

Corporate Social Responsibility in der Automobilindustrie

Ein Vergleich verschiedener Unternehmen

Diplomarbeit

von

Thomas Kulmer

Technische Universität Graz

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie

O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Graz, im April 2011

In Kooperation mit:

SEAT S.A.



SEAT

EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am.....

.....

(Unterschrift)

STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

.....

date

.....

(signature)

Danksagung

Es bedarf viel an Unterstützung zur Verfassung einer Diplomarbeit. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mir dabei geholfen haben.

Mein besonderer Dank gilt meinen beiden Betreuern Herrn Dipl.-Ing. Markus Ringhofer und Herrn Dipl.-Ing. Martin Marchner, die mich während der Umsetzung unterstützt haben.

Insbesondere möchte ich mich bei meinen Betreuern von SEAT, Herrn Fernando Jover Mulero sowie Herrn Javier Rivera Jornet, für ihre Hilfestellung und Zusammenarbeit während meines Aufenthaltes vor Ort bedanken.

Kurzfassung

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein Konzept, welches die drei Belange Ökonomie, Ökologie und Soziales in die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auf freiwilliger Basis integriert. Aufgrund verschiedener Faktoren wie z.B. der Klimaveränderung findet ein Umbruch in der Denkweise der Gesellschaft hinsichtlich der Handlungen von Unternehmen statt und stellt die Unternehmen vor neue Herausforderungen. Insbesondere fordert die Gesellschaft von den Unternehmen, dass neben der Ökonomie, die Bereiche Ökologie und Soziales in den Entscheidungsprozessen der Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt werden sollen.

Derzeit wird dem Thema CSR bei SEAT nur wenig Beachtung geschenkt, jedoch will man sich aufgrund der stetig wachsenden Bedeutung dieses Konzepts damit intensiver auseinandersetzen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, SEAT eine Handlungsempfehlung zur Implementierung von CSR in der Unternehmensstrategie zu geben.

Zu Beginn dieser Diplomarbeit wird das Unternehmen vorgestellt und ihre Ausgangssituation, aus welcher die Problemstellung und die Ziele dieser Diplomarbeit abgeleitet werden, analysiert. Um SEAT einen Überblick des CSR-Konzepts zu geben, werden die Theorie zu CSR sowie ähnliche und teils überschneidende Konzepte und Ansätze umfassend erläutert und mit einer Begriffsabgrenzung versucht, die teilweise in sich übergehenden Ansätze zu unterscheiden.

Den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet die Identifizierung positiver Effekte eines CSR-Engagements auf das Unternehmen mittels Sekundärforschung sowie die Analyse, wie die Konkurrenz das Thema CSR handhabt. Aus diesem Grund wird ein Vergleich zwischen Konkurrenten und verschiedenen Marken des Volkswagenkonzerns anhand ihrer Internetauftritte und Nachhaltigkeitsberichte durchgeführt. Dieser Vergleich soll einerseits einen Überblick darüber geben, welche Aktivitäten und Maßnahmen in Bezug auf CSR von diesen Automobilherstellern bereits existieren und andererseits auch die Richtung zukünftiger

Anwendungsgebiete zeigen, die SEAT im Falle einer CSR-Strategie in Angriff nehmen kann.

Abschließend wird eine strategische Empfehlung abgegeben, welche ersten Schritte und Maßnahmen für eine erfolgreiche Umsetzung einer CSR-Strategie von SEAT notwendig sind. Dabei wurde festgestellt, dass eine erfolgreiche Implementierung von CSR nur dann gewährleistet ist, wenn es als ein Management- und Kommunikationswerkzeug und nicht als Projekt betrachtet wird.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is a concept which integrates the three aspects of economy, ecology and social affairs in the business of a company. Enterprises use this concept on a voluntary basis. Due to various factors such as the climate change there is an ongoing shift in the mindset of society. Society wants enterprises to take the fields of ecology and society (next to profit-making) equally into consideration in their decision making processes.

Currently, CSR at SEAT receives only little attention, but due to the growing importance of this concept, the company is beginning to focus more on it. The aim of this paper is to give SEAT a recommendation to implement CSR in the corporate strategy.

At the beginning of this paper, the company is introduced and the initial situation, from which the problems and objectives of this thesis are derived, analysed. The theory of CSR as well as other concepts with similar approaches will be explained in detail and the differences of their partly overlapping approaches will be made clear, in order to give SEAT an overview of CSR. Because of these similarities it is possible to confuse those concepts. Therefore, I will try to make the differences of the partially overlapping concepts clear.

The focus of this paper is to identify positive effects of CSR's commitment to the company by research and further analysis of how competitors handle the issue of CSR. For this reason, a comparison is carried out between competitors and various brands of the Volkswagen Group, based on their website and sustainability reports. On the one hand, this comparison gives an overview of the already existing activities and actions related to CSR by these car manufacturers. On the other hand, it gives an overview of the treated areas by the manufacturers and shows SEAT ways for a future commitment to CSR.

Finally, a strategic recommendation offers SEAT a first guidance for a successful implementation of a CSR strategy. It was found that a successfully implementation of CSR is only guaranteed if CSR is seen as a management- and communication tool and not as a project.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	i
Abstract	iii
Inhaltsverzeichnis	iv
1. Einleitung.....	1
1.1 Unternehmensbeschreibung SEAT S.A.	1
1.2 Ausgangssituation.....	1
1.3 Problemstellung und Zielsetzung	2
1.4 Vorgehensweise	2
2. Corporate Social Responsibility.....	4
2.1 Historische Entwicklung	4
2.2 Begriffsentwicklung	7
2.3 Definition CSR	9
2.3.1 Interne Dimension von CSR	11
2.3.2 Externe Dimension von CSR	13
2.3.3 Kritik an CSR	15
2.4 Internationale Initiativen, Standards und Plattformen	16
2.4.1 UN Global Compact	16
2.4.2 OECD-Leitsätze	18
2.4.3 ILO-Basiskonvention	18
2.4.4 Global Reporting Initiative	19
2.4.5 ISO 26000.....	21
2.4.6 Social Accountability International.....	21
2.4.7 AccountAbility 1000.....	22
2.4.8 World Business Council for Sustainable Development	22
2.5 Alternative Konzepte und Begriffsabgrenzung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen	23
2.5.1 Sustainable Development	24
2.5.2 Corporate Sustainability	25
2.5.3 Corporate Citizenship.....	26
2.5.4 Corporate Governance.....	31
2.6 Begriffsabgrenzung.....	34

3. Wettbewerbsvorteile durch CSR	36
3.1 Allgemeine Fragestellungen.....	36
3.2 Stakeholder-Erwartungen als treibender Faktor	41
3.3 Umweltschutz als treibender Faktor	42
3.4 Positives Arbeitsumfeld als treibender Faktor	46
3.4.1 Unternehmenskultur	46
3.4.2 Arbeitszufriedenheit	48
3.4.3 Commitment.....	48
3.5 Wirtschaftlicher Erfolg als treibender Faktor.....	50
3.5.1 Fonds-bzw. Portfolioebene.....	53
3.5.2 Einzeltitel- bzw. Unternehmensebene	55
3.6 Resümee	60
4. Mitbewerbervergleich	62
4.1 Integrität.....	64
4.2 Sicherheit.....	65
4.3 Umwelt.....	67
4.3.1 Umwelteigenschaften in Bezug auf das Produkt.....	67
4.3.2 Umwelteigenschaften in Bezug auf den Prozess.....	69
4.4 Supply Chain	70
4.5 Mitarbeiter.....	71
4.6 Philanthropie.....	73
5. Handlungsempfehlung	76
6. Schlussfolgerung und Ausblick	77
Literaturverzeichnis	78
Abbildungsverzeichnis	89
Tabellenverzeichnis	90
Abkürzungsverzeichnis	91

1. Einleitung

Das folgende Kapitel gibt neben einer kurzen Beschreibung des Unternehmens eine Auskunft über die Ausgangssituation, Problemstellung und Ziele dieser Diplomarbeit.

1.1 Unternehmensbeschreibung SEAT S.A.¹

Der internationale Automobilhersteller SEAT mit Hauptsitz in Martorell, nahe Barcelona, zählt mit rund 10.000 Mitarbeitern zu den größten Arbeitgebern in Spanien. In Martorell erfolgt die Forschung, Entwicklung und ein Großteil der Produktion.

Die Gründung des Unternehmens erfolgte im Jahr 1950 unter dem Namen *Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.A.* und ging im Jahr 1990 vollständig in das Eigentum von Volkswagen über. Seitdem werden alle grundlegenden Entscheidungen von der Konzernmutter beeinflusst.

Die Marke SEAT beschreibt sich selbst durch die Attribute Jugendlichkeit (*Young*), Designorientierung (*Design Driven*) und Sportlichkeit (*Sporty*) und will mit seinen derzeitigen Modellen Ibiza, Leon, Altea, Exeo und Alhambra dies auch verdeutlichen.

Die Organisierung von SEAT ist in Funktionsbereiche wie z.B. Einkauf, Finanzen, Produktion usw. aufgebaut und wird seit dem Jahr 2009 vom Vorstandsvorsitzenden James Muir geleitet. Die Abteilung der strategischen Gesamtplanung, in der diese Diplomarbeit durchgeführt wurde, ist mit dem Generalsekretariat verbunden und untersteht direkt dem Vorstandsvorsitzenden.

1.2 Ausgangssituation

In letzter Zeit verschieben sich die Machtverhältnisse von den einzelnen Staaten hin zu den großen Unternehmen und dadurch wird der Ruf der Gesellschaft nach einer Verantwortungsübernahme der Unternehmen immer lauter. Der so entstehende öffentliche Druck der Gesellschaft drängt die Unternehmen zu Handlungsweisen, die zum größten Teil mit und teilweise auch nicht mit dem

¹ <http://www.seat.at> (15.03.2011)

Kerngeschäft der Unternehmen einhergehen. Alle Maßnahmen und Aktivitäten von Unternehmen für das gesellschaftliche Wohlergehen werden unter dem Begriff *Corporate Social Responsibility* (CSR) zusammengefasst. Darunter wird die Miteinbeziehung der drei Komponenten Ökologie, Ökonomie und Soziales in allen Entscheidungen der Geschäftstätigkeit verstanden. SEAT ist sich der Unumgänglichkeit des Themas CSR bewusst und strebt an, das CSR-Konzept in die Unternehmensstrategie zu integrieren.

1.3 Problemstellung und Zielsetzung

Die Gesellschaft fordert verstärkt eine verantwortungsbewusste Verhaltensweise von Unternehmen und drückt dies unter anderem in ihren Kaufentscheidungen aus. Für eine nachhaltige und gesicherte Entwicklung eines Unternehmens ist die Berücksichtigung dieser Geschäftspraktiken daher unumgänglich und namhafte Automobilhersteller befassen sich bereits mit dem Thema CSR. Das Ziel dieser Arbeit ist, SEAT einen Überblick über das CSR-Konzept zu geben, um letztlich bei belegtem Nutzen eine Handlungsempfehlung zur Implementierung einer CSR-Strategie abzugeben.

1.4 Vorgehensweise

Zu Beginn wird ein Überblick über CSR und seine historische Entwicklung gegeben. Zusätzlich wird noch ein kritischer Blick auf CSR geworfen und zuletzt auf Initiativen, Normen und Werte unserer Gesellschaft eingegangen.

Konzepte, die parallel neben CSR bestehen bzw. ähnliche, teils überschneidende Konzepte und Ansätze haben, werden anschließend betrachtet. Aufgrund dieser Ähnlichkeiten kommt es oft zu Verwechslungen zwischen diesen Konzepten. Daher wird mit einer Begriffsabgrenzung versucht, die teilweise in sich übergehenden Ansätze zu unterscheiden.

Danach wird auf die Wettbewerbsvorteile durch die Anwendung einer CSR-Strategie eingegangen. Treibende Faktoren, die zu einer Anwendung von CSR führen, sollen nachvollziehbar gemacht werden. Konkret wird versucht darzustellen, warum man CSR im Unternehmen integrieren soll und worin der Nutzen für die Gesellschaft, aber auch für das Unternehmen besteht.

Als nächstes wird ein Vergleich angestellt, bei dem ausgesuchte Konkurrenten von SEAT sowie Konzernmarken von Volkswagen auf CSR-Aktivitäten anhand ihrer Internetauftritte und Nachhaltigkeitsberichte untersucht werden.

Dieser Vergleich soll helfen, im Falle eines CSR-Engagements von SEAT sich zu Beginn leichter auf grundsätzliche Inhalte zu fokussieren und zusätzlich Auskunft darüber geben, ob gewisse Aktivitäten, mit denen sich die Konkurrenten abzuheben versuchen und damit einen eigenen Wiedererkennungswert schaffen wollen, bereits existieren. Auf diese Weise soll vermieden werden, dass SEAT mit seinen Maßnahmen ungewollt bzw. unwissend die Konkurrenz zur Gänze imitiert, was sich letztlich negativ auf das Unternehmen auswirken kann.

Abschließend wird eine Handlungsempfehlung für SEAT abgeleitet, um den ersten Schritt eines möglichen CSR-Engagements einfacher zu gestalten.

2. Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR), zu Deutsch die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens, geht der grundlegenden Frage nach, welche Aufgaben und Pflichten ein Unternehmen in Bezug auf die Gesellschaft hat und ob es ausreichend ist, wenn es nur durch sein wirtschaftliches Handeln einen Wert für die Gesellschaft schafft oder ob die Verantwortungen und Verpflichtungen des Unternehmens darüber hinaus gehen.²

2.1 Historische Entwicklung

In den Anfängen des Industriezeitalters agierte jedes Unternehmen mehr oder weniger in seinem eigenen, abgegrenzten Umfeld und schuf für sich und die umliegende Gesellschaft nur durch das alleinige Streben nach den eigenen Interessen einen gemeinsamen Mehrwert.

Dies war auch die Ansicht von *Adam Smith*, der als Gründervater der Volkswirtschaftslehre angesehen wird. Er beschrieb in seinem 1776 erschienenen Buch „*Der Wohlstand der Nationen*“, dass es für das Gemeinwohl vollkommen ausreicht, wenn jedes Individuum nur in seinem Eigeninteresse handelt, da gerade das Streben nach dem eigenen Vorteil notwendigerweise dazu führt, dass auch das Allgemeinwohl gefördert wird. Jeder einzelne werde „*in diesem wie auch in vielen anderen Fällen von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt habe.*“³

Dies war so lange in Ordnung, wie es für Unternehmen und die dortige Gesellschaft eine beidseitige *Win-Win*-Situation gegeben hat. Im Zuge der Globalisierung konzentrierten sich die Unternehmen jedoch nicht mehr alleine auf ihre Heimatmärkte, sondern wurden international durch Handel und Direktinvestitionen tätig. Häufig geschah dies in Ländern und Märkten, in welchen nicht mit vergleichbaren Standards der industrialisierten Länder gearbeitet und produziert wurde. Dies brachte für die weniger entwickelten Länder zwar am Beginn große Vorteile, z.B. durch neu geschaffene Arbeitsplätze oder den Transfer von Wis-

² Vgl. Dyllick (2004), S. 1

³ Vgl. Smith (1974), S. 371

sen und *Know-How* von den Industrieländern in die Entwicklungs- oder Schwellenländer. Jedoch basierte diese Verlagerung nicht auf alleiniger Wohltätigkeit der Unternehmen, sondern hatte als Hintergrund oftmals die Eigeninteressen der Unternehmen z.B. durch höhere Gewinnspannen. Denn in den Entwicklungs- und Schwellenländern gibt es vermehrt weniger strenge Auflagen und Gesetze bez. Umwelt und Arbeitsplatzbeschaffenheit. Auch die Regierungen dieser Staaten sind gegen große, multinational agierende Unternehmen häufig nicht gerüstet und müssen die Praktiken der mächtigen Unternehmen oftmals dulden, da diese sonst mit ihrer Abwanderung drohen und dadurch die ohnehin schon schwierige Situation des Landes noch weiter verschlechtert wird. Durch die bereits erwähnten niedrigeren Umwelt- und Sozialstandards ist z.B. eine billigere Produktion, und infolge dessen ein noch höherer Profit möglich, der jedoch nicht den Ländern zu Gute kommt, in denen er zu nicht fairen Konditionen generiert wird, sondern allein den Ländern, die schon einen guten und gesunden Wohlstand aufweisen und letztlich den Aktionären dieser Unternehmen. Genau an diesem Punkt wird CSR zu einem großen Thema.

Friedman, ein großer Befürworter der Shareholder-Theorie, argumentiert in seinem Artikel „*The Social Responsibility of Business is to increase its Profits*“, dass Unternehmen einzig und allein den Besitzern Verantwortung schulden und die Aufgabe, Profit zu erzeugen im Vordergrund steht, um den Wert für Aktionäre (Shareholder) zu steigern.⁴

Dieses Verhalten kann meines Erachtens aber auf lange Sicht gesehen nicht gut gehen. Die fortschreitende Globalisierung trägt ihren Teil dazu bei, dass die Unternehmen auch eine soziale Verantwortung wahrnehmen. Durch die moderne Informationstechnologie kommen Nachrichten und Mitteilungen z.B. über das ausbeuterische Handeln der Unternehmen an ihren Produktionsstandorten ans Tageslicht und kann sich negativ auf die Unternehmen auswirken.⁵

Die breite Öffentlichkeit wird deutlich aufmerksamer, wie sich Unternehmen verhalten und zieht dies in ihre Kaufentscheidungen mit ein. Skandale wie z.B. gefälschte Bilanzberichte, Umweltkatastrophen, Kinderarbeit und Diskriminie-

⁴ Vgl. Friedman (1970), S. 223

⁵ Vgl. Grusch/Mayerhofer/Mertzbach (2008), S. V

rung am Arbeitsplatz bewirken, dass Kunden sowie alle direkt und indirekt betroffenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens mehr Transparenz, Verantwortlichkeit und die Berücksichtigung ihrer Interessen verlangen. Unternehmen können für ihre Handlungen und Aktivitäten von der Gesellschaft und den Stakeholdern zur Verantwortung gezogen werden, und die ökonomische, soziale und ökologische Performance wird für die Bewertung von Unternehmen herangezogen.⁶

Die Stakeholder-Sichtweise ist ein Ansatz, um die von den verschiedenen Anspruchsgruppen verlangte Zielsetzung zu erreichen. Diese Theorie geht vom Grundsatz aus, dass das Management dazu verpflichtet ist, die Interessen aller Anspruchsgruppen (Stakeholder) des Unternehmens angemessen und fair zu behandeln. Der Erfolg eines Unternehmens ist in einer entscheidenden Weise davon abhängig, ob ein gutes Arbeits- und Kooperationsklima geschaffen wurde und alle für den Erfolg des Unternehmens wichtigen Parteien im Dialog mit dem Unternehmen stehen.⁷

Im Vergleich zur Stakeholder-Perspektive wird dem Shareholder-Value-Gedanken eine Kurzfristorientierung vorgeworfen und führe nur zu kurzfristigem Gewinnstreben, verbunden mit einer Vernachlässigung der langfristigen und strategischen Entwicklung des Unternehmens. Darüber hinaus zeigen einige empirische Arbeiten, dass der Kapitalmarkt die langfristige Planung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens mit Kursgewinnen honoriert.⁸

Somit sollte das Unternehmen auf einen engen Dialog mit seinen Stakeholdern setzen, da sie die Möglichkeit haben, den Erfolg eines Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen.⁹

Dies kann aber auch als eine große Chance gesehen werden. Unternehmen, die sich als bewährtes, verlässliches und vertrauenswürdiges Mitglied der Gesellschaft positionieren, sind auf lange Sicht besser aufgestellt bzw. besser gerüstet als Unternehmen, die dies vernachlässigen. Durch CSR-Aktivitäten soll eine gute Verbindung zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft mit

⁶ Vgl. Köppl/Neureiter (2004), S. 13 f.

⁷ Vgl. Wentges (2002), S. 87 ff.

⁸ Vgl. Lüers (2006), S. 13 f.

⁹ Vgl. Thommen (2003), S. 22

beidseitigem Nutzen hergestellt werden. Denn durch CSR-Maßnahmen lernen Unternehmen unter anderem die Gesellschaft und de facto ihre Kunden besser kennen, was sich als wesentlicher Wettbewerbsfaktor herausstellen kann. Dadurch können zukünftige Trends und Wünsche früher festgestellt und befriedigt werden, eine rein freiwillige Unterstützung einer örtlich wichtigen Kulturveranstaltung kann beispielsweise zu einem besseren Image führen, was sich letztlich eventuell in einer Kaufentscheidung auszahlen kann.

