen Stakeholder) spricht, steht der Stakeholder-value-Ansatz für einen Zielpluralismus (Ausrichtung auf mehrere, wesentliche Stakeholder).⁴²³

⁴²¹ vgl. respACT Glossar, <http://www.respect.at/content/site/service/glossar/article/1649.html>, abgefragt am 17.11.2007; sowie Brune, 1995, S.2 5ff unter:

http://books.google.com/books?id=TNwyOAAACAAJ&dq=brune.+jens.+1995&hl=de&ei=XgcjTbqIEic4Ab6-qyGAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFUQ6AEwCQ, abgefragt am 12.09.2010.

⁴²² vgl. Krell, 1999, unter: www.economics.phil.uni-erlangen.de, abgefragt am 19.08.2010.

⁴²³ vgl. Krell, 1999, unter: www.economics.phil.uni-erlangen.de, abgefragt am 19.08.2010.

Abbildung 8: Vergleich Shareholder-value-Konzept vs. Stakeholder-value-Konzept anhand ausgewählter Kriterien

	Shareholder-value-Konzept	Stakeholder-value-Konzept
Aktionäre	einzigste Anspruchsgruppe	eine Anspruchsgruppe unter vielen Anspruchsgruppen
Dimension	eindimensionale Sicht	mehrdimensionale Sicht
Ziel	Maximierung des Aktionärsnutzens	sinnvolle und nachhaltige Geschäftsgebarung

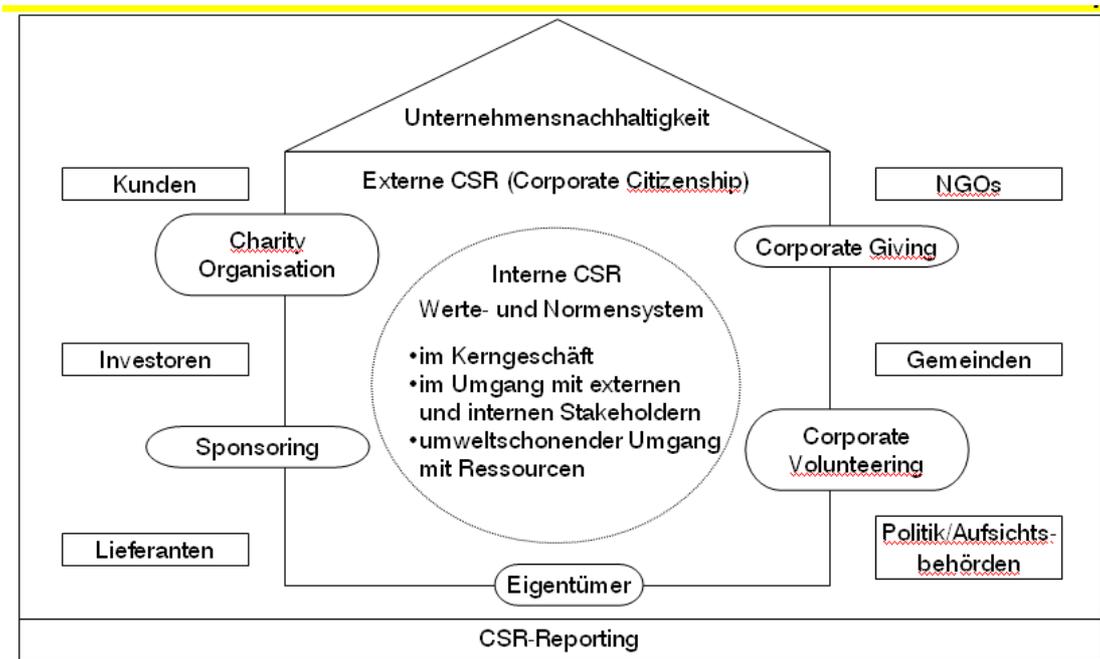
Quelle: abgewandelt nach Krell, 1999, www.economics.phil.uni-erlangen.de, abgefragt 19.08.2010

3.8. Detaillierte Betrachtung einzelner Kernelemente von CSR

Die Graphik nach **Schwalbach/Schwerk** zeigt das Zusammenspiel von interner und externer CSR einschließlich der Auseinandersetzung mit den Stakeholdern im Rahmen einer nachhaltigen Ausrichtung der Unternehmenstätigkeit. Um der geforderten Transparenz von CSR-Maßnahmen Rechnung zu tragen, werden diese im Rahmen eines CSR-Reportings kommuniziert.

Beginnend mit den Stakeholdern des Unternehmens soll großer Raum der externen CSR, den Corporate-Citizenship-Maßnahmen gewidmet werden. Abgerundet wird der Überblick durch das CSR-Reporting.

Abbildung 9: Interne und externe CSR als Maßnahmen verantwortlicher und nachhaltiger Unternehmensführung



Quelle: abgewandelt nach Schwalbach/Schwerk, 2008, S. 80.

3.8.1. Übersicht über die Stakeholder eines Unternehmens

In der Diskussion um die Bedeutung der Stakeholder können zwei grundsätzliche Auffassungen unterschieden werden. Die Stakeholder-Theorie aus den 1930er Jahren versteht darunter primär eine Möglichkeit, um unterschiedliche Anspruchsgruppen, die für ein Unternehmen wesentlich sind, zu unterscheiden. Es wird ihnen jedoch keine aktive Rolle in der Interaktion mit einem Unternehmen zugewiesen. Anders die theoretische Auffassung von Freeman in seinem 1984 erschienenen Buch **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Der Stakeholder Ansatz wird in der Literatur mitunter als nicht kompatibel mit einer Shareholder-orientierten Auffassung angenommen. Dem tritt Freeman mit seinem Theorieansatz entgegen, indem er das aktive Stakeholder-Management als eine Möglichkeit definiert, kritische Anspruchsgruppen in die strategische Unternehmensführung zu integrieren, *“to the purpose of wealth creation”*⁴²⁴. Der Arbeit liegt die theoretische Auffassung nach Freeman zugrunde.⁴²⁵

Hinsichtlich der Stakeholder (Anspruchsgruppen) eines Unternehmens unterscheidet man grundsätzlich interne (z.B. Mitarbeiter, Eigentümer) und externe (z.B. Kunden, Geschäfts-

⁴²⁴ Blowfield/Murray, 2008, S. 161.

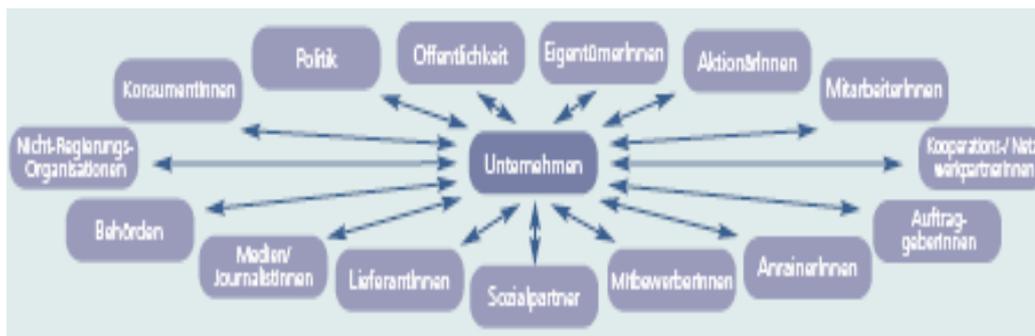
⁴²⁵ vgl. Blowfield/Murray, 2008, S. 160f.

partner). Eine weitere Möglichkeit der Einteilung bezieht sich auf primäre (direkte) und sekundäre (indirekte) Stakeholder.

Ein funktionierender Dialog zwischen **primären Stakeholdern** (z.B. Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Investoren, Aktionäre sowie sog. **public stakeholder** z.B. den Staat, die Kommunen) und dem Unternehmen bildet die wesentliche Grundlage für die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens, wobei insbesondere die Kunden einen wichtigen Stellenwert in diesem Beziehungsgefüge einnehmen.

Sekundäre Stakeholder sind spezielle Interessensgruppierungen, die nicht in einem direkten Transaktionsmechanismus mit dem Unternehmen stehen, wie z.B. Medien oder Nicht-regierungsorganisationen (NGOs), die aber ob ihrer Möglichkeit, die öffentliche Meinung zu beeinflussen und als **opinion leader** zu agieren, für das Unternehmen ebenfalls eine wichtige Bezugsgruppe in der kommunikativen Interaktion darstellen.⁴²⁶

Abbildung 10: Übersicht über mögliche Stakeholder eines Unternehmens



Quelle: respACT Austria, 2007, S. 3 unter: <http://www.fachverbandwerbung.at/mmdb/1/2/349.pdf>, abgefragt am 22.11.2007.

Gesellschaftlich verantwortliches unternehmerisches Handeln entspricht demgemäß der Umsetzung des **Stakeholder-value-Prinzips**.⁴²⁷

⁴²⁶ vgl. Promberger/Spiess et al., 2006, S. 170f..

⁴²⁷ vgl. Hillenbrand/Money, 01/2007, S. 38f.

3.8.2. Corporate Citizenship

“As the world continues to integrate, reconciling the tensions between efficient global economics and local democratic politics will test everyone’s imagination.”⁴²⁸

- Financial Times, Leader comment, 13 June 2006 -

Der Begriff Corporate Citizenship (CC) ist im Vergleich zu Corporate Social Responsibility relativ neu, da er erst seit den 1990er-Jahren ausgehend vom anglo-amerikanischen Raum in die Diskussion eingeführt wurde.⁴²⁹

Corporate Citizenship, also unternehmerisches Bürgertum, steht für die Gesamtheit des gesellschaftlichen Engagements eines Unternehmens. Der Begriff hat eine stark gesellschaftliche Tangente, obwohl weiter gefasste Definitionen die gesamte Interaktion zwischen einem Unternehmen und dem umgebenden Gemeinwesen unter diesen Begriff subsumieren.⁴³⁰

3.8.2.1. Politikwissenschaftliche und volkswirtschaftliche Grundlagen zu Corporate Citizenship

Das Konzept geht davon aus, dass Unternehmen ihre rechtmäßige Position in der Gesellschaft einnehmen und Verantwortung dafür übernehmen. Einige global agierende Unternehmen erwirtschaften mitunter Umsätze, die das Bruttoinlandsprodukt manches Staates übersteigen. Damit betreffen Konzernentscheidungen viele Millionen Individuen auf der ganzen Welt. In Anlehnung an die Politikwissenschaft kommt dabei folgendes Phänomen zum Tragen: *„Alles, was groß ist, wird politisch.“*⁴³¹ Deshalb werden Unternehmen mitunter auch politisch daran gemessen, ob sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden. Daher ist es zunehmend erforderlich, dass Unternehmen ihr gesellschaftliches Selbstverständnis dahin gehend akzeptieren, dass sie politische Einheiten sind, die sich im öffentlichen Raum zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft bewegen, und sich als aktive Mitwirkende innerhalb der Zivilgesellschaft wahrnehmen.⁴³²

⁴²⁸ zitiert nach Crane/Matten et al., 2008, S. 1.

⁴²⁹ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 17.

⁴³⁰ vgl. Gazdar, 2008, S. 192.

⁴³¹ Oetinger von/Reeves, 01/2007, S. 63.

⁴³² vgl. Oetinger von/Reeves, 01/2007, S. 64, sowie Mayerhofer/Grusch et al., 2008, S.5.

Von Unternehmen, die ihren wirtschaftlichen Erfolg dem gesellschaftlichen, sozialen, politischen und steuerrechtlichen Umfeld, in dem sie tätig sind, zu verdanken haben, wird erwartet, dass sie in ihrer Funktion als Unternehmens**bürger** (der gängige Ausdruck für die politische Rolle bzw. Funktion der Unternehmen ist **corporate citizen**) wieder etwas an das gesellschaftliche Umfeld, in dem sie sich bewegen, zurückgeben (giving back to the community⁴³³). Dies galt insbesondere in der wirtschaftlich florierenden Phase der 1990er-Jahre begünstigt durch die politischen und steuerrechtlichen Rahmenbedingungen z.B. in den USA, in denen Unternehmen wesentlich stärker in ihrer Rolle als **good corporate citizen** wahrgenommen bzw. dieses Verhalten auch von ihnen erwartet wurde.⁴³⁴ Nach groben Schätzungen sind rund ein Viertel der US-amerikanischen Unternehmen bürgerschaftlich tätig mit starker Konzentration auf international tätige sowie börsennotierte Unternehmen.⁴³⁵

Das Rollenverständnis von Unternehmen hinsichtlich ihres bürgerschaftlichen Engagements ist beeinflusst durch das zugrundeliegende Gesellschafts- und Wirtschaftsmodell. Der liberale US-amerikanische Ansatz sieht die freiwilligen betrieblichen Verpflichtungen als Möglichkeit und Chance, „*Gesellschaft entsprechend eigener Vorstellungen, Ideen und Prioritäten mitzugestalten*“⁴³⁶. In diesem Zusammenhang wird auch von der Vergesellschaftung von Unternehmen gesprochen. Im Kontext westeuropäischer Sozialstaaten erwarten deren gesellschaftliche Akteure von Unternehmen vornehmlich die Übernahme sozialer Verantwortung.⁴³⁷

⁴³³ **Giving back to community** ist eine Bezeichnung, die missverständlich ausgelegt werden könnte.

Etwas an die Gesellschaft zurückzugeben würde den Schluss nahelegen, dass Unternehmen vorher der Gesellschaft etwas **weggenommen** haben, was nicht dem Gedanken des Konzepts entspricht. Vielmehr geht es darum, die Möglichkeiten und Chancen des gesellschaftlichen Umfeldes wirtschaftlich nutzbringend einzusetzen und dieses unterstützende Umfeld am erwirtschafteten Mehrwert teilhaben zu lassen.

⁴³⁴ vgl. Meffert/Backhaus et.al., 2005, S. 4.

⁴³⁵ vgl. Backhaus-Maul, 2008, S. 486f; weiterführend: www.bc.edu/centers/ccc, abgefragt am 12.05.2010

⁴³⁶ Backhaus-Maul, 2008, S. 487.

⁴³⁷ vgl. Backhaus-Maul, 2008, S. 487.

3.8.2.2. Definitiverischer Zugang zu Corporate Citizenship

Die Literatur bietet eine Reihe von Definitionsvarianten hierzu an, allerdings liegt keine allgemein gültige Definition von Corporate Citizenship vor.⁴³⁸

Corporate Citizenship wird nach **Maaß/Clemens** als

„das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme“⁴³⁹

bezeichnet. Dabei gilt eine umfassende Kommunikation des gesellschaftlichen Engagements an möglichst viele Anspruchsgruppen als wesentliches Element der CC-Bemühungen.⁴⁴⁰

Eine weitere detaillierte Definition liefert eine Studie der **Boston Consulting Group**, wobei CC grundsätzlich die Gestaltung der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens bezeichnet. Und weiter:

„Corporate Citizenship geht (...) über Geld- und Sachmittelspenden sowie Sponsoring zugunsten sozialer und kultureller Zwecke hinaus: Gut durchdachtes Corporate Citizenship heißt, aktive Beiträge zur Lösung gesellschaftlicher Probleme zu leisten, sich uneigennützig gesellschaftlich zu engagieren oder schlicht: mit seinen persönlichen Fähigkeiten Gutes zu tun.“⁴⁴¹

Für **Carroll** wiederum machen einen guten **corporate citizen** die Einhaltung folgender Kriterien aus: wirtschaftliche Verantwortung (be profitable), rechtliche Verantwortung (obey the law), ethische Verantwortung (engage in ethical behavior) und letztlich eine philanthropische Verpflichtung (give back through philanthropy).⁴⁴²

⁴³⁸ vgl. Meffert/Bachhaus et al., 2005, S. 17.

⁴³⁹ Maaß/Clemens, 2002, S. 7.

⁴⁴⁰ vgl. Maaß/Clemens, 2002, S. 7.

⁴⁴¹ Boston Consulting Group, o.J.

http://www.bcg.at/about_bcg/gesellschaftliches_engagement/corporate_citizenship.aspx, ,
abgefragt am 08.02.2008.

⁴⁴² vgl. Carroll, 1998, S. 1f, sowie Mayerhofer/Grusch et al., 2008, S. 12f.

Die Voraussetzung, um überhaupt gesellschaftliche Verantwortung übernehmen zu können, ist, effizient und profitabel zu wirtschaften. Neben diesem primär ökonomischen Ziel bedarf es auch der sog. **license-to-operate**, darunter versteht man die Akzeptanz und Legitimität zur Geschäftsausübung durch das gesellschaftliche Umfeld. Das Einhalten der Gesetze gilt als selbstverständlich. Einen guten corporate citizen macht aber vielmehr das Übertreffen der gesetzlich vorgegebenen Standards aus, um damit seiner gesellschaftlichen Vorbildwirkung gerecht zu werden. Philanthropie, also der Wunsch der Menschheit zu helfen, rundet das Bild vom guten corporate citizen ab.

Wie aus dem begrifflichen Zugang von Carroll zu ersehen ist, wird CC ausgehend von der anglo-amerikanischen Diskussion häufig synonym zu CSR verwendet, wohingegen das Begriffsverständnis in Deutschland⁴⁴³ einen engeren Bedeutungsumfang aufweist. Während CSR als Managementprinzip verstanden wird⁴⁴⁴, zielt CC vornehmlich auf die Interaktion mit externen Stakeholdern insb. zivilgesellschaftlichen Institutionen ab.⁴⁴⁵

Diesem Begriffsverständnis entspricht das Definitionsangebot von Habisch, der dazu meint:

„Als unternehmerisches Bürgerengagement (CC) bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen, NGOs, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme des Gemeinwesens zu lösen.“⁴⁴⁶

3.8.2.3. Dimensionen von Corporate Citizenship

Corporate Citizenship verfügt über zwei grundsätzliche Ausgestaltungsformen: **Corporate Giving** und **Corporate Volunteering**.

⁴⁴³ Zu Österreich liegen keine separaten Ergebnisse vor.

⁴⁴⁴ vgl. Pleon Publico Studie, 2009, S. 13.

⁴⁴⁵ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 17.

⁴⁴⁶ Habisch, 2003, S. 58.

a. Corporate Giving (Corporate Donation)

Lange Zeit waren die betrieblichen CC-Maßnahmen auf Corporate Giving konzentriert, also Spenden- und Sponsortätigkeit insbesondere gegenüber Non-Profit-Unternehmen (NPOs), deren soziale und kulturelle Aktivitäten damit unterstützt wurden.⁴⁴⁷

Man spricht daher auch von Sozialsponsoring (social sponsoring), welches, im Gegensatz zu Spendenzahlungen, Gegenleistungen des Sponsornehmers in der Regel in Form von kommunikativen Maßnahmen und Selbstdarstellungsmöglichkeiten des Sponsors vorsehen.⁴⁴⁸

b. Corporate Volunteering

Unter Corporate Volunteering wird das bürgerschaftliche bzw. zivilgesellschaftliche Engagement der Mitarbeiter, das von betrieblicher Seite gefördert wird, verstanden. Dabei werden ehrenamtliche Tätigkeiten der eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte im Rahmen vereinbarter CC-Projekte bei gemeinnützigen Organisationen z.B. im sozialen Bereich, Umweltschutz sowie Kunst- und Kultur, durch das Unternehmen in Form von Finanz- oder Sachleistungen (in kind) unterstützt.⁴⁴⁹

Das Engagement im Rahmen von Corporate Volunteering kann nach Dauer und Intensität unterschieden werden. Dies reicht von einzelnen Aktionstagen (**Days of Service**) bis zur Zurverfügungstellung fachlicher Expertise für gemeinnützige Projekte, während das Unternehmen die Gehaltskosten des Mitarbeiters weiterzahlt (**Secondment**).⁴⁵⁰

Das zeitlich umfangreichste Modell betrifft ein **Sabbatical**, bei dem Mitarbeiter einen längerfristigen Ausstieg aus ihrem Beruf vornehmen, um sich in Projekten, z.B. bei NPOs, zu engagieren.⁴⁵¹

⁴⁴⁷ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 18; weiterführend: Mutz, 2002, S. 130.

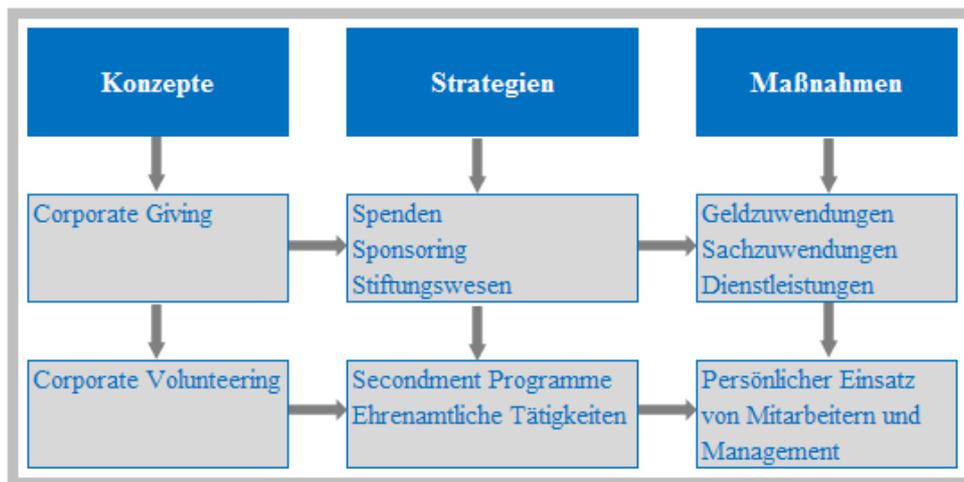
⁴⁴⁸ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 18; weiterführend: Schrader 2004, S. 42ff.

⁴⁴⁹ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 18.

⁴⁵⁰ vgl. Mutz, aus Habisch/Schmidpeter et al., 2008, S. 241ff.

⁴⁵¹ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 18f.

Abbildung 11: Dimensionen von Corporate Citizenship



Quelle: abgewandelt aus Promberger/Spiess et al., 2006, S. 162.⁴⁵²

Wie auch immer die Ausgestaltungsform gewählt ist, Ziel der Maßnahmen ist dabei eine **Win-win**-Situation für das Unternehmen und die Gesellschaft.⁴⁵³

Eine zusätzliche Weiterentwicklung von CC ist auch dahingehend festzustellen, dass unkoordinierte Einzelaktivitäten zunehmend in strukturierten Maßnahmenschwerpunkten gebündelt werden, die effizienter und auch über einen längeren Zeitraum hinweg verfolgt werden.

Ein wesentliches Kriterium bleibt bei allen Weiterentwicklungen unberührt, nämlich die unternehmerische Entscheidungsfreiheit bei allen Maßnahmen des bürgerschaftlichen Engagements.⁴⁵⁴

3.8.3. Reporting und Performance-Messung von CSR-Aktivitäten

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die wissenschaftshistorischen und theoretischen Grundlagen zum Forschungsthema Corporate Social Responsibility sowie nachhaltige Entwicklung im unternehmerischen Kontext gelegt wurden, ist das folgende Kapitel der sog. Performance-Messung von CSR Bemühungen gewidmet.

⁴⁵² Der Autor hat als Quelle einen Internetverweis angegeben:

(<http://www.corporate-citizenship.nrw.de/konzepte/index.htm> 28.04.2005), diese war jedoch als Primärquelle nicht mehr verfügbar.

⁴⁵³ vgl. Promberger u.a., 2006, S. 163.

⁴⁵⁴ vgl. Backhaus-Maul, 2008, S. 487.

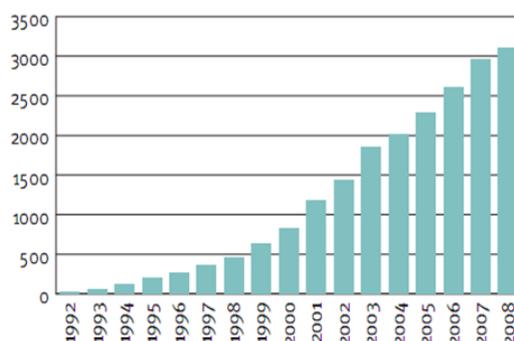
3.8.3.1. Entwicklung der CSR-Berichterstattung

Nachdem sich die Ansicht durchgesetzt hat, dass eine nachhaltige wirtschaftliche Performance auch von ökologischen und gesellschaftlich-sozialen Aspekten abhängt, versuchen Unternehmen sich als eine „*weitsichtige, verantwortungsvolle und transparente Organisation zu präsentieren*“⁴⁵⁵.

Seit den 1980er-Jahren gibt es verstärkt Diskussionen zum Thema Umwelt, korrespondierend dazu haben Unternehmen ihre Umweltberichterstattung ausgebaut. Sozialberichte haben sich dagegen in wesentlich geringerem Umfang durchgesetzt. Die zunehmende Auseinandersetzung mit Corporate Governance (siehe 3.6.) seit Anfang 2000 und die erhöhte Aufmerksamkeit der Kapitalmärkte und der kritischen Zivilgesellschaft auf ethische Werte und gesellschaftliche Verantwortung, haben die Bedeutung der Berichterstattung entsprechend beeinflusst. Damit hat sich die CSR-Berichterstattung entweder integriert, d.h. die Ergänzung der wirtschaftlichen Daten und Fakten um ökologische und soziale Aspekte, oder in Form eines eigenen CSR-Berichts zunehmend durchgesetzt. Diese Rechenschaftsberichte werden von Seiten der Unternehmen freiwillig veröffentlicht, und informieren über aktuelle Erfolge, geplante Maßnahmen und Schwachstellen, die einer Lösung bedürfen. Sie unterliegen keinem zwingend vorgeschriebenen Berichtsformat. Insbesondere Großunternehmen verwenden mittlerweile jedoch weitestgehend den internationalen Standard der Global Reporting Initiative (siehe 3.4.2.).⁴⁵⁶

Die folgende Abbildung zeigt den signifikanten Zuwachs in der Nachhaltigkeitsberichterstattung in rd. 20 Jahren auf über 3.000 Berichte.

Abbildung 12: Entwicklung der Nachhaltigkeitsberichterstattung seit 1992



Quelle: Corporate Register, CR Reporting Awards 2008

⁴⁵⁵ Promberger/Spiess et al., 2006, S. 229.

⁴⁵⁶ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 25; sowie Promberger/Spiess et.al., 2006, S. 229.

In der Literatur wird häufig der Begriff der **Nachhaltigkeits-Berichterstattung** verwendet, obwohl sich die Inhalte mit der unternehmerischen Berichterstattung von CSR-Maßnahmen auseinandersetzen.⁴⁵⁷ Dies geht darauf zurück, dass sich die ersten Berichte primär auf ökologische Maßnahmen bezogen; somit war der Begriff der Nachhaltigkeit hier zunächst präsender. Heute werden die Begriffe weitestgehend synonym verwendet. Im Folgenden wird im Sinne einer vereinheitlichten Terminologie der Begriff der CSR-Berichterstattung verwendet, außer die verwendete Quelle streicht den Begriff der Nachhaltigkeit explizit heraus und CSR würde zu einer Sinnentfremdung der Aussage führen.

3.8.3.2. Erwartungen an die CSR-Berichterstattung

Im Jahr 2003 wurden im Rahmen einer weltweit angelegten Befragung rd. 1.700 Stakeholder zu ihren Erwartungen an einen CSR-Bericht (non-financial-reporting) befragt.⁴⁵⁸ 62,8 % der Rückmeldungen haben die Einhaltung von Menschenrechten als wesentlich herausgestrichen. Dieses Kriterium umfasst neben den Aspekten von Kinderarbeit auch beispielsweise die Beachtung des Gleichheitsgrundsatzes, Versammlungsfreiheit sowie Nichtdiskriminierung aufgrund von Religionszugehörigkeit. Weiters war mit 59,8 % den Befragten die Energie- und Ökoeffizienz bei Unternehmen wichtig. Die inhaltlichen Erwartungen entsprechen weitestgehend den Prinzipien des UN Global Compact sowie den OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen.⁴⁵⁹

⁴⁵⁷ vgl. Gazdar, 2008, S. 192.

⁴⁵⁸ vgl. ECC Kohtes Klewes, 2003

⁴⁵⁹ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 26.

Abbildung 13: Inhaltliche Erwartungen an die Berichterstattung im ökologischen, sozialen und ökonomischen Bereich

Rg.	Umweltbereich		Sozialer Bereich		Ökonomischer Bereich	
1.	Energie-/ Ökoeffizienz	59,8%	Umgang mit Menschenrechten	62,8%	Corporate Governance	53,8%
2.	Umweltpolitik/-leitlinien	59,1%	Gesundheitsschutz/ Arbeitssicherheit	57,6%	Betriebw. Instrumente m. Bezug zur Nachhaltigkeit	49,7%
3.	Klimaschutz/ Treibhausgasemissionen	57,9%	Ansprache wirtsch.- ethischer Fragestellg.	56,5%	Herleitung des Business Case	48,0%
4.	Umweltstandards	55,0%	Sozialstandards in Entwicklungsändern	55,4%	Risikomanagement	47,7%
5.	Umweltschutz im Produktionsprozess	54,3%	Sozialmanagement	49,1%	Forschung und Entwicklung	40,8%
6.	Umweltmanagementsystem	52,1%	Bestechlichkeit und Korruption	49,0%	Qualitätsmanagement	38,2%
7.	Boden- und Wasser-schutz	51,7%	Sozialpolitik/-leitlinien	47,5%	Einbindung der Zulieferer	35,2%
8.	Abfallaufkommen/ Recycling	49,4%	Gleichberechtigung im Unternehmen	46,9%	Darstellung der Wertschöpfungskette	32,8%
9.	Produktbezogener Umweltschutz	45,6%	Lieferantenkontrolle	45,5%	Umsätze/Erträge/ Kennzahlen	32,6%
10.	Herkunft der eingesetzten Energie	44,3%	Verbraucherschutz/ Produktdeklaration	44,6%	Volkswirtschaftliche Aspekte	31,6%
11.	Rohstoffverbrauch der Lieferanten	41,0%	Aus- und Fortbildung	43,6%	Investitionen/ Aktienanteile	29,0%
12.			Arbeitnehmervertretung/Mitbestimmung	42,3%		
13.			Verhältnis zur Nachbarschaft/Anwohnern	40,1%		
14.			Corporate Citizenship	31,0%		
n	n=1.798		n=1.736		n=1.695	

Quelle: ECC Kohtes Klewes, 2003, S.27-31.

Um diesen Faktoren Rechnung zu tragen, setzen Unternehmen zunehmend Diversity-Strategien, Nichtdiskriminierungs-Richtlinien sowie verpflichtende Standards in der Einkaufspolitik (Code of Supplier) um.⁴⁶⁰

Die **Prämissen** für eine seriöse CSR-Berichterstattung umfassen die Ausrichtung nach der Unternehmensstrategie, eine konsequente Umsetzung eines vorab festgelegten Konzeptes, eine stichhaltige und nachvollziehbare Gliederung und schließlich eine regelmäßige Veröffentlichung.⁴⁶¹

Bezogen auf die Bankenbranche wird die Qualität der CSR-Berichterstattung in einer Auswertung von oekom research in Abbildung 13 dargestellt. Die Übersicht zeigt, dass Geschäftsbanken hier mit rd. 50 % im Mittelfeld der Bewertung liegen, es „gilt bei vielen Banken das „Bankgeheimnis“ offensichtlich auch für ihr soziales und umweltbezogenes Engagement“⁴⁶². Oekom research stellt weiters fest, dass die Qualität der CSR-

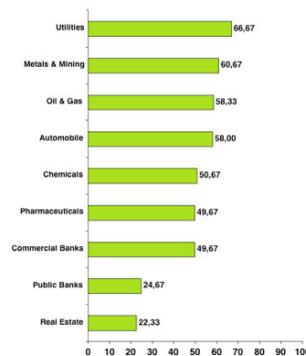
⁴⁶⁰ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 26.

⁴⁶¹ vgl. Gazdar, 2008, S. 192.

⁴⁶² Hassler, 2009, S. 4.

Berichterstattung mit der Größe des Unternehmens korreliert, aber auch damit, ob das Unternehmen, aber auch die Branche tendenziell, exponiert ist (z.B. Chemieunternehmen, mittlerweile auch Bankunternehmen).

Abbildung 14: Qualität der CSR-Berichterstattung nach Branchen



Skala: durchschnittliche Bewertung auf einer Skala von 0 (sehr geringe Transparenz) bis 100 (sehr hohe Transparenz)

Quelle: Hassler, 2009, S.4

Die CSR-Berichterstattung richtet sich nach der **Funktion** des Berichts: ⁴⁶³

Dokumentarfunktion: Die Funktion dieser CSR-Berichte besteht darin, unternehmerisches Engagement gesamtheitlich zu dokumentieren. Dabei werden Einzelinitiativen und unterjährige Veröffentlichungen in einem Dokument zusammengeführt.

Strategische Funktion: Durch die Auseinandersetzung mit den CSR-relevanten Maßnahmen wird im Unternehmen ein Denkprozess, eine Bewusstseinsbildung in Gang gesetzt, die sich auch in der Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie niederschlagen kann.

Stakeholderdialog-Funktion: Neben der Ausrichtung auf Kunden und Investoren, richten sich CSR-Berichte häufig auch an Mitarbeiter und sollen zur Stärkung der Unternehmenskultur beitragen und das innerbetrieblichen Zugehörigkeitsgefühl verstärken.

Ganzheitliche Kommunikations-Funktion: Unternehmen sehen zunehmend die Notwendigkeit, neben der wirtschaftlichen Berichterstattung auch eine gesamtheitliche Übersicht über ihre wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlich-sozialen Initiativen vorzulegen.

⁴⁶³ vgl. Gazdar, 2008, S. 195.

Die CSR-Berichterstattung steht für die Bemühungen zum Dialog mit den einzelnen Stakeholder-Gruppen. Diese haben unterschiedliche Erwartungen und Informationsinteressen, sodass es erforderlich ist, die Adressaten des CSR-Berichts vorab zu definieren.⁴⁶⁴

Abbildung 15: Die Interessen der Stakeholder am Unternehmen

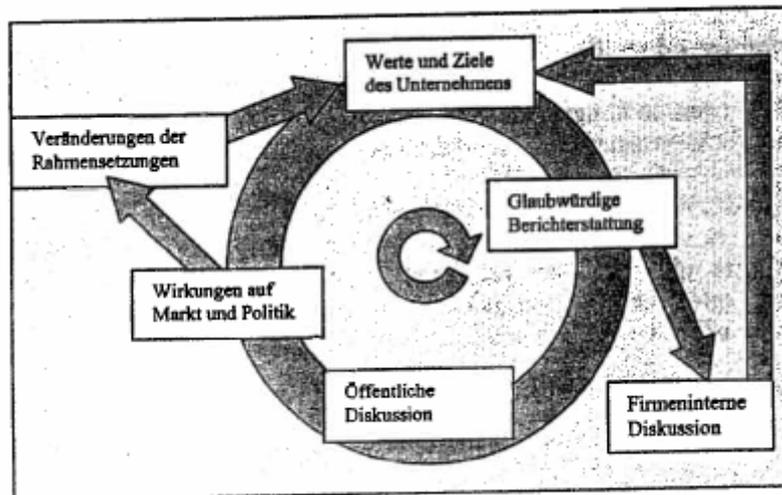
Stakeholder	Interessen und Erwartungen
Mitarbeiter	Arbeitsplatzsicherheit, Einkommensmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen, Karrieremöglichkeiten, Image usw.
Kunden	Angebot, Umweltverträglichkeit, soziale Bedingungen der Herstellung, Konditionen, Qualität usw.
Lieferanten	Liefermöglichkeiten, Liefer- und Zahlungsbedingungen, Solvenz, usw.
Anteilseigner	Gläubiger, Banken, Versicherungen, Vermögenslage, Kapitalertrag, Anlagerisiko, Liquidationswert
Öffentlichkeit am Standort	Lärmentwicklung, Emissionen, Verkehrsaufkommen, Umweltauswirkungen, Unfallgefährdung, Arbeitsplätze usw.
Wettbewerb	Strategische Pläne, Wettbewerbsstrategien, <i>benchmarking</i>
Behörden	Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, Güte des Managements, Steuerehrlichkeit usw.

Quelle: abgewandelt nach Clausen et.al. 2001, S.13, zitiert nach Promberger/Spiess et .al., 2006, S. 229

Die folgende Abbildung nach **Clausen** zeigt den Wirkungskreis der Interdependenz eines Unternehmens mit seinem Umfeld. Dadurch soll ausgedrückt werden, dass durch Integration gesellschaftlich-relevanter Überlegungen in die betriebliche Entscheidungsfindung eine Rückkoppelung auf das umgebende Umfeldsystem erfolgt. Gleichzeitig kommt es auch zu einer innerbetrieblichen Auseinandersetzung mit diesen Themen, wodurch sich wiederum Denkprozesse im Unternehmen in Gang setzen. Dieser Prozess der wechselseitigen Rückkoppelungen zwischen einem Unternehmen und der Umwelt wird durch die CSR-Berichterstattung dokumentiert.

⁴⁶⁴ vgl. Promberger/Spiess et al., 2006, S. 229.