2.2 Begriffsentwicklung

Ursprünglich kommt der Begriff *Corporate Social Responsibility* aus dem anglo-amerikanischen Raum und wird in die Unternehmensethik, einem Teilbereich der angewandten Ethik, eingeordnet.¹⁰

Erstmals scheint der Begriff CSR 1953 in den USA auf, als *Bowen* in seiner Publikation „*Social Responsibility of the Businessmen*“ behauptete, dass die Unternehmer sich auch an den Erwartungen, Zielen und Werten der Gesellschaft zu orientieren haben.¹¹

In den siebziger Jahren definierte *Davis* CSR wie folgt:

*„...the firm’s consideration of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm to accomplish social (and environmental) benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks.“*¹²

Zu Beginn war CSR für *Davis* noch ein unklares Konzept, jedoch vertrat er schon 1960 die Ansicht, dass CSR dem Unternehmen dauerhaft Vorteile bringt und daher im Managementprozess weiter analysiert werden sollte.¹³

Im Jahr 1991 wurde die moderne CSR-Forschung im Wesentlichen geprägt von *Archie B. Carroll* mit seiner berühmten CSR-Pyramide. Demnach soll die Pyra-

¹⁰ Vgl. Bassen/Jastram/Meyer (2005), S. 231

¹¹ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 18

¹² Davis (1973), S. 312

¹³ Vgl. Schwalbach/Schwerk (2007), S. 78

mide den Unternehmen helfen, ihren Verpflichtungen gegenüber ihren Stakeholdern nachzukommen.¹⁴



Abbildung 1: Die CSR-Pyramide nach Carroll¹⁵

Carroll geht davon aus, dass die soziale Verantwortung von Unternehmen sich in verschiedene Ebenen aufteilen lässt und eine Definition genügen muss um alle Ebenen darin einzugliedern.¹⁶

„The Social Responsibility of business encompasses the economic, the legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time.“¹⁷

Die erste Ebene und somit die Grundstruktur stellt die ökonomische Verantwortung in der Produktion von Gütern dar, mit welcher sich Profit generieren lässt und auch die Konsumenten zufriedenstellt.¹⁸

¹⁴ Vgl. Carroll (1991), S. 40 ff.

¹⁵ Vgl. <http://www.csrquest.net> (18.10.2010)

¹⁶ Vgl. Schranz (2007), S. 28 f.

¹⁷ Carroll (1979), S. 500

¹⁸ Vgl. Carroll (1991), S. 40 f.

In der zweiten Ebene respektieren die Unternehmen die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die ihnen auferlegt worden sind. Werden keine geltenden Gesetze verletzt, so wird der erwirtschaftete Profit als legitim angesehen.¹⁹

Die dritte Stufe inkludiert die von der Gesellschaft geforderte ethische Verantwortung. Hier handelt es sich um Normen, Standards und Erwartungen, die über den gesetzlichen Anforderungen stehen und sich in Entscheidungssituationen mit den Fragen „richtig“ und „falsch“ auseinandersetzen.²⁰

Als letzte Stufe gilt die an das Unternehmen gestellte Verantwortung als „guter“ Bürger. Sie begründet sich auf die Freiwilligkeit, wobei nicht wie in den Stufen zuvor ein moralischer Sinn dahintersteckt. Sie kann nur erreicht werden, wenn die anderen Stufen zuvor erfüllt sind.²¹

2.3 Definition CSR

Durch die steigende Anzahl an Organisationen und wissenschaftlichen Artikel, die sich mit CSR befassen, gibt es auch in der Literatur viele verschiedene Definitionen und Ansätze zu diesem Thema. Bis heute existiert eine große Anzahl an Definitionen und Auffassungen zu CSR.

Folgende Definitionen von CSR sind meiner Meinung nach erwähnenswert:

„Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das ausgehend vom Wertegerüst und den Zielen des Unternehmens dessen Rolle in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Verantwortung konkretisiert. Es umfasst die Gesamtheit aller sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinaus gehen. Die Integration dieses Engagements in inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Hinsicht und die strukturell-prozessuale Implementie-

¹⁹ Vgl. Schranz (2007), S. 28

²⁰ Vgl. Dausend (2008), S. 21

²¹ Vgl. Carroll (1991), S. 41 f.

„... in die Unternehmenstätigkeit, sowie die Sicherstellung langfristiger Wechselbeziehungen mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) sind zentrale Bestandteile des CSR-Konzepts.“²²

Köppl/Neureiter beschreiben CSR 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 Verantwortung, der ökologischen Verantwortung und der gesellschaftlichen Verantwortung“.²³

Im europäischen Raum gibt es eine eindeutige, jedoch noch nicht weit fortgeschrittene Verbreitung der Definition zu CSR von der europäischen Kommission.²⁴ Mit dem Titel *„Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“* veröffentlichte die EU im Juli 2001 ein Grünbuch (welches ein Diskussionspapier der Europäischen Kommission zu einem bestimmten Thema ist²⁵), in welchem auch der Begriff CSR definiert wird. Dieser Standard wird in der vorliegenden Arbeit auch als Definition herangezogen.

In diesem Grünbuch wird CSR angesehen als „ein Konzept, das Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren. Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus „mehr“ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehungen zu anderen Stakeholdern.“²⁶

²² Meffert/Münstermann (2005), S. 2

²³ Köppl/Neureiter (2004), S. 5

²⁴ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 48

²⁵ Vgl. <http://www.eu-direct.info> (28.03.2011)

²⁶ Europäische Kommission (2001a), S. 5

Laut *Ankele/Braun/Clausen/Löw* sind nach der Definition der EU folgende Faktoren maßgeblich:²⁷

- CSR enthält die ökologische und soziale Dimension von Nachhaltigkeit
- CSR soll zu nachhaltiger Entwicklung führen
- CSR impliziert die Einhaltung der Rechtsvorschriften (*Compliance*)
- CSR des Unternehmens geht über Compliance hinaus
- CSR ist kein Ersatz für bestehende und zukünftige Rechtsvorschriften

Unklar bei der CSR-Definition der Europäischen Kommission ist, ob und wie diese Ziele außerhalb der bestehenden Regulierungen verbindlich sind und nach welcher Priorisierung vorgegangen werden muss bzw. soll. An dieser Stelle treten die ethisch-moralischen Grenzen auf, auf die der CSR-Ansatz hinweist.²⁸

Weiter ist anzumerken, dass CSR kein Human- oder Sozialprogramm ist, sondern ein Management- und Kommunikationswerkzeug, das außer der ökonomischen auch die soziale und ökologische Verantwortung in die Unternehmensstrategie integriert.

CSR beruht auf Freiwilligkeit, jedoch ist inhaltlich nicht beliebig anwendbar. Im Grünbuch werden daher Kategorien genannt und dabei zwischen einer internen und einer externen Dimension von CSR unterschieden.

2.3.1 Interne Dimension von CSR

Die interne Dimension von CSR wird in vier Bereiche untergegliedert, welche im Folgenden kurz erklärt werden.

Humanressourcenmanagement

Ein wichtiger Part wird dem Umgang mit den Mitarbeitern zugeschrieben. Hauptaufgabe ist, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. Dies

²⁷ Vgl. *Ankele/Braun/Clausen/Löw* (2004), S. 48

²⁸ Vgl. *Ankele/Braun/Clausen/Löw* (2004), S. 48

soll durch spezielle Anreize wie z.B. lebenslanges Lernen, bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familienleben und Freizeit etc. garantiert bzw. geschaffen werden und geht weit über das erforderliche Maß hinaus. Weiter wird auch auf eine nichtdiskriminierende Einstellungspolitik wie z.B. die Einstellung von ethnischen Minderheiten angehörnden Personen oder von benachteiligten Personen hingewiesen. Wichtig dabei ist auch, dass es einen Einbezug aller relevanten lokalen Akteuren gibt, die Bildungs- und Ausbildungsprogramme gestalten.²⁹

Arbeitsschutz

Bisher wurde der Arbeitsschutz hauptsächlich durch die Gesetzgebung geregelt. Jedoch ergeben sich in letzter Zeit immer mehr Herausforderungen durch Outsourcing und die darin inbegriffenen Probleme mit den Arbeitsschutzfragen.³⁰

Sozialverträgliche Umstrukturierung von Unternehmen

Mit einer offenen Kommunikationspolitik sollen bei einer „sozial verantwortungsvollen Umstrukturierung“ die Interessen und Belange aller Akteure berücksichtigt werden, welche von den Veränderungen betroffen sind. Durch Fusionen, Rationalisierungen etc. kann es zu einem Stellenabbau kommen, aber im Vorfeld sollen alle Möglichkeiten und alternative Strategien in Betracht gezogen werden, um die Rationalisierungsmaßnahmen im Hinblick auf die Folgen der betroffenen Regionen im wirtschaftlichen sowie sozialen Sinne so rücksichtsvoll als möglich zu vollziehen.³¹

Steuerung der Umwelteinwirkungen und des Ressourcenverbrauchs

Unternehmen werden zu einem sparsameren Ressourceneinsatz aufgefordert, welcher im Allgemeinen die Umweltbelastungen sowie die Energie-, Abfallentsorgungs-, Produktions- und Schadstoffbeseitigungskosten reduziert. Dies hat ein *Win-Win*-Potential, welches die Ertragskraft und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verbessern kann. Außerdem wird auch zwischen Behörden

²⁹ Vgl. Europäische Kommission (2001a), S. 7

³⁰ Vgl. Europäische Kommission (2001a), S. 7

³¹ Vgl. Europäische Kommission (2001a), S. 8 f.

und Unternehmen zusammengearbeitet. Bei der integrierten Produktpolitik (IPP) wird in einem Arbeitskreis, bestehend aus den Unternehmen und den Stakeholdern, gemeinsam während des gesamten Produktlebenszyklus die Umweltauswirkung des Produktes verfolgt und verbessert.³²

2.3.2 Externe Dimension von CSR

Die externe Dimension setzt vor allem auf die Einbindung aller beteiligten Akteure und besteht wiederum aus vier Untergliederungen.

Lokale Gemeinschaften

Wesentlich hierbei ist die Integration der Unternehmen in das lokale Umfeld. Die Unternehmen bieten z.B. Arbeitsplätze und leisten Steuerabgaben an die Kommunen, dennoch sind auch sie abhängig von der Stabilität und dem Wohlstand der Gesellschaft und der Gemeinschaften. Unternehmen haben einen Einfluss auf die Gemeinschaftsbelange durch z.B. Umweltengagement, Partnerschaften mit Kommunen, Sponsoring von lokalen Sport- und Kulturereignissen und durch Spenden für wohltätige Zwecke.³³

Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten an CSR-Aktivitäten. Eine enge Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern durch strategische Bündnisse und Joint Ventures kann Schwierigkeiten vermeiden, die Qualität steigern und zugleich Kosten senken sowie langfristig eher zu fairem Wettbewerb führen.³⁴

Menschenrechte

Eine signifikante Ausprägung besitzt CSR in Bezug auf die globalen Versorgungsketten und die internationale Wirtschaftstätigkeit. Dies spiegelt sich in internationalen Abkommen wie z.B. der Erklärung der IAO über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit oder den OECD-Leitlinien für internationale

³² Vgl. Europäische Kommission (2001a), S. 9 f.

³³ Vgl. Europäische Kommission (2001a), S. 10 f.

³⁴ Vgl. Europäische Kommission (2001a), S. 11 f.

Unternehmen wider. Zudem wird auf die Verhaltensweisen in Ländern, in welchen die Menschenrechte häufig verletzt werden, hingewiesen. Auch der Kampf gegen die Korruption durch das Cotonou-Abkommen und freiwillige Verhalten werden angeführt.³⁵

Globaler Umweltschutz

Die Unternehmen müssen auch in Bezug auf die grenzüberschreitenden Auswirkungen auf die Umwelt soziale Verantwortung übernehmen. Im Rahmen des IPP-Konzepts können sie ihre Umweltperformance der gesamten Versorgungskette anheben. Auch auf Investitionen und Aktivitäten auf diesem Gebiet in Drittländern wird appelliert.³⁶

Nachdem Kommentare zum Grünbuch eingeholt wurden, gründete die Europäische Kommission im Jahr 2002 das *European Multi-Stakeholder-Forum on CSR (EMS-Forum)*. In diesem Forum sind unterschiedliche Interessengruppen wie Unternehmensverbände, Gewerkschaften, Umwelt- und Sozial-NGOs sowie Verbraucherverbände vertreten. Auch CSR-aktive EU-Vertreter und Organisationen (z. B. ILO und OECD) sind Teilnehmer im Forum. Die Arbeitsaufteilung geschieht im Forum auf zwei Ebenen: den High Level Meetings, in denen die Ausrichtung, Verfahrensweisen und die Agenda festgelegt und Zwischenergebnisse zusammengeführt werden, und den Arbeitsgruppen bzw. sogenannten runden Tischen, in denen der Austausch von Erfahrungen und Interessen stattfindet.³⁷

Aufgrund des EMS-Forums fand ein breit angelegter, politisch integrierter Dialog statt, der auf eine nachhaltige Unternehmensführung baut. Neben den üblichen Konsensthemen tauchen aber auch immer wieder unterschiedliche Auffassungen der Interessenvertreter bez. des Verhältnisses von Regulierung und Freiwilligkeit sowie von Vereinheitlichung und Vielfalt auf und daher werden kri-

³⁵ Vgl. Europäische Kommission (2001a), S. 12 f.

³⁶ Vgl. Europäische Kommission (2001a), S. 15

³⁷ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 28

tische Themen, wie etwa eine verpflichtende Berichterstattung, nicht systematisch diskutiert.³⁸

Durch die große Anzahl an Definitionen besteht mittlerweile eine Vielzahl an Standardisierungsinitiativen wie die Global Reporting Initiative, der UN Global Compact, die *Social Accountability 8000*, der *Accountability 1000* etc., welche vor allem durch die neuen Institutionen wie etwa CSR-Europe und *World Business Council for Sustainable Development* angestoßen wurden.³⁹

2.3.3 Kritik an CSR

Die in letzter Zeit stattfindende Verschiebung des Machtverhältnisses von politischen hin zu ökonomischen Institutionen bewirkt eine neue Stellung der Unternehmen in Bezug auf ihre Rechte, Pflichten und Handlungsräume. Die Globalisierung verlangt von den Unternehmen ein neues Selbstverständnis und eine aktive Gestaltung in Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung, welche sich in die bestehenden Erwartungen grundlegend unterscheidet.⁴⁰

Aufgrund der vielen gegenwärtigen und teils unterschiedlichen Definitionen und Auffassungen von CSR wird der primäre Kritikpunkt ersichtlich. Darum fällt es sehr schwer abzugrenzen, welche Aktivitäten freiwillig und welche vom Gesetzgeber vorgeschrieben sind. Weiter werden CSR-Aktivitäten zur Last gelegt, dass die Maßnahmen nur durchgeführt werden, um daraus einen finanziellen Nutzen für das Unternehmen zu ziehen und nicht z.B. den Ruf oder die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu verbessern. Andererseits sind die rein philanthropisch angelegten Projekte nicht im Interesse der rentabilitätsorientierten Aktionäre, da sie ihr Kapital nur für den eigentlichen Geschäftszweck zur Verfügung stellen.⁴¹

Heftig kritisiert wird der CSR-Ansatz z.B. von der Sozialorganisation *Christian Aid*. Diese Organisation veröffentlichte im Jahr 2004 eine Studie mit dem Titel

³⁸ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 35

³⁹ Vgl. <http://www.respect.at> (18.10.2010)

⁴⁰ Vgl. Pfriem (2006), S. 351

⁴¹ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 47

„*Behind the mask. The real face of corporate social responsibility*“ und fordert darin eine internationale Regelung zu verbindlichen CSR-Maßnahmen, da sie CSR-Aktivitäten der Unternehmen nur als Ersatz für eine strengere und überprüfbare Gesetzgebung sehen. Zusätzlich wollen sie anhand von Fallbeispielen auch veranschaulichen, dass bei bekennenden CSR-Unternehmen das wirtschaftliche Interesse über den Interessen der Gesellschaft steht.⁴²

Das CSR-Engagement wird auch oft benutzt, um in einigen Bereichen oder auch Produktionsstätten die soziale und ökologische Performance zu verbessern, jedoch mit dem Hintergrund, über Verschlechterungen hinweg zu täuschen. Hier besteht der berechtigte Vorwurf der oberflächlichen und öffentlichkeitswirksamen Anwendung, um die eigentlichen negativen Einflüsse auf Mensch und Umwelt der Unternehmensaktivitäten zu verbergen.⁴³

2.4 Internationale Initiativen, Standards und Plattformen

Im Folgenden soll ein Überblick über die wichtigsten Leitfäden, Standards und Initiativen gegeben werden, auf denen sich die Wertvorstellungen der Unternehmen teilweise beziehen.

2.4.1 UN Global Compact

Der ehemalige UN-Generalsekretär Kofi Annan stellte beim *World Economic Forum* in Davos 1999 den *UN Global Compact (GC)* vor, welcher mit seinen Prinzipien als weltweite CSR-Initiative für nachhaltiges Handeln in der Wirtschaft betrachtet werden kann.⁴⁴ Der GC sieht sich als eine wertorientierte Plattform, deren Ziel die Förderung institutionellen Lernens ist und sogleich Transparenz und Dialogmöglichkeiten schafft, um bewährte Verhaltensweisen aufzuzeigen und zu unterstützen. Der Pakt umfasst zehn Prinzipien, die sich aus der Erklärung über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit der Internationalen Arbeitsorganisationen (ILO) und der Agenda 21, ein in Rio

⁴² Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 47

⁴³ Vgl. Oliviero/Simmons (2002), S. 100 ff.

⁴⁴ Vgl. Köppl/Neureiter (2004), S. 28

de Janeiro verabschiedetes entwicklungs- und umweltpolitisches Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert zur nachhaltigen Entwicklung, ableiten lassen.⁴⁵ Die folgenden zehn Prinzipien sind in vier Hauptbereiche und ihre Aufgaben untergliedert:⁴⁶

Menschenrechte

- Die im eigenen Einflussbereich liegenden internationalen Menschenrechte zu unterstützen und zu respektieren und
- sicherzustellen, dass das eigene Unternehmen sich nicht an Menschenrechtsverletzungen beteiligt.

Arbeitsnormen

- Die Aufrechterhaltung der Vereinigungsfreiheit und des Rechts auf Kollektivverhandlungen,
- jegliche Abschaffung von Zwangsarbeit,
- Kinderarbeit zu unterbinden und
- bei Anstellung und Beschäftigung gegen Diskriminierung vorzugehen.

Umweltschutz

- Im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz verfolgen,
- Initiativen ergreifen, um ein größeres Umweltbewusstsein zu erzeugen und
- Schritte zur Entwicklung und Verbreitung von umweltfreundlichen Technologien zu setzen.

Korruptionsbekämpfung

- Sich gegen alle Formen der Korruption, inklusive Erpressung und Bestechlichkeit, einzusetzen.

Die sich beteiligenden Unternehmen und Institutionen verpflichten sich gegenüber der Einhaltung der 10 Prinzipien und müssen einen jährlichen Bericht ver-

⁴⁵ Vgl. <http://www.unglobalcompact.org> (20.10.2010)

⁴⁶ Vgl. <http://www.unglobalcompact.org> (20.10.2010)

fassen, der über den Fortschritt der Umsetzung der Prinzipien informiert. Kritisch zu betrachten ist die Tatsache, dass keine Überwachung besteht, um die Gültigkeit der Berichte zu überprüfen.

2.4.2 OECD-Leitsätze

Im Jahr 2000 veröffentlichte die OECD, die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, eine überarbeitete Version der Leitlinien für das Verhalten von multinationalen Unternehmen. Die auf den ILO basierenden Leitsätze enthalten Standards der nachhaltigen Unternehmensführung unter anderem in den Bereichen Menschenrechte, Steuern, Korruption, Umweltschutz und der wesentlichen Offenlegung von Informationen finanzieller und materieller Herkunft. Diese Leitsätze basieren auf der Freiwilligkeit der Unternehmen, jedoch sind sie für die Unterzeichnerstaaten völkerrechtlich verbindlich.⁴⁷

„Im Unterschied zum GC und den zahlreichen unternehmensbezogenen Verhaltenskodizes bilden die OECD-Leitsätze den einzigen multilateral anerkannten Kodex, den Regierungen untereinander vereinbart haben. Während die OECD-Leitsätze für die Unternehmen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhen, haben sich die Regierungen verpflichtet, die Implementierung der Leitsätze voranzutreiben.“⁴⁸

Allerdings fördern sogenannte nationale Kontaktpunkte die Einhaltung der Leitlinien und bei existierender Kritik am Verhalten von Unternehmen fungieren diese Kontaktpunkte als Mediatoren, um den bestehenden Sachverhalt zu überprüfen und den Konflikt zu lösen.⁴⁹

2.4.3 ILO-Basiskonvention

Die internationale Arbeitsorganisation (ILO), gegründet im Jahr 1919 und mit derzeit 183 Mitgliedsstaaten, ist eine Sonderorganisation der UN und setzt den

⁴⁷ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 115

⁴⁸ Vgl. Chahoud (2005), S. 3

⁴⁹ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 115

Schwerpunkt ihrer Arbeit auf die Formulierung und Durchsetzung internationaler Arbeits- und Sozialnormen. Sie verfasste die Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und setzt somit gewisse Mindeststandards in der Beschäftigungspolitik fest.⁵⁰

2.4.4 Global Reporting Initiative

Die Gründung der *Global Reporting Initiative (GRI)* erfolgte im Jahre 1997 durch die *Coalition for Environmentally Economies (CERES)* in Kooperation mit dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (*United Nations Environment Programme*). Eine große Anzahl an Unternehmen, ökologischen und gesellschaftlichen NGOs, Gewerkschaften und anderen Stakeholdern nehmen an dieser Initiative weltweit teil.⁵¹

Die GRI-Standards fordern Unternehmen bei der Berichterstattung auf, sich an die drei Säulen des Nachhaltigkeitskonzeptes anzulehnen und damit neben den ökonomischen auch die sozialen und ökologischen Aspekte zu berücksichtigen. Damit beinhaltet die GRI das Prinzip des *Triple-Bottom-Line-Reporting*. Dessen Ursprung ist auf *Elkington* in den 1990er Jahren zurückzuführen, der dieses Konzept der *Triple-Bottom-Line* geprägt hat. Die GRI-Leitlinien umfassen in ihrem Inhalt eine breite Palette von unterschiedlichen Dimensionen unternehmerischen Nachhaltigkeitsengagements. Neben der Berichterstattung zu den *key indicators* sollen auch Angaben zu Unternehmenspolitik, Unternehmensprofil, Managementsystem und Nachhaltigkeitsphilosophie gemacht werden.⁵²

Als allgemeingültiger Rahmen für die Berichterstattung in ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht dient der GRI-Berichtsrahmen. Dieser umfasst allgemeine und branchenspezifische Inhalte. Der GRI-Leitfaden beruht auf Grundsätzen zur Abgrenzung der Inhalte eines Berichts und zur Qualitätssicherung der getätigten Informationen. Neben den Standardangaben beinhaltet der Leitfaden noch zusätzliche Anleitungen zu technischen Aspekten der Be-

⁵⁰ Vgl. <http://www.ilo.org> (21.10.2010)

⁵¹ Vgl. <http://www.globalreporting.org> (21.10.2010), S. 63

⁵² Vgl. Curbach (2009), S. 97 f.

richterstattung.⁵³ Erweitert wird der Leitfaden um die sogenannten *Sector Supplements*, die den Leitfaden mit zusätzlichen branchenspezifischen Leistungsindikatoren ergänzen.⁵⁴ Die im Jahre 2006 veröffentlichten G3-Richtlinien lösen die bis dahin gültigen GRI-Leitlinien 2002 ab und sollen eine Vereinfachung bei der Erstellung des Nachhaltigkeitsberichtes ermöglichen.

Prinzipien der Berichterstattung⁵⁵

Der Bericht gliedert sich in zwei Teile. Der erste Teil beschreibt die drei Hauptbestandteile der Berichterstattung und legt die Prinzipien Wesentlichkeit, Integration von Stakeholdern, Nachhaltigkeitskontext und Vollständigkeit dar. Außerdem werden noch die Prinzipien der Ausgewogenheit, Vergleichbarkeit, Genauigkeit, Aktualität, Zuverlässigkeit und Klarheit hinzugezählt.

Der zweite Teil enthält die Standardangaben, welche im Bericht enthalten sein sollen. Die Unterteilung der Standardangaben erfolgt in drei für Organisationen und vor allem Stakeholder relevanten Kategorien:

- Strategie und Profil: ermöglicht die Betrachtung der unternehmerischen Leistung im Gesamten
- Managementansatz: beinhaltet Informationen zur Herangehensweise an bestimmte Themen und zur Leistung in einem bestimmten Bereich in einem übergreifenden Managementzusammenhang
- Leistungsindikatoren: liefern vergleichbare Daten über die ökonomische, ökologische und gesellschaftliche/soziale Leistung

Diese Standards unterliegen einem ständigen Prozess von Verhandlungen und Dialogen. Auch wenn sie keine bestimmt definierten Inhalte zum Ziel haben, wie z.B. Obergrenzen bei CO₂-Emissionen, geben sie trotz alledem einen Anreiz für die Erfassung und kontinuierliche Verbesserung der Umwelt- und Sozialleistung

⁵³ Vgl. <http://www.globalreporting.org> (22.10.2010), S. 3

⁵⁴ Vgl. <http://www.globalreporting.org> (22.10.2010), S. 4

⁵⁵ Vgl. <http://www.globalreporting.org> (22.10.2010), S. 4 f.

von Unternehmen. Dies führt zum Wettbewerb, zum Vergleich mit Konkurrenten und somit auch zu einer Differenzierungsmöglichkeit der Unternehmen.⁵⁶

2.4.5 ISO 26000⁵⁷

Einerseits gibt es eine hohe Anzahl an Deklarationen über die Prinzipien von *Social Responsibility (SR)* und andererseits gibt es viele individuelle SR-Programme und Initiativen. Die große Herausforderung ist es, all diese Prinzipien in der Praxis effizient und effektiv umzusetzen. Die ISO 26000 Richtlinie kann als ein Leitdokument angesehen werden, welches in einer einfachen Sprache verfasst ist und die Vielzahl an möglichen CSR-Aktivitäten abdecken soll. Es wurde auch darauf geachtet, dass die Benennung SR verwendet wird anstatt CSR, da die Richtlinien für alle Organisationen anwendbar sein sollen und nicht nur für Unternehmen. Die ISO 26000 zielt auf ein global relevantes Verstehen von SR sowie auf eine verbesserte Glaubwürdigkeit der Berichterstattung ab und auf die Mittel, die die Organisationen für einen sozial verantwortlichen Weg benötigen.

Im Entstehungsprozess waren unter anderem die Interessenvertreter von Industrie, Regierung, Arbeitnehmervertreter, Konsumenten und NGOs beteiligt. Veröffentlicht wurde der Leitfaden im November 2010 und ist keine zertifizierbare Managementsystem-Norm.

2.4.6 Social Accountability International⁵⁸

Social Accountability International (SAI) ist eine globale, Multi-Stakeholder-Organisation, die mit ihrem globalen Zertifizierungsstandard SA8000 darauf abzielt, die Einhaltung von humanen Arbeitsbedingungen zu gewähren. Dieser Standard basiert auf den ILO- und UN-Prinzipien und ist ein international anerkannter Standard zur Auditierung und Zertifizierung.

⁵⁶ Vgl. Curbach (2009), S. 98

⁵⁷ Vgl. <http://www.iso.org> (22.10.2010)

⁵⁸ Vgl. <http://www.sa-intl.org/> (22.10.2010)

2.4.7 AccountAbility 1000⁵⁹

Der AA 1000 wurde vom *Institute for Social and Ethical AccountAbility (ISEA)* im Jahr 1999 in Zusammenarbeit von Unternehmen, NGOs und Wissenschaft entwickelt. Er soll die soziale Verantwortung und die Sozialleistungen bzw. die Berichterstattung von Unternehmen in einem umfassenden Stakeholder-Dialog mittels Verwendung von Kennzahlen und der Definition von Zielsetzungen verbessern. Der Prozess setzt sich aus dem *Social* und *Ethical Accounting, Auditing* und *Reporting* zusammen, d.h. dass ein Unternehmen seine Handlungen, Risiken und Abhängigkeiten bekannt gibt und damit das Vertrauen der kritischen Stakeholder gewinnt. Der AA 1000 teilt sich in die Prozessschritte Planung, *Accounting*, Audit und Berichterstattung sowie Einbettung in das Unternehmen auf. Inhaltlich werden keine normativen Bestandteile vorgegeben und somit kann man den Standard sehr flexibel gestalten.

2.4.8 World Business Council for Sustainable Development⁶⁰

Das *World Business Council for Sustainable Development* ist ein internationales *Business-Leadership-Forum*, bestehend aus mehr als 200 Unternehmen, welches sich mit dem Thema Wirtschaft und nachhaltige Entwicklung befasst. Das Forum stellt eine Plattform für Unternehmen zur Verfügung, um unter anderem Wissen und Erfahrungen zu teilen und tritt für eine Stellung der Unternehmen in Bezug zu diesen Themen ein.

Das Forum konzentriert sich auf die Kernbereiche Energie und Klima, Entwicklung, Ökosystem sowie die Funktion der Unternehmen und verfolgt im Wesentlichen folgende Ziele:

- leitender Befürworter für nachhaltige Entwicklung zu sein
- Teilnahme an der Entwicklung von Richtlinien und Rahmenkonstrukten, um einen effektiven Beitrag zur nachhaltigen menschlichen Entwicklung zu leisten

⁵⁹ Vgl. Koplín (2006), S. 55

⁶⁰ Vgl. <http://www.wbcsd.org> (22.12.2010)

- Entwicklung und Förderung des *Business Case* für nachhaltige Entwicklung
- Beitrag zu einer nachhaltigen Zukunft der Entwicklungs- und Schwellenländer

2.5 Alternative Konzepte und Begriffsabgrenzung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen

Nachhaltigkeit ist zum Modewort geworden und damit werden im Allgemeinen Beständigkeit und Langfristigkeit assoziiert. Doch es steckt viel mehr in diesem Ausdruck. Zurückzuführen ist der Begriff Nachhaltigkeit auf eine Publikation von *Hans Carl von Carlowitz* aus dem Jahr 1713, in der er eine nachhaltige Nutzung der Wälder einforderte. Denn um langfristig einen kompletten Kahlschlag der Wälder zu vermeiden, sollte seiner Meinung nach nicht mehr Holz entnommen werden, als Bäume nachwachsen.⁶¹

Der Begriff Nachhaltigkeit stellt nicht kein ökonomisches, sondern ein politisches Konzept dar und es hatte ursprünglich keinen betriebswirtschaftlichen Hintergrund.⁶² Erst mit dem Begriff *Corporate Sustainability* wurde der Begriff, der im Zuge der internationalen Weltkonferenz entstanden ist, in die Wirtschaftssprache übernommen.⁶³

In der von der UN eingesetzten Weltkommission für Entwicklung und Umwelt wurde im Jahr 1987 im sogenannten „*Brundtland-Report*“ die erste und einzige Definition des Begriffes Nachhaltigkeit im übergreifenden Sinn formuliert:

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der Gegenwart entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“⁶⁴

⁶¹ Vgl. Rabe von Pappenheim (2009), S. 13

⁶² Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 64

⁶³ Vgl. Weiß (2005), S. 592

⁶⁴ Hauff (1987) zitiert in Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 58

Im politischen und auch ökonomischen Diskurs wurde der Begriff der nachhaltigen Entwicklung im Jahre 1992 verankert. Im UN-Weltgipfel für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro unterzeichneten knapp 180 Staaten das Umwelt- und Entwicklungsprogramm für das 21. Jahrhundert, welches unter „Agenda 21“ bekannt ist.⁶⁵

2.5.1 Sustainable Development

Nachhaltige Entwicklung (*Sustainable Development*) gilt als ein Prinzip der Vorsorge und soll den gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf befriedigen. Der ursprüngliche Schwerpunkt von Nachhaltigkeit lag auf dem Gebiet des Umweltschutzes, wobei das Konzept mit dem 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit später erweitert wurde.⁶⁶

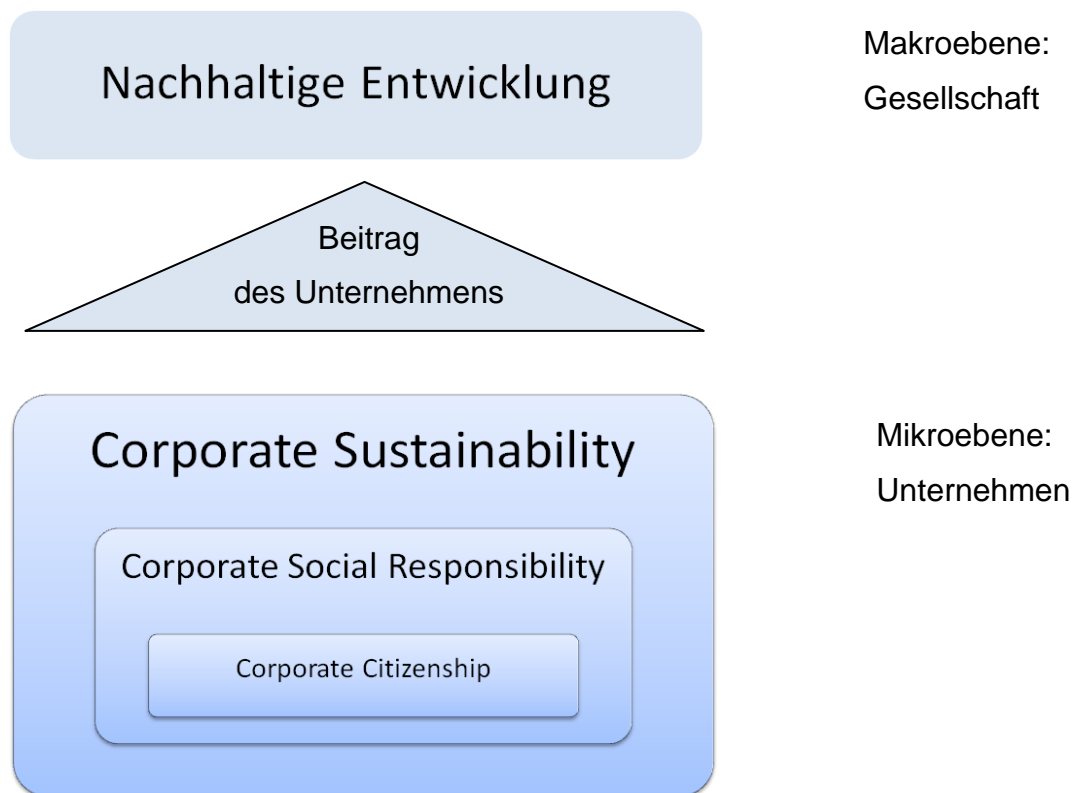


Abbildung 2: Beziehung zwischen CC, CSR und nachhaltiger Entwicklung⁶⁷

⁶⁵ Vgl. Rabe von Pappenheim (2009), S. 13 f.

⁶⁶ Vgl. Crane/Matten (2004), S. 24 f.

⁶⁷ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 13

Dieses Leitbild wird auf die gesamtgesellschaftliche Ebene bezogen und gibt eine politische Zielorientierung vor. Eine weitere Schlussfolgerung der Brundtland-Kommission war, dass die sozialen, ökonomischen und ökologischen Anforderungen gleichermaßen berücksichtigt werden müssen, um eine nachhaltige Entwicklung der Volkswirtschaft zu ermöglichen.⁶⁸ Und es ist auf Dauer nicht möglich, ausschließlich Ziele einer der drei Nachhaltigkeitsdimensionen zu verfolgen, da bei einer Vernachlässigung der beiden anderen Dimensionen, sich die dort auftretenden Effekte negativ auf die ursprünglichen Ziele auswirken.⁶⁹

Drei Säulen der Nachhaltigkeit

Wie bereits erwähnt, basiert Nachhaltigkeit auf den Grunddimensionen bzw. den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales (auch als *Triple-Bottom-Line* bekannt). Die ökologische Dimension soll Natur und Umwelt für die nachfolgenden Generationen erhalten und beinhaltet unter anderem die Themen Artenvielfalt, Klimaschutz und Pflege von Kultur- und Landschaftsräumen. Die soziale Dimension soll zu einer zukunftsfähigen weiteren Entwicklung der Gesellschaft beitragen. Die ökonomische Dimension setzt auf eine Wirtschaftsweise, die sich auf eine dauerhafte Grundlage für Erwerb und Wohlstand stützt.⁷⁰

2.5.2 Corporate Sustainability

Die Nachhaltigkeit von Unternehmen drückt sich durch Aktivitäten aus, die der gesellschaftlichen Forderung einer nachhaltigen Entwicklung nachkommen. Ein Unternehmen wird also als nachhaltig angesehen, wenn den Bedürfnissen derzeitiger direkter und indirekter Anspruchsgruppen Folge geleistet wird, ohne dabei zukünftige Generationen einzuschränken oder zu gefährden.⁷¹

Der Unterschied zwischen Corporate Sustainability und CSR liegt darin, dass sich die europäische Definition von CSR auf ökologische und soziale Belange

⁶⁸ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 68

⁶⁹ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 58

⁷⁰ Vgl. <http://www.inex.org> (23.11.2010)

⁷¹ Vgl. Lindenmayer/Schäfer (2006), S. 16

beschränkt und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens als eine Randbedingung angesehen wird.⁷²

2.5.3 Corporate Citizenship

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen ist ein Konzept mit einer bereits langen Geschichte. Ende des 19. Jahrhunderts unterstützte Werner von Siemens z.B. durch eine Grundstücksspende die Gründung einer staatlichen naturwissenschaftlichen Forschungseinrichtung in Berlin. Auch Robert Bosch setzte Teile seiner finanziellen Mittel des Unternehmens für die Linderung von sozialen und gesundheitlichen Missständen ein. Jedoch basierten in dieser Zeit die Gründe für solche Engagements hauptsächlich in der Überzeugung des Unternehmensgründers und man handelte aus philanthropischer Überzeugung.⁷³

Corporate Citizenship (CC) oder „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“⁷⁴ ist ein noch relativ neuer Begriff im deutschen Wortschatz und geht aus einer gesellschaftspolitisch geführten Debatte hervor, die vorrangig in Großbritannien und den USA um Rechte und Pflichten einzelner Akteure der Zivilgesellschaft geführt wird.⁷⁵

In den 1950er Jahren tauchte in der amerikanischen Literatur der Begriff *Corporate Giving* zunächst in Zusammenhang mit den ethisch-religiös geprägten Forderungen, einen Teil des von der Gesellschaft erst ermöglichten Vermögens an diese zurückzugeben, auf.⁷⁶ Gut zwanzig Jahre später führte *Carroll* diese Diskussion mit dem Begriff *Corporate Philanthropy* fort.⁷⁷

Ursprung für die Betrachtung des Unternehmens als Bürger, der die gleichen gesellschaftlichen Rechte und Pflichten hat wie jeder andere Bürger auch, sind

⁷² Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 70

⁷³ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 4 f.

⁷⁴ Vgl. Maasz/Clemens (2002), S. 1

⁷⁵ Vgl. Schwalbach/Schwerk (2008), S. 78

⁷⁶ Vgl. Ringlstetter/Schuster (2002), S. 173

⁷⁷ Vgl. Carroll (1999), S. 273

die Überlegungen einiger Unternehmen, wie sie ihre und die gesellschaftliche Lage verbessern könnte.⁷⁸

Die Definitionen für CC gehen in verschiedene Richtungen, abhängig von der Interessenslage und Perspektive der Definierenden. Die EU-Kommission definiert im Grünbuch CC als „die Gestaltung der Gesamtheit der Beziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen lokalem, nationalem und globalem Umfeld.“⁷⁹

Dem CC-Konzept werden zwei sehr unterschiedliche Bedeutungen beigegeben: einerseits zur Bezeichnung von bürgerschaftlichem Engagement von Unternehmen und zum anderen zur Beschreibung einer gesellschaftlichen Weltbürgerrolle für Unternehmen.⁸⁰

Instrumentelle Variante

Der Begriff der *instrumentellen Variante* wird für ein strategisches philanthropisches und bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen verwendet, das direkt in der gesellschaftlichen Umgebung stattfindet.⁸¹

Unter dem Begriff CC fallen Modelle des gesellschaftlichen Engagements, die sehr nahe am Kerngeschäft von Unternehmen angesiedelt sind. Daher haben die bereits vorher genannten persönlichen Überzeugungen eine eher nachrangige Bedeutung, insbesondere bei Unternehmen, bei denen das Engagement nicht vom Unternehmenseigner, sondern vom operativen Management ausgeführt wird.⁸²

Trends, wie die fortschreitende Globalisierung oder die sich rasch entwickelnde Informationstechnologie, bewirken eine Veränderung im gesellschaftlichen Unternehmensumfeld und daher müssen für einen nachhaltigen, wirtschaftlichen Unternehmenserfolg im Wesentlichen zwei Entwicklungen beachtet werden: die steigenden Erwartungen der Stakeholder und die besseren Informationsbe-

⁷⁸ Vgl. Pommerening (2005), S. 20

⁷⁹ Europäische Kommission (2001a), S. 28

⁸⁰ Vgl. Curbach (2009), S. 20

⁸¹ Vgl. Curbach (2009), S. 20

⁸² Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 5

schaffungsmöglichkeiten sowie empfindlichere Sanktionspotenziale für die Unternehmen durch diese Anspruchsgruppen.⁸³

CC zeichnet sich im eigentlichen Sinn durch folgende vier Merkmale aus:⁸⁴

- Die Unternehmen arbeiten an Projekten zur Lösung oder Minderung von gesellschaftlich relevanten Problemen
- unter Kooperation mit externen Partnern.
- Diese Hilfe basiert nicht nur auf rein finanziellen Mitteln, sondern es werden auch betriebliche Ressourcen wie z.B. Mitarbeiterengagement zur Verfügung gestellt.
- Als Endergebnis wird neben der Lösung von Gesellschaftsproblemen auch ein Nutzen für das Unternehmen erzielt.