Abbildung 16: Wirkungsmodell der Nachhaltigkeitsberichterstattung



Quelle: Clausen et al., 2000, S.14, zitiert nach Promberger/Spiess et al., 2006, S. 230

Die Informationen, die in CSR-Berichte einfließen, werden von den jeweiligen Unternehmen beibracht, sodass diese auch die Entscheidung darüber treffen, welche Inhalte in welchem Umfang und Detailtiefe behandelt werden. Dies nährt häufig den Verdacht, dass das berichtlegende Unternehmen vornehmlich Vorteilhaftes und Positives kommuniziert. Somit kommt der Sicherstellung der Glaubwürdigkeit der berichteten Maßnahmen ein hoher Stellenwert zu.⁴⁶⁵

In einer Umfrage von ECC Kohtes Klewes aus dem Jahre 2002 gaben 43,9 % der Befragten⁴⁶⁶ an, einem Nachhaltigkeitsbericht bei Vorliegen einer externen, unabhängigen Prüfung (assurance) höhere Glaubwürdigkeit beizumessen.⁴⁶⁷

3.8.3.3. Analysen und Bewertung durch unabhängige Ratingagenturen

Ein weiterer Indikator für Glaubwürdigkeit ist die Analyse und Bewertung durch unabhängige Ratingagenturen, die sich auf CSR bzw. Nachhaltigkeit spezialisiert haben. Es gibt mittler-weile eine Vielzahl von CSR-Ratingagenturen auf europäischer und internationaler Ebene wie z.B. oekom research (Deutschland), Vigeo (Frankreich, Belgien), Sustainalytics (Deutschland), Carbon Disclosure Project (Großbritannien), FTSE4 Good (Großbritannien) und den Down Jones Sustainability Index (USA).

⁴⁶⁵ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 28.

⁴⁶⁶ Grundgesamtheit: 736 Personen.

⁴⁶⁷ vgl. Meffert/Backhaus et al., 2005, S. 29.

Diese Ratingagenturen analysieren und bewerten größere Unternehmen jeder Branche, in der Regel börsennotierte Unternehmen, nach eigenen Kriterienkatalogen und im Auftrag (und auf Rechnung) von Investoren. Im Gegensatz zu Ratingagenturen wie Moody's und Standard & Poors werden Unternehmensratings nicht vom bewerteten Unternehmen beauftragt und bezahlt.⁴⁶⁸ Die Unternehmensbewertungen werden anhand definierter Methoden vorgenommen, und umfassen soziale und ökologische Aktivitätenbündel. Die Berücksichtigung der ökonomischen Dimension in der Unternehmensbewertung wird fallweise vorgenommen.

Aufgrund der Vielzahl der verfügbaren Analyse- und Bewertungsverfahren wird auf europäischer Ebene die Methode von oekom research und auf internationaler Ebene der Dow Jones Sustainability Index genauer betrachtet.

Auf Basis dieser Unternehmensratings soll eine Auswahl der Fallbeispiele aus der Bankenbranche zur detaillierten Analyse hinsichtlich der identifizierten Forschungsfragen vorgenommen werden.

3.8.3.4. oekom research

oekom research, mit Sitz in München, ist seit 1993 Anbieter von Informationen über die soziale und ökologische Performance von Unternehmen, mittlerweile für mehr als 35 Branchen u.a. auch Bankunternehmen. Dem Unternehmensrating liegt ein umfangreicher Kriterienkatalog zugrunde, basierend auf der ethischen Bewertungsmethodik des Frankfurt-Hohenheim Leitfadens nach Johannes Hoffman und Gerhard Scherhorn.⁴⁶⁹

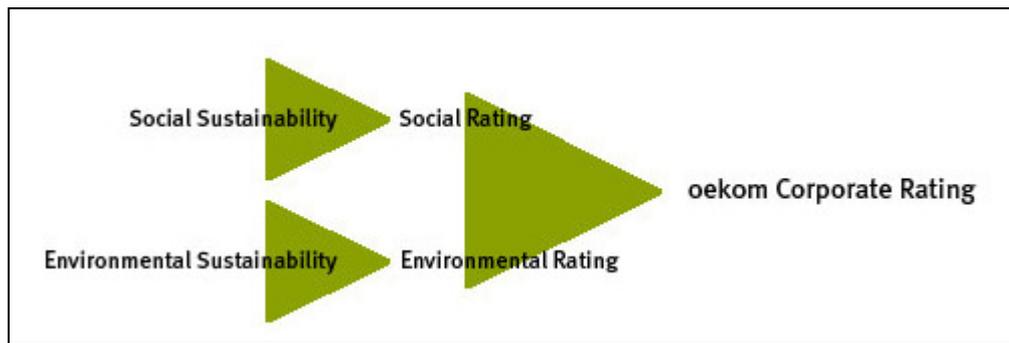
Dem **Frankfurt-Hohenheim Leitfaden** liegt die Prämisse zugrunde, dass die Marktwirtschaft durch gesellschaftlich-kulturellen Druck in die Lage versetzt werden soll, Ökologie und Ökonomie nicht als Widerspruch, sondern als Elemente sozialer Prozesse zu verstehen. Diese sind nicht per se vorgegeben, sondern sind das Ergebnis von bewussten und unbewussten Struktur- und Ordnungsprozessen. Die Methode basiert auf dem Wertebaum, bestehend aus drei Ästen: Kulturverträglichkeit (Gesellschaft), Sozialverträglichkeit (Menschen, die von Unternehmensaktivitäten betroffen sind), Naturverträglichkeit (Umwelt).⁴⁷⁰

⁴⁶⁸ Wenn in diesem Kapitel von Ratingagenturen gesprochen wird, sind ausnahmslos auf CSR-/Nachhaltigkeit spezialisierte Ratingagenturen gemeint.

⁴⁶⁹ vgl. <http://www.oekom-research.com>, abgefragt am 18.11.2010.

⁴⁷⁰ vgl. <http://www.ethisches-consulting.de/frankfurthohenheimerleitfaden/default.aspx>, abgefragt am 15.10.2010.

Abbildung 17: Methodik des oekom research Unternehmensratings



Quelle: <http://www.oekom-research.com>, abgefragt am 18.11.2010.

Die im Detail untersuchten Kriterien umfassen im **gesellschaftlich-sozialen Bereich** die Unterkategorien: Mitarbeiter, Lieferanten, gesellschaftliche Maßnahmen, verantwortungsbewusste Produktpolitik sowie Corporate Governance und Wirtschaftsethik. Die **Umweltmaßnahmen** beschäftigen sich mit Umweltmanagement generell, aber insbesondere mit der Berücksichtigung ökologischer Maßnahmen im Kerngeschäft.

Abbildung 18: oekom research Kriterienkatalog

<p>Social Rating</p> <p>Staff and Suppliers</p> <p>Staff</p> <ul style="list-style-type: none"> - freedom of association - work-life balance - safeguarding of jobs - health and safety - equal opportunities - training and education <p>Suppliers</p> <ul style="list-style-type: none"> - supplier standards - supplier monitoring 	<p>Society and Product Responsibility</p> <p>Society</p> <ul style="list-style-type: none"> - human rights - community involvement - political donations - taxes and subsidies - social reporting <p>Product Responsibility</p> <ul style="list-style-type: none"> - responsible marketing - responsible sales practices - access to financial services without discrimination - measures regarding customers with debt repayment problems - lending to companies/projects with high social benefit 	<p>Corporate Governance and Business Ethics</p> <p>Corporate Governance</p> <ul style="list-style-type: none"> - independence and effectiveness of the board - shareholder democracy - executive compensation - shareholder structure <p>Business Ethics</p> <ul style="list-style-type: none"> - code of conduct - implementation of the code - major controversies
<p>Environmental Rating</p> <p>Environmental Management</p> <ul style="list-style-type: none"> - environmental policy - environmental management system - environmental reporting - environmental performance indicators - climate change - travel and transport 	<p>Products and Services</p> <ul style="list-style-type: none"> - environmental aspects in the credit rating process - environmental and social aspects in project finance, export finance and other investment banking - socially responsible investment products and services - shareholder advocacy activities - green deposit products with guaranteed ecological use of resources - environmental and social exclusionary criteria in the company's investment portfolio 	<p>Eco-Efficiency</p> <ul style="list-style-type: none"> - energy consumption - water consumption - greenhouse gas emissions - total waste - recycled waste - paper use - business travel

Quelle: oekom research Industry focus: Financials / Commercial Banks & Capital Markets, Juni 2009.

Die von oekom research zugrunde gelegten **Bewertungsansätze** umfassen Ausschlusskriterien und den Best-in-class Ansatz. Ausschlusskriterien beziehen sich auf Unternehmen, deren Geschäftsführung nicht den Mindeststandards genügen, oder solche, die in kontroversiellen Geschäftsbereichen tätig sind (sin stocks). Der Best-in-class-Ansatz wiederum betrifft die Auswahl von Unternehmen, die in ihrer Branche zu den Vorzeigeunternehmen im Bereich der CSR-Maßnahmen gehören.⁴⁷¹ Die Bewertung erfolgt

⁴⁷¹ vgl. Hassler, 2009 S. 10.

anhand einer zwölfstufigen Skala von A+ (außergewöhnliches CSR-Engagement) bis D- (kein nennenswertes CSR-Engagement).⁴⁷²

Anhand der diskutierten Kriterien- und Bewertungsansätze wurden die nachfolgenden Bankunternehmen bewertet.

Abbildung 19: Übersicht der Bankunternehmen mit oekom Unternehmensrating

Folgende Unternehmen wurden untersucht:

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Australia & New Zealand Banking Group • Banca Monte dei Paschi di Siena • Banco Bradesco • Banco Popular Espanol • Banco Santander • Bank Austria • Bank of America • Bank of Montreal • Bank of Nova Scotia • Bank Sarasin • Barclays • BBVA • BNP Paribas • Canadian Imperial Bank of Commerce • Cattles | <ul style="list-style-type: none"> • Citigroup • comdirect bank • Commerzbank • Crédit Agricole • Credit Suisse Group • Daiwa Securities Group • Danske Bank Group • Deutsche Bank • Deutsche Postbank • Dexia • DnB NOR • Erste Group Bank • Fortis • HSBC Holdings • HVB Group • IKB Deutsche Industriebank • ING Groep | <ul style="list-style-type: none"> • Intesa Sanpaolo • Itaú Unibanco Banco Múltiplo • Itaúsa - Investimentos Itaú • JPMorgan Chase • KBC Group • Lloyds Banking Group • Mitsubishi UFJ Financial Group • Mizuho Financial Group • National Australia Bank • Nedbank Group • Nomura Holdings • Nordea • Österreichische Volksbanken-AG • OTP Bank Group • Provident Financial • Rabobank • Raiffeisen International Bank- | <ul style="list-style-type: none"> • Holding • Royal Bank of Canada • Royal Bank of Scotland Group • RZB Group • Schroders • SEB Group • SNS REAAL Group • Société Générale • Standard Bank Group • Standard Chartered • State Street • Sumitomo Mitsui Financial Group • Svenska Handelsbanken • Swedbank • UBS • UniCredit Group • Westpac Banking Corporation |
|--|--|---|---|

Quelle: oekom research Industry focus: Financials / Commercial Banks & Capital Markets, Juni 2009.

Der Ansatz von oekom research verfügt über einen umfassenden Kriterienkatalog, es handelt sich also um erprobte Bewertungsansätze, die für valide Ergebnisse sorgen. Darüber hinaus gibt es eine umfangreiche Liste von internationalen Bankunternehmen, die im Rahmen der Unternehmensanalyse untersucht wurden.

Auf Basis einer CSR-Definition, die von einer Verbindung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem ausgeht, muss im Kontext der vorliegenden Forschungsarbeit angemerkt werden, dass die Kriterienliste sich auf die ökologischen und sozialen Dimensionen konzentriert und die ökonomische Dimension damit de facto außer Acht lässt. Damit eignet sich diese Bewertungsmethodik nicht für die Auswahl der Bankunternehmen als Fallbeispiele zur detaillierten Betrachtung der Forschungsfragen.

3.8.3.5. Dow Jones Sustainability Indexes

Unter den Dow Jones Sustainability Indexes⁴⁷³ (DJSI) versteht man ein Bündel von Aktienindices, die sowohl den Dow Jones als auch den Stoxx Limited umfassen, und in Erweiterung der klassischen Aktienindices CSR- und Nachhaltigkeitsaspekte in die Be-

⁴⁷² vgl. <http://www.oekom-research.com>, abgefragt am 18.11.2010.

⁴⁷³ Dow Jones Nachhaltigkeits-Indices.

wertung von Unternehmen integrieren. Demzufolge werden neben ökonomischen auch ökologische und soziale Kriterien berücksichtigt. Der DJSI wurde 1999 in Kooperation mit der SAM Group in Zürich erstmals veröffentlicht.⁴⁷⁴

Im Jahr 2009 haben 1.200 Unternehmen aus 58 Branchen das sog. SAM Corporate Sustainability Assessment durchlaufen, um bei Erreichen einer definierten Punktzahl in den DJSI aufgenommen zu werden.⁴⁷⁵

Die **Bewertungskriterien** werden anhand eines Fragebogens, der rd. 100 Punkte umfasst, und neben den wirtschaftlichen auch soziale und ökologische Fragestellungen behandelt, abgefragt.⁴⁷⁶

Diese sind wiederum in einen generellen und in einen branchenspezifischen Bereich unterteilt. In Weiterentwicklung des Bewertungskonzeptes wurde die Gewichtung der branchenspezifischen Kriterien von 30 % auf rd. 60 % erhöht.⁴⁷⁷ Ausgehend von den ESG-Faktoren⁴⁷⁸ werden darüber hinaus auch Themenbereiche wie Innovationsmanagement, Kundenbeziehungsmanagement und Markenmanagement, aber auch Fragen zur Corporate Governance und den Umgang mit Mitarbeitern behandelt. Die Erweiterung der Kriterienliste wird dadurch erklärt, dass auch diese Faktoren für den langfristigen Geschäftserfolg wesentlich erscheinen.⁴⁷⁹

⁴⁷⁴ vgl. The Sustainability Yearbook, 2010, S. 10, 18.

⁴⁷⁵ vgl. The Sustainability Yearbook 2010, S. 3.

⁴⁷⁶ Man spricht auch von ESG-Kriterien (Environment, Social and Governance).

⁴⁷⁷ vgl. The Sustainability Yearbook 2010, S. 11.

⁴⁷⁸ vgl. The Sustainability Yearbook 2010, S. 7.

⁴⁷⁹ vgl. The Sustainability Yearbook 2010, S. 11.

Abbildung 20: Corporate Sustainability Assessment Criteria

Dimension	Criteria
Economic	Codes of Conduct / Compliance / Corruption&Bribery
	Corporate Governance
	Risk & Crisis Management
	Industry Specific Criteria
Environment	Environmental Reporting*
	Industry Specific Criteria
Social	Corporate Citizenship/ Philanthropy
	Labor Practice Indicators
	Human Capital Development
	Social Reporting*
	Talent Attraction & Retention
	Industry Specific Criteria

*Criteria assessed based on publicly available information only

Quelle: Dow Jones Sustainability Indexes;

http://www.sustainability-indexes.com/07_html/assessment/criteria.html, abgefragt am 07.12.2010.

Analog zu oekom research umfassen die **Bewertungsansätze** auch hier den Best-in-class-Ansatz. Durch diese Methode werden bei der Errechnung des Marktwertes (fair value) der bewerteten Unternehmen auch Aspekte einer verantwortlichen und nachhaltigen Unternehmenspolitik berücksichtigt.⁴⁸⁰

Die **Erhebung der Daten** wird von der SAM Group koordiniert. Die Unternehmen füllen dabei vorgegebene Fragebögen (Corporate Sustainability Assessment) aus, die dann durch Spezialisten von SAM anhand öffentlich verfügbarer Quellen (z.B. Unternehmens-Website, Jahresbericht, CSR-Bericht, Medienberichte) verifiziert und ergänzt werden.⁴⁸¹

Kritisch angemerkt wird am **Bewertungsverfahren** für die Aufnahme in den DJSI die geringe Gewichtung der ökologischen Dimension. Berücksichtigt werden auch nur große Unternehmen, außerdem werden auch keine Branchen vorab ausgeschlossen (Ausschlusskriterien). Eine kontroverse Diskussion gab es auch 2008, als die Methodik derart geändert wurde, dass Unternehmen mit guter CSR-Performance nicht mehr in den DJSI aufgenommen wurden. Als Argumente gegen die Kritik wird von Seiten der SAM Group angeführt, dass man sich in erster Linie an die durch den Dow Jones Index vorgegebenen Rahmenbedingungen halte.⁴⁸²

Für die **Auswahl des Bewertungsverfahrens** zur Identifizierung geeigneter Bankunternehmen soll das Verfahren für den DJSI herangezogen werden. Die Auswahl begründet sich damit, dass alle drei Dimensionen, also Ökonomie, Ökologie und Soziales, aber auch

⁴⁸⁰ vgl. The Sustainability Yearbook 2010, S. 7.

⁴⁸¹ vgl. The Sustainability Yearbook 2010, S. 7.

⁴⁸² vgl. Gerstenberg, 2010, www.die.zeit.de, abgefragt am 07.12.2010.

beispielsweise Corporate Governance berücksichtigt werden. Die Einbeziehung der Wirtschaftlichkeit der untersuchten Bankunternehmen ist insbesondere im Zusammenhang mit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 und deren Bewältigung maßgeblich. Ein weiteres Auswahlkriterium ist in der Internationalität des Bewertungsverfahrens zu sehen.

Die angeführten Kritikpunkte wurden gewürdigt, spielen jedoch im Zusammenhang mit der gewählten Branche und der Größe der Unternehmen eine untergeordnete Rolle.

3.9. Kritische Bewertung des CSR-Konzeptes

Die vorangegangenen Kapitel haben sich mit CSR aus der Position der befürwortenden Auseinandersetzung mit dem Konzept beschäftigt. Im Anschluss soll auf kontroverse Meinungen näher eingegangen werden. Die Kritik an CSR reicht dabei von einer generellen Ablehnung, z.B. bei Friedman, bis zur Kritik an der Entwicklung von CSR seit den 1950er-Jahren, als Bowen CSR erstmals wissenschaftlich thematisierte.

Der neoliberale Wirtschaftswissenschaftler **Milton Friedman** hat 1962 in seinem Buch **Capitalism and Freedom** zu CSR festgestellt, dass

*„Few trends could so thoroughly undermine the very foundations of our free society as the acceptance by corporate officials of a social responsibility other than to make as much money for their stockholders as possible.“*⁴⁸³ Und weiter: *„In such an economy [Anm.: free economy], there is one and only one social responsibility of business – to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition, without deception or fraud.“*⁴⁸⁴

Der Argumentation von Friedman entsprechend ist es die Aufgabe des Unternehmens, die Gewinne für die Aktionäre (shareholder) zu maximieren. Die Verwendung der Gewinnausschüttungen unter anderem für gesellschaftlich-soziale Maßnahmen sollte im Entscheidungs- und Einflussbereich des Aktionärs liegen. Dem stellen **Michael Porter** und **Mark Kramer** gegenüber, dass Unternehmen, die CSR als strategische Managementaufgabe verstehen, durch Maßnahmen für das Gemeinwohl auch das wirtschaftliche Umfeld, in dem

⁴⁸³ Friedman, 1962, S. 133.

⁴⁸⁴ Friedman, 1962, S. 133. Die deutsche Übersetzung beider Zitate findet sich bei Friedman, 1971, S. 175.

sie tätig sind, verbessern, was sich wiederum vorteilhaft auf die wirtschaftliche Zielerreichung des Unternehmens auswirkt.⁴⁸⁵ Eine vertiefende Auseinandersetzung mit dem CSR-Konzept nach Porter/Kramer wird im nachfolgenden Kapitel diskutiert.

Votaw hat 1972 die Besorgnis vieler Autoren über die inhaltliche Festlegung von CSR und die definitorische Abgrenzung des Begriffes folgendermaßen artikuliert:

*”The term [social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others, it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of „responsible for“, in a causal mode; many simply equate it with a charitable contribution; some take it to mean socially conscious; many of those who embrace it most fervently see it as a mere synonym for „legitimacy“, in the context of „belonging“ or being proper or valid; a few see it as a sort of fiduciary duty imposing higher standards of behavior on businessmen than on citizens at large.“*⁴⁸⁶

Auch **Windsor** spricht davon, dass *“the absence of specific definition leaves responsibility open to conflicting interpretations”*.⁴⁸⁷

Das gleiche Problem thematisieren **Garriga/Melé** im Zusammenhang mit CSR-Theorien, nämlich, dass *”some theories combine different approaches and use the same terminology with different meanings”*.⁴⁸⁸

Im Rahmen einer empirischen Studie, die 1985 von **Aupperle, Carroll und Hatfield** vorgelegt wurde, stellen die Autoren einen weiteren Zugang zu CSR zur Diskussion. In Betrachtung der drei CSR-Dimensionen: Ökonomie, Ökologie und gesellschaftliche Verantwortung gehen sie darauf ein, dass der ökonomische Strang weniger eine gesellschaftlich-soziale Relevanz darstellt, sondern dass sich Unternehmen in ursächlich eigenem betriebswirtschaftlichem Interesse damit auseinandersetzen.⁴⁸⁹

⁴⁸⁵ vgl. Porter/Kramer, 2002, S. 58.

⁴⁸⁶ Votaw, 1972, S. 25.

⁴⁸⁷ Windsor, 2006, S. 227.

⁴⁸⁸ Garriga/Melé, 2004, S. 51.

⁴⁸⁹ vgl. Carroll, 1999, S. 287.

Kang und Wood haben 1995 eine kritische Auseinandersetzung mit der von Carroll eingeführten CSR-Pyramide versucht. Sie stellen dabei die Annahme, die dem CSR-Modell von Carroll zugrunde liegt, zur Diskussion, nämlich, dass gesellschaftlich-soziale Maßnahmen zeitlich der wirtschaftlichen Zielerreichung nachgelagert sind (*“after-profit responsiveness“*⁴⁹⁰), während Kang und Wood CSR Initiativen als Teil der unternehmerischen Aufgaben sehen (*“before-tax responsibility“*⁴⁹¹). Diese grundlegende Herangehensweise spiegelt auch die häufig unterschiedliche Ausrichtung von europäischen und US-amerikanischen Unternehmen wieder (siehe 3.3.).

Der kritische Diskurs von Kang und Wood hat zu keinem zufriedenstellenden Ergebnis in der Weiterentwicklung des Konzepts geführt, sodass die Erkenntnisse von Carroll eine zusätzliche Bestätigung erfahren haben.⁴⁹²

Windsor stellt in seinem Artikel **The Future of Corporate Social Responsibility** die Anwendung von CSR als solches nicht in Frage, sondern beschäftigt sich kritisch mit der Entwicklung des Konzeptes im Zeitablauf der theoretischen und praktischen Auseinandersetzung.

Windsor sieht eine Tendenz, dass die Entscheidung des Managements für gesellschaftliche Verantwortung weitestgehend dominiert ist von der Möglichkeit Gewinnsteigerung durch ein positives Image zu erreichen: *“(...) there are significant difficulties in distinguishing whether business behaviour is truly moral conduct or instrumental adoption of an appearance of moral conduct as useful reputational strategy.”*⁴⁹³

Weiters sieht er im **Global-Corporate-Citizenship-Konzept** und dem **Stakeholder Management** konkurrierende Alternativen zu CSR. Dem ist entgegenzuhalten, dass in der aktuellen CSR-Forschung sowohl Global Corporate Citizenship als auch der Stakeholder Dialog als integrale Elemente einer umfassenden CSR-Ausrichtung gelten. Windsor schätzt den zunehmend dominierenden Stellenwert des wirtschaftlichen Erfolgs, er spricht hier von *„leitmotif of wealth creation“*⁴⁹⁴, als widersprüchlich zur Grundidee von CSR ein. Dem steht die Beurteilung des Resultats, nämlich die Steigerung des Wohlstandes (Gewinnes) bei

⁴⁹⁰ Windsor, 2006, S. 234.

⁴⁹¹ Windsor, 2006, S. 234.

⁴⁹² vgl. Windsor, 2006, S. 234.

⁴⁹³ Windsor, 2006, S. 226.

⁴⁹⁴ Windsor, 2006, S. 225.

gleichzeitiger Auseinandersetzung mit gesellschaftlich-sozialen Fragestellungen in der betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfindung gegenüber, man spricht auch von einer **Win-win-Situation**.

Weiters wurde CSR insbesondere in der Zeit nach der Finanzkrise 2008 zu einer *“unavoidable managerial rhetoric“* und *“no manager today can openly advocate greed or non-responsibility“*.⁴⁹⁵

Für Windsor wird gesellschaftliche Verantwortung weitestgehend in das übergeordnete Konzept der **Corporate Social Performance** eingebettet, in dem man den Versuch unternimmt, gesellschaftlich-soziale Maßnahmen messbar zu machen und als Elemente der unternehmerischen Entscheidung zur Profitoptimierung ansieht.⁴⁹⁶ Gleichzeitig hält er fest, dass die empirischen Forschungen hinsichtlich einer unmittelbaren Zurechenbarkeit von gesellschaftlich-sozialen Maßnahmen zur Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses keine eindeutigen Aussagen zulassen. Die Umsetzung von CSR sollte dabei zumindest mittelfristig angelegt werden, um eine positive Korrelation zwischen Gewinnsteigerung und Verbesserungen zugunsten des Gemeinwohls zu erreichen. Kurzfristig kann es durchaus zu zusätzlichen Kostenfaktoren kommen, die berücksichtigt werden müssen.⁴⁹⁷

Ein wesentlicher Faktor in der Anwendung und Beurteilung von CSR ist in der Herangehensweise der jeweiligen Führungskräfte, Windsor spricht hier von der *“prevailing psychology of managers“*⁴⁹⁸ zu sehen, sowie von den normativen Rahmenbedingungen, in denen CSR eingebettet ist.⁴⁹⁹ Diese Elemente haben eine wesentliche Rolle im Zuge der Finanzkrise 2008 gespielt. Dies stellt ein umfangreiches Feld für künftige soziologische und psychologische Forschungsarbeiten dar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Ausgestaltung von CSR im Zeitablauf unterschiedliche Schwerpunktsetzungen erfahren hat. Das Konzept in seiner umfassenden Ausrichtung wird jedoch, insbesondere unter Berücksichtigung der Finanzkrise 2008, nicht mehr grundsätzlich in Frage gestellt.

⁴⁹⁵ Windsor, 2006, S. 226.

⁴⁹⁶ vgl. Windsor, 2006, S. 227f.

⁴⁹⁷ vgl. Windsor, 2006, S. 249 und 235.

⁴⁹⁸ Windsor, 2006, S. 225.

⁴⁹⁹ vgl. Windsor, 2006, S. 225.

Carroll hat dies in seinem Aufsatz **CSR. Evolution of a Definitional Construct** sehr gut zum Ausdruck gebracht, indem er meint: *“It appears that the CSR concept has a bright future because at its core, it addresses and captures the most important concerns of public regarding business and society relationships.”*⁵⁰⁰

3.10. Idealtypische vs. praktizierte CSR-Strategien nach Porter/Kramer

Eine Kritik, der CSR-Maßnahmen häufig ausgesetzt sind, ist, dass es sich dabei um von unternehmensinternen PR- und Sponsoringabteilungen gestaltete Initiativen handelt, deren einziger Zweck es ist, dem Unternehmen ein positives Image zu geben, es aber gleichzeitig keinerlei unabhängige Kontrolle über die tatsächliche gesellschaftliche Relevanz der CSR-Maßnahmen gibt.⁵⁰¹

Das aktive Aufgreifen von CSR in Unternehmen geschieht mitunter nicht freiwillig. Ein medial vielzitatierter Anlassfall war das Versenken der Bohrinsel **Brent Spar** der Erdölfirma Shell in der Nordsee. Der Protest von Umwelt-NGOs und die weltweite Berichterstattung hat Shell nicht nur wirtschaftlich geschadet, sondern führte dazu, dass viele Kunden den Namen Shell gedanklich automatisch mit **Brent Spar** und **Umweltsünder** in Verbindung brachten (reputation risk). Weiters werden in der öffentlichen Diskussion Unternehmen für gesellschaftliche Fehlentwicklungen (mit-)verantwortlich gemacht, für die sie sich lange Zeit nicht zuständig gefühlt haben. Der amerikanische Film **Super Size me** hat beispielsweise die Verbindung zwischen den Produkten der Fastfood-Kette McDonald's und dem Problem der zunehmenden Fettsucht vieler Amerikaner kritisch beleuchtet.⁵⁰² In diesen Entwicklungen sehen Michael Porter/Mark Kramer den Grund dafür, dass *„Die gängigsten Reaktionen (...) weder strategischer noch operativer, sondern rein kosmetischer Art“*⁵⁰³ [waren].

Diese Kritik wird u.a. von Porter/Kramer aufgenommen, sie identifizieren eine Reihe von Gründen, warum CSR zwar *„in den Vorstandsetagen angekommen“*⁵⁰⁴, aber häufig noch nicht in der jeweiligen Unternehmensstrategie verankert ist.

⁵⁰⁰ Carroll, 1999, S. 292.

⁵⁰¹ vgl. Gazdar/Habisch et al., 2006, Vorwort.

⁵⁰² vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 18.

⁵⁰³ Porter/Kramer, 01/2007, S. 18.

⁵⁰⁴ vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 18.

3.10.1. Reaktive CSR-Maßnahmen

Zum einen versuchen zugrundeliegende Denkansätze, einen Gegensatz zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zu konstruieren. Ziel wäre es jedoch, zwischen der CSR-Strategie und dem Geschäftsfeld des Unternehmens bzw. der Region in dem das Unternehmen seine Geschäftstätigkeit unterhält, einen Zusammenhang herzustellen. Zum anderen sind CSR Bemühungen intern häufig von den Geschäftsbereichen abgekoppelt, extern wird das gesellschaftliche Engagement als eine Fülle isolierter Maßnahmen wahrgenommen.

Diese Beschreibung der vielfach praktizierten CSR-Politik weist lt. Porter/Kramer auf einen **reaktiven** Zugang zu CSR-Maßnahmen hin.⁵⁰⁵

Es werden **zwei Arten von reaktiver CSR** unterschieden:⁵⁰⁶ (1) Unternehmen müssen sich als nützliche Mitglieder der Gesellschaft (corporate citizen) erweisen, und (2) Unternehmen müssen potenzielle Schäden und Risiken, die sich aus der Geschäftstätigkeit ergeben können, identifizieren und verringern (z.B. Klimaschutz, Arbeitsschutz, Produktschutz), und zwar über die bereits bestehenden gesetzlichen Regelungen hinaus.

Das Übernehmen von Verantwortung für das lokale Gemeinwesen durch Unternehmen ist wichtig: *„Erfolgreiche Unternehmen brauchen eine gesunde Gesellschaft.“*⁵⁰⁷ Lokale Organisationen sind darauf angewiesen, und verlassen sich auf diese Unterstützung. Verantwortungsvolle gemeinwirtschaftliche Initiativen steigern das Ansehen eines Unternehmens, verbessern die Beziehung zu lokalen Organisationen und Institutionen und die Mitarbeiter sind stolz auf **ihr** Unternehmen bzw. darauf bei lokal sinnvollen Initiativen mitarbeiten zu können.⁵⁰⁸

Diese Maßnahmen dienen aber auch dazu, um öffentlichem Druck bzw. staatlicher Regulierung zuvorzukommen.

3.10.2. Strategische CSR-Maßnahmen

Unter **strategischer CSR** versteht man die Integration sämtlicher CSR-Maßnahmen im Rahmen der Unternehmensstrategie. Unternehmen sollte dies dabei helfen *„im Gegensatz zu*

⁵⁰⁵ vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 22ff.

⁵⁰⁶ vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 27f.

⁵⁰⁷ Porter/Kramer, 01/2007, S. 22.

⁵⁰⁸ vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 28.

*den reaktiven Maßnahmen, sich eine einzigartige Position zu verschaffen – Dinge anders als die Konkurrenz anzugehen und dabei die Kosten zu senken oder eine bestimmte Art von Kundenbedürfnissen besser zu bedienen.*⁵⁰⁹ Porter/Kramer empfehlen dabei, eine Reihe von kleineren Initiativen zu setzen, *„deren gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Nutzen bedeutend und unverwechselbar ist.“*⁵¹⁰

Strategische CSR erfordert die Auseinandersetzung des Unternehmens und der Gesellschaft auf zwei Ebenen: die Dimension „von innen nach außen“, und die Dimension „von außen nach innen“⁵¹¹. Bei der Ersteren geht man davon aus, dass de facto jede Entscheidung, die in einem Unternehmen getroffen wird, auch positive oder negative Folgen für die Gesellschaft auslösen kann (z.B. Einstellungspraktiken, Abfallbeseitigung, Schadstoffemissionen).

Die Dimension **von außen nach innen** basiert darauf, dass gesellschaftliche, politische, aber auch regulatorische Rahmenbedingungen einen direkten Einfluss auf ein Unternehmen haben. Für das Wettbewerbsumfeld sind im Wesentlichen vier Bereiche relevant: (1) die erforderlichen menschlichen und natürlichen Ressourcen; (2) das regulatorische Umfeld (z.B. Investitionsförderung, Steuerbestimmungen, Schutz geistigen Eigentums, Korruptionsbekämpfung); (3) Quantität und Qualität der lokalen Nachfrage; (4) unterstützende Branchen (z.B. Zulieferunternehmen).⁵¹²

Nachdem kein Unternehmen alle Probleme und Kosten einer Gesellschaft übernehmen kann, ist es notwendig, dass jedes Unternehmen für sich die Themen identifiziert, die sowohl für das jeweilige Unternehmen als auch für das lokale Gemeinwohl den größten *„gemeinsamen Mehrwert“*⁵¹³ schaffen.⁵¹⁴

Zusammengefasst besteht der strategische CSR-Ansatz idealtypisch aus folgenden Komponenten:⁵¹⁵

- Integration der CSR in die Unternehmensstrategie und -praxis;
- Integration der CSR in die gesamte Wertschöpfungskette;

⁵⁰⁹ Porter/Kramer, 01/2007, S. 28.

⁵¹⁰ Porter/Kramer, 01/2007, S. 28.

⁵¹¹ vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 25, für beide Dimensionen.

⁵¹² vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 25.

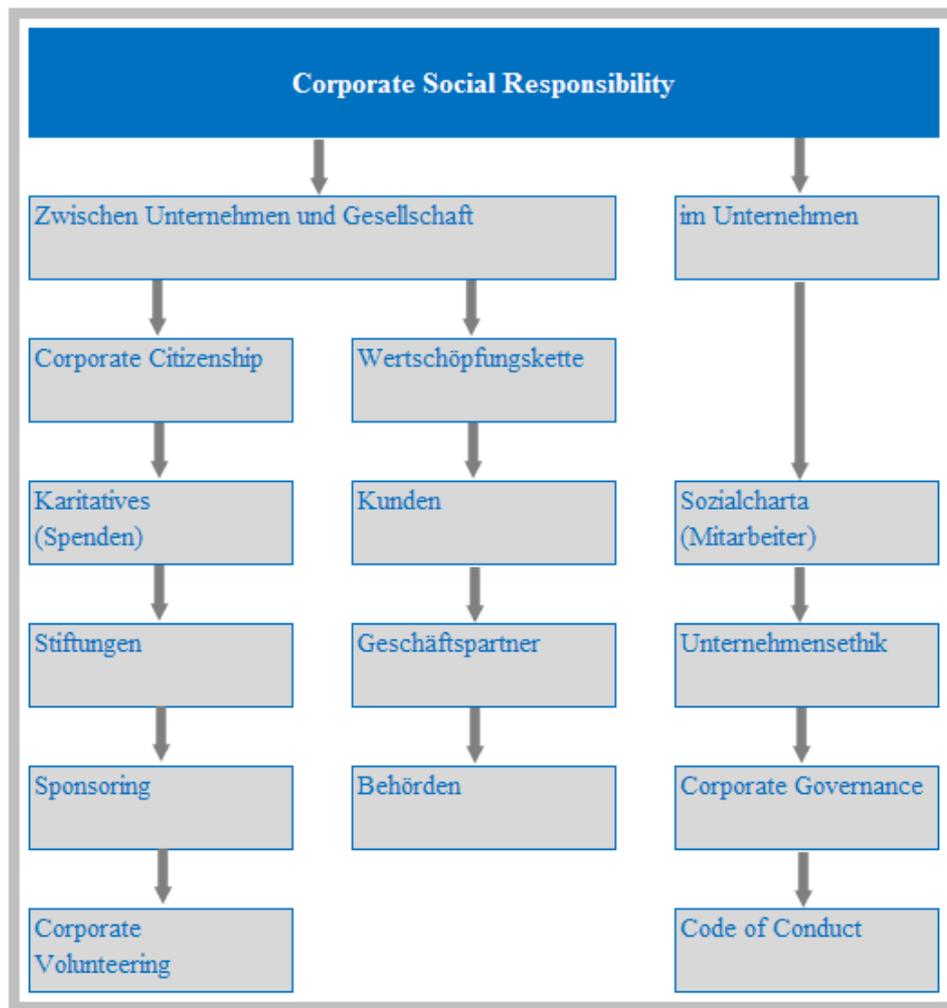
⁵¹³ Porter/Kramer, 01/2007, S. 25.

⁵¹⁴ vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 25.

⁵¹⁵ vgl. Promberger/Spiess et al., 2006, S. 153.

- Freiwilliges gesellschaftliches-soziales Engagement.

Abbildung 21: Strategische CSR – Idealtypische Ausprägung



Quelle: abgewandelt aus Promberger/Spiess et al., 2006, S. 153.

Nach Porter macht es erst dieser holistische Denkansatz möglich, sämtliche Chancen eines gemeinsamen Mehrwertes zu schaffen.⁵¹⁶

Um diesen unternehmerischen und gesellschaftlichen Mehrwert zu erreichen, haben Porter/Kramer ein Modell entwickelt, bei dem sämtliche gesellschaftliche Themen, die ein Unternehmen betreffen können, in drei Bereiche unterteilt werden:⁵¹⁷

- **Allgemeine soziale Themen**, die zwar Bedeutung haben für die Gesellschaft, aber keinen unmittelbaren Berührungspunkt mit der entsprechenden Geschäftstätigkeit,

⁵¹⁶ Porter/Kramer, 01/2007, S. 30.