Zur Verfügung stehen für das Engagement von Unternehmen die CC-Instrumente Spenden, Sponsoring und Mitarbeiterengagement.⁸⁵

Spenden erfolgen entweder in sachlichen Zuwendungen oder in Form von Geld. Eine weitere Zuwendung kann eine kostenlose Bereitstellung der Unternehmensdienste oder die Nutzungsüberlassung von Unternehmensressourcen sein.⁸⁶

Im Gegensatz zu Spenden ist beim *Sponsoring* der Empfänger der Leistungen vertraglich dazu verpflichtet, die Unterstützung des Engagements durch den Sponsor werbewirksam in der Öffentlichkeit zu platzieren. Auch hier können außer den monetären Zuwendungen auch Unternehmensressourcen als Gegenstand der Sponsorvereinbarung sein.⁸⁷

⁸³ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 6

⁸⁴ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 8

⁸⁵ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 11

⁸⁶ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 11

⁸⁷ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 11

Mitarbeiterengagement oder die Bereitstellung der Arbeitskraft der Mitarbeiter kann Gegenstand der Unterstützung sein. Diese Zusammenarbeit verstärkt die Kooperationsbeziehungen mit den externen Partnern und kann eine stärkere Einbringung von Unternehmenskompetenzen mit sich bringen. Prinzipiell kann dabei zwischen zwei Arten unterschieden werden: Einerseits der Einsatz von Arbeitskräften in Projekten, die direkt vom Unternehmen selbst veranlasst und durchgeführt werden und andererseits engagieren Mitarbeiter sich nur in Projekten, die vom Unternehmen gefördert und unterstützt werden.⁸⁸

Im Gegensatz zum traditionellen, gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen, bei dem die Verfolgung von Unternehmenszielen lediglich ein Nebeneffekt ist, kennzeichnet sich CC dadurch, dass sowohl das engagierte Unternehmen als auch das gesellschaftliche Umfeld in verschiedenen Teilen der Zusammenarbeit profitieren.⁸⁹ So kann z.B. im Personalbereich durch CC die Mitarbeiterzufriedenheit und die damit verbundene Motivation gesteigert werden, im Marketing und Vertrieb kann CC bei der Neukundengewinnung hilfreich sein. In der Forschung und Entwicklung können beispielsweise Unternehmenstechnologien und das *Know-How* für gemeinnützige Problemlösungen eingesetzt werden usw. Durch den Einsatz von CC kann ein vielseitiger Nutzen erzielt werden, jedoch bringt CC diese nicht automatisch mit sich. Die Grundlage dafür ist im Wesentlichen eine intelligente Ausrichtung des Engagements auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des jeweiligen Unternehmens, also auch eine professionelle Umsetzung der erarbeiteten Strategien.⁹⁰

Damit rücken bei CC in der instrumentellen Variante die strategische Investition von Unternehmen in ihr direktes und (multi-) lokales gesellschaftliches Unternehmensumfeld und das Motiv der Profitsicherung durch Reputationsmanagement in den Vordergrund.⁹¹

⁸⁸ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 12

⁸⁹ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 13

⁹⁰ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 14

⁹¹ Vgl. Curbach (2009), S. 21

Normative Variante

Aus dieser Sicht wird CC ein ganzheitlicher unternehmerischer Bürgerstatus zugesprochen und geht über seine instrumentelle Bedeutung hinaus in eine erweiterte gesellschaftspolitische Rolle. Aufgrund der Globalisierung und der Tatsache, dass einige Staaten an Kapazität zur Regulierung, Durchsetzung und Verbreitung von ökologischen, sozialen und ethischen Standards verlieren, werden die Unternehmen in den Status des Weltbürgers gestellt.⁹²

Somit verweist diese Variante von CC auf eine gesellschaftspolitische Rolle von Unternehmen als struktur- oder ordnungspolitische Akteure. Es geht nicht mehr rein um philanthropisches Engagement sondern immer mehr um die Rolle von Unternehmen, in dem die nationalstaatlichen Akteure gegenüber den global agierenden Unternehmen an politischer Geltungsmacht verloren haben.⁹³

Corporate Citizenship als gesellschaftspolitischer Status:

- Kollektives Mitglied einer politischen Gemeinschaft mit Rechten/Pflichten
- Träger von steuerpolitischer Verantwortung (Governance), z.B. proaktive Senkung von CO₂-Emissionen jenseits gesetzlicher Mindeststandards
- Investitionen in Arrangements zur Schaffung sozialer Ordnung auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene, z.B. Zertifizierungssysteme
- Engagement für nachhaltige und gesamtgesellschaftlich wirksame Strukturveränderungen
- Im Extremfall quasi-staatliche Rolle, z.B. Garant individueller Bürgerrechte

Corporate Citizenship als unternehmenspolitisches Instrument:

- Bürgerliches Engagement als strategische Philanthropie, z.B. Sponsoring, Volunteering, Stiftungen
- Investition in Reputation, Signalfunktion von Engagement und PR, z.B. im Cause-Related Marketing
- "Tue Gutes und rede darüber", v.a. direkte und lokale Umgebung von Unternehmen

Abbildung 3: Varianten von CC⁹⁴

⁹² Vgl. Curbach (2009), S. 22

⁹³ Vgl. Curbach (2009), S. 23

⁹⁴ Vgl. Curbach (2009), S. 24

Um festzustellen, ob CC nun zu einer Unternehmenswertsteigerung beiträgt, müssen die Kosten in das Verhältnis zum monetären Nutzen gestellt werden. Die Berechnung des Nutzens gestaltet sich in der Praxis jedoch recht schwierig, denn eine Bewertung über eine z.B. erhöhte Teamfähigkeit der Mitarbeiter kann nicht genau durch einem monetären Wert wiedergegeben werden. Weiter ist eine isolierte Betrachtung der Effekte aus CC nur sehr schwer möglich, da es zahlreiche andere Einflüsse auf die Kosten- und Umsatzgrößen gibt.⁹⁵

Darum wird in solchen Fällen versucht, über Hilfsindikatoren wie z.B. Markenbekanntheit oder die Werbeerinnerung, die Wirkungen der durchgeführten Maßnahmen festzustellen. Letztendlich kann der ROI, je nach Ausführung des Engagements, positiv sein. Auch verschiedene wissenschaftliche Studien belegen einen positiven Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und CC bzw. anderer ähnlicher Konzepte.⁹⁶

2.5.4 Corporate Governance

Der Begriff *Corporate Governance (CG)* gewinnt in den letzten Jahren in der wirtschaftlichen Forschung sowie in der wirtschaftlichen Praxis immer mehr an Bedeutung. Die Ursachen für diese Entwicklung sind einerseits die Globalisierung der Kapitalmärkte, in denen Investoren vermehrt Wert auf eine effiziente und transparente Unternehmensführung der Unternehmungen legen und andererseits Bilanzskandale wie z.B. bei Enron.⁹⁷

Ziel der CG, auch als Unternehmensverfassung bekannt, ist die Gewährleistung einer unabhängigen, wert- und erfolgsorientierten Unternehmensführung sowie die Sicherung und Steigerung des Unternehmenswertes. Dies inkludiert auch Entscheidungsmaßstäbe und Verhaltenspflichten für die Unternehmensorgane und -strukturen und die Beziehung der Unternehmen zu ihren Stakeholdern.⁹⁸

⁹⁵ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 22

⁹⁶ Vgl. Habisch/Wildner/Wenzel (2008), S. 23 f.

⁹⁷ Vgl. von Werder (2008), S. 35 f.

⁹⁸ Vgl. Schwalbach/Schwerk (2007), S. 71

PWC bezeichnet auch CG als „den *faktischen und rechtlichen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.*“⁹⁹

Ähnlich sieht es auch *Wolfbauer*, der CG als eine Überwachung und Kontrolle der strategischen Entscheidungen und Handlungen des Top-Managements sieht und somit Steuerungs- und Überwachungsprobleme in Unternehmen in den Kern der CG stellt.¹⁰⁰ CG besitzt eine Schnittstelle zur Rechtswissenschaft, da ein Großteil der CG-Fragen auf gesetzlichen Regelungen basiert (z.B. Aktiengesetz, Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich etc.).¹⁰¹

In der Literatur trifft man auf eine Unterscheidung zwischen einer *engen* und einer *weiten* Definition von CG.

Im engen Sinn wird CG häufig mit dem angelsächsischen CG-System in Zusammenhang gebracht. Der Fokus liegt hier auf der Trennung zwischen Kontrolle und der Regelung auf Sachverhalten, die sicherstellen, dass sich Manager im Interesse des Shareholder-Ansatzes verhalten.¹⁰²

Interessenskonflikte zwischen dem Management und den Eigentümern werden in dieser Betrachtungsweise explizit im Interesse des Shareholder-Value gelöst und die Befürworter dieser Betrachtungsweise verweisen darauf, dass es im Sinne aller Stakeholder ist, nach dem Shareholder-Value zu handeln.¹⁰³

„*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*“¹⁰⁴

Über einige Jahrzehnte hinweg hat die Prinzipal-Agenten-Theorie eine gewichtige Stellung in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit CG eingenom-

⁹⁹ PWC (2005), S. 7

¹⁰⁰ Vgl. Wolfbauer (2006), S. 48

¹⁰¹ Vgl. Schwerk (2007), S. 3

¹⁰² Vgl. Schwerk (2007), S. 4

¹⁰³ Vgl. Schwalbach/Schwerk (2007), S. 73

¹⁰⁴ Mayer (2003), S. 84

men, jedoch gibt es in letzter Zeit wegen der wachsenden Kritik an den Basisannahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie zusätzliche Erklärungsansätze.¹⁰⁵

Die Prinzipal-Agenten-Theorie hat sich aus der bereits zuvor erwähnten engeren Definition der CG in der wissenschaftlichen Literatur abgeleitet. Im Wesentlichen geht es in dieser Theorie um den Konflikt zwischen den Anteilseignern (Prinzipal) und dem Management (Agenten), der durch die Trennung von Eigentum und Kontrolle vorhanden sein kann.¹⁰⁶

Es deutet schon durch den Abschluss eines Vertrages zwischen dem Prinzipal und dem Agenten darauf hin, dass keine grundsätzliche Übereinkunft der Interessen zwischen den beiden besteht, und dass das Handeln der Einzelnen durch ihre eigenen spezifischen Interessen bestimmt ist. Aufgrund dieses Interessenskonflikts muss der Prinzipal davon ausgehen, dass es nicht selbstverständlich ist, dass der Agent im Interesse des Prinzipals handelt. Dieser grundsätzliche Interessenkonflikt kann aufgelöst werden, indem die Handlungsweisen des Prinzipals und des Agenten derart koordiniert bzw. vertraglich gestaltet werden, dass beide bei denselben Entscheidungen und Handlungen des Agenten ihr subjektives Nutzenmaximum realisieren.¹⁰⁷

Die bereits zuvor erwähnte Kritik an dieser Theorie ist einerseits, dass die Grundannahme eines opportunistischen Verhaltens des Managements als realitätsfern bezeichnet wird. Der zweite wesentliche Kritikpunkt ist der, dass einzig die Interessen der Shareholder berücksichtigt werden und nicht die der Stakeholder.¹⁰⁸

Durch die Unvollkommenheit von Verträgen, Gesetzen und Märkten sind die Kritiker dieser Theorie der Meinung, dass die Interessen der Stakeholder nicht genügend abgesichert sind und dies zu negativen Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen führt.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Vgl. Schwerk (2007), S. 3

¹⁰⁶ Vgl. Hecht (2006), S. 113

¹⁰⁷ Vgl. Alparslan (2006), S. 16 f.

¹⁰⁸ Vgl. von Werder (2008), S. 39

¹⁰⁹ Vgl. Schwerk (2007), S. 7

In der weiter gefassten Definition liegt das Hauptaugenmerk nicht nur auf den Interessen der Eigentümer, sondern es werden alle Stakeholder und deren Interessen berücksichtigt, um negative Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu vermeiden. Es liegt hier am Management, eine Berücksichtigung aller Interessengruppen zu finden, um ganzheitlich einen höheren Shareholder-Value zu erreichen.¹¹⁰

„Corporate Governance is the mechanism to help empowered claimants protect their interests by giving them „voice“ in corporate decisions.“¹¹¹

Aus dieser Auffassung, die vornehmlich in Asien und Europa üblich ist und von zunehmend angesehenen Ökonomen vertreten wird, entwickelte sich in der Managementliteratur die Stakeholder-Theorie heraus.¹¹²

2.6 Begriffsabgrenzung

„Meinen wir alle dasselbe, wenn wir über Corporate (Social) Responsibility sprechen? Zweifel sind angebracht.“¹¹³

Die nun bereits vorgestellten Konzepte überschneiden sich zum Teil oder werden auch gerne verwechselt und darum wird an dieser Stelle eine Begriffsabgrenzung vollzogen.

Die Definition der Brundtland-Kommission gilt als Basis für das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung. Dieses Leitbild bezieht sich auf die gesamtgesellschaftliche Ebene und um eine nachhaltige Entwicklung zu ermöglichen, müssen die sozialen, ökonomischen und ökologischen Komponenten in gleichem Ausmaß behandelt werden.¹¹⁴

¹¹⁰ Vgl. Schwalbach/Schwerk (2007), S. 73 f.

¹¹¹ Roberts/van den Oteen (2003), S. 126

¹¹² Vgl. Schwalbach/Schwerk (2007), S. 73 f.

¹¹³ <http://www.ketchum.de> (25.10.2010), S. 10

¹¹⁴ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 70

Der Ursprung lag nur auf dem Gebiet des Umweltschutzes, wobei eine Erweiterung auf das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit stattfand.¹¹⁵ Im Vergleich zu CSR beinhaltet Nachhaltigkeit nicht nur die Verantwortung gegenüber seinen Stakeholdern sondern gegenüber allen Menschen.¹¹⁶

CC oder „unternehmerisches Bürgerengagement“ beinhaltet die gesellschaftsbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens und deren strategische Ausrichtung auf die definierten Ziele des Unternehmens. Im Gegensatz dazu beinhaltet CSR die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in allen Tätigkeitsfeldern wie z.B. in der Wertschöpfungskette sowie den Mitarbeitern, Lieferanten und das Gemeinwesen des Unternehmens. Damit ist CSR ein wesentlich breiteres Konzept und CC kann eigentlich als ein Teil von CSR betrachtet werden, das sich mit den lokalen Gemeinschaften beschäftigt.¹¹⁷

Das gemeinsame Ziel von CSR und CG ist die Reduktion von Risiken. Die wesentlichen Unterschiede zwischen den beiden sind jedoch die eingesetzten Mittel zur Zielerreichung. CG bezieht sich auf die Funktionsweise der Leitungsorgane, deren Zusammenarbeit und Kontrolle,¹¹⁸ während CSR auch die Prozesse einbezieht.¹¹⁹

¹¹⁵ Vgl. Crane/Matten (2004), S. 24 f.

¹¹⁶ Vgl. Bassen/Jastram/Meyer (2005), S. 234

¹¹⁷ Vgl. Ankele/Braun/Clausen/Löw (2004), S. 10

¹¹⁸ Vgl. Baums (2001), S. 20

¹¹⁹ Vgl. Bassen/Jastram/Meyer (2005), S. 234

3. Wettbewerbsvorteile durch CSR

In diesem Kapitel sollen die positiven Effekte von CSR aufgezeigt werden. Unter anderem wird der finanzielle Einfluss auf das Unternehmen von CSR untersucht, aber auch die sogenannten Soft-Facts wie z.B. Reputation oder Image werden einer Betrachtung unterzogen. Es soll verdeutlicht werden, dass die CSR-Aktivitäten der Unternehmen sich nicht nur positiv auf alle Stakeholder der Unternehmen, sondern auch auf das Unternehmen selbst auswirken.

3.1 Allgemeine Fragestellungen

Welchen Nutzen hat CSR oder sind verantwortungsvolle, wertorientierte Unternehmen für die Zukunft aussichtsreicher aufgestellt als reine, dem Profit ausgerichtete Unternehmen? Und vor allem, wer profitiert von den CSR-Aktivitäten?¹²⁰

Seit geraumer Zeit wird versucht, CSR und seine damit wirtschaftlichen Auswirkungen zu messen. Dies ist verständlich, denn warum sollte ein Unternehmen freiwillig etwas tun, das dem Unternehmen schadet bzw. keinen Wettbewerbsvorteil bringt? Oder muss jeder Unternehmer seine Prinzipien verwerfen und ohne Gewissen handeln, nur um im besten Sinne des Unternehmens zu handeln? Grundsatzfragen ob man z.B. einen schwachen Arbeitnehmer in die sichere Dauerarbeitslosigkeit entlassen darf oder man aufgrund der Lohn- und Fertigungskosten eine Geschäftsverlagerung in den Osten vollzieht, sind für den verantwortungsvollen Manager nicht leicht zu beantworten.¹²¹

Die Antwort auf solche Fragen ist in letzter Zeit nicht mehr nur auf den rein ökonomischen Aspekt zurückzuführen. Andere Einflüsse wie die Reputation, Qualität und Fairness erfahren einen Zuwachs an Bedeutung. Als Beispiel kann hier z.B. L'Oréal angeführt werden. Im Jahr 2006 kaufte das Kosmetikunternehmen zu seiner Portfolioerweiterung *The Body Shop*, der durch Verzicht auf Tierver-

¹²⁰ Vgl. Fuchs-Gamböck (2006), S. 25

¹²¹ Vgl. Fuchs-Gamböck (2006), S. 25

suche und dem Einsatz natürlicher Materialien eine ethisch glaubwürdige Geschäftsidee vertritt.¹²²

Die Zeit argumentierte dazu: „Auch wenn Body Shop nur fünf Prozent am Gesamtumsatz von L'Oréal ausmachen wird, ist der Gewinn an Ansehen enorm.“¹²³

Die Meinungen über die Auswirkungen von CSR divergieren. Laut den Analysen des Ökonomen *David Vogel* kann ein ausgerichtetes Wirtschaften auf kurzfristige Gewinnmaximierung ebenso zum Erfolg führen als ein mit CSR-Strategien agierendes Unternehmen.¹²⁴ In seinem Buch weist er darauf hin, dass CSR sehr wohl zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann, aber im gleichen Zug verweist er darauf, dass CSR nicht als Allheilmittel für die Lösung der gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit angesehen werden darf.¹²⁵

Auch *Guido Palazzo* ist skeptisch gegenüber den messbaren Auswirkungen von CSR auf den Unternehmenserfolg. Seiner Meinung nach lässt sich die Komplexität der Konsequenzen nicht mit dem Slogan „Ethik zahlt sich aus“ beschreiben, jedoch führt er in diesem Zusammenhang andere Managementthemen wie z.B. Werbekampagnen oder auch die Qualifikation von Mitarbeitern an, mit dem Hintergrund, dass auch der Sinn bei Marketing oder Weiterbildung nicht unbedingt in Frage gestellt wird. Eine Maximierung des Gewinnes durch Ethikengagement ist empirisch kaum als Automatismus zu belegen.¹²⁶

Laut *Fuchs-Gamböck* ist die wichtigste Aufgabe von Managern, das Unternehmen in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Zukunftsfähigkeit vorzubereiten und einzustellen. Des Weiteren befindet sich die Gesellschaft derzeit in einem grundlegenden Wandel der zukünftigen Beziehung Staat-Unternehmen und dies kann für Unternehmen mit einem bedachten Konzept am CSR-

¹²² Vgl. Fuchs-Gamböck (2006), S. 25

¹²³ <http://www.zeit.de> (26.10.2010)

¹²⁴ Vgl. Vogel (2005), S. XVI

¹²⁵ Vgl. Fuchs-Gamböck (2006), S. 26

¹²⁶ Vgl. Palazzo zitiert in Fuchs-Gamböck (2006), S. 27

Engagement zu einer großen Chance führen, die Veränderung und Entwicklung der Gesellschaft mit eigenen Mitteln mitzugestalten. CSR soll dabei kein unterstützendes Konzept in sozialen, ökologischen und ökonomischen Projekten sein, sondern eine nachhaltige Investition für die Zukunft der Gesellschaft und der des Unternehmens. Die Verantwortungsübernahme basiert aber nicht alleine durch karitative Wohltaten, sondern durch aktives Engagement in gesellschaftlichen Diskussionen und Entscheidungen.¹²⁷

Die Werte des Unternehmens bestehen laut dem Stakeholder-Konzept nicht nur aus den bilanzierbaren, sondern auch aus immateriellen Größen wie z.B. *Know-How*, Bekanntheitsgrad oder Reputation. Um diese Faktoren zu stärken, muss das Unternehmen neben dem Engagement in diesem Bereich unter anderem auch die Kommunikation darüber verstärkt in den Mittelpunkt rücken, um vermehrt in den Fokus der Stakeholder zu gelangen.¹²⁸

Weitreichende CSR-Aktivitäten sind aber nur dann möglich, wenn der dafür getriebene Aufwand auch einen wirtschaftlichen Nutzen erzielt. Dieser Mehrwert oder auch Wettbewerbsvorteil kann sich sowohl in direkter Form von z.B. erzielten Einsparungen oder Steigerung des Umsatzes darstellen lassen oder in Form von weichen Faktoren wie z.B. Mitarbeitermotivation oder Reputation.¹²⁹

Perrini/Russo/Tencati/Vurro haben eine Vielzahl an Studien untersucht, die sich mit dem Zusammenhang zwischen CSR und Wettbewerbsvorteilen beschäftigen und kamen zur Erkenntnis, dass CSR zu Unternehmensvorteilen beitragen kann.¹³⁰

Die verglichenen Studien reichen bis in die 1970er Jahre zurück und kommen sowohl zu positiven aber auch negativen Schlussfolgerungen über die ökonomische Vorteilhaftigkeit der CSR-Aktivitäten. Bei den Studien, die zu einem negativen Fazit gelangten, muss man festhalten, dass diese im Allgemeinen älter sind als jene, die schließlich zu einem positiven Resümee kommen. Denn bis

¹²⁷ Vgl. Fuchs-Gamböck (2006), S. 32

¹²⁸ Vgl. Fuchs-Gamböck (2006), S. 35

¹²⁹ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 5 f.

¹³⁰ Vgl. Perrini/Russo/Tencati/Vurro (2009), S. 25

Ende der 1900er Jahren wurde unter CSR lediglich gutbürgerliches Engagement verstanden, während heutzutage (bestimmt durch die Definition der Europäischen Kommission) dies nur als ein Teilaspekt von CSR angesehen wird. Daher gibt es erst seit dem Jahr 2003 Studien, die das von der EU geprägte Verständnis von CSR haben und somit vergleichbar sind.¹³¹

In der folgenden Tabelle sind einige Studien mit den festgestellten Wettbewerbsvorteilen anhand der CSR-Aktivitäten aufgelistet.

Quelle	Methode (kursiv) und ermittelte Wettbewerbsvorteile und Motivationen
Arthur D. Little, Business in the Community (2003). The Business Case for Corporate Responsibility.	<i>Abgeleitet aus einzelnen Fallstudien, einzelnen empirische Befunden und eigenen Erfahrungen.</i> Reputationsmanagement, Risikomanagement, Mitarbeiterzufriedenheit, Innovation und Lernen, Zugang zu Kapital, Gewinnentwicklung.
MacGillivray et al.(2006). Enhancing European Competitiveness through Corporate Responsibility.	<i>Auswertung von verschiedenen Datenbasen u.a. Accoutability Corporate Responsibility Index, European Innovation Scoreboard und von SAM erstellte Sustainability Bewertungen zu 200 Unternehmen.</i> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen CSR und Innovationsleistung.
Bertelsmann Stiftung, Stiftung Familienunternehmen (2007). Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen.	<p><i>Schriftliche Befragung im April 2007. Ergebnis auf Basis von 103 Antworten von Geschäftsführungen aus Familienunternehmen.</i></p> <p>A) Wichtigste Motive (Starke und uneingeschränkte Zustimmung): Eigene Überzeugung/Familientradition (95%)/ Ethische Aspekte allgemein/ Mitarbeitermotivation (80%)/ Imageverbesserung/ Praktische Problemstellung/ Umweltschutz (60%)/ persönlich prägende Erlebnisse/ Verantwortungsgefühl/ Steigerung Kundenzufriedenheit (57%)/ Vorreiterrolle gesellschaftliche Entwicklung (52%).</p> <p>B) Bewertung des Nutzens (% starke und uneingeschränkte Zustimmung). Höhere Mitarbeitermotivation (63%)/ Imageverbesserung (51%)/ positive Berichterstattung (Medien) (48%)/ höhere Kundenzufriedenheit (36%)/ Einsparung Ressourcen (30%)/ Reduktion Emissionen (29%)/ Bessere Zusammenarbeit mit Partnern (22%)/ Erweiterung Kundenkreis (14%)/ Verminderung von Risiken (13%)/ Kostenreduktion (9%)/ Steigerung Erlöse (6%).</p>
Europäische Kommission (2007). Opportunity and Responsibility - How to help more small businesses to integrate social and environmental issues into what they do.	<i>Bericht der European Expert Group on CSR and SMEs, also Fachmeinung von KMU Experten, unter anderem auch auf Studien gestützt.</i> Gewinnung und Halten von motivierten Mitarbeitern/ Mitarbeiterentwicklung und Qualifizierung (Unter anderem auch durch Volunteering)/ Halten und Neuerschließung von Kunden/ Gute Nachbarschaft; licence to operate/ Refinanzierung/ Reputation/ Reduzierung von Kosten/ Förderung von Innovationen/ Antizipation

¹³¹ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 7 f.

Grant Thornton International (2008) Corporate Social Responsibility: a necessity not a choice.	<i>Befragung von Unternehmen in Privatbesitz. Ergebnisse basieren auf 7.800 Antworten aus 34 Ländern.</i> Treiber für CSR aus Sicht der Befragten (% der Unternehmen, die den jeweiligen Faktor als wichtig einstufen): Recruitment und Halten von Mitarbeitern (65%), Kostenmanagement (insbesondere Energiekosten)(63%), Öffentliche Meinung, Aufbau der Marke (56%), Steuererleichterungen (44%), Die Welt retten (40%), Investor relations (39%), Druck der Behörden (38%), Druck von Kunden (meist von Konzernen).
Pohle, Hittner (2008). Attaining sustainable growth through corporate social responsibility.	<i>Globale Befragung von 250 Top-Managern.</i> Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz), Risikoreduzierung, Reduzierung Imaginerisiken (bei immer größerer Sichtbarkeit), Differenzierungsmerkmal in den Märkten im B2C Geschäft, Erschließung Know How von Mitarbeitern, Bessere Ermittlung Kundeninteressen.
Hoffmann, Maaß (2008). Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie?	<i>Schriftliche Befragung (BDI Mittelstandspannel) n= 1.047</i> A) Wirtschaftlicher Nutzen von CSR aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter (Skala 1-5): Verbesserung des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit (3,6), Langfristiger Unternehmenserfolg (3,5), Erhöhung der Mitarbeitermotivation/ - Bindung (3,4), Festigung der Kundenbeziehungen (3,0), Besserer Zugang zu Krediten/ günstigere Konditionen (2,1) (=geringer Nutzen). B) Statistischer Befund: Kein statistischer Nachweis von Wettbewerbsvorteilen, gemessen am Beschäftigtenwachstum innerhalb von 3 Jahren.
Clausen, Loew (2009). CSR und Innovation: Literaturstudie und Befragung.	<i>Literaturstudie mit Befragung und Expertenworkshop</i> Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen CSR und Innovationsleistung.
McKinsey & Company (Hrsg.) (2009). Valuing Corporate Social Responsibility	<i>Befragung von 238 Finanzvorständen und Finanzmarktexperten</i> Reduzierung von Risiken, insbesondere für das Markenimage; Verbesserung des Risikomanagements; Aufbau von Reputation; Motivation der Mitarbeiter; Anziehung und Halten von Talenten; Entwicklung von neuen Geschäften durch neue Produkte und/ oder Erschließung neuer Märkte.

*Tabelle 1: Übersicht zu in Studien ermittelten Wettbewerbsvorteilen von CSR*¹³²

Die aus den oben aufgelisteten Studien resultierenden Vorteile lassen sich in folgende Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen zusammenfassen:¹³³

- Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz)
- Risikoreduzierung, Verbesserung des Risikomanagements
- Aufbau und Bewahrung der Reputation
- Mitarbeitermotivation
- Anziehung und Halten von Talenten
- Förderung von Innovationen
- Festigung der Kundenbeziehungen

¹³² Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 8 f.

¹³³ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 9

- Entwicklung von neuen Geschäften durch neue Produkte und/oder Erschließung neuer Märkte
- Aufwertung der Investor Relations

Diese aufgelisteten Vorteile werden meist nicht dezidiert von Unternehmen in Angriff genommen, sondern resultieren entweder aus allgemeineren CSR-Aktivitäten bzw. geschehen aus allumfassenderen Anreizen und Motivationen heraus oder werden unter einem allgemeineren Kontext von Stakeholdern als Forderungen bzw. Erwartungen an das Unternehmen gestellt.

3.2 Stakeholder-Erwartungen als treibender Faktor

Unternehmen werden immer häufiger mit der Anforderung der Berichterstattung von Produkten nach Aspekten wie Qualität, Innovation, Einhaltung von gewissen Standards, Garantien und anderen Informationen konfrontiert, welche die Kaufentscheidung der Konsumenten wesentlich beeinflusst.¹³⁴ Deswegen sind die Unternehmen gefordert, sich an allgemein gültige Richtlinien, Mindeststandards und Werte zu orientieren, um die *license to operate* von den Stakeholdern zu bewahren. Ein Entzug dieser wäre für das Unternehmen fatal und würde die Existenz des Unternehmens ernsthaft bedrohen.

Die Art und Weise, wie Unternehmen mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, kann in verschiedenen Reaktionen aufgegliedert werden.

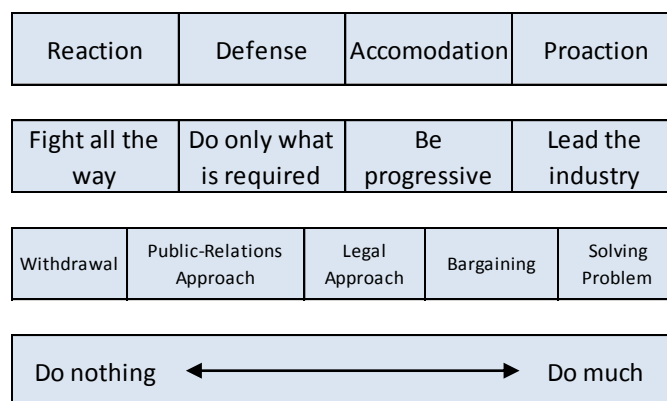


Abbildung 4: Wie reagieren Unternehmen auf sozialen Druck?¹³⁵

¹³⁴ Vgl. Singh/del Mar Garcia de los Salmones Sanchez/del Bosque (2008), S. 600

¹³⁵ Vgl. Carroll (1979), S. 502

Friedmans Aussage, dass die einzige Verantwortung von Unternehmen die Erhöhung der Profite sei, kann man in obiger Grafik, welche das Verhalten der Unternehmen auf sozialen Druck darstellt, ganz links ansiedeln. Mit der Zeit wuchs dann die Zahl an Unternehmen, die sich mit ihren *Codes of Conduct* in ihrer Unternehmensphilosophie über ihre Geschäftspraktiken verteidigen mussten.¹³⁶

Das Verhalten der Unternehmen geht dann schließlich über den Innovationstypen, wo Unternehmen erkannt haben, dass CSR neue Märkte erschließen kann, hin zu einem proaktiven Ansatz, bei dem die Verantwortung der Gesellschaft im Mittelpunkt steht und die Bedürfnisse der Gesellschaft sowie Nachhaltigkeit bei strategischen Entscheidungen einbezogen werden und dieses intensive Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Stakeholdern soll schließlich zu einem Wettbewerbsvorteil führen.¹³⁷

3.3 Umweltschutz als treibender Faktor

Die Verbesserung der Umwelteigenschaften der Produkte und im speziellen die Reduktion des Energieverbrauchs ist ein wichtiger Punkt von CSR. Durch das steigende Umweltbewusstsein der Kunden und den weltweiten Anstrengungen zum Klimaschutz und zur Sicherstellung der Energieversorgung steigt für die Hersteller energieintensiver Produkte, wie etwa in der Automobilindustrie, das Risiko von umweltpolitischen Auflagen. Auch der stetig steigende Ölpreis und die Vorgaben der Gesetzgebungen bez. der Reduktion der CO₂-Emissionen heben die finanzielle Relevanz der Nachhaltigkeitsaspekte an. Dadurch entstehen für Anbieter von z.B. energieeffizienten Fahrzeugen und alternativen Antrieben dementsprechende neue Chancen auf dem Markt.¹³⁸

Die Beweggründe tauchen schon deutlich länger auf, jedoch in Bezug auf betrieblichen Umweltschutz und nicht im Rahmen von CSR. Ab Mitte der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts widmete sich die betriebswirtschaftliche Literatur mit diesem Thema, da der betriebliche Umweltschutz, mit der Einfüh-

¹³⁶ Vgl. Grimm (2008), S. 48 f.

¹³⁷ Vgl. Strigl (2005), S. 129

¹³⁸ Vgl. <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 10

rung von EMAS und der ISO 14001, in Unternehmen eingeführt wurde. Jedoch gehen viele Untersuchungen und Studien in dieser Richtung der Frage nach Motiven oder Vorteilen nach (die aber auf Wettbewerbsvorteile interpretierbar sind) anstatt sich dezidiert mit Wettbewerbsvorteilen zu befassen.¹³⁹

In folgender Tabelle sind einige Studien aufgelistet, welche Wettbewerbsvorteile von Umweltmanagement feststellen.

Quelle	Methoden (kursiv) und ermittelte Zusammenhänge zwischen Umweltschutz nach EMAS oder ISO 14.001 und Wettbewerbsvorteilen
Dyllick, Thomas; Belz, Frank; Schneidewind, Uwe (1997). Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit.	<i>Fallstudienbasiert werden vier Strategien beschrieben:</i> Reaktive Marktabsicherung, Interne Kostensenkung, Differenzierung durch ökologisch optimierte Produkte, Aktive Entwicklung ökologischer Märkte
Umweltbundesamt (UBA 1999). EG-Umweltaudit in Deutschland. Erfahrungsbericht 1995 bis 1998	<i>Auf Basis von 1228 Fragebögen werden als Nutzeneffekte der EMAS-Teilnahme benannt:</i> Verbesserte Organisation und Rechtssicherheit, Imageverbesserung, Verbesserte Mitarbeitermotivation, Ressourcenschonung und Kosteneinsparungen
Dyllick, Thomas; Hamschmidt, Jost (2000). Untersuchung von ISO 14.001-zertifizierten Unternehmen in der Schweiz.	<i>Auf Basis von 158 Fragebögen Schweizer ISO 14.001 Teilnehmer werden als Nutzen benannt:</i> Rechtskonformität und Risikoversorge, Ökoeffizienzgewinne, Kostensenkungen
Hitchens, David; Trainor, Mary; Clausen, Jens et al. (2003). Small and Medium Sized Companies in Europe (Food Industry, Textile Finishing Industry, Furniture Industry).	<i>Auf Basis von 844 Fragebögen und 294 Interviews in GB, D und I wurden folgende Ergebnisse erzielt:</i> Besonders wettbewerbsfähige Unternehmen führen nicht mehr Umweltinitiativen durch als weniger wettbewerbsfähige. Die Durchführung von umweltbezogenen Maßnahmen reduziert die Wettbewerbsfähigkeit nicht. Ein positiver Zusammenhang wurde in keiner Branche und in keinem Land gefunden.
Loew, Thomas; Clausen, Jens (2003). Monitoring von Umweltsystemen und Umweltmanagementsystemen.	<i>Auf Basis einer 5-jährigen Längsschnittuntersuchung mit 20 Teilnehmern werden als Nutzen benannt:</i> Leicht verbesserte Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Leicht verbesserte Geschäftsergebnisse, Leicht verbesserte Ökoeffizienz
Bayerisches Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz (Hrsg.) (2004). Umweltschutz rechnet sich – Mit Umweltmanagement Kosten sparen.	<i>Anhand von 33 Fallstudien werden Umwelterfolge und Kostensenkungen in folgenden Bereichen dargestellt:</i> Energie, Wasser und Abwasser, Abfall und Recycling, Verkehr und Logistik

Tabelle 2: Übersicht zu in Studien ermittelten Wettbewerbsvorteilen von Umweltmanagement¹⁴⁰

¹³⁹ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 15

¹⁴⁰ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 15

Als wesentlicher Treiber für Aktivitäten des betrieblichen Umweltschutzes kann das Umweltrecht Anfang der 1990er Jahre gesehen werden. Weitere Motive für die Teilnahme an EMAS wurden bei einer Umfrage des deutschen Umweltbundesamt wie folgt ermittelt:

(Wichtiges Motiv = 10, unwichtiges Motiv = 0)

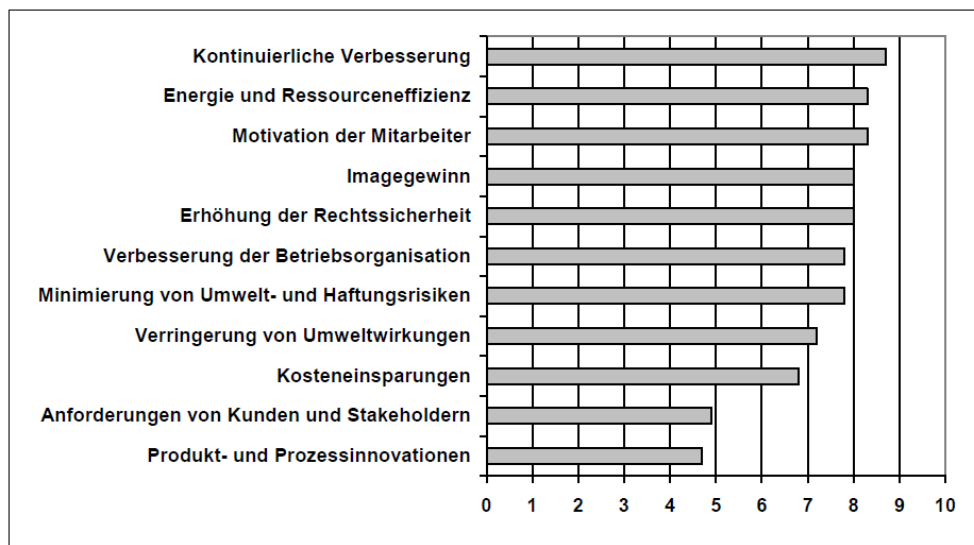


Abbildung 5: Motive für die Teilnahme an EMAS¹⁴¹

Interessant hierbei ist, dass bei dieser Umfrage die Punkte kontinuierliche Verbesserung, Energie- und Ressourceneffizienz, Motivation der Mitarbeiter und Imagegewinn als hoch eingestuft wurden und die letztlich finanziell relevanteren Punkte wie z.B. Kosteneinsparung und Anforderungen der Kunden und Stakeholder als eher unwichtig angesehen wurden.¹⁴²

Aufgrund dieser Tatsache wurden bei einer weiteren Studie von Clausen/Keil/Konrad von 100 mittelständischen Unternehmen die Gründe hinter jeder dieser durchgeführten Maßnahmen befragt.¹⁴³ Diese Studie zeigt deutliche Abhängigkeiten zwischen den Gründen und den daraus resultierenden ökonomischen

¹⁴¹ Clausen/Löw (2010), S. 16

¹⁴² Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 16

¹⁴³ Vgl. Clausen/Keil/Konrad (2002) zitiert in Clausen/Löw (2010), S. 16

mischen Wirkungen der umweltorientierten Maßnahmen.¹⁴⁴ So sind gesetzgetriebenen Maßnahmen mit einem deutlich höheren finanziellen Aufwand verbunden als Maßnahmen, die mit dem Ziel der Kostensenkung entwickelt worden sind. Die vom Markt geforderten Maßnahmen sind ebenfalls kostenintensiv, bewirken aber positive Auswirkungen auf die Aspekte Absatz, Marktposition und Wettbewerbsfähigkeit.¹⁴⁵

Um die Jahrtausendwende erfolgte dann die Verschiebung der Motivationen vom Rechtsbereich (und damit weg vom betrieblichen Umweltschutz) zu den Bereichen der Mitarbeiter und Kostenreduktion und deutet damit ein Umdenken auf ein aktiveres Verhalten hin, welches das Zusammenwirken zwischen Kostensenkung und Umweltschutz sucht.¹⁴⁶

In einer Umfrage ermittelten *Dyllick/Hamschmidt* als wichtigste Punkte der Einführung eines Umweltmanagementsystems die Verbesserung des Images in der Öffentlichkeit, die Erlangung einer Zertifizierung, die Systematisierung bestehender Umweltmaßnahmen und Haftungsvermeidung/Risikovorsorge.¹⁴⁷

Neben einer Vielzahl anderer Studien beweist unter anderem die Studie von *Bauer/Derwall/Günster/Koedij*, dass bestimmte Umweltmaßnahmen eine positive Wirkung auf den Unternehmenswert bzw. den Shareholder-Value haben.¹⁴⁸

Jedoch sehen Unternehmen die Möglichkeit der Vermarktung von neuen und nachhaltigen Produkten eher als eine Veränderung der externen Marktnachfrage und nicht als das Ergebnis von Umweltmanagement und CSR.¹⁴⁹

¹⁴⁴ Vgl. Clausen/Keil/Konrad/Rubik (2004), S. 9

¹⁴⁵ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 16

¹⁴⁶ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 16 f.