⁵¹⁷ vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 26.

und damit auch keinen unmittelbaren Einfluss auf die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben;

- **Soziale Themen im Rahmen der Wertschöpfungskette**, also solche, die im Zuge der normalen Geschäftstätigkeit vorkommen können;
- **Soziale Themen im Wettbewerbsumfeld**, d.h. Faktoren im externen Umfeld; Wettbewerbsfaktoren, die den Standort, an dem das jeweilige Unternehmen tätig ist, beeinflussen.

Abbildung 22: Kategorisierung von CSR-Initiativen nach Porter/Kramer

So kategorisieren Sie soziale Initiativen		
Allgemeine soziale Themen	Soziale Themen mit Einfluss auf die Wertschöpfungskette	Soziale Dimensionen des Wettbewerbsumfelds
Soziale Themen, die weder erkennbar mit der Geschäftstätigkeit des Unternehmens zusammenhängen noch dessen langfristige Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen.	Soziale Themen, die eng mit der Geschäftstätigkeit beziehungsweise den Betriebsabläufen* des Unternehmens zusammenhängen.	Soziale Themen in der Umwelt, die die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens an seinen Standorten beziehungsweise in seinem Wirkungsbereich direkt tangieren.

* Hier ist ein Übersetzungsfehler anzunehmen, es müsste wohl eher heißen „Betriebsabläufe“.

Quelle: Porter/Kramer, 01/2007, S. 27.

Jedes Unternehmen muss seine gesellschaftlichen Aktivitäten für jeden seiner Standorte einer dieser Kategorien zuordnen. In welche Kategorie das gesellschaftliche Thema fällt ist abhängig von der jeweiligen Branche, bzw. dem jeweiligen Unternehmen und Standort der Geschäftstätigkeit. Umweltinitiativen z.B. würden sich bei einem Erdölunternehmen im Rahmen der Wertschöpfungskette finden, während für ein Bankunternehmen eine ähnliche Initiative sich als allgemeines soziales Thema kategorisieren ließe. Wesentlich dabei ist jedoch immer, dass die gewählte CSR-Maßnahme (z.B. Diversität) für das jeweilige Unternehmen und den betroffenen Standort relevant ist.

Auch innerhalb einer Branche kann ein CSR-Thema für Unternehmen unterschiedliche Bedeutungen haben. Für gesellschaftliche Themen, die für eine gesamte Branche bedeutend sind und dringlich vorangetrieben werden sollten, eignen sich besonders kooperative CSR Modelle (z.B. HSBC Future First, HSBC Climate Partnership, ANZ Saver Plus).

Die Summe der CSR-Maßnahmen führt dazu, dass sich ein Unternehmen in seinem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld als **good corporate citizen** positionieren kann.⁵¹⁸

⁵¹⁸ vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 27.

*„Die Entwicklung des Kreditgewerbes ist dergestalt
ein beredter Ausdruck des sozialen Wandels,
der in den vergangenen Jahrzehnten zu verzeichnen war.“⁵¹⁹*

- Erich Priewasser -

4. Banken: Funktion und gesamtgesellschaftliche Bedeutung

Nachdem in den Kapiteln 2 und 3 die theoretischen Grundlagen zum Thema Corporate Social Responsibility sowie die Instrumentarien zur Messung der Wahrnehmung dieser Aufgabe von Unternehmen, bearbeitet wurde, ist das folgende Kapitel einer kurzen Beschreibung hinsichtlich der Gesetzmäßigkeiten der untersuchten Branche, der Finanzdienstleistungsbranche, gewidmet. Dies soll dem leichteren Verständnis der anschließenden Fallstudien dienen.

4.1. Geschichte des Bankwesens

Die arbeitsteilige Volkswirtschaft hat die Notwendigkeit eines Tauschmittels und damit die Einführung einer Geldwirtschaft erforderlich gemacht. Die Funktion des **Geldwechslers** (bancherii) stammt aus dem Mittelalter, als mit der Zunahme des Fernhandels die bargeldlose Zahlung mittels eines Wechsels eingeführt wurde. Die Wechselsumme musste wiederum in Geld (rück-)gewechselt werden, sodass damit erste Privatbankiers entstanden. Bekannte Namen umfassen hier die Familien der Medici in Italien und die der Fugger in Augsburg. Diese ersten privaten **Bankhäuser** haben neben der Funktion des Zahlungsverkehrs auch das Einlagengeschäft (Depositengeschäft) sowie die Kreditfunktion zunächst vornehmlich gegenüber den Herrscherhäusern und der Kirche wahrgenommen.⁵²⁰

4.2. Bankbegriff

In der wirtschaftlichen Betrachtungsweise zählt es zu den Grundfunktionen einer Bank, den Transfer von Geld vorzunehmen (Zahlungsverkehr), Vermögenswerte zu verwalten (Angebot von Geldanlagemöglichkeiten), Kredite zu vergeben (Angebot von Finanzierungsmöglichkeiten) und Dienstleistungen zu erbringen.⁵²¹ In der Literatur werden die Begriffe

⁵¹⁹ Priewasser, 2001, S. 5.

⁵²⁰ vgl. Priewasser, 2001, S. 3.

⁵²¹ vgl. Eilenberger, 1993, S. 8.

Bank, Kreditinstitut, Bankinstitut, Geldinstitut, Bankunternehmen, Finanzintermediär häufig synonym verwendet.⁵²² Dies lässt sich u.a. mit der Entwicklung des Bankbegriffs erklären.

Legt man den **wissenschaftlichen Bankbegriff** zugrunde, spricht Priewasser von umfangreichen Anstrengungen, das Erkenntnisobjekt definitorisch abzugrenzen. Die Gründe hierfür werden in der Stellung des Bankwesens im volkswirtschaftlichen Kontext sowie in der *„Eigenart der Leistungserstellung sowie ihres Leistungsergebnisses“*⁵²³ gesehen.⁵²⁴

Die **traditionelle Auffassung** vom Bankbetrieb sieht diesen reduziert auf eine **black-box**, bei der das Leistungsziel, also Einlagengeschäft und Kreditvergabe, im Vordergrund steht. Diese Herangehensweise ignoriert, dass Bankinstitute *„noch eine Reihe anderer ‚Geschäfte‘ betreiben und dass Bankbetriebe Organisationen darstellen, in denen Menschen tätig sind, von deren Fähigkeiten und Motivationen in ganz wesentlichem Umfang auch der Erfolg des Bankbetriebes bestimmt wird.“*⁵²⁵

Diese begriffliche Einschränkung wird im **strukturellen Bankbegriff** von Deppe berücksichtigt, der den Prozesscharakter unter Beteiligung von Menschen definitorisch einbezieht. Hier wird der Bankbetrieb als *„System zweckmotivierter Handlungen (**Entscheidungen**) begriffen, in dem auf der Basis bestimmter Zielsetzungen die bankbetrieblichen Produktionsfaktoren zu Bankmarktleistungen kombiniert werden“*⁵²⁶. Kritisch angemerkt wird hierzu die mangelnde Übertragung in ein realitätsnäheres Erklärungsmodell.⁵²⁷

Neuere Erklärungsmodelle sehen den Bankbetrieb als ein System, das in ein Umfeld (Um-System) eingebettet ist. Demzufolge liegt dem **systemorientierten Bankbegriff** die Auffassung zugrunde, *„daß Bankbetriebe zielgerichtete, offene sozio-technische Systeme darstellen, die mit ihrer Umwelt durch ein Netz von Transaktionsbeziehungen bzw. Interaktionen verbunden sind“*.⁵²⁸

⁵²² vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten et al., 2010, S. 3.

⁵²³ Eilenberger, 1993, S. 10.

⁵²⁴ vgl. Eilenberger, 1993, S. 10.

⁵²⁵ Eilenberger, 1993, S. 11.

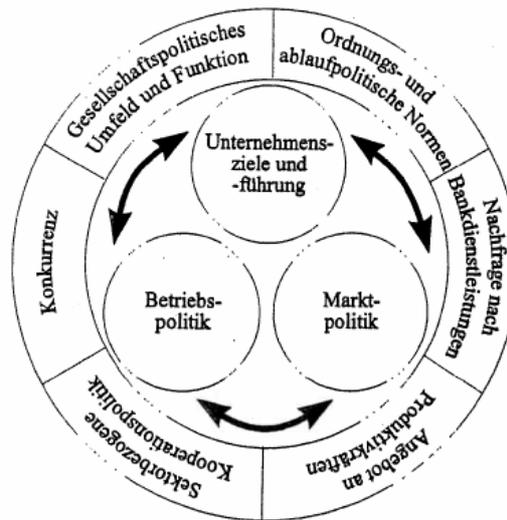
⁵²⁶ Eilenberger, 1993, S. 11.

⁵²⁷ vgl. Eilenberger, 1993, S. 11.

⁵²⁸ Eilenberger, 1993, S. 12.

Diese Begriffsauffassung berücksichtigt, dass die Leistungserstellung und die Entscheidungsfindung nicht nur auf innerbetrieblicher Information und Kommunikation basiert, sondern zunehmend auch Umweltfaktoren zu berücksichtigen sind. Damit setzt sich die Auffassung durch, dass Bankinstitute neben ökonomischen auch ökologische und soziale Sachverhalte in der bankbetrieblichen Leistungserstellung berücksichtigen müssen.⁵²⁹

Abbildung 23: Umweltbedingungen und Elemente der Bankpolitik



Quelle: Priewasser, 2001, S. 8.

4.3. Gliederung der Umweltbedingungen nach Priewasser

Für die Bearbeitung der Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit wird der systemorientierte Bankbegriff mit Berücksichtigung der Umweltbedingungen zugrunde gelegt. Priewasser unterscheidet hierbei das gesellschaftspolitische Umfeld, die volkswirtschaftliche Funktion, sowie eine Funktionsteilung nach Universal- und Spezialbanken.⁵³⁰

4.3.1. Gesellschaftspolitisches Umfeld

Banken sind ein Subsystem (Mikrosystem), das in ein Beziehungssystem zur Umwelt eingebettet ist. Man spricht hier auch von **umfeldorientierter Betrachtungsweise**, d.h. gesellschaftspolitische Entwicklungslinien sind in die unternehmenspolitische Betrachtung einzubeziehen.

⁵²⁹ vgl. Eilenberger, 1993, S. 12f.

⁵³⁰ vgl. Priewasser, 2001, S. 11ff.

Auch die Eigentümerstruktur (Anteilseignerschaft) stellt in diesem Zusammenhang einen Ordnungsfaktor dar, der von der Gesellschaftsstruktur bestimmt wird.

Wenn man davon ausgeht, dass das Kreditwesen eine Funktion im Rahmen einer Gesellschaftsordnung innehat, dann zählt die Kreditvergabe, also die Entscheidung, nach welchen Kriterien finanzielle Mittel an Nichtbanken vergeben werden, zu den mit Abstand wichtigsten Entscheidungen sowohl aus betriebs- als auch aus gesellschaftspolitischer Hinsicht. Aus unternehmerischer Sicht stehen für eine Kreditvergabe Kriterien wie Kreditwürdigkeit und –fähigkeit des Kreditnehmers sowie beigebrachte Kreditsicherheiten im Vordergrund. Zunehmend wird auch auf die **ökologische Akzeptanz** des Kreditengagements Rücksicht genommen bzw. von engagierten zivilgesellschaftlichen Organisationen ein-gefordert.

Eine Kreditvergabe nach primär volkswirtschaftlicher Zielsetzung würde wiederum staatliche Kontroll- und Lenkungsmechanismen umfassen wie z.B. Mindestreservpolitik, qualitative Kreditkontrolle, steuerpolitische Maßnahmen oder die Vertretung von Interessensgruppierungen in Entscheidungs- und Kontrollgremien der Bankunternehmen. Etwaige staatliche Maßnahmen in diesem Zusammenhang wurden insb. im Zuge der Finanzkrise 2008 mit der Notwendigkeit, Bankunternehmen durch staatliche Garantieprogramme zu unterstützen, intensiv diskutiert, werden allerdings nur mit großer Bedachtnahme vorgenommen, *„aus wohlerwogenen Gründen wurde auf eine Vergesellschaftung des Kreditwesens und auf staatliche Eingriffe in die Kreditvergabepolitik der Banken verzichtet“*^{531 532}.

4.3.2. Volkswirtschaftliche Funktion

Eine wesentliche Funktion von Banken ist die **Transformationsfunktion**, konkret die Fristen- und Risikotransformation, und dies nicht nur auf nationaler volkswirtschaftlicher Ebene, sondern auch im internationalen Kontext. Unter Fristentransformation versteht man den Ausgleich von unterschiedlichen Fristigkeiten bei Angebot und Nachfrage nach Geldkapital. Im Rahmen der Risikotransformation wird das Risiko eines Kreditausfalles durch sorgfältige Kreditprüfungen sowie die Hereinnahme von Sicherheiten auf ein Minimum reduziert. Trotzdem ist die Übernahme des Ausfallsrisikos Teil der

⁵³¹ Priewasser, 2001, S. 12.

⁵³² vgl. Priewasser, 2001, S. 11f.

unternehmerischen Risikofunktion des kreditgebenden Bankunternehmens und kann nicht gänzlich ausgeschaltet werden.⁵³³

Neben dem sog. **Differenzgeschäft**, also der Transformation von Spareinlagen in Ausleihungen, betreiben Banken die Abwicklung von sonstigen finanziellen Transaktionen sowie Serviceleistungen durch Information und Beratung. Hier spricht man auch vom sog. **Indifferenzgeschäft**.⁵³⁴

*„Kreditinstituten fällt damit im Rahmen einer Volkswirtschaft die Aufgabe zu, aktive und passive Geld- und Kreditleihgeschäfte, die Abwicklung von finanziellen Transaktionen sowie Informations- und Beratungsleistungen im Bereich der finanziellen Sphäre i.w.S. des Wortes anzubieten.“*⁵³⁵

4.3.3. Universalbanken vs. Spezialbanken

Im Rahmen des Kreditwesens kann man von einer Funktionsteilung in Universalbanken und Spezialbanken sprechen. Von einem Bankunternehmen nach **Universalbankprinzip** spricht man dann, wenn das Leistungsangebot das Aktiv-, Passiv- und Indifferenzgeschäft umfasst und insbesondere auf eine Trennung von Kreditvergabe- und Wertpapiergeschäft verzichtet wird.⁵³⁶ Das Universalbankkonzept muss sich allerdings mitunter den Vorwurf gefallen lassen, dass es zu einem potenziellen Konflikt zwischen den unternehmerischen Eigeninteressen der Bank und den Interessen der privaten und kommerziellen Kunden kommen kann. Dem steht im Vergleich zu Spezialbanken ein besserer Risikoausgleich durch Diversifizierung gegenüber. Insbesondere der Aspekt des Risikoausgleichs lässt das Universalbankenkonzept aus volkswirtschaftlicher Sicht vorteilhafter erscheinen. Aus Kundensicht ist es ein weiterer Vorteil, alle Bankdienstleistungen von einem Unternehmen bekommen zu können.

Das Universalbankensystem gilt international zunehmend als bedeutender als das Spezialbankenkonzept. Zeichen dafür sind u.a. in den USA die Abschwächung des Glass/Steagall-Acts aus 1993 und in Großbritannien die zunehmende Abschwächung der Trennung von **Investment Banking** und **Commercial Banking**.

⁵³³ vgl. Priewasser, 2001, S. 14ff.

⁵³⁴ vgl. Priewasser, 2001, S. 18.

⁵³⁵ Priewasser, 2001, S. 18.

⁵³⁶ vgl. MacDonald/Koch, 2006, S. 498.

Unabhängig von einer Universalbankausrichtung ist ein Trend zu erkennen, dass sich Bankunternehmen auf bestimmte Zielgruppen spezialisieren wie z.B. Industriekunden, Kommunen, Privatkunden oder aber gewerbliche und landwirtschaftliche Klein- und Mittelbetriebe. Man spricht auch von einem „Trend zur Respezialisierung“⁵³⁷.

Bankunternehmen nach **Spezialbankenprinzip** unterscheiden sich wiederum nach der Spezialisierung ihres Leistungsangebots und –umfangs, der servicierten Kundengruppe (z.B. Privatkunden, Kommerzkunden) und dem geographischen Wirkungskreis.⁵³⁸

4.4. Sonderstellung der Banken im gesamtgesellschaftlichen Kontext

Die volkswirtschaftlichen Funktionen zeigen auch die Bedeutung des Finanzsektors und damit seine Sonderstellung im gesamtgesellschaftlichen Umfeld (Makrosystem) auf.⁵³⁹ Bankunternehmen nehmen sowohl in plan- als auch in marktwirtschaftlichen Volkswirtschaften eine Sonderstellung ein. Daraus resultiert ein hohes Interesse am ordnungsgemäßen Bankbetrieb und an einem funktionsfähigen Bankwesen. Daher muss der Staat Rahmenbedingungen vorgeben, um volkswirtschaftlichen Schaden durch einzelwirtschaftliche Interessen hintan zu halten.⁵⁴⁰

Durch die Spareinlagen der privaten Haushalte wird ein großer Beitrag zur volkswirtschaftlichen Kapitalbildung geleistet. Dieses Geldkapital wird in Folge von den Banken im Wege der Transformation als Kredit an die Kreditnehmer weitergegeben. Der Bankkredit zählt zu den wesentlichsten Elementen der Unternehmensfinanzierung. Die Bankbetriebe leisten damit einen wichtigen Beitrag für das Finanzierungssystem jeder Volkswirtschaft.⁵⁴¹ Somit „nehmen die Bankbetriebe eine Schlüsselstellung in der Verwaltung großer Teile des Volksvermögens ein, andererseits bestimmt ihr Verhalten das Geldvolumen einer Volkswirtschaft“⁵⁴².

⁵³⁷ Priewasser, 2001, S. 20.

⁵³⁸ vgl. Priewasser, 2001, S. 18ff.

⁵³⁹ vgl. Heffernan, 2005, S. 36ff.

⁵⁴⁰ vgl. Eilenberger, 1993, S. 17f.

⁵⁴¹ vgl. Priewasser, 2001, S. 5.

⁵⁴² Eilenberger, 2001, S. 18.

In diesem Zusammenhang ist auf zwei weitere Spezifika des Bankwesens hinzuweisen: der Gläubigerschutz und die Vertrauensgewähr.⁵⁴³

Unter **Gläubigerschutz** versteht man „*die Gewährleistung der individuellen wirtschaftlichen Interessen hinsichtlich der Sicherheit und Einbringlichkeit von Forderungen gegenüber Kreditunternehmungen*“⁵⁴⁴.

Der Gläubigerschutzgedanke hat in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert, da Bankunternehmen weitestgehend Fremdkapital (Spareinlagen) verwalten. Das Eigenkapital dient im Bedarfsfall als Risikopolster und ist bei Banken im Vergleich zum Geschäftsvolumen vergleichsweise niedrig.⁵⁴⁵ Im Falle einer Bankeninsolvenz hat diese Auswirkungen auf einen ungleich größeren Gläubigerkreis, und nach der sog. „Ölflecktheorie“ wird dabei das Geldverhalten der Bevölkerung maßgeblich beeinflusst. Höchste Sicherheit des anvertrauten Geldkapitals ist damit eine wesentliche Voraussetzung für eine funktionsfähige Kreditwirtschaft.⁵⁴⁶

Die **Vertrauensgewähr** wiederum umfasst das „*generelle Vertrauen in das Geldsystem einer Volkswirtschaft als auch das spezielle Vertrauensverhältnis zwischen Banken und Nichtbanken*“⁵⁴⁷.

Geld hat die Funktion eines Tausch- und Zahlungsmittels, als Wertmaßstab sowie als Wertaufbewahrungsmittel. Das Geldsystem beruht darauf, dass Teilnehmer am Wirtschaftsprozess dieses akzeptieren und anerkennen. Nachdem Banken gewerbsmäßige Geldhändler sind, kommt diesen auch eine Funktion für die Stabilität des Geldsystems der jeweiligen Volkswirtschaft zu.⁵⁴⁸

⁵⁴³ vgl. Priewasser, 2001, S. 23.

⁵⁴⁴ Priewasser, 2001, S. 23.

⁵⁴⁵ Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 wurde diese Unterkapitalisierung thematisiert, und wird nunmehr dahingehend verändert, dass Bankunternehmen ihr Eigenkapital bis 2018 von 4 % auf 6 % im Vergleich zur Bilanzsumme erhöhen müssen. Bei dieser Regelung spricht man auch von Basel III. Vgl. Höller, 2010, unter: <http://diepresse.com>, vom 13.09.2010.

⁵⁴⁶ vgl. Priewasser, 2001, S. 23.

⁵⁴⁷ Priewasser, 2001, S. 23.

⁵⁴⁸ vgl. Priewasser, 2001, S. 24.

In einer Marktwirtschaft kommt es zu einem natürlichen Ausleseprozess, in dem Unternehmen, die nicht wettbewerbsfähig sind, vom Markt eliminiert werden. Aufgrund der Sonderstellung des Bankwesens durch das besondere Vertrauensverhältnis zwischen Banken und Nichtbanken ist der Wettbewerb hier eingeschränkt. Dies ist kein Privileg für Kreditinstitute, „sondern ist auf die hohen sozialen Kosten zurückzuführen, welche die Insolvenz einer Bank verursacht. Das Insolvenzrisiko soll zwar nicht grundsätzlich ausgeschaltet, aber doch verringert werden“^{549, 550}.

4.5. Ordnungspolitischer Rahmen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die bankwirtschaftliche Interaktion werden durch das politische System, den Gesetzgeber, bestimmt und entsprechen in ihrer Ausgestaltung ebenfalls der Sonderstellung des Bankbetriebs im gesamtgesellschaftlichen Rahmen.⁵⁵¹ Diese unterliegen im Interesse eines ordnungsgemäßen Bankwesens und eines funktionierenden Wettbewerbs einer erheblichen Zahl von einzel- und gesamtwirtschaftlich orientierten rechtlichen Regelungen und Beschränkungen. Zusätzlich zu den Normen, die für alle Unternehmen entsprechend der gewählten Rechtsform gelten (z.B. HGB, AktG, GmbHG) haben Bankbetriebe zusätzlich die Vorschriften des Bankwesengesetzes (BWG)⁵⁵² zu beachten.⁵⁵³ § 1 des BWG legt fest, dass Kreditinstitute Bankgeschäfte betreiben dürfen und liefert eine taxative Aufzählung von gewerblichen Tätigkeiten, die unter dem Kredit- und Finanzinstitutsbegriff subsumiert werden. Mit diesem umfassenden Katalog wird auch implizit festgehalten, dass dem BWG das Universalbankensystem zugrunde liegt.⁵⁵⁴

Aufgrund der dominierenden Stellung von Bankunternehmen und dem hohen gesamtgesellschaftlichen Interesse gehören diese zu den am meisten regulierten Branchen jeder Volkswirtschaft.

⁵⁴⁹ Priewasser, 2001, S. 24.

⁵⁵⁰ vgl. Priewasser, 2001, S.24 Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 wurde der Begriff '**Too big to fail**' zum geflügelten und zunehmend kritisierten Begriff. Die Kritik bezog sich darauf, dass sich große Banken mit dem Wissen, dass eine Insolvenz für die nationale Volkswirtschaft, aber auch für das internationale Finanzsystem so schwerwiegende Folgen hat, unangemessene Risiken eingehen können und sich vom Prinzip des gewissenhaften Kaufmanns entfernen.

⁵⁵¹ vgl. Priewasser, 2001, S.19; sowie Eilenberger, 1993, S..8.

⁵⁵² vgl. www.jusline.at, abgefragt am 11.11.2010.

⁵⁵³ vgl. Eilenberger, 1993, S. 339.

⁵⁵⁴ vgl. Becker/Peppmeier, 2008, S. 15, sowie www.jusline.at, abgefragt am 11.11.2010.

Für die Einhaltung der bankbetrieblich bedingten Regelungen und Beschränkungen sind in Österreich neben der Finanzmarktaufsicht (FMA) auch die Oesterreichische Nationalbank (OeNB) zuständig. Spätestens mit dem Beitritt zur Europäischen Union (1995) bzw. der Übernahme der Europäischen Gemeinschaftswährung Euro (1999)⁵⁵⁵ ist das österreichische Bankwesen auch an das europäische Regelwerk eingebunden und hat dieses im bankbetrieblichen Entscheidungsprozess zu berücksichtigen.

4.6. Bankmanagement

Unter Bankmanagement versteht man eine zielgerichtete Steuerung des Bankbetriebs, diese umfasst neben der Aufbau- auch die Ablauforganisation.⁵⁵⁶ Während die Aufbauorganisation die Gliederung der Unternehmensfunktionen in arbeitsteilige Subeinheiten (z.B. Abteilungen, Stellen) und deren Koordination umfasst, beschäftigt sich die Ablauforganisation damit, Arbeitsprozesse in zeitlicher Abfolge zu strukturieren.⁵⁵⁷

Die Leitung von Bankunternehmen stellt aus mehreren Gründen hohe Anforderungen an die Qualifikation der Entscheidungsträger. Diese resultieren einerseits aus den Besonderheiten der Leistungserstellung und der hohen Komplexität des Bankleistungsprogramms. Andererseits sind in den Entscheidungsfindungsprozessen Umweltfaktoren zu berücksichtigen, *„wobei deren Art der Lösung für die Qualität der Bankleistung entscheidende Bedeutung hat“*.^{558, 559}

Insbesondere in Bankbetrieben ist es die Ausführungsebene, also die Mitarbeiter, *„die unmittelbar mit der Kundschaft konfrontiert wird und die insbesondere hinsichtlich des Absatzes von Bankmarktleistungen im – von der Praxis so bezeichneten – ‚Mengengeschäft‘ mit der Privatkundschaft an der Endkombination zur Bankmarktleistung beteiligt ist“*.⁵⁶⁰ Darüber hinaus ist das Bankdienstleistungsangebot unterschiedlicher Bankbetriebe hinsichtlich der individuellen Nutzenstiftung beim Kunden schwer zu differenzieren.⁵⁶¹

⁵⁵⁵ Details zum Europäischen System der Zentralbanken (ESZB) unter Priewasser, 2001, S. 61ff.

⁵⁵⁶ vgl. Eilenberger, 1993, S. 340ff.

⁵⁵⁷ vgl. Büschgen/Börner, 2003, S. 213.

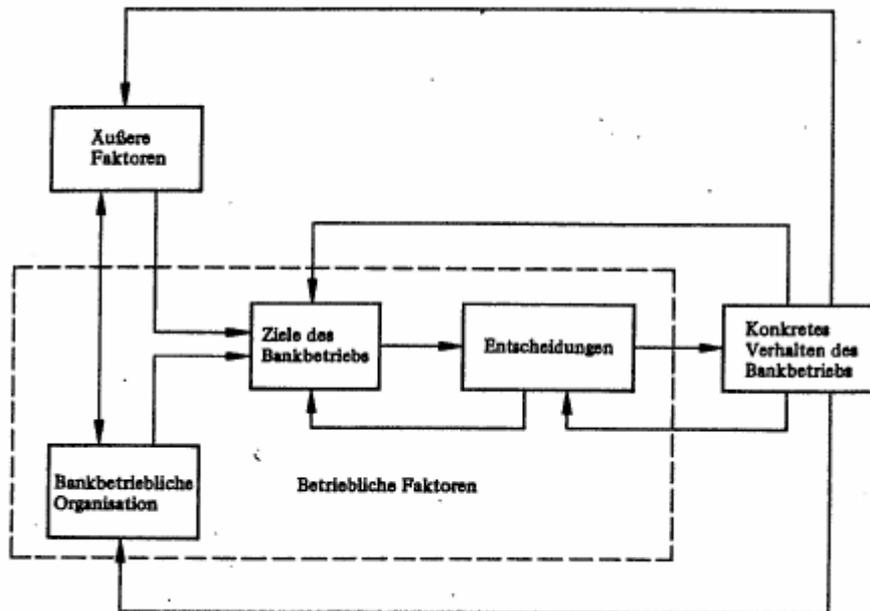
⁵⁵⁸ Priewasser, 2001, S. 340.

⁵⁵⁹ vgl. Eilenberger, 1993, S. 340.

⁵⁶⁰ Priewasser, 2001, S. 340.

⁵⁶¹ vgl. Priewasser, 2001, S. 340.

Abbildung 24: Haupteinflußgrößen bankbetrieblichen Verhaltens



Quelle: Eilenberger, 1993, S. 13.

Im Rahmen der jeweiligen Unternehmensplanung werden monetäre und nicht-monetäre Ziele verfolgt.⁵⁶²

Nicht-monetäre Ziele können beispielsweise Prestige, Marktmacht, wirtschaftliche Unabhängigkeit, Schutz der Kapitalanlage der Investoren, Unterstützung des Staates u.a. durch Steuerleistung, soziale Verantwortung durch bestmögliche Betreuung der Kunden, aber auch Sorge für die Sicherheit der Mitarbeiter sowie deren Aufstiegsmöglichkeiten im Bankunternehmen, sein.⁵⁶³ Wie bereits festgehalten, geht das Universalbankenmodell mit einem weitgehend einheitlichen Produkt- und Dienstleistungsangebot einher, sodass dem Image der Bank wesentliche Bedeutung als Unterscheidungsfaktor für die Kundenpräferenz in der Wahl des Bankinstituts zukommt.⁵⁶⁴

Monetäre Zielerreichungen umfassen Gewinn- und Rentabilitätsziele, Wachstums- sowie Marktanteilsziele.⁵⁶⁵

⁵⁶² vgl. Priewasser, 2001, S. 193.

⁵⁶³ vgl. Eilenberger, 1993, S. 352.

⁵⁶⁴ vgl. Priewasser, 2001, S. 195.

⁵⁶⁵ vgl. Priewasser, 2001, S. 194.

Bankbetriebe haben, wie jedes andere Unternehmen im marktwirtschaftlichen Umfeld, die Aufgabe, ihre Gewinne zu maximieren.⁵⁶⁶ Dies entspricht dem **traditional model** von **Coase** (1937), der argumentiert, dass Markttransaktionen dann von Unternehmen übernommen werden sollen, wenn die Zielerreichung durch eine klare Zuweisung von Aufgaben (command) am effizientesten erledigt werden kann. *“The existence of the “traditional” bank, (...) fits in well with the Coase theory. The core functions of a bank are more efficiently carried out by a command organisational structure, because loans and deposits are internal to a bank.”*⁵⁶⁷

Die Bedeutung der Gewinnerzielung war u.a. Gegenstand einer Untersuchung von **Davis** im Jahr 1979. Demzufolge war dieses Ziel bei nordamerikanischen Banken mit 80 % das höchste, wohingegen europäische und sonstige Banken dieses Ziel nur zu 58 % als höchstes angegeben haben.⁵⁶⁸

Neben Sicherheit und Rentabilität zählt auch Liquidität⁵⁶⁹ zum sog. magischen Dreieck im Bankwesen.⁵⁷⁰

Aus der gesamtgesellschaftlichen Sonderstellung und dem hohen Sicherheitsanspruch ergibt sich mitunter, dass Bankbetriebe häufig über lange Traditionen verfügen, die häufig mit einem wertorientierten, tendenziell konservativen Bankmanagement einhergehen. Ein Indikator ist in der Diversität hinsichtlich der Mitglieder von Vorstandsgremien zu sehen. In den drei größten österreichischen Banken (Bank Austria, Erste Bank Group, RZB Group) findet sich beispielsweise kein weibliches Vorstandsmitglied. Im Rahmen der Fallbeispiele wird ein Kriterium der Untersuchung u.a. auch die Analyse der Zusammensetzung der jeweiligen Führungsgremien betreffen.

⁵⁶⁶ vgl. Heffernan, 2005, S. 3.

⁵⁶⁷ Heffernan, 2005, S. 5.

⁵⁶⁸ Davis, 1979, S. 36ff: zitiert nach Priewasser, 2001, S. 353 (aufgrund unzureichender Angaben konnte die Primärquelle nicht detaillierter angegeben werden).

⁵⁶⁹ Liquidität ist die Fähigkeit, eingegangene Zahlungsverpflichtungen termingerecht und vollständig erfüllen zu können. Vgl. Priewasser, 2001, S. 195.

⁵⁷⁰ vgl. Priewasser, 2001, S. 195.

TEIL B: Empirischer Teil

Dieser Teil ist der Anwendung der theoretischen Grundlagen gewidmet, die in Teil A erarbeitet wurden. Spezielles Augenmerk soll dabei auf die Bankenbranche gelegt werden. Die Auswahl der Branche wurde im Kontext der Finanzkrise 2008 getroffen, die sukzessive eine weltweite Wirtschaftskrise nach sich gezogen hat. Nachdem die Finanzkrise von einer US-amerikanischen (Investment-) Bank ausgelöst wurde, soll mittels der Analyse von CSR in ausgewählten Bankunternehmen einerseits der idealtypischen Anwendung, andererseits dem Zusammenhang zwischen Maßnahmen gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltiger Geschäftsführung und den Folgewirkungen, ausgelöst durch die Finanz- und Wirtschaftskrise, nachgegangen werden.

5. Analyse von Bankbetrieben hinsichtlich ihrer CSR-Aktivitäten

Das folgende Kapitel beschäftigt sich einerseits mit den Kriterien zur Auswahl der Bankunternehmen, die hinsichtlich ihrer CSR-Aktivitäten genauer analysiert werden sollen, und andererseits mit der Kriterienübersicht, anhand deren die ausgewählten Bankunternehmen hinsichtlich ihres CSR-Engagements im Detail betrachtet werden sollen.

5.1. Auswahl der zu analysierenden Bankunternehmen

Für die Auswahl der Fallbeispiele wurde eine Reihe von Kriterien herangezogen, die eine repräsentative Auswahl der analysierten Unternehmen erlauben sollte: Hinsichtlich der zugrunde liegenden Methode sollte sie repräsentative, stabile und valide Ergebnisse generieren und alle drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales einbeziehen. Die CSR-Bewertung sollte Unternehmen aller Regionen und Branchen, aber insbesondere der Bankenbranche, umfassen. Und schließlich sollte die Ratingagentur über eine langjährige, international anerkannte und umfangreiche Expertise in der CSR-Bewertung von Unternehmen verfügen.

Auf Basis dieser Anforderungsliste wurde die Auswahl der Unternehmen, die untersucht werden sollen, anhand des Dow Jones Sustainability Index (DJSI), veröffentlicht im „The Sustainability Yearbook 2010“, vorgenommen. Nach dem DJSI werden die Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales je nach Branche unterschiedlich gewichtet, um der jeweiligen Bedeutung entsprechend gerecht zu werden.

Abbildung 25: Gewichtung der einzelnen Dimensionen für Bankbetriebe nach SAM

Dimension	Average Score*	Best Score	Weighting in Total Score
Economic	63%	96%	38.7%
Environmental	37%	87%	23.0%
Social	46%	87%	38.3%

*Average score of all assessed companies in the sector

Quelle: *The Sustainability Yearbook 2010*, S. 44.

Entsprechend der Schwerpunktsetzung auf den Bankenbereich wurde die Kategorie **Banks** hinsichtlich der sog. Sustainability Leaders 2009/2010 konkret untersucht.

Abbildung 26: Sustainability Leaders 2009/2010

SUSTAINABILITY LEADERS 2009/2010			
As of October 31, 2009			
	Company	Country	
SAM Gold Class	Australia & New Zealand Banking Group Ltd. *	Australia	Bank of Nova Scotia Canada
	Westpac Banking Corporation	Australia	Bankinter Spain
	Banco Bradesco S.A.	Brazil	BNP Paribas France
SAM Silver Class	Barclays Plc	United Kingdom	Canadian Imperial Bank of Commerce Canada
	Itau Unibanco Holding SA	Brazil	Citigroup United States
	National Australia Bank Ltd.	Australia	Credit Agricole France
	Banca Monte Dei Paschi Di Siena S.p.A.	Italy	Deutsche Postbank AG Germany
SAM Bronze Class	Banco Santander	Spain	Dexia Belgium
	BBVA	Spain	DnB NOR ASA Norway
	Credit Suisse Group	Switzerland	Groupe Société Générale** France
	Deutsche Bank AG	Germany	HSBC Holdings Plc United Kingdom
	Lloyds Banking Group Plc	United Kingdom	Intesa Sanpaolo S.p.A. Italy
	Nedbank Group Ltd.	South Africa	KBC Group Belgium
	Royal Bank of Scotland Group	United Kingdom	Royal Bank of Canada Canada
	Banco Do Brasil SA	Brazil	Standard Chartered PLC United Kingdom
	Banco Espírito Santo S/A	Portugal	Sumitomo Trust & Banking Co. Ltd. Japan
	Bank of Montreal	Canada	Swedbank AB Sweden
			UBS Group Switzerland
			UniCredit Group Italy

* SAM Sector Leader

** SAM Sector Mover

Quelle: *The Sustainability Yearbook 2010*, S. 44.

Insgesamt wurden drei Unternehmen hinsichtlich ihrer CSR-Aspekte untersucht. Neben dem Branchenführer, der australischen **Australia & New Zealand Banking Group Ltd.**, wurden auch amerikanische und europäische Unternehmen berücksichtigt, um hier etwaige kulturelle Unterschiede im Zugang mit Corporate Social Responsibility identifizieren zu können. Für die USA stand in der zitierten SAM-Übersicht nur die **Citigroup Inc.** zur Verfügung. Eine wesentlich größere Auswahl gibt es bei europäischen Banken (23 aus insgesamt 36 bewerteten Bankunternehmen sind in (West-) Europa beheimatet). Hier wurde mit der **HSBC Holdings Plc** eine der größten Bankengruppen mit Sitz in Großbritannien ausgewählt.