¹⁴⁷ Vgl. Dyllick/Hamschmidt (2000) zitiert in Clausen/Löw (2010), S. 17

¹⁴⁸ Vgl. Bauer/Derwall/Günster/Koedijk (2005), S. 26

¹⁴⁹ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 17

3.4 Positives Arbeitsumfeld als treibender Faktor

Eine zentrale Rolle zur Sicherstellung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird sowohl von Seiten der Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmervertreter und unabhängigen Experten durch die Nutzung und Einbringung der Talente und Potentiale der Mitarbeiter zugeschrieben. Um das Engagement der Mitarbeiter zu steigern werden Faktoren wie z.B. die Qualität der Arbeitsplätze oder auch eine zufriedene und leistungsförderliche Unternehmens- und Arbeitskultur in Verbindung gebracht. Die Gestaltung eines ansprechenden Arbeitsplatzes mit einer vom Mitarbeiter empfundenen hohen Arbeitsqualität fördert Motivation, Engagement und Innovationsbereitschaft und spiegelt sich letztlich über ein positives Unternehmensergebnis wider.¹⁵⁰

3.4.1 Unternehmenskultur

Das *Great Place to Work Institute* hat ein Konzept der Mitarbeiterorientierung in Organisationen vorgelegt und enthält fünf übergeordnete Dimensionen, die eine an die Mitarbeiter orientierte Unternehmenskultur beschreiben.¹⁵¹

Glaubwürdigkeit

- offene und uneingeschränkte Kommunikation
- kompetente Organisation personeller und materieller Ressourcen
- Integrität und Konsistenz bei der Umsetzung von Zielsetzungen

Respekt

- Unterstützung der beruflichen Entwicklung und Anerkennung von Leistungen
- Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern bei relevanten Entscheidungen
- Berücksichtigung der individuellen, persönlichen Lebenssituation der Mitarbeiter

¹⁵⁰ Vgl. Aicher/Hauser/Schubert (2008), S. 33

¹⁵¹ Vgl. <http://www.greatplacetowork.at> (03.11.2010)

Fairness

- Gleichheit: ausgewogene Behandlung aller im Hinblick auf Vergütung und Anerkennung
- Neutralität: Keine Bevorzugungen im Rahmen von Einstellung und Beförderung
- Gerechtigkeit: keine Diskriminierung und Möglichkeiten zur Beschwerde

Stolz

- auf seine persönliche Arbeit und seinen individuellen Beitrag
- auf die Arbeit seines Teams oder seiner Arbeitsgruppe
- auf die Produkte und Dienstleistungen der Organisation sowie deren Stellung in der Gesellschaft

Teamorientierung

- Möglichkeit, man selbst zu sein
- Freundliche und einladende soziale Atmosphäre
- Teamgeist, „Familiensinn“

Nach diesem Modell besteht das Vertrauen, der essenzielle Bestandteil am Arbeitsplatz, aus den drei Dimensionen Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness.

Glaubwürdigkeit soll dazu beitragen, dass die Führungskräfte regelmäßig die Pläne des Unternehmens an die Mitarbeiter weitergeben. Weiter sollen die Mitarbeiter auch dort eingesetzt werden, damit sie sich im Klaren darüber sind, dass auch ihre Tätigkeit das Unternehmen beeinflusst und sie damit effektiv und effizient eingesetzt sind.¹⁵²

Unter Respekt versteht man die Ausstattung der Mitarbeiter mit Ressourcen und Schulungen, damit sie ihre Arbeit erfüllen können und dass auch die sogenannte Work-Life-Balance sowie eine gute Zusammenarbeit gefördert wird.¹⁵³

¹⁵² Vgl. <http://www.greatplacetowork.at> (03.11.2010)

¹⁵³ Vgl. <http://www.greatplacetowork.at> (03.11.2010)

Fairness geht vom Prinzip einer gerechten Chance auf Anerkennung aus und soll auch durch spezielle Vergütungsprogramme Sonderleistungen gewürdigt werden. Auch die Arbeitsplätze sollen frei von jeglicher Art von Diskriminierung sein.¹⁵⁴

Die letzten beiden Dimensionen stellen die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und ihrer Tätigkeit in Bezug zum Unternehmen bzw. den Mitarbeitern untereinander dar.¹⁵⁵

3.4.2 Arbeitszufriedenheit

Neben einer guten Unternehmenskultur wird auch die Arbeitszufriedenheit oftmals herausgestrichen. Aufgrund der Tatsache, dass die Arbeit nicht nur der materiellen Sicherstellung der Existenz dient, sondern auch einen Beitrag zur Bewahrung der persönlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse leistet, ist die Arbeitszufriedenheit ein wesentliches Element der physischen und psychischen Gesundheit und stellt damit eine volkswirtschaftliche Komponente dar.¹⁵⁶

3.4.3 Commitment

Letztlich stellt das Engagement oder *Commitment* das letzte Element im Rahmen der Arbeitsbedingungen dar. Voraussetzung dafür ist eine hohe Motivation der Mitarbeiter, welche ein ausschlaggebender Aspekt für die Produktivität eines Unternehmens ist. Nennenswert ist an dieser Stelle vor allem das Commitment-Konzept, welches Aussagen darüber trifft, wie Mitarbeiter sich gegenüber ihrem Unternehmen verpflichtet und verbunden fühlen. Für die individuelle Leistungsbereitschaft und der Treue zum Unternehmen werden vor allem das Gefühl der Verbundenheit und Verpflichtung als Voraussetzung betrachtet. Unternehmen sind immer häufiger darauf angewiesen, dass sich ihre Mitarbeiter über das Geforderte hinaus einsetzen. Engagement besteht damit folglich aus den Aspekten der Bereitschaft, sich positiv über das Unternehmen in der Öffentlich-

¹⁵⁴ Vgl. <http://www.greatplacetowork.at> (03.11.2010)

¹⁵⁵ Vgl. <http://www.greatplacetowork.at> (03.11.2010)

¹⁵⁶ Vgl. Aicher/Hauser/Schubert (2008), S. 46

keit zu äußern (*say*), der Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen (*stay*) und einer hohen Einsatzbereitschaft (*serve*).¹⁵⁷

Aicher/Hauser/Schubert kommen in ihrer recht umfassenden Studie zur Erkenntnis, dass eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur bzw. die Arbeitsqualität und das damit gekoppelte Engagement als wesentliche Aspekte zur Wettbewerbsfähigkeit und letztlich zu einem höheren Erfolg des Unternehmens beitragen, unabhängig von Größe und Branche.¹⁵⁸

Die in der folgenden Tabelle aufgelisteten weiteren Studien belegen noch die Zusammenhänge zwischen der Arbeitsqualität und den Wettbewerbsvorteilen.

Quelle	Methode (kursiv) und ermittelte Zusammenhänge zwischen guter Arbeitsqualität und Wettbewerbsvorteilen
Europäische Kommission (2005). The Business Case of Diversity. Good Practices in the Workplace	<i>Zwei schriftliche Befragungen in 25 Mitgliedsstaaten mit insgesamt 919 ausgewerteten Fragebögen</i> Unternehmen ergreifen Diversity-Politiken aus ethischen, rechtlichen und ökonomischen Gründen. Auch bei Unternehmen, bei denen ethische Gründe der ausschlaggebende Treiber für Diversity-Bemühungen sind, gehen die Unternehmen davon aus, dass diese auch greifbare Wettbewerbsvorteile mit sich bringen. Die wichtigsten Wettbewerbsvorteile sind: Rekrutierung und Halten von hoch qualifizierten Mitarbeitern, Stärkung der Reputation allgemein und innerhalb des lokalen Umfelds, positive Auswirkungen auf Innovationen und Kreativität, positive Auswirkungen auf die Erschließung von neuen Marktsegmenten.
Bundesministerium für Familie Frauen und Jugend (2005). Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse.	<i>Auf Grundlage von Controllingdaten aus 10 Unternehmen wurden die Wirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen analysiert sowie relevante Kostengrößen für Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheit ermittelt. Anhand dieser Daten wurde für Unternehmen ein Einsparpotenzial durch familienfreundliche Maßnahmen ermittelt. Auf der anderen Seite wurden die Kosten für ein familienfreundliches Grundprogramm – bestehend aus Beratungsleistungen, individuellen Arbeitszeitmodellen, Telearbeit und Kinderbetreuung – erhoben.</i> Ergebnis: Die familienfreundlichen Maßnahmen führen zu Kostensenkungen und sind profitabel. Eine Modellrechnung für eine fiktive „Familien GmbH— mit 1.500 Mitarbeiterinnen ermittelt bei einem Aufwand für familienfreundliche Maßnahmen in Höhe von rund 300.000 € eine Kosteneinsparung von 375.000 €.

¹⁵⁷ Vgl. Aicher/Hauser/Schubert (2008), S. 48

¹⁵⁸ Vgl. Aicher/Hauser/Schubert (2008), S. 237 f.

Hauser et al. (2007). Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland.	<i>Untersuchung von 314 Unternehmen auf Basis von 37.151 schriftlich befragten Mitarbeitern und Interviews mit Führungskräften.</i> Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur wirkt sich positiv auf Mitarbeiterengagement aus. Überdurchschnittliches Mitarbeiterengagement wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus.
Riegler und Zettel (2007). Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau von innovationsförderlichen Unternehmenskulturen und -milieus. Eine Einleitung.	<i>Einschätzung der BMBF Mitarbeiter zu den Ergebnissen des BMBFFörderschwerpunkts zu innovationsförderlichen Unternehmenskulturen.</i> Folgende Ausprägung der Unternehmenskultur sind innovationsfreundlich: Menschen- und aufgabengerechte Organisationsstruktur, Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen, insbesondere Stabilität des Beschäftigungsverhältnisses, Anerkennung, Beteiligung und Kompetenzförderung, vertrauensvolle Kommunikation und Kooperation. Hieraus kann man im Umkehrschluss ableiten, dass diese Aspekte guter Arbeitsbedingungen sich positiv auf die Innovationsfähigkeit auswirken.
Business in the Community (2008). The responsible Workplace: How to survive and thrive	<i>Schlussfolgerungen auf Basis von zitierten empirischen Untersuchungen, Fallstudien und Expertenmeinungen.</i> Heterogen (Herkunft, Geschlecht, Alter etc.) besetzte Vorstände und Diversity bei den Führungskräften verbessern die Qualität der Entscheidungen. Diversity ermöglicht Mangel an qualifizierten Mitarbeitern zu überwinden. Verantwortungsvolle Arbeitsplatzgestaltung trägt zur Motivation, zum Engagement und zur Gesundheit der Mitarbeiter bei. Diversity in Innovationsteams steigert die Innovationsfähigkeit.
Schneider et al. (2008). Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik	<i>Schriftliche Befragung von Betriebsstätten in Deutschland mit 960 auswertbaren Fällen. Statistische Auswertung.</i> Familienfreundliche Personalpolitik führt zu positiven Auswirkungen auf Bewerberpool, Humankapitalakkumulation, Mitarbeiterproduktivität, Motivation, Mitarbeiterbindung, Wiedereingliederungskosten, Arbeitszufriedenheit, Fehlzeiten, Kundenbindung, Kosten vakanter Stellen, Bewerberqualität (Reihenfolge entsprechend der Bedeutung des Vorteils)

Tabelle 3: Zusammenhänge zwischen guter Arbeitsqualität und Wettbewerbsvorteilen¹⁵⁹

3.5 Wirtschaftlicher Erfolg als treibender Faktor

Neben den bereits beschriebenen Faktoren ist auch die Wirtschaftlichkeit oder der monetäre Aspekt wesentlich. Unternehmen können es sich im harten Wettbewerb nicht leisten, im Sinne von CSR Wettbewerbsnachteile in Kauf zu nehmen und damit generell auf Gewinne zu verzichten.¹⁶⁰

¹⁵⁹ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 20 f.

¹⁶⁰ Vgl. <http://www.e-politik.de> (11.11.2010)

Deswegen gibt es eine Vielzahl an Studien, die sich mit dem Zusammenhang zwischen der finanziellen Performance und CSR widmen. Die nachfolgende Auflistung soll einen kleinen Überblick über solche Studien geben.

Quelle	Zusammenhänge zwischen CSR und finanzieller Unternehmensperformance
Orlitzky, Marc; Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis.	Meta Analyse von 52 Studien mit dem Ergebnis, dass CSR und finanzielle Performance leicht gekoppelt erscheinen, ein klarer Ursache-Wirkungszusammenhang aber nicht nachgewiesen werden kann.
Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business.	Meta Analyse von 127 Studien mit dem Ergebnis, dass die Mehrheit der Studien einen positiven Zusammenhang von CSR und finanzieller Performance findet. Aber auch gegenteilige Ergebnisse liegen vor. Letztlich scheint der Zusammenhang mehrdeutig, komplex und nuanciert zu sein.
Commonwealth of Australia (2003). Corporate Sustainability — an Investor Perspective. The Mays Report	Auswertung von 10 Fallstudien mit dem Ergebnis, dass CSR für Investmentanalysten, Fondmanager und Versicherungen wichtig ist. Der langfristige Charakter von Nachhaltigkeit gibt ihr eine Rolle als Leitindikator für die zukünftige Performance der Investition.
Bank Sarasin (2008). Nachhaltigkeit und Aktienperformance - alte und neue Erkenntnisse zu einem Dauerbrenner.	Statistische Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Aktienperformance auf Grundlage der Nachhaltigkeitsbewertung europäischer und US-Unternehmen der Bank Sarasin mit dem Ergebnis, dass keine Performanceeinbußen durch Nachhaltigkeit eintritt und in bestimmten Fällen (Branchen) und verstärkt in den letzten Jahren ein positiver Zusammenhang auftritt.

Tabelle 4: Übersicht zu in Studien ermittelten Zusammenhängen zwischen CSR und finanzieller Unternehmensperformance¹⁶¹

Margolis und Walsh kamen nach der Auswertung von 127 Studien zu dem Ergebnis, dass es sowohl einen positiven als auch einen negativen Zusammenhang zwischen CSR und der Unternehmensperformance gibt. Die Mehrheit ist jedoch positiv und es lässt sich mittlerweile darlegen, dass es keinen negativen Einfluss auf die finanzielle Performance mehr gibt. Der Zusammenhang wird als mehrdeutig, komplex und nuanciert beschrieben.¹⁶²

An dieser Stelle gibt die von Sarasin in Auftrag gegebene Studie weitere Aufschlüsse über die Zusammenhänge von CSR und Wirtschaftlichkeit. Die Bank Sarasin, eine Schweizer Privatbank, spezialisiert sich auf nachhaltige Anlage- und Vermögensberatung und betrachtet ein verantwortungsbewusstes Handeln

¹⁶¹ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 12

¹⁶² Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 12 f.

als eine wesentliche Erfolgskomponente von Organisationen. Die Studie wurde von der ETH Zürich, dem *Center for Corporate Responsibility and Sustainability* der Universität Zürich und dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung Mannheim durchgeführt mit dem Ziel, den Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Aktienperformance zu untersuchen.

Denn in letzter Zeit gibt es ein verstärktes Interesse von Investoren an nachhaltigem Investment oder auch *Socially Responsible Investment*. Diese Investments berücksichtigen in ihrer Entscheidung soziale und ökologische Aspekte. Ein Grund für solch nachhaltige Investmententscheidungen kann ethisch motiviert sein, um negative ökologische und soziale Einflüsse der Investition zu verringern. Ein weiterer Aspekt, durch die Berücksichtigung von sozialen und ökologischen Kriterien eventuelle finanzielle Risiken zu vermeiden und dementsprechende Chancen zu nutzen, wird als gegeben erachtet. Der Charakter, dass nachhaltiges Investment die zwei anscheinend widersprüchlichen Aspekte „gutes tun“ und eine gute Rendite zu erzielen, wird von vielen Beobachtern als zweifelhaft angesehen. In diesem Zusammenhang wird auf zwei Diskussions-ebenen argumentiert:¹⁶³

¹⁶³ Vgl. <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 6

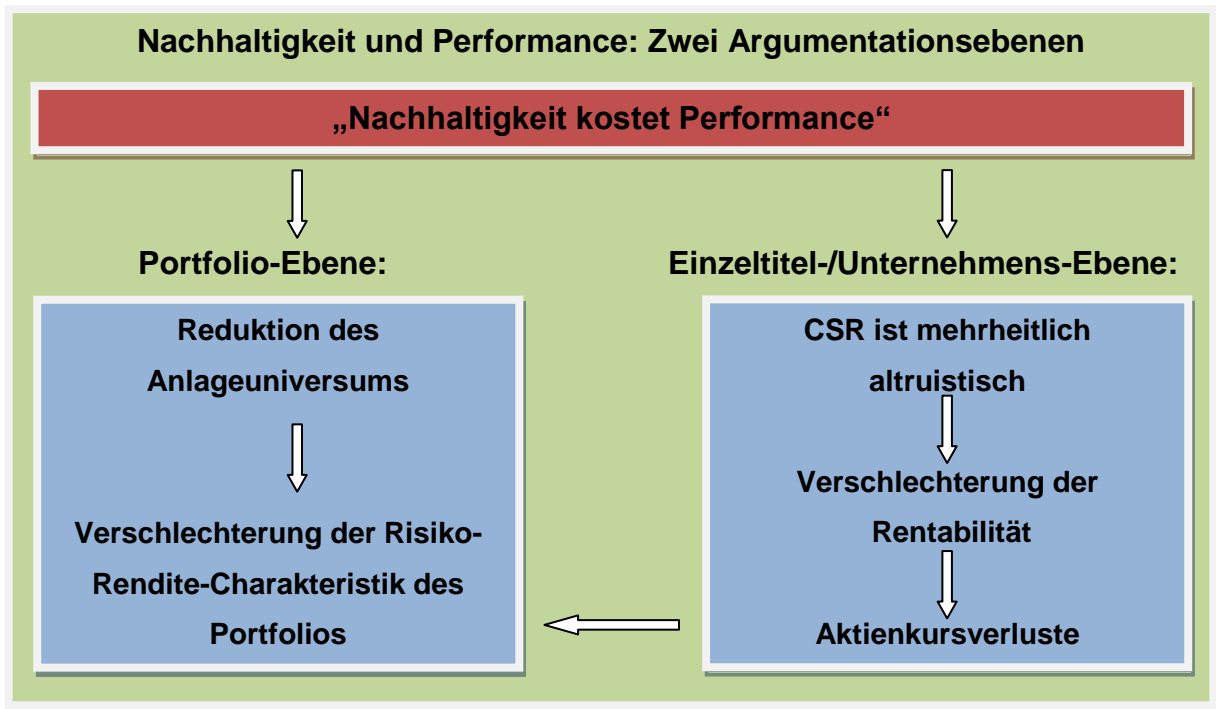


Abbildung 6: Nachhaltigkeit und Performance¹⁶⁴

3.5.1 Fonds-bzw. Portfolioebene

*„Durch die Anforderungen in sozialer und umwelttechnischer Hinsicht an Aktieninvestments wird die Anzahl an den investierbaren Unternehmen eingeschränkt und verschlechtert dadurch das Rendite-Risiko-Verhältnis von nachhaltigen Portfolios“.*¹⁶⁵

Doch es hat sich gezeigt, dass es trotzdem eine ausreichend große Anzahl an Anlagetiteln gibt und im Vergleich zu nicht nachhaltig gemanagten Fonds die Anzahl nicht wesentlich unterscheidet. Darüber hinaus ist zu erwähnen, dass diese Argumentation von einem fix vorgeschriebenen Titeluniversum ausgeht und dies nicht der Realität entspricht, da nachhaltige Titel nicht im üblichen Blickfeld der Finanzanalysten liegen und das Angebot an Titeln sogar erweitern. Denn bei nachhaltigen Titeln handelt es sich oft um Titel mit kleinerer Marktkapitalisierung, mit Produkten von hohem ökologischen und sozialen Nutzen (z.B.

¹⁶⁴ Vgl. <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 7

¹⁶⁵ Vgl. <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 7

erneuerbare Energien etc.) und dies kann sogar zu einer Verringerung des Portfoliorisikos beitragen.¹⁶⁶

Folgende Grafik vergleicht die Performance zwischen dem DJSI und den MSCI World Index (in Euro bzw. US-Dollar) über einen Zeitraum von 10 Jahren. Die Dow Jones Nachhaltigkeitsindizes, ein Kooperationsprojekt der beiden Index-Provider Dow Jones Indexes und Stoxx Limited sowie der Schweizer SAM Group, sind ein Konglomerat aus Aktienindizes und berücksichtigen neben den ökonomischen auch die ökologischen und sozialen Kriterien. Hingegen ist der MSCI ein Aktienindex, der die Entwicklung von globalen Aktien widerspiegelt.

Aus dem Vergleich der beiden Indizes kann man ableiten, dass sich keine Nachteile aber auch keine wesentlichen Vorteile für Nachhaltigkeitsindizes im Vergleich zu herkömmlichen Indizes ergeben.



Abbildung 7: Entwicklung der Aktienindizes DJSI und MSCI¹⁶⁷

¹⁶⁶ Vgl. <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 7

¹⁶⁷ Eigene Darstellung, Daten von <http://www.sam-group.com>

Ein möglicher Punkt warum die Entwicklung der beiden Indizes sich nicht grob unterscheidet kann die Tatsache sein, dass der DJSI sich auf alle Branchen stützt. Aktien von Automobilherstellern sind darin genauso enthalten wie die der Chemie-, Pharma- oder Ölkonzerne. Er basiert auf dem *Best-in-Class*-Ansatz und inkludiert all jene Hersteller, die im Vergleich zu ihrer Konkurrenz am nachhaltigsten wirtschaften. Ein Hauptkritikpunkt am DJSI ist jener, dass in seiner Bewertung der Aspekt vernachlässigt wird, welche Produkte das Unternehmen herstellt.¹⁶⁸

Auch weitere empirische Studien kommen zum selben Ergebnis, dass sich die Rendite von Nachhaltigkeitsindizes nicht deutlich vom Markt unterscheidet und dass dadurch Anleger von Nachhaltigkeitsindizes von keiner Verschlechterung, jedoch auch keiner Verbesserung der Finanzperformance betroffen sind.¹⁶⁹

3.5.2 Einzeltitel- bzw. Unternehmensebene

„Den Unternehmen entstehen zusätzliche Kosten bei ökologischen und sozialen Leistungen, die über den gesetzlichen Rahmen gehen und dies drückt den Aktienkurs.“¹⁷⁰

Die Argumentation hier ist, dass CSR-Aktivitäten mehrheitlich nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens zählen und dem Staat zuzuordnen sind. Gewiss können Unternehmen nicht für die gesamten ökologischen und sozialen Probleme der Gesellschaft zur Verantwortung gezogen werden, jedoch ist dies in einer derzeitigen Grauzone. Im Endeffekt wird aber von der breiten Öffentlichkeit der Verantwortungsbereich der Unternehmen festgelegt.¹⁷¹

In Bezug auf die Einzeltitelebene kam die Sarasin-Studie zum Schluss, dass durch Nachhaltigkeit keine Performanceeinbrüche zu befürchten sind und es auch in letzter Zeit in bestimmten Branchen bei einer Auswertung von Investi-

¹⁶⁸ Vgl. <http://www.faz.net> (24.11.2010)

¹⁶⁹ Vgl. Schröder (2004), S. 122 ff.; Schröder (2007), S. 331 ff.

¹⁷⁰ Vgl. <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 6

¹⁷¹ Vgl. <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 6

onstiteln, die Sarasin als nachhaltig geratet hat, ein deutlich positiver Zusammenhang entsteht und eine ausgeprägte Wertentwicklung existiert.¹⁷²

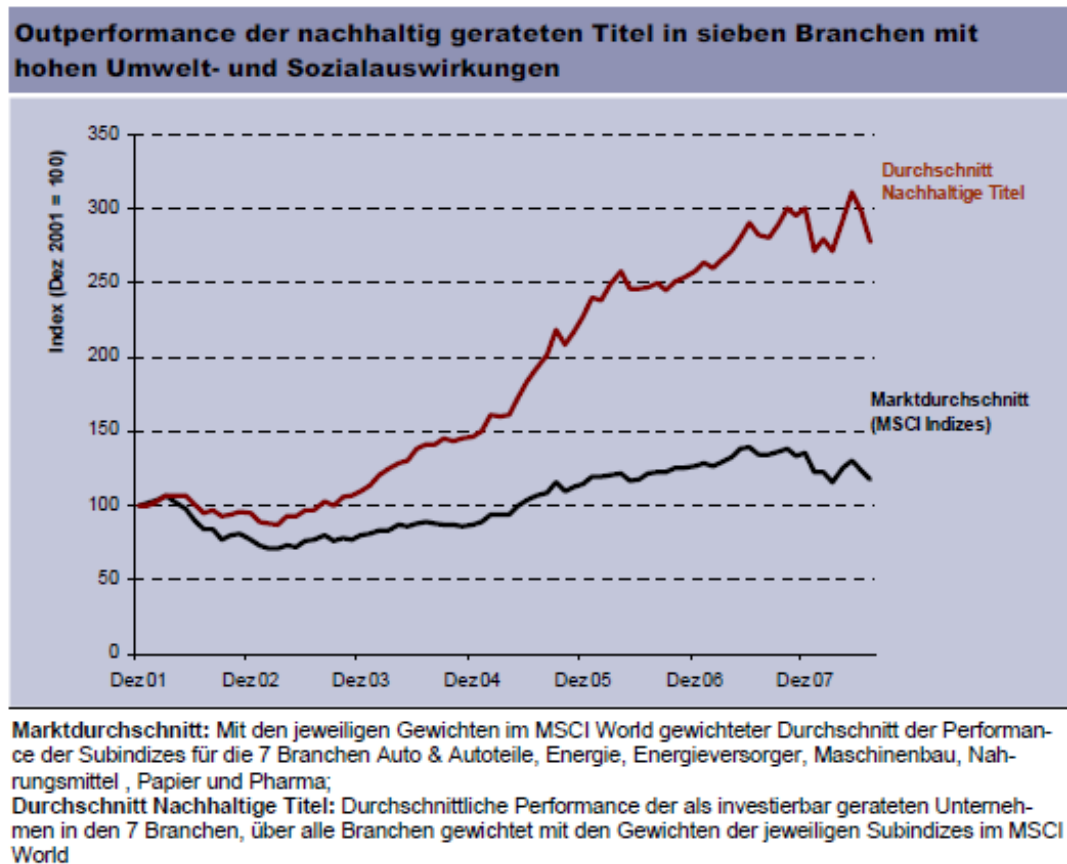


Abbildung 8: Vergleich der Aktienperformance I¹⁷³

Erwähnenswert an dieser Stelle ist auch der sogenannte grüne Index bzw. Natur Aktien Index (NAI), der 30 internationale Unternehmen beinhaltet, welche wirklich ökologische Produkte wie z.B. Biolebensmittel, Windturbinen oder Halbleiter für Solaranlagen herstellen. Zwischen dem NAI und den MSCI bzw. den DJSI lässt sich auch in diesem Fall ein deutlicher Unterschied der Wertentwicklung erkennen.¹⁷⁴

¹⁷² Vgl. <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 19

¹⁷³ <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 12

¹⁷⁴ Vgl. <http://www.faz.net> (24.11.2010)

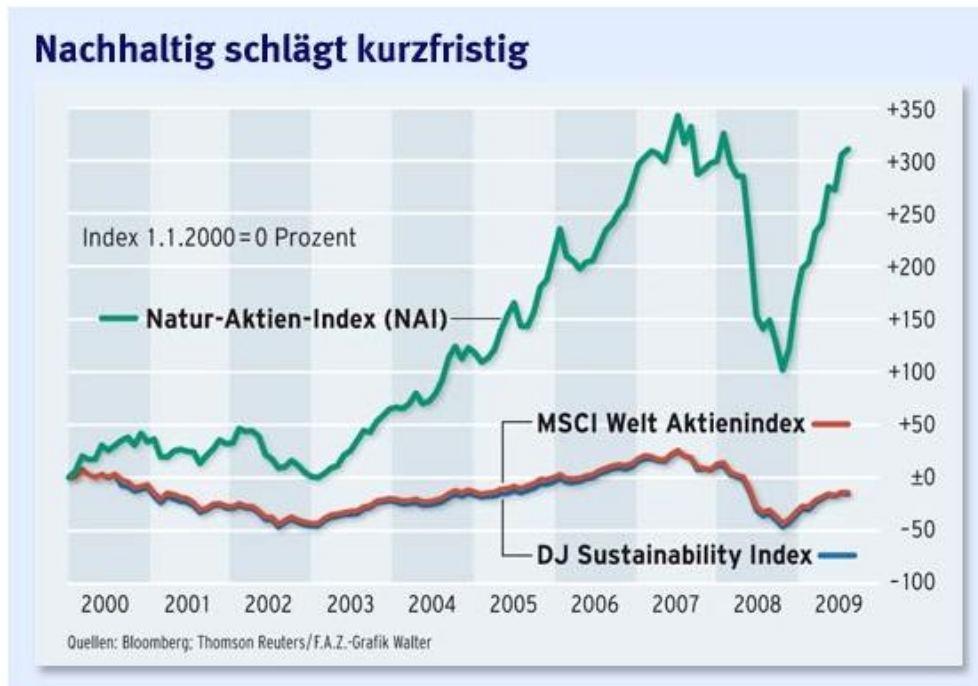


Abbildung 9: Vergleich Aktienperformance II¹⁷⁵

Eine weitere Bestätigung, dass nachhaltig eingestufte Unternehmen eine bessere Outperformance im Gegensatz zu nicht nachhaltig eingestuften Unternehmen haben, zeigt auch der Vergleich zwischen dem ATX Prime und dem VÖNIX (VBV Österreichischer Nachhaltigkeitsindex), welche beide an der Wiener Börse gehandelt werden. Der VÖNIX besteht aus jenen börsennotierten österreichischen Unternehmen, welche hinsichtlich ökologischer und sozialer Leistung führend sind.

Zeitraum	Performance/Outperformance VOENIX im Vgl. zu ATX Prime
2005/2006	+17,9%/+3,5%
2006/2007	+52,5%/+8,7%
2007/2008	-18,6%/+4,9%
2008/2009	-45,6%/+5,2%

Abbildung 10: Vergleich VÖNIX zu ATX Prime¹⁷⁶

¹⁷⁵ <http://www.faz.net> (10.03.2011)

¹⁷⁶ Vgl. <http://www.voenix.at> (21.12.2010)

Eine weitere Auflistung von Studien mit dem Untersuchungsthema CSR-finanzieller Performance zeigt folgende Tabelle:

Studie	Untersuchungsinhalt	Ergebnis
Edmans, A.: Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices; University of Pennsylvania - The Wharton School; 2008	Portfolioanalyse («100 Best Companies to Work for» vs. Markt; Korrektur von Sektorverzerrungen) mit Vier-Faktor-Finanzmodell Nachhaltigkeitsratings: beschränkt auf Arbeitsplatzqualität Ca. 100 US-Unternehmen; Zeitraum 1984-2006	Signifikant höhere Rendite des Portfolios aus Unternehmen mit guter Arbeitsplatzqualität gegenüber (adjustiertem) Marktportfolio
Kempf, A.; Osthoff, P.: The Effect of Socially Responsible Investing on Portfolio Performance, European Financial Management 13 (5), 908-920, 2007	Portfolioanalyse (10% Unternehmen mit besten CSR-Ratings versus 10% Unternehmen mit schlechtesten CSR-Ratings; Korrektur von Sektorverzerrungen) mit Vier-Faktor-Finanzmodell Nachhaltigkeitsratings von KLD (begrenzt Themenspektrum) 700 – 3'000 US-Unternehmen; variabel	Keine reduzierte Performance des Portfolios mit positivem Nachhaltigkeitsrating; geringere Performance des Portfolios mit negativem Nachhaltigkeitsrating
Bauer, R., J. Derwall, and R. Otten: The Ethical Mutual Fund Performance Debate: New Evidence from Canada, Journal of Business Ethics 70, 111-124, 2007	Portfolioanalyse von 8 Nachhaltigkeitsfonds (Vergleich mit Markt bzw. Benchmark) mit Vier-Faktor-Finanzmodell Nachhaltigkeitsratings: unterschiedlich (abhängig von Fonds) 8 kanadische Fonds mit weltweiten Komponenten; Zeitraum 1994-2003	Kein Unterschied der Performance von Nachhaltigkeitsfonds und Benchmark/Markt
Guenster, N., J. Derwall, R. Bauer, and K. Koedijk: The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency, RSM Erasmus University Rotterdam, 2006	Ökonometrische Analyse des Zusammenhangs zwischen Nachhaltigkeitsratings und Firmenwert («Tobin Q») (Unternehmensebene) Nachhaltigkeitsratings: beschränkt auf Umweltschutz gemäss Innovest 150 – 410 US-Unternehmen, variabel über Zeitraum 1996-2002	Keine reduzierte Performance von Unternehmen mit positivem Nachhaltigkeitsrating; geringere Performance von Unternehmen mit negativem Nachhaltigkeitsrating
Derwall, D.; Guenster, N.; Bauer, R.; Koedijk, K.: The Eco-Efficiency Premium Puzzle; Financial Analysts Journal; Vol. 61; No. 2; 2005	Portfolioanalyse (30% Unternehmen mit besten CSR-Ratings vs. 30% Unternehmen mit schlechtesten CSR-Ratings) verschiedenen Finanzmodellen (inkl. Korrektur von Sektorverzerrungen) Nachhaltigkeitsratings: beschränkt auf Umwelt (Innovest) 180 – 450 US-Unternehmen; Zeitraum 1995 – 2003	Substantiell höhere durchschnittliche Rendite des Portfolios aus Titeln mit positivem Nachhaltigkeitsrating gegenüber Portfolio aus Titeln mit negativem Nachhaltigkeitsrating
Schröder, M.: Is there a Difference? The Performance Characteristics of SRI Equity Indexes; Journal of Business Finance and Accounting 34 (1) & (2), 331-348; 2007	Portfolioanalyse von 29 Nachhaltigkeitsindizes (Vergleich mit Markt bzw. Benchmark) mit Ein-Faktor und Drei-Faktor-Finanzmodellen Nachhaltigkeitsratings: unterschiedlich (keine Verwendung von Ratings, sondern fertiger Indizes) 29 Indizes mit weltweiten Komponenten; Zeitraum: jeweils von Auflage bis Ende 2003	Kein Unterschied der Performance von Nachhaltigkeitsindizes und Benchmark/Markt

Tabelle 5: Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Finanzperformance¹⁷⁷

Der grundlegende und nochmals entscheidende Unterschied der beiden Grafiken, welche das finanzielle Verhalten von nachhaltigen und nicht nachhaltigen bzw. von speziell ausgewählten und nachhaltig gerateten Titel beschreiben, soll nochmals hervorgehoben werden:

¹⁷⁷ Vgl. <http://www.sarasin.ch> (27.10.2010), S. 14

Die erste Grafik, aus welcher sich keine markanten Vor- bzw. Nachteile herauslesen lassen, vergleicht die Performance von Indizes, welche einen Nachhaltigkeitsindex und einen normalen Aktienindex vergleicht.

Die zweite Grafik vergleicht einzelne, nachhaltig geratete Anlage- bzw. Investitionstitel mit nicht nachhaltig gerateten Titel von der Bank Sarasin. Und hier ist sehr wohl ein ausgeprägter Unterschied der finanziellen Performance ersichtlich.

Zu diesem Resümee kommt auch eine österreichische Studie vom Institut für Regional- und Umweltwirtschaft der Wirtschaftsuniversität Wien. Sie kommt zum Schluss, dass sich die Performance zwischen der Rendite des Nachhaltigkeitsindex DJSI STOXX (europäische Index-Gruppe des DJSI) und jener von „konventionellen“ Indizes nicht wesentlich unterscheidet. Jedoch ist die Aussage zulässig, dass die Veranlagung in nachhaltige Wertpapiere bei nicht signifikanten Renditeunterschieden gegenüber „konventionellen“ mit einem geringeren Risiko von Kursschwankungen verbunden ist.¹⁷⁸

In einem weiteren Schritt unterteilte die österreichische Studie die Unternehmen des DJ Euro STOXX 50 (ist ein Aktienindex, der die 50 größten börsennotierten Unternehmen in der Eurozone beinhaltet) in ein nachhaltiges und ein konventionelles Portfolio. Über den betrachteten Zeitraum lässt sich auch hier abermals ein signifikanter Renditeunterschied zwischen den beiden Portfolios feststellen.¹⁷⁹

Auf jeden Fall boomt das Geschäft mit nachhaltigen Geldanlagen. Das europäische Investmentforum Eurosif schätzt den Anteil der nachhaltigen Geldanlagen im Jahr 2008 auf insgesamt 17,6% des Gesamtanlagengeschäfts. Dieser Markt ist erst in den letzten zehn Jahren so richtig gewachsen, denn das Volumen der herkömmlichen „Publikumsfonds“ hat sich in dieser Zeit bestenfalls verdoppelt während die Nachhaltigkeitsfonds im selben Zeitraum auf das 20-bis 30-fache angestiegen sind. Somit kann auch ein weiterer Vorteil festgehalten werden,

¹⁷⁸ Vgl. Beinstein/Bruckner/Paulesich/von Pföstl (2007), S. 45

¹⁷⁹ Vgl. Beinstein/Bruckner/Paulesich/von Pföstl (2007), S. 60

dass sich der Zugang zu Kapital vor allem für große und in Ratings gut abschneidende Unternehmen wesentlich verbessert.¹⁸⁰

3.6 Resümee

Somit belegen neben der Sarasin-Studie auch andere Studien, dass CSR durchaus eine positive Wirkung (in finanzieller Sicht sowie in Bezug auf die *Soft-Facts*) auf die Unternehmen hat und meiner Meinung nach Nachhaltigkeit bzw. CSR sehr wohl einen entscheidenden positiven Beitrag zur Performance von Unternehmen leistet.

Außerdem kann noch festgehalten werden, dass viele Unternehmen schon vereinzelte CSR-Engagements realisieren. So setzt ein großer Teil der Unternehmen z.B. eine umwelt- und ressourcenschonende Produktion ein oder es werden gemeinnützige Projekte durch Spenden unterstützt. Dies ist im Rahmen von CSR einzustufen und ist nichts Neues für Unternehmen, nur ein neuzeitlicher Name für schon existierende Handlungen. Es lassen sich folgende Argumente bzw. Nutzen für die Ausübung von CSR ableiten:¹⁸¹

Steigerung der Integrität

Der US-Investor *Warren Buffett* bringt mit der Aussage, dass man ein positives Firmenimage, welches kostenintensiv zehn Jahre zum Aufbau gebraucht hat, innerhalb von zehn Sekunden verlieren kann, die Brisanz des Themas auf den Punkt. Vor allem Unternehmen mit Konsumentennähe besitzen bei nicht nachhaltigem Verhalten eine sehr große Angriffsfläche gegenüber Rufschädigung. Namhafte Beispiele sind hier z.B. Shell mit dem Thema „Brent Spar“ oder auch Siemens (Schwarzgelder zur Korruption). Jedoch kann es sich heutzutage kein Unternehmen mehr leisten, als „*bad corporate*“ dazu stehen. Mit einem proaktiven CSR-Management bietet sich die Chance, den Ruf des Unternehmens und seiner erzeugten Produkte positiv zu prägen.¹⁸²

¹⁸⁰ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 13 f.