5.2. Kriterienkatalog zur Analyse der ausgewählten Bankunternehmen

Alle drei Bankengruppen wurden nach einem Kriterienkatalog analysiert, der einerseits eine generelle Übersicht über das Unternehmen zulässt (z.B. Bilanzsumme, Gewinn, Mitarbeiter, geographischer Fokus, Kerngeschäft, Eigentümerstruktur, Börsennotierung u.a.), andererseits die konkreten Maßnahmen zu Corporate Social Responsibility abbildet. Aufgrund der Auseinandersetzung mit CSR im theoretischen Teil der Forschungsarbeit wurden folgende Maßnahmen für eine seriöse unternehmerische Auseinandersetzung mit dem Aspekt als maßgeblich identifiziert:

Das Vorhandensein einer kongruenten CSR-Strategie, die Verankerung der CSR-Maßnahmen als integrales Element des Kerngeschäftes als auch in den einzelnen internen Prozessen, ein CSR-Reporting & Controlling, die organisatorische Verankerung im Unternehmen (z.B. CSR-Abteilung, CSR-Komitee, Ethik-Komitee) und schließlich eine umfassende Kommunikation im Rahmen eines Stakeholder Dialoges.⁵⁷¹ Ein weiterer Aspekt der Analyse wurde der Motivation des Bankunternehmens, sich mit CSR auseinanderzusetzen, gewidmet. Abschließend soll auch eine Aussage dazu möglich sein, inwieweit eine langjährige, umfassende CSR-Arbeit die Auswirkungen der Finanzkrise beeinflusst hat.

Die jeweilige Analyse wurde auf Basis der öffentlich verfügbaren Informationen vorgenommen.⁵⁷² Fragen, die sich dadurch nicht beantworten ließen, wurden mittels direkter Anfrage an die jeweilige CSR-Abteilung eingeholt.

⁵⁷¹ vgl. dazu insbesondere die graphische Übersicht in der Abb. 9 nach Schwalbach/Schwerk.

⁵⁷² insb. Websites, Geschäftsberichte, CSR-Berichte und CSR-Reviews.

6. Australia & New Zealand Banking Group Ltd.

Die drei ausgewählten Fallbeispiele gliedern sich jeweils in einen allgemeinen Teil, der sich mit dem Bankunternehmen generell beschäftigt, und in einen CSR-Teil, im Rahmen dessen die einzelnen forschungsrelevanten Fragen diskutiert werden.

6.1. Generelle Übersicht über das Bankunternehmen

Die Australia & New Zealand Banking Group Ltd. (ANZ, www.anz.com) mit Sitz in den australischen Melbourne Docklands⁵⁷³ wurde als Bank of Australia 1835 in Sydney und 1838 in Melbourne gegründet.⁵⁷⁴ Bei einer Bilanzsumme von A\$ 476,987 Millionen⁵⁷⁵ wurde für das Geschäftsjahr 2009⁵⁷⁶ ein Gewinn von A\$ 2,943 Millionen erwirtschaftet. Das Unternehmen betreibt über 1,350 Filialen und beschäftigt mehr als 37,000 Mitarbeiter.⁵⁷⁷

Abbildung 27: Wesentliche Kennzahlen für den Zeitraum 2007-2009

A\$m	2009	2008	2007
Total Assets	476,987	470,293	392,773
Total Liabilities	444,558	443,741	
Total Equity	32,429	26,552	22,048
Profit attributable to shareholder of the Company	2,943	3,319	4,180
Points of representation	1,352	1,340	1,327
No. of employees (FTEs)	37,687	36,925	34,353
No. of shareholders ⁵⁷⁸	396,181	376,813	327,703

Quelle: ANZ Annual Report 2009, S. 10, 16.

⁵⁷³ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 1, unter: <http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/performance-reporting/reporting/>, abgefragt am 07.12.2010.

⁵⁷⁴ Details wurden durch den Head of Corporate Responsibility, Julie Bisinella, im Rahmen einer E-Mail Korrespondenz vom 09.12.2010 geliefert.

⁵⁷⁵ Bilanzierung ist in A\$ (Australischer Dollar); ANZ, Annual Report 2009, S.183; Wechselkurs EUR/A\$ per 30.09.2009 0.6014 bzw. USD/A\$ 0.8792. Zur leichteren Lesbarkeit wird die englische Schreibweise von Zahlen auch im Text beibehalten.

⁵⁷⁶ Das Bilanzjahr von ANZ endet jeweils per September.

⁵⁷⁷ vgl. ANZ Annual Report 2009, unter: <http://www.anz.com.au/about-us/>, abgefragt am 07.12.2010.

⁵⁷⁸ Anzumerken ist hier, dass ANZ die Anzahl der Aktionäre prominent kommuniziert, es ist aber trotz schriftlicher Urgenz de facto nicht möglich gewesen ist, die Anzahl der Kunden, die betreut werden, zu erfahren.

Die Vorworttexte sowohl der Corporate Responsibility Review 2009 sowie des Geschäftsberichts 2009 sprechen die Schwierigkeiten im Zuge der Finanzkrise 2008 klar an. ANZ war bzw. ist laut eigenen Angaben als global tätiges Bankunternehmen direkt von den Auswirkungen der Krise betroffen, die wirtschaftlichen Kennzahlen für 2009 spiegeln dies jedoch nicht wider. Es wird zwar ein Gewinnrückgang gegenüber 2008 ausgewiesen, gleichzeitig wurde der Eigenkapitalanteil aber signifikant erhöht. Alle weiteren Finanzkennzahlen wie die Anzahl der Mitarbeiter, der Filialen und der Aktionäre weisen auch für 2009 eine steigende Tendenz auf.

Hinsichtlich der Eigentümerstruktur ist festzuhalten, dass die ANZ an der Australian Securities Exchange sowie an der New Zealand Stock Exchange gelistet ist.⁵⁷⁹ Obwohl die Anzahl der Kleinaktionäre rd. 396,000 beträgt, halten 20 Aktionäre rd. 57,11 % der ausgegebenen Aktien.

Abbildung 28: Übersicht der 20 größten Aktionäre von ANZ

Name	Number of shares	%	Name	Number of shares	%
1. HSBC CUSTODY NOMINEES (AUSTRALIA) LIMITED	451,912,188	18.04	12. AUSTRALIAN REWARD INVESTMENT ALLIANCE	11,300,111	0.45
2. J P MORGAN NOMINEES AUSTRALIA LIMITED	357,731,260	14.28	13. CITICORP NOMINEES PTY LIMITED <CFS WSLE		
3. NATIONAL NOMINEES LIMITED	289,692,228	11.57	IMPUTATION FND A/C>	8,093,657	0.32
4. CITICORP NOMINEES PTY LIMITED	78,029,750	3.12	14. ANZEST PTY LTD <DEFERRED SHARE PLAN A/C>	7,627,312	0.30
5. ANZ NOMINEES LIMITED <CASH INCOME A/C>	65,373,642	2.61	15. AUSTRALIAN FOUNDATION INVESTMENT		
6. COGENT NOMINEES PTY LIMITED	38,300,554	1.53	COMPANY LIMITED	6,224,394	0.25
7. QUEENSLAND INVESTMENT CORPORATION	25,071,461	1.00	16. PERPETUAL TRUSTEE COMPANY LIMITED	6,181,106	0.25
8. AMP LIFE LIMITED	21,031,328	0.84	17. CITICORP NOMINEES PTY LIMITED <CFS		
9. UBS WEALTH MANAGEMENT AUSTRALIA			IMPUTATION FUND A/C>	5,783,314	0.23
NOMINEES PTY LTD	14,451,928	0.58	18. RBC DEXIA INVESTOR SERVICES AUSTRALIA		
10. CITICORP NOMINEES PTY LIMITED			NOMINEES PTY LIMITED <MLCI A/C>	5,777,259	0.23
<CFS WSLE GEARED SHR FND A/C>	13,931,919	0.56	19. ANZEST PTY LTD <ESAP SHARE PLAN A/C>	5,529,303	0.22
11. RBC DEXIA INVESTOR SERVICES AUSTRALIA			20. RBC DEXIA INVESTOR SERVICES AUSTRALIA		
NOMINEES PTY LIMITED <PIPOOLED A/C>	12,772,086	0.51	NOMINEES PTY LIMITED	5,506,288	0.22
Total				1,430,321,088	57.11

Quelle: ANZ Annual Report 2009, S. 68.

Der geographische Fokus umfasst neben Australien und Neuseeland auch Asien, die Pazifische Region sowie Europa und die USA. Zu den Kunden der ANZ Group zählen Kommerzkunden und Privatkunden, sowohl im gehobenen Privatkundengeschäft als auch im Mengengeschäft sowie Kommunen. Im Rahmen des Privatkundengeschäftes (Retail business) wird rd. die Hälfte der Gewinne erwirtschaftet.

⁵⁷⁹ vgl. ANZ Annual Report 2009, S. 70.

Abbildung 29: Übersicht der Geschäftssegmente nach Regionen

	Australia		New Zealand		Asia Pacific, Europe & America		Total	
	2009 \$m	2008 \$m	2009 \$m	2008 \$m	2009 \$m	2008 \$m	2009 \$m	2008 \$m
Retail	4,060	3,640	1,316	1,456	445	362	5,821	5,458
Commercial	2,084	1,847	704	725	–	–	2,788	2,572
Wealth	347	441	45	62	57	40	449	543
Institutional	3,145	2,456	631	475	1,172	693	4,948	3,624
Partnerships	–	–	–	–	347	199	347	199
Other	(414)	(99)	(268)	(77)	(61)	(61)	(743)	(237)
Total revenue	9,222	8,285	2,428	2,641	1,960	1,233	13,610	12,159

Quelle: ANZ Annual Report 2009, S. 160.

Damit ist die ANZ Group eine Universalbank mit globaler Ausrichtung, aber mit Schwerpunkt auf dem Privatkundengeschäft und der Region Australien und Neuseeland.

6.2. Die CSR-Aktivitäten der ANZ im Detail

Im Rahmen der folgenden Unterkapitel werden die einzelnen CSR/CR-relevanten Maßnahmen⁵⁸⁰ der ANZ Group im Detail betrachtet.

6.2.1. CSR-Berichterstattung (CSR-Reporting)

Die Quelle für die Informationen zu den CSR-Aktivitäten der ANZ stellen im Wesentlichen der ANZ Corporate Responsibility Review 2009 (ANZ CR Review 2009), der Annual Report 2009 (Geschäftsbericht 2009) sowie die Unternehmens-Website (<http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/>) dar. Als Standard für die CSR-Berichterstattung wird die Global Reporting Initiative (GRI) angegeben. Die Berichte wurden extern testiert (Assurance), und für die kommunal-gemeinwirtschaftlichen Maßnahmen wurde zusätzlich die Überprüfung durch die London Benchmarking Group (LBG) beigebracht.

Die ANZ CR Review umfasst neben der Einleitung des Aufsichtsrates und des Vorstandsvorsitzenden in Summe zehn Kapitel, die sich im Detail mit der CR-Strategie, der Performance-Messung, Maßnahmen der Corporate Governance, Stakeholder Maßnahmen für Kunden und Mitarbeiter sowie kommunal-gemeinwirtschaftliche Initiativen befassen. Ein weiteres Kapitel beschreibt Aktivitäten zum Schutze der Umwelt. Eine detaillierte Verdichtung der Herangehensweise wird durch zahlreiche konkrete Fallbeispiele geliefert.

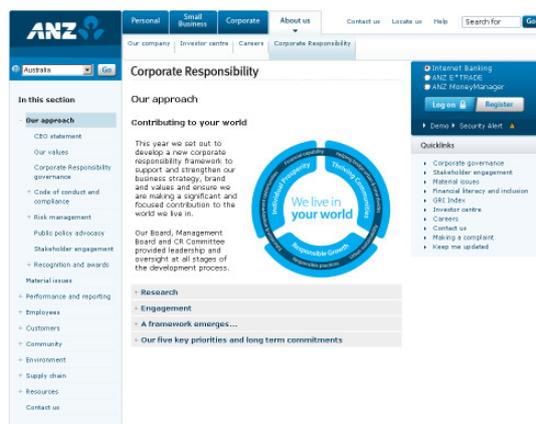
⁵⁸⁰ Die ANZ verwendet den Begriff Corporate Responsibility (CR), weshalb in diesem Kapitel auch dieser Begriff in der Langversion und Abkürzung für die zu untersuchenden CSR-Aktivitäten verwendet wird.

Abschließend werden die CR-Ziele für 2010 aufgelistet. Jedes Kapitel verfügt über einen Verweis hinsichtlich zusätzlicher Informationen und Details auf der Unternehmens-Website.

Die CR-Website bietet nicht nur sämtliche Informationen, die komprimiert in der CR Review 2009 angesprochen werden, sondern auch beispielsweise alle Direktiven (Policies), die mit CR in Zusammenhang stehen: z.B. Code of Conduct & Ethics sowie eine Reihe von extern verfügbaren Direktiven⁵⁸¹ und internen Rahmenbedingungen⁵⁸². Sämtliche **Policies** sind gruppenweit verpflichtend anzuwenden. Hingewiesen wird auch auf die **Disaster Relief and Recovery Policy**⁵⁸³ sowie auf die **ANZ social and environmental lending policies for sensitive sectors**⁵⁸⁴.

Für die Aktualität der Informationen sorgt ein regelmäßiger elektronischer Corporate Responsibility Newsletter, der sowohl für Mitarbeiter als auch für Kunden eine kompakte Übersicht über CR-relevante Maßnahmen innerhalb der ANZ Group, aber auch internationale Entwicklungen mit CR-Relevanz darstellt.

Abbildung 30: ANZ Website zu Corporate Responsibility



Quelle: www.anz.com/about-us/corporate-responsibility, abgefragt am 03.12.2010.

⁵⁸¹ z.B. Bribery; Corruption; Conflicts of interest; Employee indemnity; Equal opportunity, bullying and harassment; Securities trading by employees; Whistleblower protection; unter: <http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/our-approach/code-conduct-compliance/group-wide-policies/>, abgefragt am 03.12.2010.

⁵⁸² z.B. Confidentiality of information; Email and internet usage; Market disclosure; Economic trade sanctions; Wholesale risk social and environmental issues; unter: <http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/our-approach/code-conduct-compliance/group-wide-policies/>, abgefragt am 03.12.2010.

⁵⁸³ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 42.

⁵⁸⁴ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 46.

Die Einleitungsstatements sprechen die Schwierigkeiten im Zuge der Finanzkrise an. Australien und Neuseeland, die Regionen, in denen ANZ einen Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit unterhält, wurden nicht so signifikant von der Krise betroffen, aber als internationales Bankunternehmen waren die Auswirkungen auch für die ANZ wirtschaftlich deutlich spürbar. Eine Herausforderung war weiters, dass die internationalen Turbulenzen auf den Finanzmärkten zeitgleich mit internen Reorganisationsmaßnahmen⁵⁸⁵ bei der ANZ einhergegangen sind.

Die CR Review 2009 schließt mit den Zielvorgaben für 2010 sowie mit einer Übersicht der sog. Key indicators, die der Performance-Messung der CR-Maßnahmen zugrunde gelegt werden. Diese **Key indicators** werden sowohl für die gesamte Gruppe als auch jeweils für die einzelnen Regionen definiert.⁵⁸⁶

Abbildung 31: Übersicht über die Global indicators

Global indicators	2009	2008	2007	2006	2005	2004
Financial indicators						
Net profit (\$m)	2,943	3,319	4,180	3,688	3,175	2,815
Earning per share (cents) ¹	168.3	175.9	210.3	194.5	171.8	161.1
Cost to income ratio (%)	42.2	44 ²	44.9	45.6	46.6	45.3
Dividend per share (cents)	102	136	136	125	110	101
Total shareholder return (%)	40.3	-33.5	15.6	17.1	32.6	17
Market capitalisation (\$m)	61,085	38,263	55,382	49,331	43,834	34,586
People indicators						
Permanent and temporary employees (FTE)	39,676	36,926	34,353	32,256	30,976	28,755
Total employee headcount	43,045	40,075	37,037	35,544	34,380	32,274
Employee engagement (ANZ Culture and Engagement Survey)	66 ³	62	64	60	-	60
Community indicators⁴						
Total value of contributions (\$m)	22.2	18.9	17.8	13.8	8.3	6.6
Cash (\$m)	12.6	12.1	10.7	8.1	6.4	-
Management costs (\$m)	2.0	1.5	1.3	1.2	0.7	-
Time (\$m)	5.2	4.1	3.3	2.5	1.2	-
In-kind (\$m)	2.7	1.1	2.4	2.1	-	-
Financial literacy and inclusion (\$m)	4.5	4.5	4.7	4.4	2.4	-
Volunteering time (hours)	58,097	79,620	73,098	50,735	24,934	7,337

Quelle: ANZ CR Review 2009, S. 52.

⁵⁸⁵ ANZ wurde einerseits in drei Kernregionen (Australien, Neuseeland und APE&A für Asia Pacific, Europa und die Vereinigten Staaten) reorganisiert, und andererseits wurden die Bereiche Operations, IT, Personalbereich, Finanz- und Risikobereich umorganisiert. Vgl. ANZ CR Review 2009, S. 34.

⁵⁸⁶ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 52.

6.2.2. CSR-Strategie

Die ANZ verfügt über ein Wertekonzept, das die Prinzipien *“Integrity, Collaboration, Accountability, Respect and Excellence“*⁵⁸⁷ umfasst.

Abbildung 32: Die ANZ Prinzipien

A blue rectangular graphic with white text. It lists five ANZ values in two columns. The first column lists the values: Integrity, Collaboration, Accountability, Respect, and Excellence. The second column lists their corresponding taglines: Do what is right, Work as one, Own your actions, Value every voice, and Be your best.

ANZ values:	
Integrity	Do what is right
Collaboration	Work as one
Accountability	Own your actions
Respect	Value every voice
Excellence	Be your best

Quelle: ANZ CR Review 2009, S. 32.

Diese Werte legen fest, wofür das Bankunternehmen steht, und stellen gleichzeitig die Grundlage für geschäftspolitische Entscheidungen dar, die tagtäglich von den fast 40,000 Mitarbeitern und Führungskräften getroffen werden müssen. Basierend auf dem Wertekonzept hat die ANZ 2009 ein neues Leitbild für die Verankerung der gesellschaftlichen Verantwortung im Unternehmen (CR-framework) entwickelt sowie eine Neuausrichtung der diesbezüglichen Prioritätensetzung vorgenommen.⁵⁸⁸ Dies ist das Ergebnis eines großangelegten Stakeholder-Dialogs, bei dem rd. 600 Personen in wesentlichen Märkten und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Kulturen kontaktiert wurden⁵⁸⁹. Dabei wurden nicht nur Kunden, Mitarbeiter und Vertreter der lokalen Kommunen befragt, sondern es wurden auch Zukunftsszenarien von lokalen Regierungen, Aufsichtsbehörden und NGOs in die strategische Neuausrichtung einbezogen. Wesentliche Fragestellungen zur sozialen, demographischen und ökologischen Entwicklung in den untersuchten Märkten bilden damit einen Eckpfeiler des neuen CR-Leitbildes.⁵⁹⁰ Ein Ziel des Stakeholder-Dialoges war es auch herauszufinden, welche Erwartungen an ein gesellschaftlich verantwortliches und nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen gestellt werden:

⁵⁸⁷ ANZ CR Review 2009, S. 2.

⁵⁸⁸ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 2.

⁵⁸⁹ Australien, China, Indonesien; vgl. ANZ CR Review 2009, S. 5.

⁵⁹⁰ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 5.

“Being honest and transparent, treating employees fairly, providing responsible products and services, and contributing to local community issues and causes were consistently identified as threshold issues.”⁵⁹¹

Das Ergebnis ist der neue Unternehmensslogan: **We live in your world**, der einerseits zum Ausdruck bringen will, dass die ANZ sich als Teil der Gesellschaft wahrnimmt, in der sie ihre Geschäftstätigkeit unterhält (corporate citizen). Andererseits wird als Teil der Kernkompetenz die direkte Nutzenstiftung für die Kunden in den Vordergrund gestellt: wir verkaufen unkomplizierte und leicht verständliche Produkte und Dienstleistungen, die den Menschen in den Mittelpunkt stellen.⁵⁹²

Abbildung 33: Das neue CR-Leitbild der ANZ Group



Quelle: ANZ CR Review 2009, S. 3.

Ein weiteres Ergebnis des neuen CR-Leitbildes war, dass CR-Investitionen und -Initiativen wesentlich zielgerichteter angewendet werden können. Es wurden insgesamt fünf Bereiche identifiziert, mit denen sich die ANZ im Rahmen der CR-Aktivitäten schwerpunktmäßig auseinandersetzen wird:⁵⁹³

- Responsible practices;
- Education and employment opportunities;
- Helping bridge urban and rural social and economic divides;
- Financial capability;

⁵⁹¹ ANZ CR Review 2009, S. 5.

⁵⁹² vgl. ANZ CR Review 2009, S. 3.

⁵⁹³ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 6; sowie vgl. ANZ, Annual Report 2009, S. 67 und ANZ CR Review 2009, S. 5.

- Urban sustainability.

Damit umspannt das CR-Leitbild nicht nur geschäftspolitische Maßnahmen (responsible practices), sondern man nimmt – im Rahmen der eigenen Kernkompetenzen – auch wesentliche sozial- und gesellschaftspolitische Aufgaben wahr (education and employment opportunities; financial capabilities). In ihrer Bürgerfunktion (global citizen) stellt sich die ANZ auch makroökonomischen Fragestellungen zum sozialen und wirtschaftlichen Auseinanderdriften der ländlichen gegenüber den städtischen Regionen. Und damit einhergehend über die Auswirkungen dieser Wanderbewegungen in Richtung der urbanen Siedlungsgebiete auf die Infrastruktur und den Lebensraum für Menschen und die Umwelt (helping bridge urban and rural social and economic divide; urban sustainability).

6.2.3. CSR und die Mitarbeiter (Interne Stakeholder)

Unter der Überschrift **Our performance** werden in der Kategorie **Social and financial inclusion** im Rahmen von insgesamt neun Zielvorgaben sowohl Maßnahmen zum fairen und gleichberechtigten Umgang mit Mitarbeitern als auch Maßnahmen für einen fairen und gleichberechtigten Zugang zu Finanzdienstleistungen für unterprivilegierte Bevölkerungskreise aufgegriffen.⁵⁹⁴ Das Spektrum bei den internen CR-Maßnahmen umfasst hier die Beschäftigungsmöglichkeiten von Menschen mit besonderen Bedürfnissen bis zu Menschen⁵⁹⁵ aus Minderheitengruppen (**Indigenous Australians**).⁵⁹⁶

Der Anteil von weiblichen Führungskräften konnte auf 36.8 % erhöht werden; das Ziel einer jährlichen Erhöhung um 2-3 % wurde 2009 jedoch nicht erreicht.⁵⁹⁷ Zur Förderung von weiblichen Managementkarrieren wurde ein internes Frauennetzwerk sowie ein Mentoringprogramm für Frauen eingeführt.

Eine weitere Maßnahme zur Gleichbehandlung zielt auf gleiches Gehalt für gleiche Tätigkeit ab. Führungskräfte werden dazu angehalten, keine ungleichen Gehaltsleistungen aufgrund von Geschlechterunterschieden zuzulassen. Die sukzessive Verbesserung der Gleichbehandlungsmaßnahmen werden von einem **Diversity Council** begleitet, das vom CEO (Vorstandsvorsitzenden) geleitet wird.⁵⁹⁸

⁵⁹⁴ Weitere Details werden im Kapitel **CSR und die Gesellschaft** besprochen.

⁵⁹⁵ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 37.

⁵⁹⁶ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 17ff.

⁵⁹⁷ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 17f.

⁵⁹⁸ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 35.

Die eingangs erwähnten Reorganisationsmaßnahmen haben rd. 75 % der Mitarbeiter direkt und indirekt betroffen. Weiters wurden umfangreiche Investitionen in ein **Technology and Operations Centre** in Bangalore, Indien, getätigt und zahlreiche Tätigkeiten von Australien und Neuseeland nach Indien ausgelagert.⁵⁹⁹ Für 70 % der von der Reorganisation betroffenen ANZ- Mitarbeiter in Australien und Neuseeland konnte eine Ersatztätigkeit gefunden werden. Für die restlichen Mitarbeiter wurde u.a. ein sog. **New Career Training Fund**, dotiert mit A\$ 10 Millionen, eingerichtet. Mit den Mitteln wurden die Kosten für Aus- und Weiterbildungstrainings sowie finanzielle Unterstützung in Härtefällen beglichen.⁶⁰⁰

Im Geschäftsbericht ist eine umfangreiche Auflistung der Vertragsbedingungen des Managements einschließlich der Bonusvereinbarungen enthalten. In Anwendung der **ANZ Reward Policy**⁶⁰¹ wird hierbei nicht nur auf allgemeine Bedingungen, sondern auf spezielle Vereinbarungen hinsichtlich der Gehaltsstrukturen als auch der leistungsabhängigen Sonderzahlungen eingegangen.⁶⁰²

6.2.4. CSR im Kerngeschäft (Dimension Wirtschaft)

Das Leitmotiv von ANZ enthält die wesentlichen Elemente dessen, was als Ergebnis der Stakeholder Befragung und als Kernstück des neuen CR-Leitbildes präsentiert wird.

“Providing simple, uncomplicated products and services and ensuring our business decisions take into account economic, social and environmental issues and opportunities.”⁶⁰³

Unter der Überschrift **Our performance** präsentiert die ANZ in zwei Kategorien (Responsible products, services and decisions und Sustainable development) insgesamt zwölf bzw. sieben Zielvorgaben, die von verantwortungsbewusstem Kreditgeschäft im Privatkundenbereich über professionelle Abwicklung von Kundenbeschwerden bis hin zu einem umfassenden Prozess zur Bewertung von sozialen und ökologischen Risiken im institutionellen Kreditgeschäft reichen. Als Beispiel für verantwortungsbewusste Kreditentscheidungen wird angeführt, dass bei der Entscheidung über die Kreditvergabe

⁵⁹⁹ Seit 2008 in Summe 1.253 FTEs.

⁶⁰⁰ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 36.

⁶⁰¹ vgl. ANZ Annual Report 2009, S. 34.

⁶⁰² vgl. ANZ Annual Report 2009, S. 23-51.

⁶⁰³ ANZ CR Review 2009, S. 8.

nicht nur der aktuellen Zinssatz zur Einschätzung des Rückzahlungspotenzials des Kreditnehmers herangezogen, sondern ein **künstlich höherer** Zinssatz mitberücksichtigt wird. Damit rechnet ANZ stellvertretend für den Kunden ein **Sicherheitspolster** in den Kredit ein.⁶⁰⁴

Ein Schwerpunkt wurde auch der Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern z.B. hinsichtlich des überarbeiteten **Code of Conduct & Ethics** sowie der Implementierung einer **Human Rights Policy** gewidmet. Als wesentliches ökologisches Ziel soll die Verringerung des **Ökologischen Fußabdrucks** im Rahmen eines Zwei-Jahres-Zieles für die Region Australien und Neuseeland hervorgehoben werden. Als wesentliches gesellschaftlich-soziales Ziel wird die Einführung eines **Community Investment Funds** angeführt.

Die Ziele enthalten jeweils eine detaillierte Beschreibung, den Status der Implementierung und in welchen Märkten des Unternehmens die Implementierung vorgesehen bzw. umgesetzt wurde (Systemgrenze).⁶⁰⁵

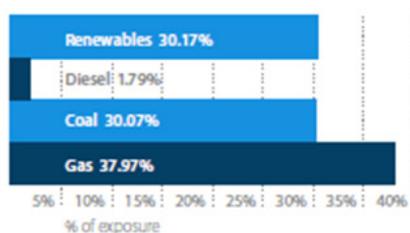
Unter dem Titel **Working with our customers towards a lower carbon future** wird auch die Umweltrelevanz im Kunden-, und hier insbesondere im Kreditgeschäft erkannt. 80 % der australischen Energieaufbringung basiert auf fossilen Energieträgern. Mit der Abhängigkeit insbesondere von Kohle ist die Entwicklung zu einer schadstoffreduzierten Energiepolitik eine Herausforderung, die auch einige Zeit für die Umstellung erfordern wird. ANZ diskutiert hier ein sog. **corporate dilemma**, nämlich inwieweit das unternehmerische Bekenntnis zu schadstoffärmeren Energiequellen mit der Finanzierung von Energieversorgungsunternehmen vereinbar ist. Aufgrund der hohen Abhängigkeit weiter Teile der Bevölkerung und der Wirtschaft von herkömmlichen Energiequellen sieht die ANZ ihre Verantwortung auch darin, durch die Bereitstellung von Geldmitteln die Energieversorgung sicherzustellen. Gleichzeitig wurde aber auch damit begonnen, im Rahmen des aktiven Risikomanagements zukünftige Preisentwicklungen im Energiebereich in die Kreditkosten einzukalkulieren. Weiters engagiert sich die ANZ in der Finanzierung von alternativen Energieträgern, wie z.B. dem ersten Windpark, der 2003 in Australien in Betrieb gegangen ist.⁶⁰⁶

⁶⁰⁴ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 28.

⁶⁰⁵ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 9ff.

⁶⁰⁶ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 47.

Abbildung 34: Übersicht der Projektfinanzierung im Energiebereich nach Kategorie



Quelle.: ANZ CR Review 2009, S. 47.

6.2.5. CSR und Governance

Unter der Überschrift **Embedding a culture of ethical behaviour** wird Governance und ethisches Verhalten generell thematisiert. Einleitend wurde bereits auf den überarbeiteten **Code of Conduct and Ethics** hingewiesen. Dieser gruppenweit gültige Verhaltenskodex beschäftigt sich beispielsweise mit Themen wie *“avoiding corrupt practices, recognising and preventing harassment and bullying in the workplace; an managing potential conflict of interest”*⁶⁰⁷. Die Einhaltung des Code of Conduct and Ethics wird mit einem sog. **case management system** überprüft und etwaige Verstöße werden vor einem **Operational Risk Executive Committee** (CSR-Organisation) behandelt. Für das Jahr 2009 wurden in Summe 1.093 Verletzungen des Verhaltenskodex berichtet.

Abbildung 35: Verstöße gegen den Code of Conduct and Ethics im Jahre 2009

ANZ's best interests/reputation impact	20
Compliance with Code, law and ANZ policies and procedures (mainly relating to use of email and internet)	822
Conflicts of interest	11
Honesty and integrity	167
Improper payments, benefits or gains	7
Personal transactions and gain	12
Privacy and confidentiality	33
Failure to report breaches of Code, law and ANZ policies and procedures	14
Treat others with respect; maintain safe workplace	7
Total	1093

Quelle: ANZ CR Review 2009, S. 20.

Mit der Einrichtung des **Whistleblower Protection program** wurde weiters die Möglichkeit geschaffen, für Mitarbeiter, aber auch Partner von der ANZ anonym unethische

⁶⁰⁷ ANZ CR Review 2009, S. 20.

Verhaltensweisen oder andere Verstöße gegen den ANZ-Verhaltenskatalog zu melden. Auch diese Maßnahme ist im Rahmen einer Direktive, der **Whistleblower Protection Policy**, geregelt.⁶⁰⁸

Als Teil der Corporate Governance wird auch das Risikomanagement zur Vermeidung einer Schädigung der Firmenmarke der ANZ (reputation risk) verstanden. Um dieses Risikopotenzial für jeden Mitarbeiter in der täglichen Umsetzung anwendbar zu machen, gibt es die sog. **STARS** decision making principles. Die operative Zuständigkeit liegt beim **Reputation Risk Committee** (CSR-Organisation).⁶⁰⁹

Abbildung 36: STARS Decision Making Principles



Quelle: ANZ CR Review 2009, S. 21.

Neben den eingangs erwähnten **ANZ social and environmental lending policies for sensitive sectors**, die seit 2008 verpflichtend anzuwenden sind, hat sich die ANZ auch zur Anwendung der sog. Equator Principles, einem umfassenden Kriterienkatalog im Rahmen der Projektfinanzierung, verpflichtet.⁶¹⁰

6.2.6. CSR und die Umwelt (Dimension Umwelt)

Unter dem Titel **Better measurement, better management** setzt sich die ANZ umfassend mit den ökologischen Auswirkungen bei geschäftspolitischen Entscheidungen bzw. mit den Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette sowohl für die ANZ als Unternehmen als für auch die ANZ als kreditgebende Institution auseinander.

⁶⁰⁸ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 20.

⁶⁰⁹ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 21.

⁶¹⁰ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 46.

“Managing our own environment footprint will increasingly become an issue for our ,bottom line’, including in Australia, where rising energy and water prices over the coming years may further increase the costs of doing business.”⁶¹¹

Mit der Einführung eines Umwelt-Berichtsystems (*“Smart meters”*⁶¹²) wird der innerbetrieblichen Energieeffizienz nicht nur aus ökologischen Gründen, sondern insbesondere auch aus Kostengründen zunehmende Bedeutung eingeräumt. Damit war es möglich, im Berichtsjahr den Energieverbrauch um 25 % zu reduzieren und eine Kostenersparnis von A\$ 150,000 zu erreichen.⁶¹³

Ein ambitioniertes Ziel hat sich die ANZ im Mai 2007 gesetzt, nämlich *“carbon neutral in Australia and New Zealand by the end of 2009”*⁶¹⁴ zu werden. Nachdem die hierfür maßgebliche Gesetzesvorlage noch nicht im Detail finalisiert ist und damit noch nicht als gesetzliche Grundlage zur Verfügung stand, hat die ANZ sich entschieden, diese Zielvorgabe erst mit Vorliegen der gesetzlichen Rahmenbedingungen umzusetzen.⁶¹⁵

Umweltrelevante Themenbereiche werden insbesondere auch im Rahmen des Kreditgeschäftes (Dimension Wirtschaft) angesprochen.⁶¹⁶

6.2.7. CSR und die Gesellschaft (Dimension Gesellschaft)

Einen Schwerpunkt ihrer CSR-Tätigkeit sieht ANZ in den Bemühungen zur Verbesserung der Kenntnisse um Finanzprodukte und -dienstleistungen (financial literacy). Ein Kernprojekt dieser Bemühungen ist das **Savings and Financial Literacy Program**, das auch unter dem Namen **Saver Plus** geführt wird.

Dieses Saver Plus Programm ist für Menschen mit niedrigem Einkommen und unsicherer (finanzieller) Lebenssituation konzipiert. Die Grundidee besteht darin, Menschen mit niedrigem Einkommen in ihren Spargewohnheiten zu unterstützen. Als Anreiz für jeden gesparten Dollar wird von Seiten der ANZ ebenfalls ein finanzieller Beitrag beigesteuert. Dafür wurden für 2009 rd. A\$ 4 Millionen zur Verfügung gestellt. Nachdem die australische

⁶¹¹ ANZ CR Review 2009, S. 43.

⁶¹² ANZ CR Review 2009, S. 45.

⁶¹³ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 45.

⁶¹⁴ ANZ CR Review 2009, S. 48.

⁶¹⁵ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 48.

⁶¹⁶ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 47.

Regierung dieses Programm als wichtigen Beitrag sieht, unterprivilegierte Menschen im Umgang mit ihren Geldgeschäften zu unterstützen bzw. zu verhindern, dass sie vom Zugang zu Finanzprodukten und -dienstleistungen ausgeschlossen sind, wurde der Beitrag der ANZ durch einen zusätzlichen staatlichen Zuschuss von A\$ 13.5 Millionen erhöht. 2009 konnten rd. 1,200 Menschen für das Saver Plus Programm gewonnen werden. Mit Hilfe der staatlichen Unterstützung peilt man die Ausweitung des Programmes um weitere 7.600 Menschen in der Region Australien an.⁶¹⁷

Gleichzeitig sollen den Teilnehmern Grundkenntnisse im Umgang mit Geld, mit dem Selbstmanagement ihrer Finanzen, beigebracht werden. Dies soll sukzessive auch dazu dienen, den Menschen mehr Selbstvertrauen in sich und ihre Entscheidungen zu geben.⁶¹⁸

Abbildung 37: How Saver Plus works



Quelle: ANZ CR Review 2009, S. 40.

Unter dem Titel **MoneyMinded** werden Workshops zur Verbesserung des Finanzwissens (financial education) abgehalten; damit konnten 2009 rd 29,000 Menschen erreicht werden.⁶¹⁹

Im Geschäftsjahr 2009 hat die ANZ in Summe A\$ 22 Millionen für karitative Organisationen und für Maßnahmen zur Verbesserung der Financial Literacy (A\$ 4 Millionen) zur Verfügung gestellt.

Weitere A\$ 100,000 wurden an zwei australische Parteien (Liberal Party of Australia, Australien Labor Party) überwiesen.⁶²⁰ Der Umgang mit Spenden an politische Parteien ist in einer Direktive im Detail geregelt.⁶²¹

⁶¹⁷ vgl. ANZ Annual Report 2009, S. 67; sowie ANZ CR Review 2009, S. 18, 40.

⁶¹⁸ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 1, 40.

⁶¹⁹ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 1, 18.

⁶²⁰ vgl. ANZ, Annual Report 2009, S. 67.

Nach Naturkatastrophen wurden im Rahmen der **Disaster Relief and Recovery Policy** nahezu A\$ 3.4 Millionen an Soforthilfe sowie an finanzieller Aufbauunterstützung bereit gestellt.⁶²²

Ein Element der kommunalen Einbindung betrifft auch die **Steuerleistung** der ANZ, die für das Jahr 2009 A\$m 1,435 betragen hat. Obwohl es sich dabei um gesetzliche Rahmenbedingungen handelt (vgl. Carroll **obey the law**), stellt das erfolgreiche Wirtschaften eines Bankunternehmens auch eine wesentliche Einnahmequelle für ein Land bzw. eine Region dar.

6.2.8. CSR-Stakeholder-Dialog (CSR-Kommunikation)

Die umfangreiche Einbindung von zahlreichen Stakeholder-Gruppen im Zuge der Neuentwicklung des CR-Leitbildes wurde bereits diskutiert. Die Einbindung der ANZ-Stakeholder ist im übergeordneten CR-Leitbild vorgesehen; für die Interaktion mit den Anspruchsgruppen wurde darüber hinaus auch ein eigenes Prinzipiengerüst entwickelt.

Abbildung 38: ANZ stakeholder engagement principles

Principle	Commitment
Congruence	We engage with our stakeholders on matters that align with our agenda, priorities and the issues associated with our business.
Consultative	We consult widely to achieve the best outcome through consideration of a diverse range of perspectives and experiences.
Collaborative	We aim to establish deep partnerships with organisations with whom we can develop a shared vision. We balance the competing needs and interests of all stakeholders in the actions we take and decisions we make everyday.
Creative	We create innovative programs, initiatives and responses designed to make a significant and lasting difference. We aim to be bold and have the courage to be different.
Communicate	We value dialogue and open, honest and ongoing communication with all stakeholders. We lead action and share our approach and outcomes widely.
Commitment	We are committed and persistent in our efforts to achieve a common understanding and real outcomes on challenging issues and opportunities.

Quelle: www.anz.com/about-us/corporate-responsibility, abgefragt am 03.12.2010.

⁶²¹ Public policy advocacy and political donations; unter: <http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/our-approach/public-policy-advocacy/>, abgefragt am 03.12.2010.

⁶²² vgl. ANZ CR Review 2009, S. 42.

Unter dem Titel **Working with Government** wird von der ANZ ausführlich auf die aktive Kommunikation insbesondere mit der australischen Regierung eingegangen. Im Zusammenhang mit der Finanzkrise wurden von Seiten der ANZ regelmäßig aktuelle makroökonomische Entwicklungen (z.B. Anzahl der Kreditanfragen, Kreditausfallraten) mit Regierungsvertretern und Vertretern der politischen Administration besprochen. Das gemeinsame Ziel war dabei, das Finanzsystem generell, aber insbesondere den Zugang zur Kreditfinanzierung für Private und Geschäftskunden, sicherzustellen, um das volkswirtschaftliche Wachstum nicht zu gefährden. Damit nimmt die ANZ ihre Verantwortung als Bankunternehmen und als Leitunternehmen innerhalb der Volkswirtschaft wahr.⁶²³

Rund 70 Senior Banker der ANZ haben 2009 an “*workshops on the world’s sustainability ‘mega-trends’*“⁶²⁴ teilgenommen. Dabei wurden unter Anleitung von CSR-Experten Zukunftsthemen wie der globale Bevölkerungszuwachs, die Situation in den Entwicklungsländern und die Entwicklung der Schadstoffemissionen im Zuge der wirtschaftlichen Produktion und deren Auswirkungen auf die Wirtschaft im Allgemeinen sowie auf die Kunden und damit die Geschäftsstrategie der ANZ im Speziellen diskutiert.⁶²⁵

Abschließend wird unter der Überschrift **Stakeholder engagement** das aktive Engagement des Unternehmens für die Einhaltung der Menschenrechte in seinem Einflussbereich aufgeführt. Die Positionierung des Unternehmens soll zukünftig im sog. ANZ Human Rights Statement zusammengefasst werden.⁶²⁶

Obzwar sämtliche öffentlich verfügbare Quellen einen umfassenden Überblick über die CSR-Maßnahmen zulassen, war es erforderlich, einige zusätzliche Fragen über die Feedback Email-Adresse aboutus@anz.com einzuholen. Es ist ein weiteres Indiz über einen ernsthaften Dialog mit den Stakeholdern, wenn eine umfangreiche Antwort durch die Leiterin des CR-Teams innerhalb von zwei Tagen übermittelt wird.

6.2.9. CSR-Organisation

Die Etablierung der CSR-Maßnahmen ist einerseits durch ein umfangreiches Bündel an Direktiven sichergestellt (Corporate Governance). Andererseits gibt es zahlreiche Komitees,

⁶²³ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 24.

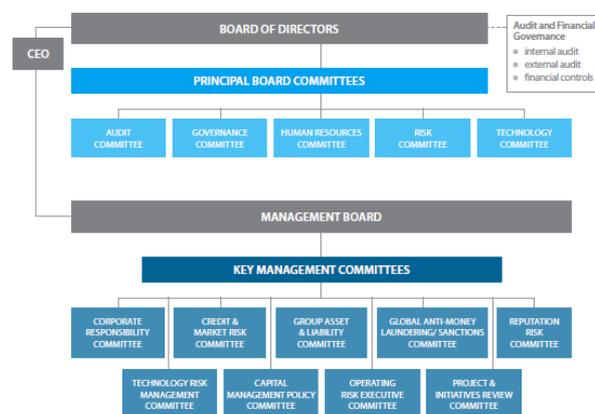
⁶²⁴ ANZ CR Review 2009, S. 46.

⁶²⁵ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 46.

⁶²⁶ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 25.

die sich um die Begleitung und Überprüfung der geplanten Maßnahmen annehmen. Exemplarisch sei hier das **ANZ CR Committee** genannt, das vom CEO Mike Smith geleitet wird, und in dem insgesamt fünf Mitglieder des Vorstandes vertreten sind.⁶²⁷ Eine der Aufgaben dieses Gremiums besteht darin, die Implementierung des neuen CR-Leitbildes in die Geschäftsprozesse sicherzustellen.⁶²⁸ Ein weiteres Gremium, das **Operational Risk Executive Committee**, setzt sich mit Verstößen gegen den **Code of Conduct and Ethics** auseinander.⁶²⁹ Die Maßnahmen zur Gleichbehandlung werden vom **Diversity Council** begleitet, das ebenfalls vom CEO geleitet wird.⁶³⁰ Die direkte Involvierung des CEOs ist ein Indiz für die Unterstützung durch das Top Managements bei der Umsetzung von CR-Initiativen.

Abbildung 39: Corporate Governance Framework



Quelle: ANZ Annual Report 2010, S. 50⁶³¹, abgefragt am 03.12.2010.

Die operative Umsetzung der CR-Maßnahmen wird zentral durch ein CR-Team koordiniert. Dieses wird geleitet vom Head of Corporate Responsibility, eine Funktion, die im Bereich **Corporate Affairs** angesiedelt ist. Darüber hinaus gibt es Ansprechpersonen für CR-Fragen in allen wesentlichen Geschäftsbereichen.⁶³²

⁶²⁷ vgl. Bisinella, E-Mail Korrespondenz vom 09.12.2010.

⁶²⁸ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 2.

⁶²⁹ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 20.

⁶³⁰ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 35.

⁶³¹ Nachdem die Analyse der Fallbeispiele abgeschlossen war, wurden die aktuellen Berichte für 2010 veröffentlicht. Nachdem der Jahresbericht 2009 diese Übersicht nicht enthalten hat, es aber einen guten Überblick über den organisatorischen Stellenwert ableiten lässt, wurde ausnahmsweise diese Graphik aus dem ANZ Annual Report 2010 übernommen.

⁶³² vgl. Bisinella, E-mail-Korrespondenz vom 09.12.2010.

6.2.10. Kritische Würdigung unter Berücksichtigung der Forschungsfragen

Die Informationen, die vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, sind umfangreich und umfassend. Generell wird dadurch ein vertrauenswürdiger, transparenter und professioneller Eindruck vermittelt. Dies gilt insbesondere für die umfassenden Details, die im Zuge der Gehalts- und Sonderleistungen für Führungskräfte veröffentlicht wurden. Diese Informationspolitik ist möglicherweise auch kulturell geprägt, führt aber dazu, dass man den Eindruck eines kompetenten Managements gewinnt, das das vereinbarte Entgelt aufgrund der Qualifikationen auch zu Recht erhält.

Die zahlreichen Komitees und Direktiven, die auch auf der Unternehmens-Website abrufbar sind, vermitteln auch hier einen professionellen und kompakten Eindruck. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es teilweise schwierig ist, Maßnahmen der **gewöhnlichen Geschäftstätigkeit** von solchen mit CSR-Relevanz zu unterscheiden z.B. die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern sowie ein aktives Kundenbeschwerdemanagement ist state-of-the-art in jedem modernen Bankbetrieb. Dies lässt den Schluss zu, dass CSR mittlerweile ein integraler Bestandteil der allgemeinen Unternehmensstrategie und -politik geworden ist.

Die CSR-Maßnahmen der ANZ umfassen alle Elemente einer zeitgemäßen Herangehensweise und Umsetzung. Sie beschäftigen sich demzufolge mit den Dimensionen Wirtschaft, Umwelt sowie Gesellschaft. Der Prozess wird durch einen umfangreichen Stakeholder-Dialog ergänzt. Laut Angaben der ANZ liegt dem professionell-strukturierten Umgang mit CSR kein konkreter Anlassfall zugrunde, sondern dieser ist Bestandteil der Gründungsmotivation des Bankunternehmens.⁶³³

Die Diversität der Belegschaft nach kultureller Herkunft und gleichberechtigtem Umgang der Geschlechter bildet sich auch im Top Management ab.⁶³⁴ Das Bankunternehmen vermittelt auch hier den Eindruck einer seriösen, aber dynamischen und zeitgemäßen Organisation.

Der transparenten Kommunikation zufolge werden für die einzelnen Maßnahmen auch die jeweiligen Systemgrenzen angeführt, und über den Statusbericht kann auch extern nachvollzogen werden, wie erfolgreich die ANZ bei der Umsetzung der einzelnen Zielsetzungen gewesen ist. Diese Vorgangsweise erscheint grundsätzlich sehr seriös, da ein transparenter Umgang mit Informationen und das Bemühen um die Zielerreichung ebenfalls

⁶³³ vgl. Bisinella, E-mail-Korrespondenz vom 09.12.2010.

⁶³⁴ vgl. ANZ CR Review 2009, S. 35.

einen Schluss über Ernsthaftigkeit des Unternehmens in der Auseinandersetzung mit dem Thema CSR zulassen.

Die Kategorisierung der CSR-Maßnahmen zur besseren Analyse und Vergleichbarkeit mit anderen Bankunternehmen gestaltete sich teilweise schwierig, da die jeweiligen Untergliederungen nach unternehmensinternen Gesichtspunkten vorgenommen wurden. Und andererseits, weil die CSR-relevanten Maßnahmen mit den geschäftspolitischen Prozessen derart verbunden sind, dass eine **Etikettierung nach CSR** teilweise nicht mehr möglich ist.

Auf Basis der extern zugänglichen Quellen kann davon ausgegangen werden, dass eine proaktive Auseinandersetzung und Integration von CSR als integrales Managementelement nach dem Verständnis von **Porter/Kramer** weitestgehend **verwirklicht** ist.

Inwieweit CSR für eine bessere Performance in der Krise herangezogen werden kann, ist seriöserweise nicht zu bestimmen. Zum einen sind die Schwerpunktregionen Australien und Neuseeland nicht in dem Ausmaß von der Finanzkrise betroffen gewesen, wie z.B. die USA und einzelne EU-Ländern. Zum anderen hat die Ausrichtung auf das Privatkundengeschäft und auf einfache, unkomplizierte Produkte und Dienstleistungen voraussichtlich ebenfalls krisendämpfend gewirkt. Diese Produkt- und Servicepolitik entspricht der grundsätzlichen geschäftspolitischen Ausrichtung des Unternehmens, bei der das Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung und nachhaltiger Geschäftspolitik sicherlich einen Anteil hat; eine konkrete Zuschreibung auf CSR ist jedoch nicht möglich.

Die ANZ selbst sieht die Arbeit im Rahmen von CSR insbesondere auch in der Finanzkrise bestätigt:

“If anything, this created greater momentum for our work, particularly as we sought to demonstrate that we were a long term partner committed to building individual prosperity; creating thriving communities and navigating responsible growth.”⁶³⁵

⁶³⁵ Bisinella, E-mail-Korrespondenz vom 09.12.2010.

7. Citigroup Inc.

Analog zum ersten Fallbeispiel gliedert sich auch dieses in einen allgemeinen Teil, der sich mit dem Bankunternehmen generell beschäftigt, und in einen CSR-Teil, im Rahmen dessen die einzelnen forschungsrelevanten Fragen diskutiert werden.

7.1. Generelle Übersicht über das Bankunternehmen

Die Citigroup (Citi, www.citigroup.com) mit Sitz in New York entstand durch die Fusion der Citicorp und der Travelers Group im Jahre 1998.⁶³⁶ Die Bankengruppe unterhält Niederlassungen in über 140 Ländern.⁶³⁷

Bei einer Bilanzsumme von US\$ 1,857 Milliarden⁶³⁸ weist die Bank für das Geschäftsjahr 2009 einen Verlust von US\$ 1.6 Milliarden aus. Das Unternehmen beschäftigt rd. 230,000 Mitarbeiter, und serviciert mehr als 120 Millionen Kunden in 140 Ländern.⁶³⁹

⁶³⁶ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Citigroup>, abgefragt am 11.12.2010; nachdem die E-Mail Anfrage an Citi nicht beantwortet wurde (mailto:citizenship@citi.com), sollte mittels der Informationen aus Wikipedia zumindest ein paar grundsätzliche Fakten zur Verfügung gestellt werden.

⁶³⁷ vgl. Global Diversity Annual Report 2009, S. 1, unter:
<http://www.citigroup.com/citi/citizen/people/diversity/annualreport.htm>, abgefragt am 11.12.2010.

⁶³⁸ Die Bilanzierung erfolgt in US\$. EUR/US\$ 2007: 1.4721; 2008: 1.3917; 2009: 1.4406; unter:
<http://www.forexpros.de/currencies/eur-usd-historical-data>, abgefragt am 27.12.2010.

⁶³⁹ vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Citigroup>, abgefragt am 11.12.2010.

Abbildung 40: Wesentliche Kennzahlen für den Zeitraum 2007-2009

US\$ m ⁶⁴⁰	2009	2008	2007
Total Assets	1,8565,646	1,938,470	2,187,48
Total Liabilities			
Total Equity	152,700	141,630	113,447
Profit before tax	(1,606)	(27,684)	3,617
No of countries and territories with HSBC offices	n/a	n/a	n/a
Total employees incl. part-time	n/a	n/a	n/a
Number of customers	n/a	n/a	n/a

Quelle: Citi Annual Report 2009, p.13

Sowohl der Citi Annual Report 2009 (Jahresbericht) als auch der Global Citizenship Report 2009 (CSR-Bericht) beschäftigen sich sehr umfangreich mit den Auswirkungen der Krise. Citi gehört zu den größten Bankengruppen der USA und war von der Finanzkrise massiv betroffen. Das Unternehmen war 2008 gezwungen, den staatlichen Hilfsplan zur Stabilisierung der Finanzwirtschaft (TARP, Troubled Asset Relief Program) in Anspruch zu nehmen; die erhaltenen Mittel einschließlich Zinsen in Höhe von US\$ 3 Milliarden wurden im Dezember 2009 wieder rückgeführt.⁶⁴¹ TARP war insgesamt mit US\$ 700 Milliarden dotiert und sollte neben der Beseitigung von Liquiditätsengpässen auch das Vertrauen in die Bankenwirtschaft wiederherstellen.⁶⁴²

Die Schwierigkeiten von Citi lassen sich nicht nur aufgrund der Verluste, die das Unternehmen seit 2008 ausweist, erkennen, sondern auch aus dem massiven Rückgang der Bilanzsumme und mehreren Verweisen darauf, dass Mitarbeiter gekündigt werden mussten. Eine direkte Übersicht über die Entwicklung der Mitarbeiter, aber auch der Kundenzahlen findet sich in keinem der erwähnten Berichte. Erstaunlicherweise wird im Mitarbeiterkapitel des Global Citizenship Report 2009 nicht auf die Maßnahmen eingegangen, die üblicherweise umfangreichere Mitarbeiterkündigungsprogramme begleiten.

⁶⁴⁰ US\$ Milliarden.

⁶⁴¹ vgl. Global Citizenship Report 2009, p.2,5; unter: <http://www.citigroup.com/citi/citizen/index.htm>, abgefragt am 11.12.2010.

⁶⁴² vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 4.

Hinsichtlich der **Eigentümerstruktur** ist festzuhalten, dass die Citi an den Börsen von New York (NYSE/New York Stock Exchange), Tokyo und Mexiko gelistet ist. Das Unternehmen verfügt per Januar 2010 über eine Basis von 193,000 Aktionären.⁶⁴⁵

Citi ist eine der größten Bankengruppen weltweit; eine Universalbank mit globaler Ausrichtung, aber mit Schwerpunkt auf dem Privatkunden-, Vermögensverwaltungs- und institutionellen Finanzdienstleistungsgeschäft.

7.2. Die CSR-Aktivitäten der Citigroup Inc. im Detail

Im Rahmen der folgenden Unterkapitel werden die einzelnen CSR/CR-relevanten Maßnahmen⁶⁴⁶ der Citigroup im Detail betrachtet.

7.2.1. CSR-Berichterstattung (CSR-Reporting)

Die Quellen für die Informationen zu den CSR-Aktivitäten der Citi stellen im Wesentlichen der Global Citizenship Report 2009, der Citi Annual Report 2009 (Jahresbericht) sowie die Unternehmens-Website (www.citigroup.com) dar. Als Standard für die CSR-Berichterstattung wird die Global Reporting Initiative (GRI) angegeben. Eine Prüfung des Citi Global Citizenship Report 2009 durch eine unabhängige, externe Stelle lässt sich aus den verfügbaren Unterlagen nicht erkennen.

Der Global Citizenship Report 2009 umfasst neben dem Vorwort des CEOs Vikram Pandit fünf inhaltliche Kapitel sowie eine Übersicht über die Erreichung der Ziele für 2009. Eine Zusammenfassung über die wesentlichen Maßnahmen wird einleitend im Kapitel **Our approach** gegeben. Die geschäftspolitischen Aktivitäten finden sich unter **Responsible finance**, Gemeinwirtschaftliches unter **Ensuring access for all**, die Einbindung der Mitarbeiter wird übertitelt mit **Valuing our people** and schließlich die betriebsökologischen Maßnahmen unter **Operations**.

Der Bericht enthält eine Tabelle, in der alle CSR-relevanten Maßnahmen im Rahmen des GRI-Standards zugeordnet sind. Nachdem die Informationen sehr kompakt erscheinen, erstaunt, dass sich eine Zielformulierung nur im Zuge der internen umweltrelevanten

⁶⁴⁵ vgl. Citi Annual Report 2009, S. 270.

⁶⁴⁶ Citi verwendet den Begriff Corporate Citizenship (CC), weshalb in diesem Kapitel auch dieser Begriff in der Langversion und Abkürzung für die zu untersuchenden CSR-Aktivitäten verwendet wird.

Maßnahmen ausmachen lässt. Darüber hinaus ist der geographische Wirkungsbereich einzelner Aktivitäten häufig nicht klar erkennbar (Systemgrenzen).⁶⁴⁷

Aktuelle sowie detaillierte Informationen finden sich auf der Unternehmens-Website. Der Bereich wird mit **Corporate Citizenship** bezeichnet; für die Beschreibung bzw. Analyse des Bankunternehmens wird dieser Begriff neben CSR ebenfalls verwendet.

Abbildung 43: Citi Global Citizenship Website



Quelle: <http://www.citigroup.com/citicitizen/approach/index.htm>, abgefragt am 11.12.2010.

7.2.2. CSR-Strategie

Den öffentlich zugänglichen Quellen lässt sich nicht entnehmen, ob Citi über ein verschriftliches Wertegerüst bzw. über einen Prinzipienkatalog verfügt. Es gibt jedoch in sämtlichen Kategorien, die die CSR-Arbeit betrifft, einen klaren Fokus, was mit den definierten Zielen und Aktivitäten erreicht werden soll.

Ein wesentliches Dokument in diesem Zusammenhang stellt allerdings der gruppenweit gültige **Code of Conduct** dar: "*Our code of conduct affirms, informs and reinforces Citi's belief that maintaining ethical standards is critical to maintaining world-class business standards.*"⁶⁴⁸

⁶⁴⁷ Im Rahmen der flexiblen Arbeitszeiten wird z.B. konkret auf eine Helpline für Mitarbeiter in explizit aufgelisteten Ländern, in denen Citi tätig ist, eingegangen. Vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 28.

⁶⁴⁸ <http://www.citigroup.com/citi/corporategovernance/index.htm>, abgefragt am 11.12.2010.

Abbildung 44: Corporate Governance



Quelle: <http://www.citigroup.com/citi/corporategovernance/index.htm>, abgefragt am 11.12.2010.

7.2.3. CSR und die Mitarbeiter (Interne Stakeholder)

Nachdem Citi weltweit tätig ist und dementsprechend über eine internationale Kundenbasis verfügt, liegt der Schwerpunkt im Personalmanagement beim Thema Diversity (Diversität): *“We know a diverse workforce that reflects our global base contributes to our success.”*⁶⁴⁹

Die CSR-relevanten Maßnahmen können daher im Wesentlichen in folgende Gruppen eingeteilt werden: **Diversity-** und **ehrenamtliche Maßnahmen** aber auch zahlreiche Angebote für Mitarbeiter, um deren Gesundheit zu erhalten oder wieder zu erlangen z.B. medizinische Versorgung, Fitnessräume, Impfaktionen, Ernährungsberatung, um nur einige zu nennen. Darüber hinaus fällt die gesamte Palette hinsichtlich der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie der Arbeitszeitgestaltung unter die CSR-relevanten Maßnahmen.⁶⁵⁰

Maßnahmen zur aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Stakeholder Dialog) finden in Form von regelmäßigen Mitarbeiterzufriedenheitsuntersuchungen statt.

Abbildung 45: Citi Employee engagement

We run a staff satisfaction survey each year. In 2009 the survey was conducted in September and, despite the turbulence of the past year, 85 percent of employees completed the survey.

Year	Response rate	Satisfied	Neutral	Dissatisfied
2009	85%	64%	20%	16%
2008	84%	63%	22%	15%
2007	89%	70%	17%	13%
2006	94%	70%	17%	13%

Quelle: *Global Citizenship Report 2009*, S. 38.

Großen Stellenwert genießen ehrenamtliche Tätigkeiten von Mitarbeitern, die von Citi unterstützt werden (Corporate Volunteering). Damit wird nicht nur den lokalen Kommunen

⁶⁴⁹ Global Citizenship Report 2009, S. 26.

⁶⁵⁰ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 28.

wertvolle Unterstützung gegeben, sondern dies dient durchaus auch dem Image des Unternehmens.

“Helping employees work together to make a difference in their communities builds stronger teams, fosters company loyalty and has a positive impact on the communities in which we work.”⁶⁵¹

Für ehrenamtliche Tätigkeiten steht den Mitarbeitern eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung, z.B. der **Volunteer Day**. An einem bezahlten Arbeitstag pro Jahr können Citi-Mitarbeiter einer selbstgewählten ehrenamtlichen Tätigkeit nachgehen. Das **Volunteer Leaders Programm** koordiniert die ehrenamtlichen Aktivitäten innerhalb der einzelnen Geschäftsbereiche und Regionen. Und schließlich hilft das **Volunteer Management System**, geeignete gemeinnützige Tätigkeiten zu finden und bietet die Möglichkeit, den Stundeneinsatz der Mitarbeiter zu protokollieren.

Abbildung 46: Ehrenamtlicher Einsatz von Citi Mitarbeitern in Stunden

Volunteering	
TOTAL VOLUNTEER HOURS BY YEAR	
2009	259,988

Quelle: Global Citizenship Report 2009, S. 39.

2005 wurde der sog. **Global Community Day** eingeführt. Seither helfen Citi-Mitarbeiter weltweit an einem Samstag (für 2010 war es Samstag, der 23. Oktober), gemeinsam Projekte zugunsten der jeweiligen lokalen Kommunen umzusetzen. 2010 haben sich 45,000 Mitarbeiter in 75 Ländern mit der Umsetzung bzw. Weiterentwicklung von rd. 950 gemeinwirtschaftlichen Projekten engagiert.⁶⁵² Diese Initiativen sind gleichzeitig als gemeinwirtschaftlich wesentlich und damit gesellschaftlich relevant anzusehen.

Diversity Aktivitäten werden im Rahmen des Global Diversity Annual Report 2009 im Detail angeführt. Citi erachtet eine diverse, multikulturelle Belegschaft als einen Wettbewerbsvorteil im globalen Kontext: *“A diverse workforce understands clients better and is more creative and innovative on their behalf.”* Und weiter *“this can mean greater market share and greater returns for our shareholder.”*⁶⁵³ Damit werden die umfangreichen

⁶⁵¹ Global Citizenship Report 2009, S. 28.

⁶⁵² vgl. Citi Presseerklärung, 22 October 2010, unter:

www.citigroup.com/citi/press/2010/101022a.htm, abgefragt am 11.12.2010.

⁶⁵³ Global Diversity Annual Report 2009, S. 1.

Bemühungen in einen klaren Zusammenhang zur Verbesserung der wirtschaftlichen Performance von Citi gestellt. Im Rahmen einer **Diversity Strategie** liegen die Schwerpunkte auf:

- *“management accountability;*
- *attracting talent;*
- *workforce development and*
- *work environment.“*⁶⁵⁴

Für die Identifizierung von Schwerpunktbereichen und die Umsetzung von Aktivitäten ist das **Office of Global Workshop Diversity** unter der Leitung des **Chief Diversity Officers** zuständig. Die Diversity Initiativen umfassen z.B. *“disability, ethnicity, gender, race and sexual orientation.“*⁶⁵⁵

Eine Art Aufsichtsfunktion obliegt dem **Diversity Operating Committee**, in dem Führungskräfte aus den Bereichen Diversity und dem Personalbereich vertreten sind.

Die jeweiligen Aktivitäten reichen von einer **Diversity Week**, die 2009 in 50 Ländern mit rd. 250 Veranstaltungen umgesetzt wurden, bis zu einer aktiven Förderung von Frauenkarrieren unter **Women4Citi**.⁶⁵⁶

Abbildung 47: U.S. Workforce Diversity Data

2009 CITIGROUP CONSOLIDATED EMPLOYER INFORMATION REPORT (EEO-1)																
Job Categories	Total	MALE								FEMALE						
		White	Black	Hispanic	Asian	Native Hawaiian or Other Pacific Islander	Native American	Multi-Racial	White	Black	Hispanic	Asian	Native Hawaiian or Other Pacific Islander	Native American	Multi-Racial	
Exec/Senior MGRS	28	19	1	1	1	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	
First/Mid-Lvl MGRS	17,661	6,904	614	839	1,339	3	20	15	5,367	918	890	712	4	22	14	
Professionals	23,726	8,618	935	1,178	3,131	21	28	31	5,617	1,250	1,055	1,795	11	25	31	
Technicians	1,936	568	176	134	66	1	4	0	607	202	119	54	0	3	2	
Sales Workers	15,702	3,563	700	1,151	495	16	19	17	5,398	1,449	2,041	764	20	42	27	
Admin Support	42,312	6,103	2,481	2,279	850	31	48	51	15,440	7,452	5,457	1,785	52	171	112	
Craft Workers	56	26	7	6	1	0	0	0	7	5	3	1	0	0	0	
Operatives	788	148	84	59	103	2	1	0	160	78	27	124	1	0	1	
Laborers & Helpers	25	8	10	3	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	
Service Workers	24	1	0	12	0	0	0	0	3	2	5	1	0	0	0	
Total	102,258	25,958	5,008	5,662	5,987	74	120	114	32,607	11,357	9,597	5,236	88	263	187	

Data as of July, 2009

Quelle: Global Diversity Annual Report, S. 6.

⁶⁵⁴ Global Diversity Annual Report 2009, S. 1.

⁶⁵⁵ Global Diversity Annual Report 2009, S. 1.

⁶⁵⁶ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 2f.

Trotz umfangreicher Maßnahmen ist der Anteil von Frauen seit 2004 nur um 1.9 % gestiegen; der Anteil an Minderheiten konnte im gleichen Zeitraum um 9.3 % erhöht werden.⁶⁵⁷

Auch in der Zusammensetzung des Citi Vorstandsgremiums (Board of Directors) wird auf Diversität Rücksicht genommen. Eine Übersicht per Ende 2009 zeigt, dass von den insgesamt 17 Vorstandsmitgliedern 16 unabhängig, 3 weiblich und 4 Mitglieder Asiaten, Afro-Amerikaner oder Hispanics sind.⁶⁵⁸

Ein wesentliches Element im Bereich des Diversity Managements stellt auch die Kooperation mit zahlreichen auf Diversity spezialisierten Organisationen dar (Stakeholder Dialog).⁶⁵⁹

7.2.4. CSR im Kerngeschäft (Dimension Wirtschaft)

Unter dem Motto **Responsible finance** definiert Citi, dass die wirtschaftliche Grundlage eine Voraussetzung darstellt.

“Our success depends on selling competitive products and services that meet the needs of consumers and clients, treating them fairly at all times and providing support when needed.”⁶⁶⁰

Diese allgemeine geschäftspolitische Aussage erhält CSR-Relevanz durch folgende Ergänzung, die da lautet: *“Equally important is the need to manage the environmental and social risks posed by the projects we finance.”⁶⁶¹*

Ein wesentlicher Teil der hier berichteten Maßnahmen beschäftigt sich mit Geschäftspraktiken, die state-of-the-art sind, wie z.B. die Einhaltung einer **Fair Lending Policy and Standards** sowie die Durchführung regelmäßiger Kundenzufriedenheits-erhebungen. Darüber hinaus enthält dieses Kapitel eine detaillierte Übersicht, wie man mit den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Bankkunden umgegangen ist. Etwa 1.6 Millionen Kreditkartenkunden wurden beim Management ihrer Schulden aus der Verwendung der Kreditkarte unterstützt (z.B. Stundung der Raten, Aussetzen von

⁶⁵⁷ vgl. Global Diversity Annual Report 2009, S. 6.

⁶⁵⁸ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 8.

⁶⁵⁹ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 4.

⁶⁶⁰ Global Citizenship Report 2009, S. 12.

⁶⁶¹ Global Citizenship Report 2009, S. 12.

Zinszahlungen), und seit dem Ausbruch der sog. **Mortgage Crisis** wurden rd. 824,000 Darlehensnehmer bei der Restrukturierung ihrer Darlehen beraten, um eine Delogierung zu vermeiden.⁶⁶²

Im Rahmen des Risikomanagements bei der Kreditvergabe wird nicht nur die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Projekts überprüft, sondern es werden auch etwaige ökologische oder soziale Auswirkungen in der Entscheidung mitberücksichtigt (ESRM/Environmental and Social Risk Management). Die diesbezüglichen Regelungen finden sich in der sog. **ESRM Policy**, die 2003 eingeführt wurde; die Einhaltung, Weiterentwicklung und das aktive Management der sich daraus ergebenden Maßnahmen werden vom **Environmental and Social Policy Review Committee** (ESPRC) wahrgenommen. Die ESRM Policy umfasst weiters 63 Direktiven für sensible Branchen (z.B. Sustainable Forestry Policy⁶⁶³).⁶⁶⁴ Citi hat sich weiters verpflichtet, die **Equator Principles** im Rahmen der Projektfinanzierung sowie die **Carbon Principles** in der Finanzierung von Energieversorgern anzuwenden.⁶⁶⁵

Im Jahre 2007 hat sich Citi das Ziel gesetzt, in einem 10-Jahres-Programm zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung des Klimaschutzes zu ergreifen. Das Investitionsvolumen wurde hierfür mit US\$ 50 Milliarden festgelegt. Dies soll einerseits mit internen betriebsökologischen Initiativen (siehe **CSR und die Umwelt**) erreicht werden, andererseits durch Finanzierung von Projekten für erneuerbare Energien sowie im Rahmen von Kundengesprächen durch alternative Lösungsmöglichkeiten im Ausleihungsbereich.⁶⁶⁶

Abbildung 48: Amount Directed to \$ 50 Billion Target (2009)

Region	2009 Totals (in billions)
U.S. & Canada	\$3.24
Europe, Middle East & Africa	\$0.91
Asia & the Pacific	\$0.91
Latin America & the Caribbean	\$0.05
Total	\$5.11

Quelle: *Global Citizenship Report 2009*, S. 35.

⁶⁶² vgl. *Global Citizenship Report 2009*, S. 3, 12ff.

⁶⁶³ vgl. <http://www.citigroup.com/citi/citizen/finance/environment/mrcm.htm>, abgefragt am 12.12.2010.

⁶⁶⁴ vgl. *Global Citizenship Report 2009*, S. 15.

⁶⁶⁵ vgl. *Global Citizenship Report 2009*, S. 15f.

⁶⁶⁶ vgl. *Global Citizenship Report 2009*, S. 35.

7.2.5. CSR und Governance

Citi weist auf ihrer Website einen expliziten Corporate-Governance-Punkt aus. Das Regelwerk fusst einerseits auf den Citigroup Corporate Governance Guidelines und andererseits auf dem bereits erwähnten Code of Conduct.⁶⁶⁷

7.2.6. CSR und die Umwelt (Dimension Umwelt)

Citi hat sich zum Ziel gesetzt, die Treibhausgasemissionen (greenhouse gases (GHG)), ausgehend vom Niveau 2005 bis 2011 um 10 % zu senken. Erreicht werden soll dies im Wesentlichen durch betriebsökologische Energieeffizienzmaßnahmen: *“We are committed to improving the environmental efficiency of our operations, primarily by reducing our energy use.”*⁶⁶⁸ Dazu wird der **ökologische Fußabdruck** des Unternehmens gemessen, also Energieträger, Energie- und Wasserverbrauch sowie die Abfallentsorgung. Als Beispiel ist u.a. angeführt, dass man durch Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten sowie durch den Einsatz moderner Kommunikationstechnologien (z.B. Videokonferenzen) Dienstwege und -zeiten signifikant reduzieren konnte. Dies spiegelt sich in einer Reduktion der CO₂-Werte für Dienstreisen von 127,000 (2008) auf 87,000 Tonnen per Ende 2009 wider. Als weiteres Beispiel wird die Einkaufspolitik (Sustainable purchasing) angeführt: auch hier wird auf eine positive Umweltbilanz bei zugekauften Produkten Wert gelegt.⁶⁶⁹

⁶⁶⁷ vgl. <http://www.citigroup.com/citi/corporategovernance/data/corpgovguide.pdf>, abgefragt am 11.12.2010.

⁶⁶⁸ Global Citizenship Report 2009, S. 31.

⁶⁶⁹ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 34.

Abbildung 49: Citi's Environmental Footprint

PORTFOLIO	2005	2006	2007	2008	2009
Rentable Square Footage ¹	73,670,865	80,149,082	84,805,094	89,718,695	83,183,296
ABSOLUTE INDICATORS²					
Electricity (GWh)	2,170	2,319	2,464	2,487	2,282
District Heating (Steam & Chilled Water)	86	86	91	66	63
Energy Purchased (GWh) - Scope 2	2,256	2,405	2,555	2,554	2,345
Natural Gas (GWh)	189	163	165	159	151
Fuel Oil (GWh)	52	56	54	51	69
Energy Consumed (GWh) - Scope 1	242	219	218	210	220
Total Energy (GWh)	2,498	2,624	2,773	2,764	2,565
Recycled Office Paper (Metric Tons)	19,153	22,062	21,851	24,009	22,970
Refuse and Other (Metric Tons)	83,251	70,948	73,996	68,927	60,424
Total Waste (Metric Tons)	102,404	93,011	95,846	92,936	83,395
Total Water Consumption (m³)	7,305,703	7,688,377	7,493,854	8,331,291	7,062,546
CO₂e Emissions					
Direct CO ₂ e (GHG Scope 1)	50,439	45,982	46,053	45,565	45,567
Indirect CO ₂ e (GHG Scope 2)	1,154,201	1,235,034	1,317,300	1,328,534	1,205,929
Total CO₂e (Metric Tons)	1,204,639	1,281,016	1,363,354	1,374,099	1,251,496
Green Power Offsets (CO ₂ e)	5,953	25,748	30,394	57,032	48,812
Net CO₂e (Metric Tons)	1,198,686	1,255,269	1,332,960	1,317,067	1,202,685
RELATIVE INDICATORS					
Total Energy Consumed					
MWh / RSF	33.91	32.74	32.70	30.81	30.83
Net CO₂e					
Metric Tons / RSF	.0163	.0157	.0157	.0147	.0145

¹RSF² is rentable square footage. This value is a 12-month average of the total owned/leased portfolio, excluding sublet space in which utilities are consumed by non-Citi tenants.
²All absolute indicators and CO₂e emissions are rounded to whole number values.
³Data in this table will differ from prior year's reports due to accuracy improvements in historical consumption data, as well as the recalculation of all emissions using the most up-to-date eGRID (United States) and WRI (non-US) GHG conversion factors for purchased electricity.

Quelle: Global Citizenship Report 2009, S. 40.

Neben den erwähnten Energieeffizienzmaßnahmen wird zunehmend Energie, produziert von erneuerbaren Energieträgern, zugekauft. Der Anteil von Windkraft beträgt für 2009 5 % des gesamten Energieverbrauches.⁶⁷⁰

Weiters werden umfassende Informationen für Mitarbeiter angeboten, um alltägliche berufliche Handlungen in einen größeren, umweltrelevanten Kontext zu setzen (z.B. unnötiger Energieverbrauch durch Mehrfachspeicherung von Dokumenten).⁶⁷¹ Im Jahre 2009 haben 350 Tochtergesellschaften in 56 Ländern an der sog. **Earth Hour** teilgenommen. Diese internationale Initiative des World Wildlife Fund (WWF) möchte damit auf den Klimawandel aufmerksam machen, dass alle Lichter zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine Stunde ausgeschaltet werden.⁶⁷²

Unter dem Titel **Operations** werden die Beschaffungspolitik und der Umgang mit Lieferanten diskutiert. Hiefür wurde ein „*Statement of Supplier Principles*“⁶⁷³ entwickelt, und weiter *“Our goal is to integrate ethical, social and environmental factors into our global procurement practices, and to promote these among our suppliers.”*⁶⁷⁴ Auch im Umgang mit Geschäftspartnern findet sich ein Element von Diversität, analog zu den Punkten, die im

⁶⁷⁰ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 31f.

⁶⁷¹ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 33.

⁶⁷² vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 33.

⁶⁷³ Global Citizenship Report 2009, S. 33.

⁶⁷⁴ Global Citizenship Report 2009, S. 33.

Mitarbeiterkapitel aufgegriffen wurden: *“Our strategy is to increase spending with and build capacity within diverse suppliers.”*⁶⁷⁵

7.2.7. CSR und die Gesellschaft (Dimension Gesellschaft)

Die Schwerpunkte für kommunale Aktivitäten umfassen im Wesentlichen die Entwicklung und Verwendung von Standards im Rahmen des Ausleihungsgeschäfts, um ökologische und soziale Risiken zu vermeiden bzw. zu verringern: Bankprodukte und -dienstleistungen im Rahmen der Citi Microfinance Initiative Menschen mit geringen Einkommen zukommen zu lassen (financial inclusion); Verbesserung des Wissens um Bankprodukte und Unterstützung beim Management der individuellen Finanzen von Familien mit geringem Einkommen (financial education); und schließlich hat sich Citi dazu verpflichtet, innerhalb von zehn Jahren US\$ 50 Milliarden in Projekte zur Verbesserung des Klimawandels zu investieren.⁶⁷⁶

Abbildung 50: Cumulative Total Directed to \$ 50 Billion Target

	May 2007 Base	2007 Total	2008 Total	2009 Total	To Date
Total (billions)	\$9.4	\$5.49	\$4.29	\$5.11	\$24.3

Quelle: *Global Citizenship Report 2009*, S. 35.

Die gemeinwirtschaftlichen Aktivitäten werden weitestgehend über die **Citi Foundation** unter dem Motto *“more-than-philanthropy”*⁶⁷⁷ abgewickelt. Für die Tätigkeit der Citi-Stiftung wurden fünf strategische Bereiche ausgewählt:

- *“Microfinance and Microenterprise*
- *Small and Growing Businesses*
- *Financial Capability and Asset Building*
- *College and Careers*
- *Neighborhood Revitalization.”*⁶⁷⁸

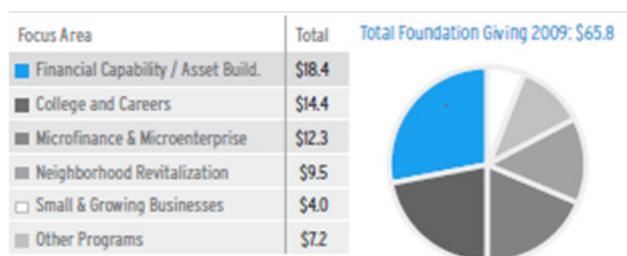
⁶⁷⁵ Global Citizenship Report 2009, S. 34.

⁶⁷⁶ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 8.

⁶⁷⁷ Global Citizenship Report 2009, S. 21.

⁶⁷⁸ Global Citizenship Report 2009, S. 8.

Abbildung 51: 2009 Foundation Giving By Focus Area (Millions)



Quelle: Global Citizenship Report 2009, S. 38.

Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise wurde das Engagement von Unternehmen für die jeweiligen Gemeinwohl-Aktivitäten wichtiger denn je, obzwar es auch hier notwendig war, Einsparungen vorzunehmen.

Abbildung 52: Foundation Giving (Millions)



Quelle: Global Citizenship Report 2009, S. 38.

Trotz der Notwendigkeit Zuwendungen zu kürzen, ist das Gesamtbudget, das in den letzten Jahren zur Verfügung gestellt wurde, durchaus beachtlich. Es wurden Projekte in 88 Länder finanziert; allein 2009 entfielen rd. 44 % des Volumens auf Initiativen außerhalb der Vereinigten Staaten.⁶⁷⁹

Eine kommunale Aufgabe wird im Rahmen von **Citi Microfinance** abgewickelt. Der Zugang zu Bankprodukten (financial inclusion) und das Verständnis über die Wirkungsweise dieser (financial education) ist zunehmend eine wesentliche Voraussetzung in einem globalisierten Umfeld zu einer gleichberechtigten gesellschaftlichen Teilhabe, oder wie Citi es ausdrückt:

“Economic empowerment and access to financial services are critically important for the health of communities and societies, as is the capacity to understand basic financial concepts and banking products.”⁶⁸⁰

⁶⁷⁹ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 38.

⁶⁸⁰ Global Citizenship Report 2009, S. 20.

In Kooperation mit 100 Microfinance institutions (MFIs) in 40 Ländern stellt Citi Produkte, Dienstleistungen, Refinanzierungen sowie das Know-how für Risikobeurteilungen zur Verfügung, um damit einkommensschwachen Menschen den Zugang zu Kredit- und Sparmöglichkeiten zu ermöglichen.⁶⁸¹

Ein weiterer Schwerpunkt der Citi Foundation umfasst die Unterstützung von Menschen, aber auch Kleinunternehmern bei ihrem persönlichen Finanzmanagement und Vermögensaufbau, um damit nachhaltige finanzielle Sicherheit und Stabilität insbesondere auch für Familien zu erreichen. Die Bereitstellung von Stipendien für Jugendliche aus einkommensschwachen Familien stellt ein Element zur Unterstützung von Aus- und Weiterbildung dar, das allerdings nicht auf den Finanzbereich beschränkt ist.⁶⁸²

7.2.8. CSR-Stakeholder-Dialog (CSR-Kommunikation)

Citi listet seine wesentlichen Stakeholder wie folgt auf: *“investors, employees, customers, vendors, suppliers, communities, regulators, non-governmental organizations (NGOs) and peer institutions in networks such as the Equator Principles and Carbon Principles.”*⁶⁸³

Der Maßnahmenkatalog zum aktiven Dialog mit den Stakeholdern betrifft einerseits die Mitarbeiter, deren Meinung in regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen eingeholt und in der Weiterentwicklung von Projekten und Maßnahmen mitberücksichtigt wird. Immerhin haben 2009 85 % der Mitarbeiter an der Befragung teilgenommen; mit 65 % Zustimmung war der Grad an Zufriedenheit mit Citi hoch.⁶⁸⁴ Die konkreten Fragen und detaillierte Auswertungsergebnisse werden nicht geliefert.

Eine umfangreiche Stakeholder-Einbindung wird andererseits im Zuge des Umgangs mit Geschäftspartnern, die sich mit dem Kohleabbau über Tag (mountaintop mining) beschäftigen, skizziert. Diese kontroversielle Abbaumethode wurde in umfangreichen Gesprächsrunden mit Vertretern der betreffenden Branche, den betroffenen Kommunen und Umwelt-NGOs diskutiert und das Ergebnis in Direktiven sowie im Risikobewertungsprozess berücksichtigt.⁶⁸⁵

⁶⁸¹ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 20f.

⁶⁸² vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 21f.

⁶⁸³ Global Citizenship Report 2009, S. 9.

⁶⁸⁴ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 38.

⁶⁸⁵ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 17.

Weiters leistet Citi als Gründungsmitglied der **Equator Principles** einen aktiven Beitrag in der Verwendung und Weiterentwicklung der Equator Principles durch die Teilnahme am Equator Principles Financial Institutions-Netzwerk (EPFI), am Equator Principles Steering Committee sowie in zahlreichen Arbeitsgruppen.⁶⁸⁶ Ein wesentlicher Dialog wird auch durch die Kooperationen im Rahmen der ökologischen und sozialen Initiativen mit weltweit tätigen NGOs erreicht.

Und schließlich lässt sich die Bedeutung der Einbindung von Stakeholder-Gruppen daran erkennen, dass *“Our senior leadership team, including our CEO, Vikram Pandit, traveled separately to 17 cities in 14 states, meeting representatives of more than 200 not-for-profit and community groups, to better understand local issues and needs.”*⁶⁸⁷

7.2.9. CSR-Organisation

Die Schwerpunktsetzung und die Überprüfung der Zielerreichung wird über das sog. **Public Affairs Committee**, ein Gremium des Citi Board of Directors (Vorstand), abgewickelt. Darüber hinaus obliegt es den einzelnen Fachbereichen, die entsprechenden Direktiven zur Umweltpolitik, Diversität, Financial Education etc. umzusetzen. Die Geschäftsbereiche werden dabei vom **Director of Corporate Citizenship** unterstützt.⁶⁸⁸

7.2.10. Kritische Würdigung unter Berücksichtigung der Forschungsfragen

Die Informationen, die vom Unternehmen öffentlich zur Verfügung gestellt werden, sind umfangreich und umfassend. Generell wird dadurch ein vertrauenswürdiger, transparenter und professioneller Eindruck vermittelt. Die Unternehmens-Website ist übersichtlich und gut strukturiert und ergänzt die Informationen der jeweiligen Berichte in großer Detailtiefe. Auf die Gehalts- und Sonderleistungen für Führungskräfte wird hingegen nur sehr allgemein eingegangen.

Auch hier ist festzuhalten, dass es teilweise schwierig ist, Maßnahmen der **gewöhnlichen Geschäftstätigkeit** von solchen mit CSR-Relevanz klar zu trennen z.B. die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, Kundenzufriedenheitsanalysen oder die Restrukturierung von Kreditengagements ist wirtschaftliche Notwendigkeit für jedes Bankunternehmen und state-of-the-art in jedem modernen Bankbetrieb. Dies lässt den Schluss zu, dass CSR ein

⁶⁸⁶ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 15.

⁶⁸⁷ Global Citizenship Report 2009, S. 9.

⁶⁸⁸ vgl. Global Citizenship Report 2009, S. 7.

integraler Bestandteil der allgemeinen Unternehmensstrategie und -politik geworden ist. Bei Citi gibt es einen sehr starken Fokus darauf, CSR als wichtige geschäftspolitische Maßnahme zu positionieren (business case), dies insbesondere in der Integration von sozialen und ökologischen Belangen in das Ausleihungsgeschäft.

Die CSR-Maßnahmen von Citi umfassen alle Elemente einer zeitgemäßen Herangehensweise und Umsetzung, und beschäftigen sich dem zufolge mit den Dimensionen Wirtschaft, Umwelt sowie Gesellschaft. Der Prozess wird durch einen umfangreichen Stakeholder-Dialog ergänzt. Dieser Stakeholder-Dialog umfasst auch die aktive Mitarbeit in international wesentlichen Gremien, und damit die Weiterentwicklung der jeweiligen Agenda (z.B. Equator Principles).

Im Zuge der Recherche wurde Citi auch direkt kontaktiert, um insb. allgemeine Informationen und Zeitreihen (2007-2009) zu erhalten. Das Corporate Citizenship-Team verfügt über keine eigene Kontaktadresse, sodass die allgemeine Investor Relations-Adresse verwendet wurde. Aufgrund fehlender Rückmeldung des Unternehmens, wurden – wo möglich – Sekundärquellen herangezogen. Weiters war es daher auch nicht möglich, die Motivatoren von Citi zur Auseinandersetzung mit CSR herauszufinden.

Die Diversität der Belegschaft, auch als Spiegelung der multikulturellen Kundenbeziehungen, und der gleichberechtigte Umgang mit den Geschlechtern wird durch einen nominierten Diversity Officer vorangetrieben. Das Bankunternehmen vermittelt einerseits den Eindruck einer seriösen, aber dynamischen und zeitgemäßen Organisation, gleichzeitig ist klar erkennbar, dass die Finanz- und Wirtschaftskrise das Unternehmen maßgeblich getroffen hat. Es wird auch darauf hingewiesen, welche Maßnahmen man hier – gemeinsam mit Kunden und Geschäftspartnern – gesetzt hat, die nicht nur wirtschaftlich erforderlich waren, sondern wo durchaus auch versucht wurde, im Rahmen der CSR-Direktiven und der Unternehmenspolitik vorzugehen.

Trotz transparenter und umfangreicher Kommunikation zu den einzelnen Maßnahmen gibt es mit Ausnahme der betriebsökologischen Ziele keine umfassende Übersicht darüber, was in welchem Bereich konkret erreicht werden soll. Dies gilt demnach auch für die jeweiligen Systemgrenzen, die nicht klar erkennbar sind.

Aufgrund der verfügbaren Information ist davon auszugehen, dass Direktiven für die Citigroup weltweit implementiert und verpflichtend anzuwenden sind (z.B. Code of Conduct). Dies gilt auch für die Initiative für den Klimaschutz, die mit US\$ 50 Milliarden

dotiert ist. Andere Initiativen (z.B. Community Day) lassen wiederum eher den Schluss zu, dass sich einzelne Tochtergesellschaften hier freiwillig engagieren können.

Ein großer Stellenwert wird der Freiwilligenarbeit in den jeweiligen lokalen Kommunen eingeräumt. Dies wird vom Unternehmen offensichtlich organisatorisch, aber auch finanziell großzügig unterstützt. Auch die Maßnahmen im Rahmen der Citi Foundation und der Umfang der verfügbaren Ressourcen unterstreicht diese Schwerpunktsetzung in der Unternehmenspolitik gegenüber den Gemeinden, in denen das Unternehmen wirtschaftlich tätig ist.

Die Übersicht der **Performance** und des **GRI G3 Content Index** stellt ein umfangreiches Datenmanagement auch für CSR-relevante Daten unter Beweis, aber auch das Bestreben nach hoher Transparenz. Diese Vorgangsweise erscheint daher grundsätzlich seriös, zumal ein transparenter Umgang mit Informationen und auch das Zurverfügungstellen von personellen und finanziellen Ressourcen ebenfalls einen Schluss über die Ernsthaftigkeit des Unternehmens im Umgang mit dem Thema CSR zulassen.

Die Kategorisierung der CSR-Maßnahmen zur besseren Analyse und Vergleichbarkeit mit anderen Bankunternehmen gestaltete sich auch hier teilweise schwierig, da die jeweiligen Untergliederungen nach unternehmensinternen Gesichtspunkten vorgenommen wurden. Darüber hinaus sind die CSR-relevanten Maßnahmen mit dem geschäftspolitischen Prozessen derart verbunden, dass eine **Etikettierung nach CSR** teilweise nicht mehr möglich ist.

Auf Basis der extern zugänglichen Quellen ist damit eine pro-aktive Auseinandersetzung und Integration von CSR als integrales Managementelement nach dem Verständnis von **Porter/Kramer** weitestgehend **verwirklicht**. Dies insbesondere, da Citi das Thema CSR insbesondere im Bereich Umwelt- und Klimaschutz als aktive Geschäftsidee und als Wettbewerbsvorteil wahrnimmt und damit seine Funktion als aktiver Corporate Citizen zusätzlich durch betriebswirtschaftliche Überlegungen untermauert.

Inwieweit CSR für eine bessere **Performance in der Krise** herangezogen werden kann, kann nicht seriös beantwortet werden. Citigroup war und ist von den Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise wirtschaftlich signifikant betroffen und war auch eine der Bankengruppen, die die staatlichen Unterstützungsleistungen in Anspruch nehmen mussten. Andererseits spricht das aktive Engagement für CSR und nachhaltiges Wirtschaften auch für ein vorausschauendes und weitsichtiges Management. Das wiederum impliziert durchaus

Eigenschaften, die in der Bewältigung einer so tiefgreifenden Krise und den damit verbundenen unternehmensinternen, aber auch gesellschaftlichen Auswirkungen vorteilhaft sein können.

Das Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung ist auch darin zu ersehen, dass die Zuweisungen für kommunale Projekte in Rahmen der Citi Foundation, wenn auch reduziert, immerhin im Ausmaß von US\$ 65.8 Millionen aufrechterhalten worden sind. Das Bekenntnis zu nachhaltigem Wirtschaften wiederum ist durch die Integration von ökologischen und sozialen Kriterien in das Kreditgeschäft und in die Risikopolitik in hohem Maße gewährleistet.

Auch wenn keine direkte Zuschreibung zwischen den CSR-Maßnahmen, der aktiven Rolle als corporate citizen und der Bewältigung der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Bankengruppe möglich ist, ist doch davon auszugehen, dass alle Maßnahmen mitgeholfen haben dürften, noch tiefgreifendere Einschnitte oder überhaupt eine existenzielle Gefährdung des Unternehmens zu verhindern.

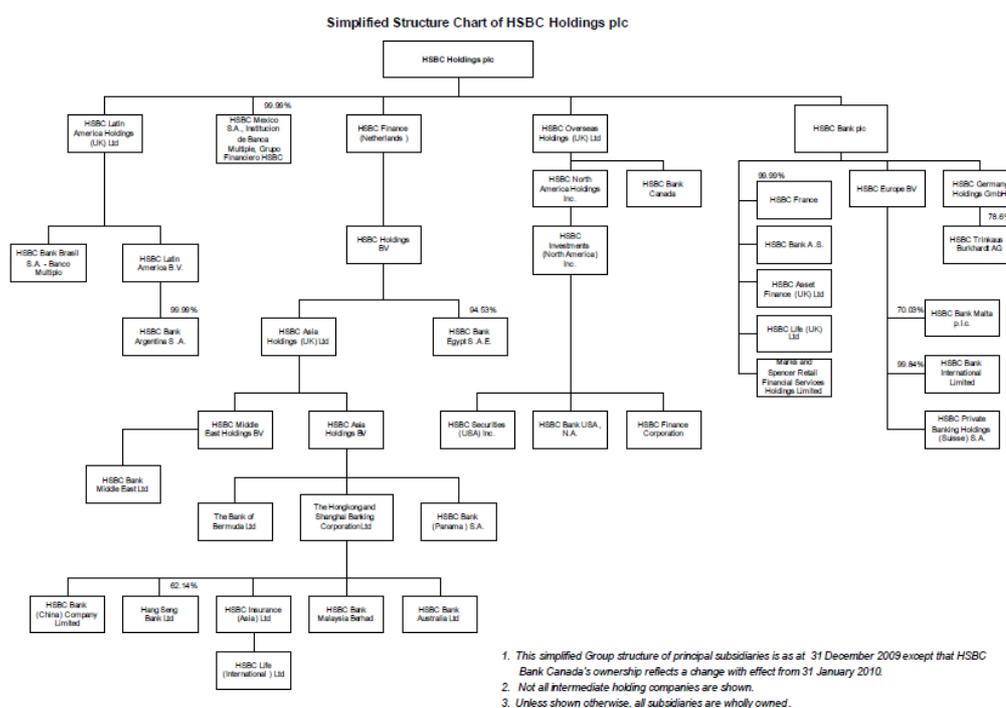
8. HSBC Holdings plc

Analog zu den anderen Fallbeispielen gliedert sich auch dieses jeweils in einen allgemeinen Teil, der sich mit dem Bankunternehmen generell beschäftigt, und in einen CSR-Teil, im Rahmen dessen die einzelnen forschungsrelevanten Fragen diskutiert werden.

8.1. Generelle Übersicht über das Bankunternehmen

Die HSBC Holdings plc (HSBC, www.hsbc.com) mit Sitz in London wurde 1865 als **The Hongkong and Shanghai Banking Corporation** gegründet. Die Bankengruppe unterhält 8,000 Niederlassungen in 88 Ländern.

Abbildung 53: Organisational structure of HSBC Holdings plc



Quelle: HSBC Holdings plc Annual Report and Accounts 2009, S. 484.

Bei einer Bilanzsumme von US\$ 2,364 Milliarden⁶⁸⁹ wurde für das Geschäftsjahr 2009 ein Gewinn von US\$ 13.3 Milliarden erwirtschaftet.

⁶⁸⁹ Die Bilanzierung erfolgt in US\$: EUR/US\$ 2007: 1,4721, 2008: 1,3917, 2009: 1,4406; unter: <http://www.forexpros.de/currencies/eur-usd-historical-data>, abgefragt am 27.12.1010, vgl. HSBC Sustainability Report, S. 4.

Das Unternehmen beschäftigt mehr als 300,000 Mitarbeiter, und serviciert rd. 100 Millionen Kunden.⁶⁹⁰

Abbildung 54: Wesentliche Kennzahlen für den Zeitraum 2007-2009

US\$ b ⁶⁹¹	2009 ⁶⁹²	2008 ⁶⁹³	2007 ⁶⁹⁴
Total Assets	2,364	2,527	2,354
Total Liabilities	2,229	2,427	2,218
Total Equity	136	100	135
Profit before tax	13.3	8.5	24.2
No of countries and territories with HSBC offices	88	86	83
Total employees incl. part-time	302,000	325,000	330,000
Number of customers	101,000.000	108,000.000	108,000.000

* On an underlying basis (and excluding goodwill impairment)

Quelle: HSBC Sustainability Report 2009, S. 4, 22.

Sowohl der HSBC Holdings plc Annual Report 2009 (Jahresbericht), als auch der HSBC Holdings plc Sustainability Report 2009 (CSR-Bericht) verweisen an mehreren Stellen auf die Auswirkungen der Finanzkrise nicht nur auf makroökonomischer Ebene, sondern auch hinsichtlich der direkten Auswirkungen auf die Bankengruppe.⁶⁹⁵ Aufgrund der Diskussionen um Bonuszahlungen an Mitglieder des Managements - insbesondere in den USA und in Europa - wurde besonders detailliert auf die diesbezüglichen Vereinbarungen eingegangen.⁶⁹⁶

Obwohl mehrfach in den veröffentlichten Dokumenten darauf hingewiesen wird, dass HSBC einen Gewinn ausweisen kann, hat sich dieser jedoch von 2007 auf 2009 nahezu halbiert. In der gleichen Periode hat HSBC rd. 7 Millionen Kunden verloren, und sich von 28,000

⁶⁹⁰ vgl. HSBC Annual Report 2009, S. 2f.

⁶⁹¹ US\$ Milliarden.

⁶⁹² HSBC Annual Report 2009, S. 43.

⁶⁹³ HSBC Annual Report 2008, unter:

http://www.hsbc.com/1/content/assets/investor_relations/hsbc2008ar0.pdf, abgefragt am 27.12.2010.

⁶⁹⁴ HSBC Annual Report and Accounts 2007, S. 338.

⁶⁹⁵ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 2; sowie HSBC Annual Report 2009, S. 6.

⁶⁹⁶ vgl. HSBC Annual Report 2009, S. 34ff; sowie HSBC Sustainability Report 2009, S. 3.

Mitarbeitern getrennt. Für 2009 liegt die Mitarbeiterfluktuation generell bei 19.4 %, mit einem Spitzenwert für die USA mit 31.6 %.

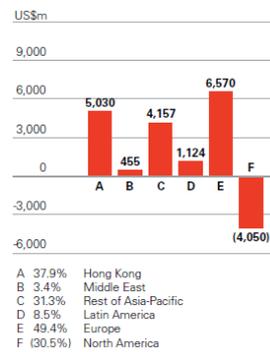
Nichtsdestotrotz wurde das Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung nochmals dezidiert unterstrichen.

“Throughout the crisis, our strategy has remained clear: to build on our position as the leading international and emerging markets bank. We have also never forgotten that it is our responsibility to make a real contribution to economic and social development.”⁶⁹⁷

Hinsichtlich der **Eigentümerstruktur** ist die HSBC an den Börsen von London, Paris, New York, Hong Kong und den Bermudas gelistet. Das Unternehmen verfügt über eine Basis von 220,000 Aktionären in 121 Ländern.⁶⁹⁸

Der **geographische Fokus** umfasst neben Europa, Nord- und Lateinamerika, den Mittleren Osten sowie die Asien-Pazifik-Region.⁶⁹⁹

Abbildung 55: Profit Before Tax by Geographical Region 2009



Quelle: HSBC Annual Report 2009, S. 3.

Das Bankgeschäft ist nach zwei Bereichen strukturiert: nach Kundengruppen (Personal Financial Services, Commercial Banking) sowie nach globaler Ausrichtung (Global Banking and Markets, Private Banking).⁷⁰⁰

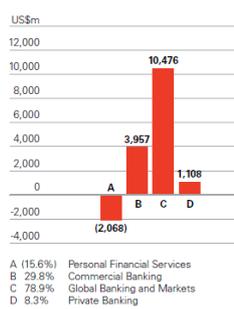
⁶⁹⁷ HSBC Annual Report 2009, S. 6.

⁶⁹⁸ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 4.

⁶⁹⁹ vgl. HSBC Annual Report 2009, S. 2.

⁷⁰⁰ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 4.

Abbildung 56: Profit Before Tax by Customer Group and Global Business 2009



Quelle: HSBC, Annual Report 2009, S. 3.

Der Bereich **Global Banking and Markets** steht für *“tailored financial solutions to major government, corporate and institutional clients worldwide”*⁷⁰¹.

HSBC ist weltweit eine der größten Bankengruppen: eine Universalbank mit globaler Ausrichtung, aber mit Schwerpunkt auf das Kommerz- und das institutionelle Finanzdienstleistungsgeschäft.

8.2. Die CSR-Aktivitäten der HSBC Holdings plc im Detail

Im Rahmen der folgenden Unterkapitel werden die einzelnen CSR/CR-relevanten Maßnahmen⁷⁰² der HSBC im Detail betrachtet.

8.2.1. CSR-Berichterstattung (CSR-Reporting)

Die Quellen für die Informationen zu den CSR-Aktivitäten der HSBC stellen im Wesentlichen der Sustainability Report 2009 (HSBC Sustainability Report), der Annual Report 2009 (Jahresbericht) sowie die Unternehmens-Website (<http://www.hsbc.com/1/2/sustainability>) dar. Als Standard für die CSR-Berichterstattung wird die Global Reporting Initiative (GRI) angegeben. Der HSBC Sustainability Report wird extern durch PricewaterhouseCoopers LLP in London überprüft (Assurance).

Der HSBC Sustainability Report umfasst neben dem Einleitungs-Statement vom Group Chairman Stephan Green (Vorstandsvorsitzenden) die Schwerpunktsetzungen für 2009/2010, die jeweils in einem Kapitel abgehandelt werden: Financing a low carbon economy, Risk

⁷⁰¹ HSBC Annual Report 2009, S. 3.

⁷⁰² Die HSBC verwendet den Begriff Corporate Sustainability (CS), weshalb in diesem Kapitel auch dieser Begriff in der Langversion und Abkürzung für die zu untersuchenden CSR-Aktivitäten verwendet wird.

management in lending and other financial services, Valuing our employees, Customer trust, Investing in communities und schließlich Keeping our own house in order: operational environmental management and supply chain.⁷⁰³ Jedes der Kapitel enthält jeweils die entsprechenden Ziele für 2010. Abschließend wird auf die Erreichung der CSR-Ziele für 2009 unter **Summary of Performance against Commitments** im Detail eingegangen.

Abbildung 57: Summary of Performance against Commitments for 2009 (extract)

Commitments	Progress
Support business initiatives to influence public policy on climate change management	Achieved. HSBC Asset Management signed the 2009 Investor Statement, calling for a global agreement on climate change. We supported the Copenhagen Communiqué on Climate Change, a statement from the business community calling for an equitable deal ahead of the United Nations climate change conference in Copenhagen in December 2009.
Commission and publish further research into public/corporate attitudes to climate change	Achieved. We undertook extensive research into attitudes to climate change around the globe, and published our third Climate Confidence Monitor in 2009.
Climate Change Centre of Excellence to publish further research on climate policy, low carbon initiatives and emerging economies	Achieved. We published 30 reports, translating expert input from academic and business research, think tanks, and government regulations into business information for the bank and its clients.
Grow our sustainable and responsible investment business (carried forward from 2008)	In progress. Trained all Asia-Pacific based investment teams on sustainability criteria, with the aim of implementing environmental, social and governance analysis in all investment businesses in the region.
Review Energy Sector Policy	In progress. A revised Energy Sector Policy, including new guidance on coal-fired and nuclear power plants and oil sands, will be issued in late 2010.
Include sustainability module in new global induction course for new employees	Achieved. Our approach to corporate sustainability forms a core module within the new global HSBC Discovery Programme launched in 2009.
Train a further 400 employees from over 40 countries as HSBC Climate Champions within the business	Achieved. 484 employees from around the world were trained at our five Regional Climate Centres.
Launch global environmental education community investment programme	Achieved. We launched a three-year Eco-Schools Climate Initiative in partnership with the Foundation for Environmental Education. Involving 1,000 staff volunteers, the project will reach an estimated 1.2 million school students in 10 countries.

Quelle: HSBC Sustainability Report 2009, S. 21.

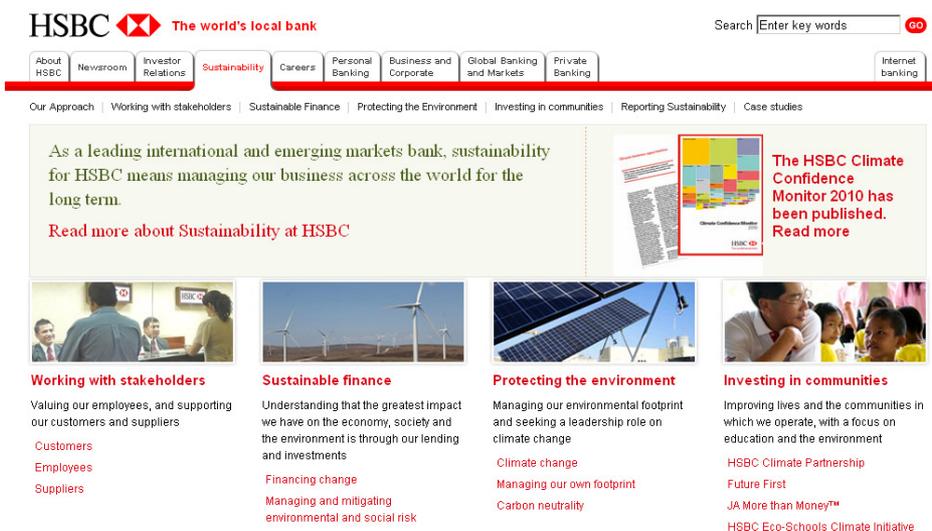
Weiters gibt es eine umfangreiche Übersicht über CSR-relevante Daten für die Zeitperiode 2007 bis 2009, und schließlich die Stellungnahme des unabhängigen Wirtschaftsprüfers.⁷⁰⁴

Aktuelle sowie detaillierte Informationen finden sich auf der Unternehmens-Website. Der Bereich wird mit **Sustainability** bezeichnet; für die Beschreibung bzw. Analyse des Bankunternehmens wird der Begriff Sustainability daher neben CSR ebenfalls verwendet.

⁷⁰³ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 3.

⁷⁰⁴ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 21ff.

Abbildung 58: HSBC Website zu Corporate Responsibility



Quelle: www.hsbc.com/1/2/sustainability, abgefragt am 08.12.2010.

8.2.2. CSR-Strategie

Die HSBC Unternehmenskultur wird maßgeblich von den sog. **Group Values** und den **Business Principles** bestimmt. Das gruppenweit gültige Wertekonzept umfasst folgende Elemente:⁷⁰⁵

- **Open** to different ideas and cultures;
- **Connected** with our costumers, community and each other;
- **Dependable** and doing the right thing.

Daraus lässt sich die kulturelle Diversität des Unternehmens, aber auch das Bekenntnis zur Auseinandersetzung mit den Stakeholdern und der Rolle als **corporate citizen** erkennen.

Die Werthaltung von HSBC wird durch die Geschäftsprinzipien für die Implementierung konkretisiert:

- *“Outstanding customer services;*
- *Effective and efficient operations;*
- *Strong capital and liquidity;*
- *Prudent lending policy;*
- *Strict expense discipline.*“⁷⁰⁶

⁷⁰⁵ vgl. <http://www.hsbc.com/1/2/about/values-principles>, abgefragt am 8.12.2010.

⁷⁰⁶ <http://www.hsbc.com/1/2/about/values-principles>, abgefragt am 8.12.2010.

Und weiter: *“Our focus is on providing financial services which are competitive, transparent and responsive to customers needs.”*⁷⁰⁷

Diese Werte und Prinzipien legen fest, wofür das Bankunternehmen steht, und stellen gleichzeitig die Grundlage für geschäftspolitische Entscheidungen dar, die tagtäglich von den über 300,000 Mitarbeitern und Führungskräften getroffen werden müssen.

Im Gegensatz zu ANZ gibt es kein als solches bezeichnetes CSR-Leitbild: sämtliche Teilaspekte zeigen jedoch eine umfassende und konsistente Auseinandersetzung mit CSR, sodass dies die CSR-Strategie von HSBC darstellt. Dies wird auch dadurch unterstrichen, dass der HSBC Annual Report 2009 unter dem Motto *“Strong, steadfast, **sustainable**”* steht.

8.2.3. CSR und die Mitarbeiter (Interne Stakeholder)

Unter dem Titel **Valuing Our Employees** wird im HSBC Sustainability Report eine Fülle von CSR-relevanten Maßnahmen beschrieben. Einen Schwerpunkt bilden dabei die **Global People Survey**, also eine Mitarbeiterbefragung, die konzernweit durchgeführt wurde, sowie zahlreiche Schulungsmaßnahmen. Auf die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wird nur insofern eingegangen, wenn sie dezidiert CSR-relevanten Hintergrund aufweisen (z.B. Nachfolgeplanung sowie Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter sind gängige Praxis in allen großen (Bank-)unternehmen). In einem kurzen Absatz wird beschrieben, welche Hilfestellungen Mitarbeitern angeboten wurde, die insbesondere krisenbedingt HSBC verlassen mussten.

Großer Raum wird dem Prozess, aber auch den Ergebnissen der Global People Survey, die 2009 bereits zum dritten Mal durchgeführt wurde, eingeräumt. Eine interne Umfrage dieser Größenordnung ist ein maßgeblicher Stakeholder-Dialog und wurde von den Mitarbeitern mit einer Rücklaufquote von 91 % honoriert. Insgesamt wurden 14 Bereiche abgefragt, wobei **Corporate Sustainability** mit 79 % die höchste Zustimmung bekommen hat: *“employees are highly satisfied with HSBC’s Corporate Sustainability efforts”*⁷⁰⁸.

⁷⁰⁷ HSBC Sustainability Report 2009, S. 2.

⁷⁰⁸ HSBC Sustainability Report 2009, S. 13.

Abbildung 59: Global People Survey on Corporate Sustainability

'Overall, I am satisfied with the actions HSBC is taking to embed sustainability (e.g. environmental and social issues) into the way we run our business.'

% favourable	2009	2008	2007
HSBC global score	81	82	78
Best in class benchmark	70	74	74

Quelle: HSBC Sustainability Report 2009, S. 13.

Eine wichtige Aussage war auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für CSR-Maßnahmen von HSBC zu engagieren bzw. in kommunalen und ökologischen Projekten mitzuarbeiten. Dies unterstreicht, dass die Rolle von HSBC als corporate citizen von den Mitarbeitern akzeptiert und aktiv mitgetragen wird.

Abbildung 60: Global People Survey on Corporate Sustainability

'I am actively encouraged to participate in community and environmental initiatives.'

% favourable	2009	2008	2007
HSBC global score	77	71	59
Best in class benchmark	64	64	64

Quelle: HSBC Sustainability Report 2009, S. 13.

Weiters gaben 44 % (2008: 35 %) der Mitarbeiter an, aktiv an einem der HSBC Corporate-Sustainability-Initiativen mitgearbeitet zu haben.⁷⁰⁹

Ein weiteres Kernthema der HSBC ist der **Diversity und Inclusion** gewidmet. Im Jahre 2008 wurde eine Diversity Strategy eingeführt, die vier Bereiche beinhaltet: *“equality of opportunity, inclusive work environment (reflecting the global nature of our business); engagement of minority groups; and attraction and retention of diverse talents”*⁷¹⁰.

Ein Schwerpunkt wird dabei auf die Förderung von Frauen im Management gelegt.

⁷⁰⁹ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 12ff.

⁷¹⁰ HSBC Sustainability Report 2009, S. 13.

Abbildung 61: Key facts: Gender by management type and by region (2007-2009)

Gender				
By management type				
Senior managers: Male / Female	%	87/13	86/14	82/18
Middle managers: Male / Female	%	69/31	69/31	69/31
Junior managers: Male / Female	%	54/46	54/46	54/46
All staff: Male / Female	%	40/60	40/60	40/60
By region				
Europe: Male / Female	%	45/55	44/56	44/56
Asia-Pacific: Male / Female	%	49/51	49/51	48/52
North America: Male / Female	%	40/60	40/60	40/60
Latin America: Male / Female	%	47/53	47/53	47/53
Middle East: Male / Female	%	68/32	64/36	65/35

Quelle: HSBC Sustainability Report 2009, S. 22.

Die Zahlen unterstreichen den Handlungsbedarf zur aktiven Förderung von Frauenkarrieren. Die Verfügbarkeit der Zahlenreihen an sich spricht jedoch gleichzeitig für die Qualität der Berichterstattung und dem zugrundeliegenden Bekenntnis zu Transparenz.

Die Auseinandersetzung mit Diversität entspricht dem Umstand, dass dies ein zentrales Element der Unternehmenskultur darstellt, aber gleichzeitig als Wettbewerbsvorteil mit klarer ökonomischer Ausrichtung (business case) gesehen wird:

“Competitive edge can be gained from the variety present in our workforce and customer base, and specific attention to market variation, in, for example:

- *age, (length of) experience*
- *gender, sexuality*
- *race, religion, culture, nationality*
- *physical ability and appearance*
- *outside, non-employment, activity and interests*
- *personality*
- *educational background*
- *regional or other accents.*”⁷¹¹

Das Bekenntnis zu Diversität soll HSBC nicht nur für bestehende und potenzielle Mitarbeiter, sondern auch für Kunden als attraktiven Geschäftspartner darstellen.⁷¹²

Wie eingangs bereits erwähnt, finden sich sowohl im HSBC Annual Report als auch im HSBC Sustainability Report umfangreiche Informationen über die Vertragsbedingungen des

⁷¹¹ www.hsbc.com/1/2/careers/diversity, abgefragt am 07.12.2010.

⁷¹² vgl. www.hsbc.com/1/2/careers/diversity, abgefragt am 07.12.2010.

Managements einschließlich der Bonusvereinbarungen, insbesondere als Reaktion auf Kritik und mediale Diskussion in diesem Zusammenhang in den USA, aber auch in Europa.

Unter dem Titel **Employee Financial Education Program** unterstützt HSBC eigene Mitarbeiter im persönlichen Finanzmanagement. Insgesamt 25,000 Mitarbeiter haben das Programm zur Verbesserung der Kenntnisse um Bankgeschäfte bereits in Anspruch genommen. Das Angebot wird offensichtlich gerne angenommen *“to enable employees to take greater responsibility for their own finances and has also shown to increase employee satisfaction”*⁷¹³, und stellt gleichzeitig eine wesentliche Grundlage zur besseren Beratung der Kunden dar.⁷¹⁴

8.2.4. CSR im Kerngeschäft (Dimension Wirtschaft)

Unter dem Titel **Financing a Low Carbon Economy** subsumiert HSBC die Bemühungen, die Auswirkungen des Klimawandels in das kommerzielle Kreditgeschäft zu integrieren. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass der Klimawechsel eine Änderung der verwendeten Energiequellen in Richtung alternativer Energieformen (low carbon) begünstigen wird. Ziel für HSBC ist es daher, die Auswirkungen, Chancen und Risiken dieser geänderten Voraussetzungen für die Kommerzkunden auch in die eigenen Geschäftsüberlegungen einfließen zu lassen. Dabei geht es um neue Versicherungsprodukte zur Vermeidung von Risiken, die sich durch den Klimawandel ergeben (z.B. Dürren, Überschwemmungen). Aber auch um die Finanzierung von Infrastrukturprojekten zum Schutz der Umwelt und zur Entwicklung alternativer Energiemöglichkeiten im Rahmen des **HSBC Environmental Infrastructure Fund**, der über ein Volumen von US\$ 215 Millionen verfügt. Über die **HSBC Climate Change Benchmark** verfolgt HSBC die Bemühungen von rd. 380 börsennotierten Unternehmen. Diese Unternehmen versuchen, die Auswirkungen des Klimawandels zu reduzieren, neue Energielösungen zu finden und damit Gewinne zu erwirtschaften. Diese Bemühungen werden durch umfangreiche Untersuchungen (climate change research) begleitet. Erste Ergebnisse der Untersuchungen gehen davon aus, dass der Markt für die Entschärfung des Klimawandels und die Förderung von alternativen Energieträgern ein Volumen von US\$ 530 Milliarden aufweist, das sich bis 2020 auf US\$ 2 Trillionen erhöhen könnte.

⁷¹³ HSBC Sustainability Report 2009, S. 13.

⁷¹⁴ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 13.

HSBC hat diesbezüglich auch in die Aus- und Weiterbildung von Kundenberatern investiert, die mit ihren Kunden die Auswirkungen des Klimawandels als wirtschaftliche Chance thematisieren sollen. Es werden aber auch Kundenveranstaltungen abgehalten, in denen es um die Zusammenhänge des Klimawandels mit dem täglichen Leben geht. Dabei konnten 2009 rd. 1.000 Kunden mit direkten Informationen erreicht werden.⁷¹⁵

HSBC sieht sich hier in der Rolle als Partner der Kommerzkunden, der Risiken, die sich für die Kommerzkunden und damit für HSBC ergeben, aber auch die damit einhergehenden Chancen, aktiv thematisiert. Damit verbindet sich wirtschaftlicher mit volkswirtschaftlichem und ökologischem Nutzen.

Großes Augenmerk wird darauf gelegt, die Marke „*HSBC. The world's local bank*“⁷¹⁶ zu bewahren. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass laut der jährlichen Untersuchung von Interbrand's im Zuge der Finanzkrise vier von fünf Marken, die am meisten an Wert verloren haben, der Finanzwirtschaft zuzurechnen sind. Die Marke HSBC gehört zu den teuersten im globalen Vergleich, und um dieses Niveau zu halten werden zahlreiche Anstrengungen unternommen wie z.B. verbesserte Kundenbetreuung und Beschwerdemanagement. Insbesondere in der Reaktion im Zuge der Finanzkrise war HSBC bemüht, die Kundenbeziehung pragmatisch und fair aufrechtzuerhalten. In den USA wurden beispielsweise mehr als 104.000 Kreditengagements mit einem Volumen von US\$ 14.6 Milliarden restrukturiert; dies um die Rückzahlung zu erleichtern, und - im Falle von Darlehen - um die Delogierung zu verhindern.⁷¹⁷

8.2.5. CSR und Governance

Unter dem Titel **Risk Management in Lending and other Financial Services** setzt sich HSBC mit sozialen und ökologischen Risiken insbesondere im Finanzierungsbereich auseinander. Es gibt insgesamt fünf **Sustainability risk policies**, die sich mit sensiblen Geschäftsfeldern beschäftigen: *“forest and forest products; mining and metals; chemicals; freshwater infrastructure; and energy”*⁷¹⁸. 2004 wurde als erste Branchendirektive (sector policies) die für Forstwirtschaft und Forstprodukte verabschiedet. Hierin sind die Risiken in der Geschäftsbeziehung mit der Palmölbranche sowie das Verbot zur Finanzierung neuer Plantagen nach Abholzung von Regenwäldern geregelt. 2009 wurde begonnen, die **Energy**

⁷¹⁵ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 3, 6f.

⁷¹⁶ <http://www.hsbc.com/1/2/>, abgefragt am 07.12.2010.

⁷¹⁷ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 3, 14f.

⁷¹⁸ HSBC Sustainability Report 2009, S. 8.

sector policy unter Einbeziehung auch externer Stakeholder zu überarbeiten. HSBC hat sich 2004 zur Einhaltung der sog. **Equator Principles** verpflichtet. Diese Equator Principles umfassen einen Kriterienkatalog hinsichtlich der sozialen und ökologischen Auswirkungen von großen Projektfinanzierungen. HSBC gibt an, dass diese Kriterien auf freiwilliger Basis auch bei Exportfinanzierungen und sonstigen Finanzierungen zur Anwendung kommen.

Zur Überprüfung der Anwendung der genannten Branchendirektiven wird ein sog. **Sustainability Risk Ratings System** verwendet. Wenn Kommerzkunden nach Vertragsabschluss gegen die jeweils vereinbarten Direktiven verstoßen, behält sich HSBC vor, sich aus dem gegenständlichen Kreditengagement zurückzuziehen (exit strategy).

Seit 2000 gibt es eine **Defence Equipment Sector Policy**. Diese Direktive verbietet Kreditgeschäfte mit Unternehmen, die sich im Wesentlichen mit der Herstellung oder dem Verkauf von Waffen beschäftigen.⁷¹⁹

Die HSBC verfügt über ein umfangreiches Bündel an Direktiven, die die sozialen und ökologischen Auswirkungen auf die Kreditgebarung einschätzen (policies for lending to socially and environmentally sensitive sectors) und Risiken verringern sollen. Wesentliche Dokumente sind auf der Unternehmens-Website einzusehen:⁷²⁰

- Defence Equipment Sector Policy;
- Energy Sector Policy;
- Forest Land and Forest Products Sector Policy;
- Freshwater Infrastructure Policy;
- Mining and Metals Sector Policy.

8.2.6. CSR und die Umwelt (Dimension Umwelt)

Im Jahre 2009 wurde eine Arbeitsgruppe bestehend aus den CSR-Beauftragten der Bereiche Immobilienmanagement, Einkauf und IT eingeführt, deren Aufgabe es ist, umweltrelevante Kennzahlen wie Energie- und Wasserverbrauch, Abfallentsorgung und CO₂-Emissionen aktiv zu managen und zu verbessern. Als Instrument zur Überwachung der Entwicklung der Kennzahlen wurde eine **Sustainability Scorecard** eingeführt. Die aktive Auseinandersetzung mit einem verantwortungsbewussten, aber auch kostenbewussten Energiemanagement hat

⁷¹⁹ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 8ff.

⁷²⁰ vgl. www.hsbc.com/1/2/sustainability, abgefragt am 09.12.2010.

dazu geführt, dass der Energieverbrauch der HSBC-Gebäude auf dem Vorjahresniveau (2008) gehalten werden konnten. Als wesentliches Element zum aktiven Umweltmanagement zählt auch ein umfangreiches Datencontrolling sowie eine transparente Berichterstattung relevanter Veränderungen.

Abbildung 62: Statement of HSBC's Carbon Emissions and Offsets Resulting in Carbon Neutrality

Tonnes	Carbon dioxide 2009	Carbon dioxide 2008
Emissions from energy use in buildings, including data centres	866,000	788,000
Less US purchased renewable energy certificates (RECs) ¹	(140,000)	(167,000)
Net emissions from energy use in buildings, including data centres	726,000	621,000
Emissions from business travel	125,000	166,000
Net total emissions	851,000	787,000
Carbon offsets purchased	851,000	787,000

¹HSBC employs a process for ensuring that total electricity consumption for US and Canadian operations has net zero carbon dioxide emissions. This is realised through purchasing US RECs in MWh converted to carbon dioxide equivalent using an approved conversion rate from the US Environment Protection Agency.

Quelle: HSBC Sustainability Report 2009, S. 19.

HSBC hat 2007 ein **Global Environmental Efficiency Programme**, dotiert mit US\$ 90 Millionen, ins Leben gerufen. Bis 2009 wurden unter diesem Titel rd. US\$ 81 Millionen in innovative Umweltinitiativen investiert. Seit 2005 ist der Energieverbrauch der HSBC CO₂-neutral. Hierbei wird einerseits Wert auf effizienten Einsatz von Energie als auch auf alternative Energieträger gelegt.⁷²¹

Auch im Rahmen der Einkaufspolitik wird gemeinsam mit Lieferanten darauf Wert gelegt, auch diesen Teil der Wertschöpfungskette nicht außer Acht zu lassen. Dies spiegelt sich wiederum auch in gruppenweit gültigen Direktiven wider (Group paper sourcing policy).⁷²²

Im Rahmen der **Key facts** findet sich eine detaillierte Übersicht der Entwicklung der Umweltkennzahlen für die Zeitperiode 2007 bis 2009.⁷²³

HSBC sieht diese betriebsökologischen Maßnahmen nicht nur als CSR-Maßnahmen, sondern als Voraussetzung, im Kerngeschäft das Engagement zu gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung seriös vertreten zu können. Diese Maßnahmen gelten bei allen Bankunternehmen mittlerweile als business-as-usual. Wesentlich ist allerdings auch, dass ein

⁷²¹ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 18f.

⁷²² vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 20.

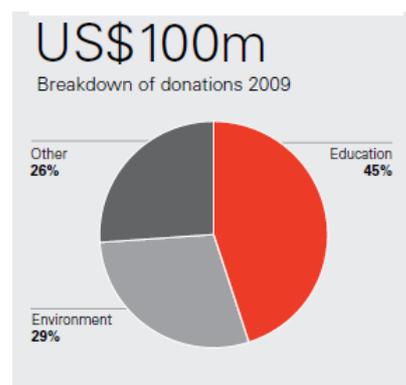
⁷²³ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 23.

Unternehmen damit auch maßgebliche Kosteneinsparungen, insbesondere auch, wenn man von steigenden Energiekosten ausgeht, erzielen kann.⁷²⁴

8.2.7. CSR und die Gesellschaft (Dimension Gesellschaft)

Durch die Finanz- und Wirtschaftskrise wurde das Engagement von Unternehmen für die jeweiligen Gemeinwohl-Aktivitäten wichtiger denn je. Dies stellt auch HSBC fest und betont gleichzeitig, dass man sich der Verantwortung als corporate citizen bewusst ist, beispielsweise in der Funktion als Arbeitgeber und Steuerzahler, im Jahre 2009 rd. US\$ 385 Millionen.⁷²⁵ Als Investor tut HSBC dies einerseits durch die lokale Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen, aber auch durch die finanzielle und ehrenamtliche Unterstützung von kommunalen Initiativen. HSBC hat diesbezüglich die Bereiche **Bildung** und **Umwelt** als Prioritäten definiert. Für 2009 wurden in Summe US\$ 100 Millionen, das entspricht rd. 0.75 % des Gewinns vor Steuern, in lokale, kommunale Projekte investiert.

Abbildung 63: Total Community Investment Donations 2009



Quelle: HSBC Sustainability Report 2009, p.16

Im Bereich **Education** wird ein besseres Verständnis für Finanzen, aber auch für wirtschaftliche Zusammenhänge generell (financial and business literacy) als notwendig erachtet. Nicht nur für die Menschen, die damit in die Lage versetzt werden, ihre Kreditverpflichtungen besser bewältigen zu können, sondern es wird dies auch als wichtige Voraussetzung für das volkswirtschaftliche Wachstum eines Entwicklungs- bzw. Transformationslandes (Emerging Markets) gesehen.

2006 wurde unter dem Titel **Future First** ein 5-Jahres-Programm für sozial benachteiligte Kinder in Kooperation mit den SOS-Kinderdörfern eingerichtet. 2008 folgte unter dem

⁷²⁴ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 3.

⁷²⁵ vgl. HSBC Annual Report 2009, S. 42.

Namen **JA More Than Money** ein weiteres Projekt. Bis 2009 haben 1,500 HSBC Mitarbeiter ehrenamtlich 46,000 Kindern in 14 Ländern Grundkenntnisse im Umgang mit Geld beigebracht. Bis 2010 soll dieses Projekt in 32 Ländern verfügbar sein.

Im Bereich **Environment** wurde schließlich ein weiteres Bildungsprojekt für Kinder im Alter von 5 bis 18 Jahre im Umweltbereich initiiert. Seit 2009 gibt es die **HSBC Eco-Schools Climate Initiative** in Kooperation mit der Foundation for Environmental Education.

Und seit 2007 gibt es die **HSBC Climate Partnership** in Zusammenarbeit u.a. mit wesentlichen Umwelt-NGOs wie The Climate Group, Earthwatch, Smithsonian Tropical Resarch Institute and WWF.⁷²⁶

Abbildung 64: Investing in Communities

	Units	2009	2008 As restated ²	2008 Published	2007
Community investment					
Cash charitable donations	US\$m	100.4	99.3	102.4	100.9
Europe ³	US\$m	54.0	45.5	46.8	42.2
Asia-Pacific (including Middle East and Africa)	US\$m	14.2	12.9	12.9	12.7
North America	US\$m	22.0	32.7	33.0	38.8
Latin America	US\$m	10.2	8.2	9.7	7.2
Employee volunteering in own time	hrs	271,000	288,000	288,000	243,000
Employee volunteering in work time ⁴	hrs	285,332	333,225	405,797	338,512
Europe	hrs	81,703	68,608	141,180	96,676
Asia-Pacific (including Middle East and Africa)	hrs	135,631	128,785	128,785	118,394
North America	hrs	52,137	114,736	114,736	120,741
Latin America	hrs	15,861	21,096	21,096	2,701
Value of employee volunteering hours in work time	US\$m	8.2	9.4	12.9	9.5
Management costs associated with community investment	US\$m	14.9	13.0	10.3	9.2
Total value of community investment	US\$m	123.5	121.7	125.6	119.6
Allocation of cash donations					
Education	%	45%	43%	43%	44%
Environment	%	29%	33%	33%	24%
Other	%	26%	24%	24%	32%

Quelle: HSBC Sustainability Report 2009, S. 23.

Die Konzentration auf Themenbereiche wie Bildung und Umwelt sowie auf die Zielgruppe Kinder macht es möglich, einzelne Projekte substanziell zu unterstützen und damit auch die Wirksamkeit für einen wirklichen Fortschritt für die jeweiligen Menschen und Kommunen zu erhöhen.

8.2.8. CSR-Stakeholder-Dialog (CSR-Kommunikation)

HSBC listet eine Reihe von Maßnahmen zum aktiven Dialog mit wesentlichen Stakeholdern auf. Dies betrifft einerseits die Mitarbeiter, deren Meinung in regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen (Global People Survey) eingeholt und in der Weiterentwicklung von Projekten und Maßnahmen mitberücksichtigt werden.⁷²⁷ Ein wesentlicher Dialog wird andererseits durch die Kooperationen im Rahmen der ökologischen und kommunalen Initiativen mit weltweit tätigen NGOs und Stiftungen (z.B. Future First, JA More Than

⁷²⁶ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 16f.

⁷²⁷ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 12f.

Money, HSBC Climate Partnership) erreicht. Weiters leistet HSBC einen aktiven Beitrag in der Verwendung und Weiterentwicklung der Equator Principles durch die Teilnahme am Equator Principles' Steering Committee sowie Mitarbeit in zahlreichen Arbeitsgruppen.⁷²⁸

Abschließend ist die **2009 Investor Survey on HSBC's Sustainability Report 2008** zu erwähnen, in der Investoren befragt wurden, inwieweit sie die CSR-Bemühungen und deren Berichterstattung für professionell, umfassend und nützlich erachten. Das Resultat war im Wesentlichen zufriedenstellend, jedoch enthielt Anregungen zur weiteren Verbesserung.⁷²⁹

8.2.9. CSR-Organisation

Die organisatorische Einbindung von CSR ist entsprechend der Größe von HSBC sehr umfangreich. Es gibt einen **Head of Corporate Sustainability** in jeder der fünf Hauptregionen, in denen HSBC operativ tätig ist (z.B. Europa, US-Amerika, Mittlerer Osten, Lateinamerika, Asien-Pazifik-Region), mit einer direkten Berichtslinie an den jeweiligen CEO (Vorstandsvorsitzenden) als auch an den **Group Head of Corporate Sustainability**.

Auf Gruppenebene ist der **Chairman of Personal and Commercial Banking** zuständig für die CSR-Angelegenheiten der HSBC Group. Für die operative Umsetzung sind Corporate Sustainability Teams auf Gruppen-, Länder- und Regionenebene bzw. Spezialisten in einzelnen Fachbereichen (z.B. Kreditrisiko, Einkauf, IT, Relationship Management) dafür zuständig, nachhaltige Geschäftspraktiken in das Kerngeschäft zu implementieren bzw. die Einhaltung der entsprechenden Direktiven zu überwachen.

Das **Corporate Sustainability Committee** fungiert als Beratungsgremium für ökologische, gesellschaftlich-soziale und ethische Fragen gegenüber dem HSBC Holdings Board.⁷³⁰

8.2.10. Kritische Würdigung unter Berücksichtigung der Forschungsfragen

Die Informationen, die vom Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, sind umfangreich und umfassend. Generell wird dadurch ein vertrauenswürdiger, transparenter und professioneller Eindruck vermittelt. Die Unternehmens-Website ist sehr übersichtlich und gut strukturiert und ergänzt die Informationen der jeweiligen Berichte in großer Detailtiefe. Dies

⁷²⁸ vgl. HSBC Sustainability Report 2009, S. 9.

⁷²⁹ vgl. HSBC, 2009 Investor Survey on HSBC's Sustainability Report 2009, S. 2.

⁷³⁰ vgl. www.hsbc.com/1/2/sustainability/our-approach, abgefragt am 08.12.2010.

gilt insbesondere auch für die umfassenden Details, die im Zuge der Gehalts- und Sonderleistungen für Führungskräfte veröffentlicht wurden.

Auch hier ist festzuhalten, dass es teilweise schwierig ist, Maßnahmen der **gewöhnlichen Geschäftstätigkeit** von solchen mit CSR-Relevanz zu unterscheiden z.B. die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern, die Mitarbeiterbefragungen sowie ein aktives Kundenbeschwerdemanagement ist state-of-the-art in jedem modernen Bankbetrieb. Dies lässt den Schluss zu, dass CSR ein integraler Bestandteil der allgemeinen Unternehmensstrategie und -politik geworden ist. Auch bei HSBC gibt es einen sehr starken Fokus darauf, CSR als wichtige geschäftspolitische Maßnahme zu positionieren (business case), dies insbesondere in der Integration von sozialen und ökologischen Belangen in das Ausleihungsgeschäft.

Die CSR-Maßnahmen von HSBC umfassen alle Elemente einer zeitgemäßen Herangehensweise und Umsetzung und beschäftigen sich dem zufolge mit den Dimensionen Wirtschaft, Umwelt sowie Gesellschaft. Der Prozess wird durch einen umfangreichen Stakeholder-Dialog ergänzt. Er umfasst aber auch die aktive Mitarbeit in international wesentlichen Gremien, und damit die Weiterentwicklung der jeweiligen Agenda (z.B. Equator Principles).

Im Zuge der Recherche wurde die HSBC auch direkt kontaktiert, um insb. allgemeine Informationen und Zeitreihen (2007 bis 2009) zu erhalten. Das Corporate-Sustainability-Team verfügt über eine eigene Kontaktadresse; die Rückmeldung war umgehend jedoch nicht vollständig, sodass es u.a. nicht möglich war, die Motivation der HSBC zur Auseinandersetzung mit CSR herauszufinden.

Die Diversität der Belegschaft, auch als Spiegelung der multikulturellen Kundenbeziehungen, und der gleichberechtigte Umgang mit den Geschlechtern bildet sich auch im Top Management ab.⁷³¹ Das Bankunternehmen vermittelt auch hier den Eindruck einer seriösen, aber dynamischen und zeitgemäßen Organisation.

Der transparenten Kommunikation zufolge werden für die einzelnen CSR-Maßnahmen auch Ziele definiert. Allerdings fehlen die jeweiligen Systemgrenzen. Dies könnte derart interpretiert werden, dass alle Aktivitäten für die HSBC-Gruppe weltweit implementiert werden. Dem stehen allerdings detaillierte Informationen im Zuge einzelner Fallbeispiele

⁷³¹ vgl HSBC Annual Report 2009, S. 7.

gegenüber, die diese Annahme nicht lückenlos bestätigen. Die Übersicht der **Key facts** stellt ein umfangreiches Datenmanagement auch für CSR-relevante Daten sowie das Bestreben nach hoher Transparenz unter Beweis. Diese Vorgangsweise erscheint grundsätzlich sehr seriös, da ein transparenter Umgang mit Informationen und das Bemühen um die Zielerreichung ebenfalls einen Schluss über die Ernsthaftigkeit des Unternehmens im Umgang mit dem Thema zulassen.

Die Kategorisierung der CSR-Maßnahmen zur besseren Analyse und Vergleichbarkeit mit anderen Bankunternehmen gestaltete sich auch hier teilweise schwierig, da die jeweiligen Untergliederungen nach unternehmensinternen Gesichtspunkten vorgenommen wurden. Und andererseits, weil die CSR-relevanten Maßnahmen mit den geschäftspolitischen Prozessen derart verbunden sind, dass eine **Etikettierung nach CSR** teilweise nicht mehr möglich ist.

Auf Basis der extern zugänglichen Quellen erscheint damit eine pro-aktive Auseinandersetzung und Integration von CSR als integrales Managementelement nach dem Verständnis von **Porter/Kramer** weitestgehend **verwirklicht**. Dies insbesondere, da HSBC das Thema CSR als aktive Geschäftsidee und als Wettbewerbsvorteil wahrnimmt und damit seine Funktion als aktiver corporate citizen zusätzlich durch betriebswirtschaftliche Überlegungen untermauert.

Inwieweit CSR für eine bessere Performance in der Krise herangezogen werden kann, kann auch hier nicht seriös beantwortet werden. HSBC hat in seinen Kernregionen, in den USA als auch in Europa, massiv unter der Finanzkrise gelitten. Dies zeigt sich auch im Gewinneinbruch und in der Notwendigkeit nahezu 30,000 Mitarbeiter zu entlassen. Gleichzeitig ist festzuhalten, dass HSBC - im Gegensatz zu anderen internationalen Bankengruppen - nicht in ihrer Existenz gefährdet gewesen ist. Das Bekenntnis zu gesellschaftlicher Verantwortung ist auch darin zu ersehen, dass die Zuweisungen für kommunale Projekte unverändert bei US\$ 100 Millionen geblieben sind. Das Bekenntnis zu nachhaltigem Wirtschaften wiederum ist durch die Integration von ökologischen und sozialen Kriterien in das Kreditgeschäft und in die Risikopolitik in hohem Maße gewährleistet.

Auch wenn keine direkte Zuschreibung zwischen den CSR-Maßnahmen, der aktiven Rolle als corporate citizen und den Auswirkungen der Finanzkrise auf die Bankengruppe möglich ist, ist doch davon auszugehen, dass alle Maßnahmen dazu geführt haben, krisendämpfend zu wirken.

9. Zusammenfassung

9.1. Conclusio

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurde der Versuch unternommen, das Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung im Kontext der internationalen Wirtschaft unter spezieller Berücksichtigung von global tätigen Bankunternehmen im Detail zu diskutieren.

Dabei erschien es wesentlich herauszuarbeiten, dass es sich dabei der gesellschaftlichen Verantwortung um keine Modeerscheinung handelt, sondern um eine (Werte-)Haltung oder auch Herangehensweise, die auf einem Wertekonzept beruht. Dies gilt nicht nur für Individuen, sondern auch für Unternehmen, die letztlich ebenfalls einen Organismus darstellen, der sich aus der Summe der einzelnen Personen zusammensetzt.

Demzufolge ist wirtschaftliches Handeln untrennbar damit verbunden, dass es immer zu einer Interaktion mit der Umwelt (z.B. Gesellschaft, Natur) kommt, wobei die Gestaltung dieses **Beziehungsgefüges** zwischen Unternehmen und der Umwelt jeweils die Interessenlage und die individuellen Vorstellungen der handelnden Personen widerspiegelt. Im wirtschaftlichen Kontext unterscheidet man hier eine gewinn- bzw. eigentümergetriebene Vorgehensweise (shareholder approach) oder eine tendenziell eher umfassendere, integrativere Einbindung mehrerer relevanter Anspruchsgruppen (stakeholder approach) in die Entscheidungsfindung.

Die Anwendung des Stakeholder approaches setzt dabei das unternehmerische Gewinnstreben keineswegs außer Kraft. Im Gegenteil, es wird der Weg zur Zielerreichung lediglich dahingehend interpretiert, dass Umweltfaktoren als wesentlicher Bestandteil der unternehmerischen Entscheidungsfindung angesehen und entsprechend berücksichtigt werden. Dem liegt u.a. die Annahme zugrunde, dass gesellschaftliche und ökologische Rahmenbedingungen unternehmerische Handlungsspielräume definieren. Weiters fließt hier auch die Überlegung ein, dass durch eine pro-aktive Auseinandersetzung mit dem (zivil-) gesellschaftlichen Umfeld etwaige Risikopotenziale verhindert oder minimiert werden können und damit im Rahmen eines aktiven Risikomanagements ein Schutz der Firmenmarke einhergeht. Die Entscheidung, ein guter **corporate citizen** zu sein, ist eng verbunden mit ökonomischen, wenn auch nicht immer genau quantifizierbaren Überlegungen.

Zur theoretischen Verankerung von CSR können grundsätzlich vier Theoriekonzepte ausgemacht werden: **instrumentelle, politische, integrative und ethische CSR-Theorien**. Nach eingehender Auseinandersetzung mit den erwähnten CSR-Theorien ist festzuhalten, dass sowohl in der aktuellen akademischen Diskussion als auch in der praktischen Umsetzung von CSR-Maßnahmen mittlerweile Elemente von allen vier CSR-Theorien ausgemacht werden können.

Nichtsdestotrotz erschien die **politische CSR-Theorie** des **Corporate-Citizenship-Konzepts** am Geeignetsten für die Anwendung im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit bzw. auf die qualitativen Fallbeispiele zu sein, die im Teil B empirisch bearbeitet worden sind.

In Anlehnung an die Graphik nach **Schwalbach/Schwerk** unterscheidet man grundsätzlich unternehmensinterne und unternehmensexterne CSR-Maßnahmen. Die externen Maßnahmen werden häufig auch als **Corporate Citizenship-Maßnahmen** bezeichnet. Das Konzept der Corporate Citizenship unterstellt dabei, dass ein Unternehmen auch eine Art **Bürgerfunktion** wahrnimmt. Dies erscheint im Zusammenhang mit international tätigen Unternehmen besonders erwähnenswert zu sein. Unter dem Titel **Grösse verpflichtet**, diskutiert von Oettinger/Reeves⁷³² sehr facettenreich, dass große Unternehmen nicht nur wirtschaftlich mächtig sind, sondern zunehmend auch als **politische Akteure** wahrgenommen werden müssen. Investitionsentscheidungen von multinationalen Konzernen wirken sich unmittelbar auf die Beschäftigungslage, aber auch z.B. auf das Steueraufkommen einzelner Länder und Regionen aus. Staatliche Kontrollmechanismen in Form von Gesetzen greifen im globalen Umfeld mittlerweile zu kurz. Damit wird die Forderung zur Selbstregulierung großer multinationaler Unternehmen zunehmend größer. Diese **Selbstregulierung** wird häufig durch kritische Stimmen der Zivilgesellschaft, vertreten durch engagierte NGOs, durch kritische Medienberichterstattung und insbesondere durch eine Reaktion im Kaufverhalten von Konsumenten quasi **erzwungen**.

Die pro-aktive Auseinandersetzung durch freiwillige Umsetzung von CSR-Initiativen entspricht daher de facto einem Antizipieren von gesellschaftlichen Strömungen. Damit kommt es indirekt zu einer **Regelung durch Marktmechanismen**.

Der Ausbruch der **Finanzkrise**, ausgelöst von dem Investmentunternehmen Lehman Brothers im September 2008, führte nicht nur zu einer weltweiten Wirtschaftskrise, sondern hatte auch

⁷³² vgl. Oettinger von/Reeves, 01/2007, S. 60ff.

einen enormen Vertrauensverlust der Öffentlichkeit in das Bankensystem zur Folge. Empörte Diskussionen um exorbitante Bonuszahlungen auf Basis hochriskanter Spekulationsgeschäfte, aber auch staatliche Unterstützungleistungen, um den Zusammenbruch systemrelevanter Bankunternehmen zu verhindern, haben dazu geführt, dass die Gesetzmäßigkeiten und die Wirkungsweise des nationalen und internationalen Finanzsystems zunehmend diskutiert werden. Und sie haben auch dazu geführt, dass Bankunternehmen verstärkt ihre Rolle als wesentliche gesellschaftliche Akteure und ihre Position und Funktion als Corporate Citizen herausstreichen.

Wenn man als gegeben voraussetzt, dass Unternehmen CSR-Maßnahmen als geeignetes Instrument zur Interaktion mit der sie umgebenden Umwelt ansehen, und dass es sich dabei nicht um einen kurzweiligen Trend handelt, bleibt davon ein häufiger Kritikpunkt unberührt: CSR-Maßnahmen werden als eine Ansammlung von unzusammenhängenden Initiativen wahrgenommen, die weder effizient koordiniert sind, noch einen direkten Bezug zur Unternehmenstätigkeit bzw. zur Wertschöpfungskette des jeweiligen Unternehmens aufweisen. **Porter/Kramer** thematisieren in ihrem Artikel: **Corporate Responsibility: Wohltaten mit System**⁷³³, dass CSR den höchsten wirtschaftlichen Nutzen für ein Unternehmen bringen würde, wenn es als integrativer Managementansatz wahrgenommen und umgesetzt wird. Damit schließt sich der Kreis zu **Howard Bowen**, der sich bereits 1953 mit der Bedeutung großer Unternehmen für die Gesellschaft und die Volkswirtschaft und mit einer idealtypischen Integration des Konzeptes in den unternehmerischen Alltag auseinandergesetzt hat.

Daraus resultiert die **zentrale Forschungsfrage**, die da lautet: Inwieweit entsprechen auf Nachhaltigkeit ausgelegtes Unternehmensmanagement und gesellschaftlich relevante Maßnahmen von Bankunternehmen (**corporate citizen**) der idealtypischen Vorstellung von **Corporate Social Responsibility**, und welche Auswirkungen können im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 auf die Thematik beobachtet werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen wurden international tätige Bankunternehmen im Detail analysiert. Zur Auswahl der Banken wurden zunächst die methodischen Ansätze von international bekannten und renommierten CSR-Ratingagenturen überprüft. Wesentlich war dabei, dass die Unternehmensbewertungen alle drei relevanten Dimensionen, nämlich Ökonomie, Ökologie und Soziales, abbilden. Auf Basis dessen wurde die Methode, die für die Bewertung des **Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)** herangezogen wird, als

⁷³³ vgl. Porter/Kramer, 01/2007, S. 16ff.

geeignet identifiziert. Eine weitere Eingrenzung wurde hinsichtlich der Branche, also dem Bankenbereich, vorgenommen. Und schließlich wurde aus der Liste der **DJSI Sustainability Leaders 2009/2010** der Branchenführer (**Australia & New Zealand Banking Group Ltd.; ANZ**) und weiters repräsentative Vertreter aus Europa (**HSBC Holdings plc.; HSBC**) und den USA (**Citigroup Inc.; Citi**) als Fallbeispiele ausgewählt.

Für die Analyse der ausgewählten Banken wurden in erster Linie öffentlich verfügbare Informationen und Daten verwendet. Weiters wurde mit jeder der Banken Kontakt via E-mail aufgenommen, um verbleibende Fragen abzuklären. Spezielles Augenmerk galt dabei der Integration von CSR-Initiativen in die generellen Prozesse und Abläufe, den Corporate-Citizenship-Maßnahmen sowie der organisatorischen Verankerung von CSR.

Die Analyse der CSR-Maßnahmen aller drei ausgewählten Bankunternehmen hat ergeben, dass eine umfangreiche Integration der Leitthemen gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften vorgenommen wurde. Ein umfassendes Corporate Governance-Gerüst in Form von Direktiven sowie verantwortlichen Personen oder Gremien bestehen in allen untersuchten Bankunternehmen. Die interne Verankerung von CSR lässt sich auch daran erkennen, dass es jeweils eine direkte Berichtslinie zum und damit Verantwortlichkeit entweder des jeweiligen CEOs oder des Vorstandsgremiums auf Gruppenebene gibt. Damit kann hiezu festgehalten werden, dass CSR in Form eines integrierten Managementansatz, die sog. **strategische CSR** wie von **Porter/Kramer** empfohlen, als **weitestgehend umgesetzt** angesehen werden kann.

Alle drei Bankunternehmen wurden von der **Finanz- und Wirtschaftskrise 2008** signifikant betroffen: die ANZ nur in Form eines Gewinnrückganges, die HSBC musste die Halbierung ihres Gewinnes hinnehmen, und Citi wies überhaupt einen Verlust aus. Bei den beiden letzteren kam es auch – krisenbedingt – zu einer Personalreduktion. Die Citi war weiters gezwungen, staatliche Unterstützungsleistungen (TARP) in Anspruch zu nehmen. Inwieweit die Finanzkrise für die einzelnen Bankunternehmen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung gehabt hat, ist u.a. auch vom geographischen Fokus, aber auch von der Geschäftsausrichtung wie z.B. Privat-, Kommerz- oder Investmentbankengeschäft abhängig. Damit war auch hier die ANZ tendenziell begünstigt mit einem Länder- und Regionenfokus auf Australien, Neuseeland und Asien und einer wesentlichen Ausrichtung auf das Privatkundengeschäft. Die Citi wiederum bearbeitet den US-amerikanischen Markt, Lateinamerika und Europa und betreut als Universalbank nicht nur alle wesentlichen Kundensegmente, sondern ist insbesondere auch im Bereich Vermögensverwaltung aktiv. Die HSBC verfügt im

Wesentlichen über die gleichen geographischen Einzugsgebiete und auch über sämtliche Geschäftssparten einer Universalbank.

Die Finanz- und Wirtschaftskrise nahm ihren Ausgang in den USA und hat sowohl dort die Finanzwirtschaft als auch in weiterer Folge insbesondere europäische Banken wesentlich betroffen. Nachdem zunächst Bankengruppen, die besonders aktiv in Geschäftsbereichen mit hohem Spekulationscharakter tätig sind, betroffen waren, hat die Ausweitung der Krise auf die Realwirtschaft de facto alle Bankengruppen wirtschaftlich massiv beeinträchtigt. Wesentlich ist dabei weiters, dass das US-amerikanische Bankensystemem bereits 2008 massiv unter der sog. **Mortgage Crisis** gelitten hat.

Nunmehr stellt sich die Frage, ob es möglich ist, eine Korrelation zwischen einer erfolgreich integrierten CSR-Strategie und der wirtschaftlichen Betroffenheit der Bankengruppen im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise herzustellen? Aufgrund der Vielzahl der Einflussfaktoren und der Komplexität ob der Größe der untersuchten Bankengruppen muss dies verneint werden, allerdings mit der Einschränkung, dass zum einen alle drei Bankengruppen die Krise grundsätzlich überstanden haben, ohne in ihrer Existenz gefährdet zu sein. Weiters haben alle drei die finanziellen und personellen Zuwendungen für CSR-relevante Maßnahmen im Wesentlichen unverändert belassen. Damit wird einerseits ein nachhaltiges Bekenntnis zum Thema unter Beweis gestellt und andererseits wird man davon ausgehen können, dass dies auch im kommunalen Umfeld wahrgenommen worden ist. Die Verlässlichkeit und Seriosität eines Unternehmens in einer Krisensituation wirkt sich auch auf das Firmenimage aus, selbst wenn dies nicht unmittelbar quantifizierbar ist. Damit liegt die Vermutung nahe, dass eine umfangreiche CSR-Strategie einen krisendämpfenden Charakter aufweist und die Position des jeweiligen Bankunternehmens am Markt insbesondere im kommunalen Umfeld für die Zeit nach der Krise stärkt.

Hinsichtlich der **Motivation**, sich mit den Thema CSR und Nachhaltigem Wirtschaften so intensiv und umfassend auseinanderzusetzen, gab es lediglich vom Head of Corporate Responsibility der ANZ, Julie Bisinella, eine konkrete Rückmeldung:

“We have always aimed to be a responsible business. Our more co-ordinated, group-wide approach commenced in response to retail customer concerns and dissatisfaction regarding some banking practices in Australia in the late 1990s. We have since worked to embed responsible practices, constructive stakeholder engagement, clear and measurable CR performance targets; outcome focused

*community investments; and transparent communication and reporting into everything we do.*⁷³⁴

Die beiden anderen Banken haben die E-Mail-Anfragen nicht bzw. nur teilweise beantwortet. In beiden Fällen muss allerdings aufgrund der Fülle der kommunizierten Maßnahmen davon ausgegangen werden, dass sich die Unternehmen bereits seit längerer Zeit mit dem Thema auseinandersetzen. Weiters ist von keiner der Banken bekannt, dass es einen konkreten Anlassfall gegeben hätte, der die Implementierung von CSR quasi kurzfristig erforderlich gemacht hätte.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass alle drei internationalen Bankengruppen, die hinsichtlich ihres CSR-Engagements analysiert worden sind, den idealtypischen CSR-Ansatz nach Porter/Kramer weitestgehend integriert haben. Das Bekenntnis und die nachhaltige Auseinandersetzung mit dem Thema werden durch die organisatorische Verankerung und die direkte Verantwortung durch höchste Funktionsträger oder -gremien sichergestellt. Auch im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 kam es weder zu signifikanten finanziellen oder personellen Einschränkungen für CSR-relevante Initiativen. Auch wenn sämtliche Bankengruppen von der Finanz- und Wirtschaftskrise maßgeblich betroffen waren, ist doch davon auszugehen, dass das Bekenntnis zur Rolle eines corporate citizen, und die damit verbundene Integration in das kommunale Umfeld, krisendämpfend gewirkt hat, und auch die Ausgangslage für die Zeit danach positiv beeinflussen wird.

Damit wird auch die These der vorliegenden Forschungsarbeit, nämlich, dass CSR-Aktivitäten von Bankunternehmen grundsätzlich zu einer **Win-win-Situation** für alle sog. Stakeholder, also u.a. Unternehmen, Kunden, Mitarbeiter, Geschäftspartner, Aktionäre und die Zivilgesellschaft, führen, bestätigt.

9.2. Ausblick

Auch wenn das CSR-Konzept noch etliche Schwachstellen z.B. hinsichtlich einer konkreten definitorischen Abgrenzung oder einem einheitlichen Berichtsformat aufweist, ist grundsätzlich davon auszugehen, dass das Engagement von Unternehmen in ihre gesellschaftliche und ökologische Umwelt nachhaltige Früchte trägt, auch wenn diese nicht konkret in Zahlen zu fassen sind. Oder mit den Worten von Archie Carroll: *“It appears that the CSR concept has a bright future because at it’s core, it addresses and captures the most important concerns of public regarding business and society relationships.”*⁷³⁵

⁷³⁴ Bisinella, E-mail vom 17.12.2010.

⁷³⁵ Carroll, 1999, S. 292.

Literaturverzeichnis

Bücher, Zeitschriften und Artikel

Antal, Ariane Berthoin/Dierkes, Meinolf/MacMillan, Keith/Marz, Lutz: Corporate Social Reporting Revisited, Journal of General Management, Vol.18, No 2, Winter 2002.

Altrichter, Helmut: Russland 1989. Der Untergang des sowjetischen Imperiums, München, 2009.

Australia & New Zealand Banking Group Ltd.: Annual Report 2009, unter: <http://www.anz.com.au/about-us/>, abgefragt am 07.12.2010.

Australia & New Zealand Banking Group Ltd.: ANZ Corporate Responsibility Review 2009 (ANZ CR Review 2009), unter: <http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/performance-reporting/reporting/>, abgefragt am 07.12.2010.

Bachinger, Karl/Hemetsberger-Koller, Hildegard/Matis, Herbert: Grundrisse der österreichischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte von 1848 bis zur Gegenwart, Wien, 1987 (3. Auflage, 1999).

Backhaus-Maul, Holger: USA, aus: Habisch, André/Schmidpeter, René et al. (Hg.), Handbuch Corporate Citizenship, 2008, S. 485-492.

Balzer, Arno: Geleitwort, in: Gazdar, Kaevan/Habisch, André et al. (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung/Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, 2006.

Bänsch, Axel: Wissenschaftliches Arbeiten. Seminar- und Diplomarbeiten, 8. Auflage, München/Wien, 2003.

Becker, Hans Paul/Peppmeier, Arno: Bankbetriebslehre, 7. Auflage, Ludwigshafen, 2008.

Bertelsmann Stiftung: Global Responsibility: What's Europe's message?, Position paper for Trilogue Salzburg, Gütersloh, 2005.

Blowfield, Michael/Murray, Alan: Corporate responsibility. A critical introduction, New York, 2008.

Boston Consulting Group: unter: www.bcg.de/bcg/csr/citizenship/index.jsp, abgefragt am 08.02.2008.

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

Bretherton, Charlotte/Vogler, John: The European Union as a Global Actor, 2nd edition, New York, 2006.

Brown, Archie: Aufstieg und Fall des Kommunismus, Berlin, 2009.

Bruckmüller, Ernst (Hg.): Armut und Reichtum in der Geschichte Österreich, Wien, 2010.

Brune, Jens W.: Der Shareholder-Value-Ansatz als ganzheitliches Instrument strategischer Planung und Kontrolle, Dissertation, Köln, 1995, unter:

<http://books.google.com/books?id=TNwyOAAACAAJ&dq=brune,+jens,+1995&hl=de&ei=XgcjTbqIEeic4Ab6->

[qyGAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFUQ6AEwCQ,](http://books.google.com/books?id=TNwyOAAACAAJ&dq=brune,+jens,+1995&hl=de&ei=XgcjTbqIEeic4Ab6-)

abgefragt am 12.09.2010.

Büschgen, Hans E./Börner, Christoph, J.: Bankbetriebslehre, 4. überarbeitete Auflage, Stuttgart, 2003.

Cadbury, Sir Adrian: Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, London, 1992.

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

Carroll, Archie B.: A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, Academy of Management Review 4, 1979, S. 497-505.

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

Carroll, Archie B.: The Four Faces of Corporate Citizenship, aus: Business and Society Review 100/101, 1998, S. 1-7.

Carroll, Archie B.: The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder, aus: Business Horizons, July-August 1991, S. 39-48.

Charkham, J.: Keeping Better Company, Oxford, 2005.

Citigroup Ltd.: Citi Annual Report 2009, unter: www.citigroup.com, abgefragt am 11.12.2010.

Citigroup Inc.: Global Citizenship Report 2009, unter: <http://www.citigroup.com/citi/citizen/index.htm>, abgefragt am 11.12.2010.

Citigroup Inc.: Global Diversity Annual Report 2009, unter: <http://www.citigroup.com/citi/citizen/people/diversity/annualreport.htm>, abgefragt am 11.12.2010.

Clausen, J. et al.: Schritte zur Nachhaltigkeitsberichterstattung: Zwischenbericht zum internationalen Stand, Erfahrungen aus der Umwelt- und Sozialberichterstattung und zum Informationsbedarf der Zielgruppen, IÖW/imug (Hrsg.), Diskussionspapier des IÖW 50/00, Berlin/Hannover, 2000; unter: www.ioew.de/home/downloade_dateien/DP5000.pdf, abgefragt am 19.05.2005.

Clausen, J. et al.: Ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen: Der Nachhaltigkeitsbericht, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)/Institut für Markt – Umwelt – Gesellschaft (Hg.); unter: www.imug.de/themen/pdfs/imug_ioew_2001.pdf, abgefragt am 14.04.2005.

Corporate Register: CR Reporting Awards, 2008.

Courtois, Stéphane (Hg.): Das Handbuch des Kommunismus. Geschichte-Ideen-Köpfe, München/Zürich, 2010.

Coffey, Peter/Riley Robert J.: Reform of the International Institutions. The IMF, World Bank and the WTO, Cheltenham, 2006.

Crane, Andrew/Matten, Dirk et al.: Corporations and Citizenship, Cambridge, 2008.

CSR Austria: Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen, Wien, 2002, unter: <http://www.respect.at>, abgefragt am 12.12.2007.

Davis, Keith: The case for and against business assumptions of social responsibilities, aus: Academy of Management Journal, Juni 1973, S. 312-322.

Davis, Keith: Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities", aus: California Management Review, Frühjahr 1960, S. 70-76.

Drucker, Peter: The case for and against business assumption of social responsibilities, aus: Academy of Management Journal, 16, 1973, S. 312-322.

Drucker, Peter: The new meaning of corporate social responsibility, aus: California Management Review, 26, 1984, S. 53-63.

ECC Kohtes Klewes Group: Sustainability Reporting Research 2002: „Was ihr wollt“ – Nachhaltigkeitsberichte im Spannungsfeld zwischen gesellschaftlichen Ansprüchen und kommunikativen Möglichkeiten, Bonn, 2002.

ECC Kohtes Klewes Group: Global Stakeholder Report 2003: Geteilte Werte? – Die erste weltweite Stakeholder-Befragung zum Non-financial Reporting, Bonn und London, 2003, unter: http://www.ketchum.de/files/Global_Stakeholder_Report_2003_de.pdf, abgefragt am 12.08.2010.

Echo Research Group: Most U.S. Companies Revealed as Corporate Social Responsibility "Deadbeats", March 2005, unter: http://www.echoresearch.com/en/news-and-events/view/155-year.2005_155-id.100663486.html, abgefragt am 07.12.2010.

Eilenberger, Guido: Bankbetriebslehre, 5. Auflage, München/Wien, 1993.

Europäische Kommission (Hg.): Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen, Grünbuch, Brüssel, 2001, unter: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/index_de.htm, abgefragt am 03.02.2008.

Europäische Kommission (Hg.): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel, 2002, unter:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:de:PDF>,
abgefragt am 29.08.2010.

Europäische Kommission (Hg.): Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden, Brüssel, 2006, unter:

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0136de01.pdf, abgefragt
am 19.08.2010.

Europäische Kommission (Hg.): Förderung einer nachhaltigen Entwicklung durch die EU-Politik: Überprüfung der EU-Strategie für nachhaltige Entwicklung 2009, Brüssel, 2009, unter:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:DE:PDF>,
abgefragt am 19.08.2010.

Europäische Zentralbank (EZB): Presseaussendung zum Interview mit EZB-Präsident Jean-Claude Trichet mit „Der Spiegel“ vom 13.05.2010, unter:

<http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2010/html/sp100515.en.html>, abgefragt am
15.05.2010.

Forsthuber, Martina: Das böse Geschäft mit dem guten Gewissen, aus: Der Trend. Das österreichische Wirtschaftsmagazin, März 2008, S. 62-82.

Freeman, RE: Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, MA, 1984.

Friedman, Milton: Capitalism and Freedom, Chicago, 1962.

Friedman, Milton: Kapitalismus und Freiheit, Stuttgart, 1971.

Finance & Ethics Research: Nachhaltigkeitsreport, Januar 2010.

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

Gazdar, Kaevan/Habisch, André et al. (Hg.): Erfolgsfaktor Verantwortung/Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, 2006.

Gazdar, Kaevan: Reporting, aus: Habisch, André/Schmidpeter, René et al. (Hg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin/Heidelberg, 2008, S. 191-197.

Gerstenberger, Meike: Der Dow Jones Sustainability Index. Was ist nachhaltig? Die Mitarbeiter von Sustainable Asset Management (SAM) meinen: Nachhaltig ist nur, was ökonomisch, ökologisch und sozial in der Zukunft Bestand hat, unter: WWW.ZEIT.DE/ONLINE/2007/13/RETO-RINGGER-KONZEPT?PAGE=2, abgefragt am 07.12.2010.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrument konstruierender Untersuchungen, 2. Auflage, Wiesbaden, 2006.

Grewe, Wolfgang/Löffler, Jens: Aspekte der CSR aus Wirtschaftsprüfersicht, in: Gazdar/Habisch et al. (Hg.), Erfolgsfaktor Verantwortung/Corporate Social Responsibility professionelle managen, Berlin, 2006, S. 3-11.

Grunwald, Armin/Kopfmüller, Jürgen: Nachhaltigkeit, Frankfurt/Main, 2006.

Habisch, André/Schmidpeter, René et al. (Hg.): Corporate Social Responsibility Across Europe, Heidelberg, 2005.

Habisch, André/Schmidpeter, René et al. (Hg.): Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin/Heidelberg, 2008.

Habisch, André: Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin u.a., 2003.

Hagleitner, Martin: Nachhaltig attraktive Arbeitgeber, in: Die Presse, KarriereLounge K2, 16.02.2008.

Hartmann-Wendels/Pfingsten, Andreas/Weber, Martin: Bankbetriebslehre, 5. Auflage, Berlin/Heidelberg, 2010.

Harvard Business manager: Spezialthema CSR (Corporate Social Responsibility), Deutschland, 2007.

Hassler Robert: Ethisches Investment. Entwicklungen und Perspektiven in stürmischen Zeiten, Wien, Oktober 2009.

Heffernan, Shelagh: Modern Banking, Chichester, 2005.

Hillenbrand, Carola/Money, Kevin: So messen Sie, ob sich Gutes lohnt, in: Harvard Business Manager, 01/2007, S. 36-44.

Höller, Christian: Finanzlobby setzt sich bei „Basel III“ durch, unter: www.diepresse.at, abgefragt am 13.09.2010.

HSBC Holdings plc: Annual Review 2009 und 2008, unter: www.hsbc.com/1/2/sustainability, abgefragt am 07.12.2010.

HSBC Holdings plc: Sustainability Report 2009, unter: www.hsbc.com/1/2/sustainability, abgefragt am 07.12.2010.

HSBC Holdings plc: Annual Report and Accounts 2009 und 2007, unter: www.hsbc.com/1/2/sustainability, abgefragt am 07.12.2010.

HSBC Holdings plc: 2009 Investor Survey on HSBC's Sustainability Report 2009, unter: www.hsbc.com, abgefragt am 07.12.2010.

Humboldt Institute of Management: Corporate Social Responsibility: 'CSR in deutschen Unternehmen: eine explorative Studie zur kommunizierten Bedeutung von CSR in den umsatzstärksten deutschen Unternehmen'; 2004, unter: http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/html/deutsch/forschung/CSR_Kommunikation.pdf, abgefragt am 23.05.2010.

Imlinger, Christine: Corporate Social Responsibility: 'Es geht nicht um Wohltätigkeit', aus: Die Presse, 21.12.2007 (Interview mit Stefanie Koch, CSR-Beauftragte des Baustoffkonzerns Holcim).

Janata, Martin/Rosenberger Sigrid: 60 Jahre Bretton Woods. Wege in eine gerechtere Welt, Wien, 2004.

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

Karmasin, Matthias/Ribing, Rainer: Die Gestaltung wissenschaftlicher Arbeiten/Ein Leitfaden für Haus-, Seminar- und Diplomarbeiten sowie Dissertationen, 3. Auflage, Wien, 2002.

Kaptein, M./R. Van Tulder: "Toward Effective Stakeholder Dialogue", aus: Business and Society Review 108, Summer 2003, S. 203-225.

Kellermann, Christian: Die Organisation des Washington Consensus. Der Internationale Währungsfonds und seine Rolle in der internationalen Finanzarchitektur, Bielefeld, 2006.

Kotler, Philip/Lee, Nancy: Corporate Social Responsibility/Doing the Most Good for Your Company and Your Cause, Wiley & Sons, 2005, unter:

<http://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=2ppzhuJyyPgC&oi=fnd&pg=PR7&dq=corporate+social+responsibility,+kotler&ots=MhBvTuR01O&sig=-rpW7TB6K2wea090ZEXwx6cilLg>, abgefragt am 05.03.2008.

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

KPMG Global Sustainability Services: KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility 2005, Amsterdam, 2005, unter:

http://www.kpmg.com.au/Portals/0/KPMG%20Survey%202005_3.pdf, abgefragt am 05.02.2008.

Krell, Martina: Betriebliches Zielsystem - Shareholder Value - Stakeholder Value - Dynamische Nutzenbalance - Balanced Scorecard, Universität Erlangen, 1999, unter:

http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap5/zielsys/zielsys.htm, abgefragt am 19.08.2010.

Maaß, Frank/Clemens, Reinhard: Corporate Citizenship. Das Unternehmen als “guter Bürger”, Wiesbaden, 2002.

MacDonald Scott S./Koch, Timothy W.: Management of Banking, 6. Auflage, Thomas Learning Academic Resource Center, US, 2006.

Maignan, Isabelle/Ralston, David: Corporate Social Responsibility in Europe and the U.S.: Insights from Business’ Self-presentations, *Journal of International Business Studies*, 33 (3), 2002, S. 497-514.

Malcher, Ingo: Hort der Stabilität, in: *Brand eins*, Heft 7, Juli 2010, S. 18.

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

Matis, Herbert: Das Industriesystem. Wirtschaftswachstum und sozialer Wandel im 19. Jahrhundert, Wien, 1988.

Mayer, Colin: Firm Control, in: Schwalbach Joachim: *Corporate Governance*, Berlin, 2003, S. 69-90.

Mayerhofer, Wolfgang/Grusch, Laila/Mertzbach, Martina: Corporate Social Responsibility/Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken, Wien, 2008.

McGuire, Joseph W.: *Business and society*, New York, 1963.

Meffert, Heribert/Backhaus, Klaus/Becker, Jörg: Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Arbeitspapier Nr. 186, Münster, 2005.

Melichar, Peter: Alter, neuer und verlorener Reichtum. Eine Skizze zu den großen Vermögen im Österreich der Nachkriegszeit, aus: Bruckmüller, Ernst (Hg.): *Armut und Reichtum in der Geschichte Österreichs*, Wien, 2010.

Meyers Lexikon online 2.0: Definition Zivilgesellschaft, unter: <http://lexikon.meyers.de/meyers/Zivilgesellschaft>, abgefragt am 17.12.2007.

Mutz, Gerd: Corporate Volunteering I, aus: Habisch, André/Schmidpeter, René et al. (Hg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin/Heidelberg, 2008, S. 241-249.

Mutz, Gerd: Corporate Citizenship in Deutschland: Annäherung an ein zivilgesellschaftliches Konzept?, in: Politische Psychologie, 10 (1&2), 2002, S. 129-138.

Oetinger von, Bolko/Reeves, Martin: Grösse verpflichtet, in: Harvard Business manager, 01/2007, S. 60-66.

oekom research Industry focus: Financials/Commercial Banks & Capital Markets, Juni 2009.

OMV AG: Corporate Social Responsibility Performance Report 03-04, 2nd Ed., Wien, 2006.

Ott, Konrad/Döring, Ralf: Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit, Beiträge zur Theorie und Praxis starker Nachhaltigkeit, Band 1, 2. Auflage, Marburg, 2008.

o.V.: Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, unter:

http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2868/G3_LeitfadenDE1.pdf, abgefragt am 11.09.2010.

PleonPublico (Public Relations & Lobbying): Neues Vertrauen für die Wirtschaft. Verantwortungsbewusstes Unternehmertum als Antwort auf die Krise – Status und Potenzial von Corporate Citizenship in Österreich, Wien, April 2009.

Prader Johann: Der IWF im 21. Jahrhundert, in: Janata, Martin/Rosenberger, Sigrid: 60 Jahre Bretton Woods. Wege in eine gerechtere Welt, Wien, 2004, S. 46-61.

Priewasser, Erich: Bankbetriebslehre, 7. Auflage, München/Wien, 2001.

Promberger, Kurt/Spiess, Hildegard et al.: Unternehmen und Nachhaltigkeit/Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens, Schriftenreihe der Europäischen Akademie Bozen, Bd. 12, Wien, 2006.

Porter, Michael E./Kramer Mark R.: The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, in: Harvard Business Review, Dezember 2002, S. 57-68.

Porter, Michael E./Kramer Mark R.: Corporate Social Responsibility: Wohltaten mit System, in: Harvard Business manager, 01/2007, S. 16-34.

respACT Austria: CSR Leitfaden/Werbung und Marktkommunikation, unter: <http://www.fachverbandwerbung.at/mmdb/1/2/349.pdf>, abgefragt am 22.11.2007.

Reisinger, Harald: Nachhaltigkeitsbericht. Berichterstattung nach GRI, Wien, 2010, S. 1-6.

Ramge, Thomas: Die Wohlfühl-Utopie, in: Brand eins, Heft 5, Mai 2010, S. 80-84.

Sapir, André: Fragmented Power: Europe and the Global Economy, Brussels, 2007.

Schwalbach, Joachim/Schwerk, Anja: Corporate Governance und Corporate Citizenship aus: Habisch, André/Schmidpeter, René et al. (Hg.), Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager, Berlin/Heidelberg, 2008, S. 71-85.

Schrader, Ulf: Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger?, Berlin, 2003.

Seeger, Christoph: Gutes tun mit Profit, in: Harvard Business manager, 01/2007, S. 3.

Stekl, Hannes: Reichtum und Wohlstand in der späten Habsburgermonarchie, 2010, in: Bruckmüller, Ernst (Hg.): Armut und Reichtum in der Geschichte Österreichs, Wien, 2010.

Schubert, Klaus/Klein, Martina: Das Politiklexikon, 4. aktual. Auflage, Bonn: Dietz 2006, unter: http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=J5X3SG, abgefragt am 23.07.2010.

Schwab Klaus: Global Corporate Citizenship. Working with Governments and Civil Society, Januar 2008, Davos, S. 107-118, unter: <http://www.weforum.org>, abgefragt am 03.09.2010.

Turnheim, Georg (Hg.): Österreichs Verstaatlichte. Die Rolle des Staates bei der Entwicklung der österreichischen Industrie von 1918 bis 2008, Wien, 2009.

Votaw, Dow: „Genius become rare“, in: *Votaw, D./Sethi Prakash S. (Hg.), The corporate dilemma/Traditional values versus contemporary problems*, Englewood Cliffs NJ, Prentice Hall, 1973, S. 11-45.

Votaw, Dow: Genius becomes rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility, aus: *California Management Review*, Winter 1972, S. 25-31.

Wagener, Hans-Jürgen/Eger, Thomas/Fritz, Heiko: *Europäische Integration. Recht und Ökonomie, Geschichte und Politik*, München, 2006.

Walton, Clarence C.: *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, CA, 1967.

Werther, William B./Chandler, David: *Strategic Corporate Social Responsibility. Stakeholders in a Global Environment*, Thousand Oaks u.a., 2006.

Weidenfeld, Werner/Wessels Wolfgang (Hg.): *Europa von A bis Z. Taschenbuch der europäischen Integration*, 9. Auflage, Berlin, 2006.

Windsor, Duane: The Future of Corporate Social Responsibility, *The International Journal of Organizational Analysis*, 2001, 9 (3), S. 225-256.

World Commission on Environment and Development: *Our common future*, 1987, unter: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>; abgefragt am 27.09.2009.

Zandonella, Bruno: *Pocket Europa. EU-Begriffe und Länderdaten*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2005, 2009 aktualisiert, unter: http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=LLQKR9, abgefragt am 21.07.2010.

Internet-Quellen

<http://de.wikiquote.org/wiki/Irrtum>, abgefragt am 23.04.2008.

<http://www.respect.at>, abgefragt am 12.12.2007.

<http://diepresse.com/home/wirtschaft/economist/350169/index.do?from=simarchiv>,
abgefragt am 18.02.2008.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,pagePK:50004410~piPK:36602~theSitePK:29708,00.html>, abgefragt am 12.05.2010.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:20653660~menuPK:72312~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html>,
abgefragt am 12.05.2010.

<http://www.imf.org/external/about/history.htm>, abgefragt am 12.05.2010.

<http://www.imf.org/external/about.htm>, abgefragt am 12.05.2010.

<http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2010/html/sp100515.en.html>, abgefragt
am 15.05.2010.

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,pagePK:50004410~piPK:36602~theSitePK:29708,00.html>, abgefragt am 12.05.2010.

http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/whatis_e.htm, abgefragt am 12.05.2010.

http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=LLQKR9, abgefragt am 21.07.2010.

http://ec.europa.eu/justice_home/key_issues/constitution/constitution_1004_de.pdf,
abgefragt am 21.07.2010.

http://ec.europa.eu/news/eu_explained/091120_de.htm, abgefragt am 23.07.2010.

<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/comecon/comecon.htm>, abgefragt am 23.07.2010.

http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=JGU24E, abgefragt am 23.07.2010.

http://www.bpb.de/popup/popup_lemmata.html?guid=J5X3SG, abgefragt am 23.07.2010.

<http://www.unep.org/>, abgefragt am 15.05.2010.

<http://www.lebensministerium.at/article/archive/4870>, abgefragt am 16.05.2010.

<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, abgefragt am 12.05.2010.

<http://ec.europa.eu/environment/eussd/>, abgefragt am 19.08.2010.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:DE:PDF>,
abgefragt am 19.08.2010.

http://www.bmu.de/europa_und_umwelt/eu-nachhaltigkeitsstrategie/doc/6733.php,
abgefragt am 15.05.2010.

<http://www.csrquest.net>, abgefragt am 24.04.2010.

http://www2.wiwi.hu-berlin.de/institute/im/csr/html/deutsch/forschung/CSR_Kommunikation.pdf,

abgefragt am 23.05.2010.
http://www.echoresearch.com/en/news-and-events/view/155-year.2005_155-id.100663486.html, abgefragt am 07.12.2010.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:DE:PDF>,
abgefragt am 19.08.2010.
http://europa.eu/documents/comm/green_papers/index_de.htm, abgefragt am 03.02.2008.
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:de:PDF>,
abgefragt am 29.08.2010.
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0136de01.pdf,
abgefragt am 19.08.2010.
http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum; abgefragt am 03.09.2010
<http://www.csreurope.org>, abgefragt am 03.09.2010.
<http://isotc.iso.org>, abgefragt am 03.09.2010.
www.respect.at; abgefragt am 03.09.2010.
<http://www.respect.at/csrleitbild>, abgefragt am 03.09.2010.
<http://www.unglobalcompact.org>, abgefragt am 03.09.2010.
<http://www.ceres.org>, abgefragt am 11.09.2010.
<http://www.unep.org>, abgefragt am 11.09.2010.
<http://www.globalreporting.org>, abgefragt am 11.09.2010.
<http://www.weforum.org>, abgefragt am 11.09.2010.
<http://www3.weforum.org/tools/history/index.html>, abgefragt am 11.09.2010.
<http://www.un.org/News/dh/hlpanel/brundtland-bio.htm>, abgefragt am 7.12.2007.
http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm,
abgefragt am 12.10.2010.
<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, abgefragt am 12.10.2010.
http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c11049_de.htm; abgefragt am 12.10.2010.
<http://books.google.at/books?hl=de&lr=&id=2ppzhuJyyPgC&oi=fnd&pg=PR7&dq=corporate+social+responsibility,+kotler&ots=MhBvTuR01O&sig=-rpW7TB6K2wea090ZEXwx6cilLg>, abgefragt am 05.03.2008.
<http://www.corporate-governance.at/>, abgefragt am 15.10.2010.
<http://www.respect.at/content/site/service/glossar/article/1649.html>, abgefragt 17.11.2007.
http://books.google.com/books?id=TNwyOAAACAAJ&dq=brune,+jens,+1995&hl=de&ei=XgcjTbqIEic4Ab6-qqYGAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=10&ved=0CFUQ6AEwCQ,
abgefragt am 12.09.2010.
www.economics.phil.uni-erlangen.de, abgefragt am 19.08.2010.

<http://www.fachverbandwerbung.at/mmdb/1/2/349.pdf>, abgefragt am 22.11.2007.

www.bc.edu/centers/ccc, abgefragt am 12.05.2010.

http://www.bcg.at/about_bcg/gesellschaftliches_engagement/corporate_citizenship.aspx,
abgefragt am 08.02.2008.

<http://www.corporate-citizenship.nrw.de/konzepte/index.htm> 28.04.2005.

www.ioew.de/home/downloade_dateien/DP5000.pdf, abgefragt am 19.05.2005.

www.imug.de/themen/pdfs/imug_ioew_2001.pdf, abgefragt am 14.04.2005.

http://www.ketchum.de/files/Global_Stakeholder_Report_2003_de.pdf, abgefragt
am 12.08.2010.

<http://www.oekom-research.com>, abgefragt am 18.11.2010.

<http://www.ethisches-consulting.de/frankfurthohenheimerleitfaden/default.aspx>,
abgefragt 15.10.2010.

http://www.sustainability-indexes.com/07_html/assessment/criteria.html;
abgefragt am 07.12.2010.

[WWW.ZEIT.DE/ONLINE/2007/13/RETO-RINGGER-KONZEPT?PAGE=2](http://www.zeit.de/ONLINE/2007/13/RETO-RINGGER-KONZEPT?PAGE=2),
abgefragt am 07.12.2010.

<http://diepresse.com>, abgefragt am 13.09.2010.

www.jusline.at, abgefragt am 11.11.2010.

<http://www.anz.com.au/about-us/>, abgefragt am 07.12.2010.

<http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/performance-reporting/reporting/>,
abgefragt am 07.12.2010.

[http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/our-approach/code-conduct-
compliance/group-wide-policies/](http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/our-approach/code-conduct-compliance/group-wide-policies/), abgefragt am 03.12.2010.

[http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/our-approach/public-policy-
advocacy/](http://www.anz.com.au/about-us/corporate-responsibility/our-approach/public-policy-advocacy/), abgefragt am 03.12.2010.

<http://www.forexpros.de/currencies/eur-usd-historical-data>, abgefragt am 27.12.2010.

www.citigroup.com, abgefragt am 11.12.2010.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Citigroup>, abgefragt am 11.12.2010.

<http://www.citigroup.com/citi/citizen/people/diversity/annualreport.htm>,
abgefragt am 11.12.2010.

<http://www.citigroup.com/citi/citizen/index.htm>, abgefragt am 11.12.2010.

<http://www.citigroup.com/citicitizen/approach/index.htm>, abgefragt am 11.12.2010.

<http://www.citigroup.com/citi/corporategovernance/index.htm> , abgefragt am 11.12.2010.

www.citigroup.com/citi/press/2010/101022a.htm, abgefragt am 11.12.2010.

<http://www.citigroup.com/citi/citizen/finance/environment/mrcm.htm>, abgefragt
am 12.12.2010.

<http://www.citigroup.com/citi/corporategovernance/data/corpgovguide.pdf>,

abgefragt am 11.12.2010.

<http://www.hsbc.com/1/2/>, abgefragt am 08.12.2010.

<http://www.hsbc.com/1/2/sustainability>, abgefragt am 08.12.2010.

<http://www.hsbc.com/1/2/about/values-principles>, abgefragt am 8.12.2010.

www.hsbc.com/1/2/careers/diversity, abgefragt am 07.12.2010.

www.hsbc.com/1/2/sustainability/our-approach, abgefragt am 08.12.2010.

http://www.hsbc.com/1/content/assets/investor_relations/hsbc2008ar0.pdf,

abgefragt am 27.12.2010.

Abstract

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit Corporate Social Responsibility, also gesellschaftliche Verantwortung und nachhaltiges Wirtschaften durch Integration von sozialen und ökologischen Überlegungen, in die unternehmerische Entscheidungsfindung von ausgewählten Bankunternehmen verwirklicht ist. Dabei wird der Ansatz nach Porter/Kramer für eine strategische CSR herangezogen. Wesentliches Augenmerk wird darauf gelegt, inwieweit sich Unternehmen dabei auch als Bürger der Gesellschaft, also sog. Corporate Citizen, wahrnehmen. Demzufolge wird auch das Konzept der politischen CSR-Theorie der Corporate Citizenship-Theorie für die Arbeit herangezogen. Ein zweiter Forschungsstrang setzt sich damit auseinander, inwieweit CSR-Maßnahmen von der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 betroffen waren oder sind, bzw. ob eine Korrelation zwischen einer integrierten CSR-Strategie und einer besseren Bewältigung der Kriseneinflüsse festgestellt werden kann. Zur Untersuchung der diesbezüglichen Forschungsfragen wurde einerseits eine umfangreiche Literaturrecherche für das theoretische Fundament unternommen (Teil A). Andererseits wurde die empirische Überprüfung mittels Analyse der CSR-Maßnahmen ausgewählter internationaler Bankunternehmen anhand eines definierten Kriterienkatalog vorgenommen (Teil B). Die Festlegung auf die Bankenbranche wurde gewählt, da die Finanzkrise von einer Investmentbank ausgelöst wurde und diese Branche als erste und besonders signifikant von den Auswirkungen der Krise betroffen war bzw. ist. Die Bankunternehmen wurden auf Basis des Unternehmensbewertungsverfahrens für den Dow Jones Sustainability Index vorgenommen: Australia & New Zealand Banking Group Ltd., Citigroup Inc. sowie HSBC Holdings plc. Bei allen drei analysierten Bankengruppen kann eine umfassende Integration von CSR-Maßnahmen im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit festgestellt werden. Weiters wird die Verantwortung für CSR-relevante Aktivitäten jeweils entweder durch den CEO oder das Vorstandsgremium wahrgenommen. Im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise kam es im Wesentlichen zu keinen finanziellen oder personellen Einschränkungen im Bereich CSR, wodurch das nachhaltige Bekenntnis für die soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen in der Rolle eines Corporate Citizen unterstrichen wird. Auch wenn keine direkte Korrelation zwischen einer integrierten CSR-Strategie und den Auswirkungen der Krise festgestellt werden konnte, ist doch davon auszugehen, dass eine nachhaltige CSR-Politik einen krisendämpfenden Charakter aufweist. Abschließend ist festzuhalten, dass die These der vorliegenden Forschungsarbeit, nämlich, dass CSR-Aktivitäten von Bankunternehmen grundsätzlich zu einer **Win-win-Situation** für alle sog. Stakeholder führt, also u.a. für

Unternehmen, Kunden, Mitarbeiter, Aktionäre und die Zivilgesellschaft, bestätigt werden kann.

The present research paper deals with Corporate Social Responsibility, the integration of social and environmental considerations into economically-driven corporate decision-making processes within selected banking groups.

The ideal way according to Porter/Kramer refers to the so-called strategic CSR meaning a management approach fully integrated throughout the value chain. Another part of the overall concept considers the corporate's attitude towards community aspects, and the role of a company as a corporate citizen. Therefore the political theory of corporate citizenship is applied. The relevant theoretical concept foresees the firm "*as being like a citizen with certain involvement in the community*"⁷³⁶. A second aspect deals with the impact of the financial crisis 2008 with regard to the implemented CSR measures, and if a correlation between a fully integrated strategic CSR and the overall impact of the crisis within a company can be determined. The research paper is divided into a comprehensive theoretical part (Part A) and one dealing with the empirical justification of the relevant assumptions (Part B). The case studies in Part B cover international banking groups. The decision to apply the theoretical concept to this very industry derives from the fact, that the financial crisis 2008 was kicked-off by the US-American Investmentbank Lehman Brothers and impacted subsequently not only but specifically the banking industry throughout the world. Based on the company rating to qualify for the Dow Jones Sustainability Index the following banking groups were picked: Australia & New Zealand Banking Group Ltd., Citigroup Inc. and finally HSBC Holdings plc. The analysis discovered that all three banking groups apply a fully integrated CSR strategy. Furthermore a direct reporting line and therefore responsibility for the topic of the CEO or the Board of Directors could be established. None of the banking groups reported any scaling-down of financial or human resources in CSR in the course of the financial crisis. This leads to the assumption that the commitment of being a responsible corporate citizen is strongly incorporated and not questioned anylonger internally. Even though a correlation between a fully-integrated CSR strategy and the impact of the financial crisis could not be proved, it can be assumed that strategic CSR leads to kind of a cushioning of the impact, a sustainable reputation and therefore a better starting position for the time after the crisis. The underlying thesis of the research paper refers to a **win-win-situation** for all relevant stakeholder i.e. company, employees, clients, shareholders and civil society at large, which in essence can be confirmed.

⁷³⁶ Garriga/Melé, 2004, S. 63.

KURZ-CV

Mag. Heidrun Kopp, MBA MA

AUSBILDUNG

- 11/2009** **Harvard Executive Training on „Corporate Social Responsibility“**
Harvard Business School, Boston, USA
- 04-07/2009** **CSR-Lehrgang „Integriertes CSR-Management“**
Plenum – gesellschaft für ganzheitlich nachhaltige Entwicklung,
Bad Blumau
- 2006-2008** **IDM/Universität Wien**
Master of Arts (MA)
Postgradualer Universitätslehrgang „Interdisziplinäre Balkanstudien“
- 1998 –1999** **Webster University, St. Louis, USA**
Master of Business Administration (MBA)
Studium in St. Louis, London, Wien
- 1985 – 1994** **Universität Wien**
Studium der Politikwissenschaft/Spezialisierung auf die Fächer
Volkswirtschaft, Sinologie sowie Entwicklungspolitik

BERUFLICHE ERFahrungen

Raiffeisen Zentralbank AG (RZB)

2010- Corporate Responsibility (CR) der RZB Group

Raiffeisen International Bank-Holding AG (RI)

2004-2009 Relationship Manager (betreutes Länderportfolio: u.a. Rumänien,
Bulgarien, Ungarn)

05/2008-2009 CSR/CR-Koordination für Raiffeisen International (RI) Group

Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG

2002 –2004 Country Manager für die Česká spořitelna (Czech Republic)

2000 –2002 Program Management „Integration Česká spořitelna“

1997 –1999 Abteilung für Wirtschafts- und Währungsunion/
„Projekt Euro-Währungsumstellung“

07- 09/1999 Internship, International Finance Corporation,
Washington DC; Abteilung Bankenanalyse

1995 – 1997 Account Manager / Kommerzbereich

1995 –1996 Bankinterne Trainee-Ausbildung