¹⁸¹ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 24 f.

¹⁸² Vgl. Hofmann/Ruter (2009), S.13 f.

Ein unverfälschtes und aussagekräftiges Reporting mit dazugehöriger guter Bewertung bei nachhaltigen Ratingagenturen erleichtert den Einstieg bei nachhaltigkeitsorientierten Fonds. Damit verbessert sich, durch die schon bereits vorher erwähnte stetig steigende Anzahl der Nachhaltigkeitsfonds, der Zugang zu Kapital.¹⁸³

Die Berichterstattung über durchgeführte CSR-Aktivitäten fördert das Ansehen des Unternehmens. Jedoch muss die Kommunikation darüber ehrlich und fair sein und zudem alle Stakeholder überzeugen.¹⁸⁴

Reduzierung negativer Umwelteinflüsse

Es ist zweckmäßig, Energie und Material effizient einzusetzen, um damit zur Senkung von Kosten sowie zum Schutz der Umwelt beizutragen. Dies wiederum trägt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bei.

Verbesserung der Beziehungen zu Zulieferer

Durch einen CSR-Managementansatz werden rechtliche und ökonomische Risiken reduziert und das Risikomanagement dadurch gestärkt. Mittelbar kann dies zu Erleichterungen bei Versicherungen und Kreditvergaben führen und außerdem zur Absicherung von Image- und Reputationsrisiken in der Supply Chain.¹⁸⁵

Engagierte Mitarbeiter tragen zum Unternehmenserfolg bei

Durch gute Arbeitsbedingungen werden Motivation, Ideen und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter gefördert. Ebenso um Vertrauen und damit Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern zu zeigen, sollen Unternehmen ihren Mitarbeitern mehr Kompetenzen überlassen und Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung geben.¹⁸⁶

¹⁸³ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 27

¹⁸⁴ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 26 f.

¹⁸⁵ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 26

¹⁸⁶ Vgl. Clausen/Löw (2010), S. 25

4. Mitbewerbervergleich

In diesem Kapitel wird nun ein Vergleich zwischen aktuellen CSR-Aktivitäten durchgeführt, um Aufschluss darüber zu geben, ob und in welchem Umfang CSR in den Unternehmen integriert ist. Neben den VW-Konzernmarken Audi, Volkswagen und Skoda werden noch drei von SEAT bestimmte direkte Konkurrenten, namentlich Renault, Peugeot (PSA) und Ford, im Vergleich herangezogen.

Zur Durchführung bzw. zur Sammlung der Daten für den Vergleich werden von allen sechs Unternehmen einerseits ihr Internetauftritt zum Thema Nachhaltigkeit/CSR (im Zeitraum November bis Dezember 2010) und andererseits ihre aktuellen downloadbaren Nachhaltigkeitsreporte zur Informationsgewinnung herangezogen.

An dieser Stelle wird nochmals erwähnt, dass die gewonnenen Informationen aus den zuvor definierten Quellen stammen und daraus nicht die Schlussfolgerung gezogen werden kann, dass gewisse Aktivitäten, denen in der Berichterstattung einiger Unternehmen keine Beachtung geschenkt worden ist und deshalb fehlen, von Unternehmen nicht durchgeführt werden. Im Bereich Sicherheit beispielsweise berichten weder Audi noch Skoda über Unfallvermeidungssysteme wie z.B. Antriebsschlupfregelung oder Abstandregelungssysteme zum voranfahrenden Fahrzeug. Allerdings ist es Fakt, dass diese Systeme von den Unternehmen am Markt bereits angeboten werden und durchaus berücksichtigt werden.

Die Internetauftritte unterscheiden sich inhaltlich im Großen und Ganzen nicht wesentlich voneinander. Große Übereinstimmung basiert auf dem Hauptaugenmerk Umwelt und dem Engagement zur Verminderung der Umweltverschmutzung und der daraus resultierenden Kompensationsmaßnahmen. Darüber hinaus existiert noch meistens ein Status quo der gegenwärtigen Anstrengungen und ein Ausblick auf zukünftige Forschungsbereiche zur Reduzierung schädlicher Einflüsse auf die Umwelt.

Die Nachhaltigkeitsberichte sind sehr wohl unterschiedlich sowohl im Umfang als auch im Detaillierungsgrad. Jedoch aufgrund der Tatsache, dass alle Unternehmen eine Berichterstattung haben, kann man schließen, dass den Unternehmen die Ernsthaftigkeit des Themas CSR bewusst ist und sie sich mit dem Thema CSR auseinandersetzen. Die untersuchten Berichte sind in der folgenden Tabelle genauer spezifiziert:

Informationsherkunft	Nachhaltigkeitsbericht
Renault 	Registration Document 2009
PSA 	2009 Sustainable Development Performance Indicators
Ford 	Sustainability Report 2009
Skoda 	Sustainability Report 2010
Audi 	Dialoge Nachhaltigkeit (Stand Mai 2010)
VW 	Nachhaltigkeitsbericht 2009

Tabelle 7: Überblick Informationsquellen¹⁸⁷

Alle Berichte beruhen auf dem bereits erwähnten 3-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit und informieren über finanzielle, soziale und umweltbezogene Themen. Einzig Audi hat in seinem Report keine finanziellen Aspekte enthalten und konzentriert sich in seiner Berichterstattung auf die beiden Themen Ökologie und Soziales.

Grundsätzlich orientieren sich die Unternehmen, die zu allen Themen Statements oder Kennzahlen abgeben, an den international anerkannten Berichterstattungsrichtlinien der GRI. Nur Skoda und Audi nehmen auf diese Richtlinie

¹⁸⁷ Eigene Abbildung

nicht Rücksicht. Interessant ist auch die Tatsache, dass nur Volkswagen und PSA ihre Nachhaltigkeitsreporte extern überprüfen haben lassen.

Erwähnenswert ist zudem, dass es beim ökonomischen Teil der Berichte größere Unterschiede gibt. Einige Unternehmen wie z.B. Ford geben unter anderem Auskunft über das letzte Finanzjahr und dessen Ergebnisse oder aber auch über die Anteilseignerstruktur, während z.B. Renault zum Großteil den bereits existierenden Geschäfts- bzw. Finanzbericht in die CSR-Berichterstattung eingliedert.

In den zwei letzten Berichtsschwerpunkten berichten die Unternehmen über ihr freiwilliges Engagement in diesen Sektoren, sowohl über bereits durchgeführte als auch über geplante und zukünftige Handlungen.







Die analysierten Berichte und Statements lassen sich zum Großteil auch in jene vier Bereiche gliedern, welche im Kapitel 3.6 zusammengefasst wurden. Die Recherche ergab jedoch eine weit größere Anzahl an behandelten Themen und darum werden an dieser Stelle zwei weitere Abschnitte hinzugefügt. Somit werden die Nachhaltigkeitsberichte in folgende Bereiche untergliedert:

- Integrität
- Sicherheit
- Umwelt
- Supply Chain
- Mitarbeiter
- Philanthropie

4.1 Integrität

Die Integrität eines Unternehmens ist das auf Erwartungen basierende Vertrauen der Stakeholder, dass ihre Interessen in den Entscheidungen des Unternehmens berücksichtigt werden sowie die Einhaltung verschiedenster Standards und Vorschriften durch das Unternehmen.

Die nächste Tabelle zeigt eine kurze Zusammenfassung, ob und zu welchen Normen und Richtlinien sich die Unternehmen bekennen.

Normen/Regelwerke	 Renault	 PSA	 Ford	 Skoda	 Audi	 VW
Bekennung zu fundamentalen Regelwerken	✓	✓	✓	✗	✗	✓
Interne Codes of Conduct	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Teilnahme am Global Compact	✓	✓	✓	✗	✗	✓
Verwendung der GRI-Richtlinien	✓	✓	✓	✗	✗	✓
CSR-Abteilung eingerichtet	✓	✓	✓	✗	✗	✓

✓ in den Berichten gefunden
 ✗ nicht in den Berichten gefunden

Tabelle 8: Überblick Integrität¹⁸⁸

Zusammenfassend kann man sagen, dass alle Unternehmen sich zu fundamentalen Regelwerken und Normen wie z.B. dem Global Compact oder den Normen der ILO bekennen. Ersichtlich ist hierbei, dass die Unternehmen Skoda und Audi sich zwar nicht dezidiert zu diesen Normen offiziell bekennen, jedoch ist dies nur die halbe Wahrheit. Denn der gesamte VW-Konzern bekennt sich zu den bereits angeführten Normen und somit auch Skoda und Audi.

Das Wesentliche in diesem Abschnitt ist aber die Tatsache, dass die Unternehmen scheinbar verstanden haben, dass CSR kein einzelnes Projekt sondern ein Management-Ansatz ist und daher eigene, abteilungsübergreifende CSR-Abteilungen oder Komitees eingerichtet haben. Dies ist meiner Meinung nach als Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches CSR-Engagement zu sehen.







4.2 Sicherheit

Der Begriff Sicherheit setzt sich im Prinzip aus zwei unterschiedlichen Komponenten zusammen. Zum einen geht es um die Sicherheit am Arbeitsplatz und die damit verbundenen Präventionsmaßnahmen sowohl an den eingesetzten Maschinen und Prozessen als auch um die Schulung der Mitarbeiter zur stärkeren Bewusstseinsbildung bez. Unfallvermeidung.

Zum anderen wird verstärkt der aktiven und passiven Sicherheit der Kunden Beachtung geschenkt. In diesem Zusammenhang berichten die Unternehmen,

¹⁸⁸ Eigene Abbildung

dass ihnen die Sicherheit der Fahrer wichtig erscheint und darum große Anstrengungen unternehmen, um eine stetige Verbesserung der Fahrersicherheit zu erzielen. Auch der immer fortschreitende Fußgängerschutz im Falle eines Unfalls unterliegt einer wachsenden Beliebtheit und es wird auch über Aktivitäten in diesem Bereich teilweise berichtet, was aus der folgenden Tabelle entnommen werden kann.

Road Safety	 Renault	 PSA	 Ford	 Skoda	 Audi	 VW
Entwicklung						
Beteiligung an Unfallforschung bzw. eigene Unfallforschung	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Car-2-X Kommunikation	✗	✓	✓	✗	✗	✓
Systeme gegen Alkohol am Steuer	✗	✗	✓	✗	✗	✗
Unfallvermeidungssysteme						
Fahrassistenzsysteme (ESP, ASR,...)	✓	✓	✓	✗	✗	✓
Kontrollsysteme (Abstandskontrolle, Spurassistent,...)	✓	✓	✓	✗	✗	✓
Reifendruckmesssystem mit Notlaufefigenschaft	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Systeme zur Konzentrationserhöhung des Fahrers (Heads-up Display,...)	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Schutzsysteme im Falle eines Unfalles						
Gurtsysteme (Vorspanner, Kraftbegrenzung)	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Aktiver Fußgängerschutz	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Bremsassistent	✓	✓	✓	✗	✗	✗

✓ in den Berichten gefunden
 ✗ nicht in den Berichten gefunden

Tabelle 9: Überblick Sicherheit¹⁸⁹

Die Wichtigkeit des Aspektes Fahrsicherheit unterstreicht auch die Tatsache, dass durchgehend sämtliche Unternehmen an einer Unfallforschung, sei es in Eigenregie oder durch Kooperationen mit Universitäten oder anderen öffentlichen oder privaten Einrichtungen, teilnehmen.

Die Hälfte der verglichenen Unternehmen berichtet auch über ihre Bemühungen im Bereich der Kommunikation des Fahrzeuges mit anderen Fahrzeugen oder Infrastruktureinrichtungen. Dieser Datenaustausch soll dazu dienen, einerseits den Fahrer durch Informationen der aktuellen Verkehrssituation in Kenntnis zu setzen und dadurch die Risiken eines Unfalles zu vermeiden und andererseits kann man z.B. durch eine Stauwarnung des Fahrzeuges alternative Routen im Vorhinein aussuchen und im Zuge dessen den Treibstoffverbrauch senken.

Erstaunlich ist außerdem der Umstand, dass alle drei Konkurrenten in ihren Berichten oder Internetauftritten Informationen offenbaren, welche Anstrengungen im Bereich von Unfallvermeidungssysteme und Systeme im Falle eines Unfalles

¹⁸⁹ Eigene Abbildung







getätigt werden und damit heben sie sich meines Erachtens von den VW-Konzernmarken deutlich ab.

4.3 Umwelt

Dem Thema Umwelt wird in der Berichterstattung viel Aufmerksamkeit geschenkt. Hierbei werden wiederum zwei verschiedene Aspekte betont, nämlich bezogen Umwelteigenschaften bezogen auf das Produkt selbst sowie Umwelteigenschaften zum Herstellungsprozess.

4.3.1 Umwelteigenschaften in Bezug auf das Produkt

In diesem Punkt geht es um maßgebliche Aktivitäten, um das Produkt generell umweltfreundlicher zu gestalten. Welche Maßnahmen unter anderem eingesetzt werden, zeigt die folgende Tabelle.

Umwelt in Bezug auf das Produkt	 Renault	 PSA	 Ford	 Skoda	 Audi	 VW
Alternative Antriebe/Treibstoffe						
CNG	✓	✓	✓	✓	✗	✓
LPG	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Plug-In Hybrid	✗	✓	✓	✗	✗	✓
Hybrid	✗	✓	✓	✗	✗	✓
Elektrofahrzeug	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Brennstoffzellenfahrzeug	✓	✓	✓	✗	✗	✓
Biofuels/Synfuels	✓	✓	✓	✗	✓	✓
FlexiFuels	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Effizienzsteigerung/Emissionsminderung						
Verbesserte Aerodynamik	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gewichtsoptimierung	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Getriebeoptimierung	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lärmpegelreduzierung	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Verbesserte Motoren- und Abgastechnik (Abgasrückführung,...)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Effizienzsteigerung der elektrischen Komponenten (optimierter Generator,...)	✗	✗	✓	✗	✓	✗
Intelligente Routenplanung (Eco-Route)	✗	✗	✓	✗	✓	✗
Start&Stop	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Materialien						
Verwendung recycelter/erneuerbarer Materialien	Ziel 2015: 20-25%	Ziel 2015: 30%	✓ k.A.	✓ k.A.	✓ k.A.	✓ k.A.
Verbot von schädlichen Substanzen	✗	✓	✓	✓	✓	✗

✓ in den Berichten gefunden
 ✗ nicht in den Berichten gefunden

Tabelle 10: Überblick Umwelteigenschaften I¹⁹⁰

¹⁹⁰ Eigene Abbildung

In diesem Gebiet sind sich die Automobilhersteller weitgehend einig und bearbeiten im Allgemeinen dieselben Themenfelder in der Öffentlichkeit.

Der Weg zum elektrischen Fahrzeug und schließlich weiter zum Fahrzeug, welches mit einer Brennstoffzelle angetrieben wird ist noch ein ressourcenintensiver, weiter Weg. Die Zwischenstationen bis dorthin werden von alternativen Treibstoffkonzepten begleitet und spielen auch in den Nachhaltigkeitsthemen der Hersteller eine tragende Rolle. Darüber wird in den Berichten auch ausführlich informiert. Das Thema schlechthin ist in dieser Hinsicht ohne Zweifel das Elektrofahrzeug. Es wird eine immens hohe Anstrengung unternommen, um der Gesellschaft mitzuteilen, wo der aktuelle Status liegt und was alles unternommen wird, dieses Thema zu forcieren. Mit Kooperationspartnern wie beispielsweise Universitäten, Produzenten von Batterien bis hin zu Energieversorgern wird das Thema medienwirksam in Angriff genommen. Man kann es ihnen nicht übel nehmen, denn neben dem positiven Umweltaspekt wird der Absatz von Elektrofahrzeugen zukünftig rasant steigen und es wird auch, um konkurrenzfähig zu bleiben, kein Weg daran vorbeiführen.






Neben den alternativen Treibstoffen geben die Konzerne zum Großteil Auskunft, wie der Stand der derzeitigen Technologie ist, um die negativen Einflüsse der Produkte auf die Umwelt zu minimieren. Die dabei kommunizierten Inhalte reichen von Gewichtsminimierung bis hin zu Effizienzsteigerungen mancher Systeme, welche allesamt dazu beitragen, das Hauptziel Treibstoffverbrauch und die damit verbundenen Emissionen zu senken.

Zuletzt stellen im Berichtswesen der Unternehmen die im Produkt eingesetzten Materialien einen wichtigen Faktor dar. Nachdem die EU-Richtlinie 2000/53/EC bis zum Jahr 2015 vorschreibt, dass der Gewichtsanteil von 95% eines Fahrzeuges wiederverwertbar sein muss, sind die Hersteller mehr oder weniger dazu gezwungen, umweltfreundliche Materialien einzusetzen. Verwunderlich ist hingegen die Tatsache, dass nur wenige Unternehmen wie z.B. Renault auf die EU-Richtlinie hinweisen und somit der Beobachter dahingehend geblendet werden kann, dass es der eigene Wille der Unternehmen ist, den Anteil von umweltfreundlichen Materialien zu erhöhen. Nichtsdestotrotz beschreiben alle Un-

ternehmen gewisse Aktivitäten in dieser Kategorie und nennenswert aus meiner Sicht ist das Faktum, dass ausschließlich die französischen Unternehmen eine von ihnen selbst definierte Zielsetzung in Form eines Prozentsatzes abgeben.

4.3.2 Umwelteigenschaften in Bezug auf den Prozess

Dieser Teilabschnitt bezieht sich auf die Umweltmaßnahmen, die die Unternehmen verwirklichen, um die Produktion umweltfreundlicher zu realisieren. Die folgende Tabelle zeigt die Hauptelemente Zertifizierung der Standorte, Materialmanagement, Reduzierung von Emissionen, Verbesserung der Logistik und zuletzt Wassermanagement.

Umwelt in Bezug auf den Prozess	 Renault	 PSA	 Ford	 Skoda	 Audi
Zertifizierung/Reporting					
ISO 14001/EMAS	✓	✓	✓	✓	✓
Umwelterklärung/Umweltreporting einzelner Standorte	✓	✓	✓	✗	✓
Berichterstattung über Emissionen, Energieverbrauch,...	✓	✓	✓	✓	✓
Materialmanagement					
Teilnahme am Internationalen Material Daten System IMDS	✗	✓	✓	✓	✓
Eigene Wiederaufbereitung von Produkten	✗	✗	✗	✗	✓
Reduzierung des Abfallaufkommens (3R:Reduce, Reuse, Recycle)	✓	✓	✓	✓	✓
Reduzierung von Emissionen (CO₂, VOCs,...)					
Neuerrichtung/Modernisierung bestehender Anlagen (Cogeneration,...)	✓	✓	✓	✓	✓
Erneuerbare Energiequellen (Solar, Photovoltaik, Wind,...)	✓	✓	✓	✓	✗
Logistik					
Verlagerung des An- und Abtransports auf Zug, Schiff	✗	✓	✓	✗	✓
Verbesserung des Ladevolumens der Güter	✗	✗	✓	✓	✓
Abwasser					
Erneuerung bestehender Anlagen	✓	✓	✓	✓	✓
Verringerung des Verbrauches durch Wiederverwendung	✓	✓	✓	✓	✓
Auffangen und Nutzen von Regenwasser	✓	✓	✓	✗	✓

✓ in den Berichten gefunden
 ✗ nicht in den Berichten gefunden

Tabelle 11: Überblick Umwelteigenschaften II¹⁹¹

Wiederum kann man durchgehend Übereinstimmungen der Unternehmensaktivitäten feststellen. Bemerkenswert ist, dass alle Unternehmen eine Zertifizierung all ihrer Standorte anstreben bzw. teilweise schon haben. Dennoch gibt es nur wenige Unternehmen, die anhand von Daten zu den einzelnen Produkti-

¹⁹¹ Eigene Abbildung

onsstandorten aufgrund ihres Verbrauches an Ressourcen und Ausstoß an Emissionen eine vollkommene Transparenz an den Tag legen.







Ein Grund, warum das Engagement der Unternehmen im eigentlichen Sinne nicht wesentlich voneinander abweicht bzw. die getroffenen Verbesserungsmaßnahmen in etwa gleich sind, könnte die Tatsache sein, dass ab dem Jahr 2013 der Emissionsrechtehandel in der EU beginnt und damit der Ausstoß von Treibhausgasen insbesondere von CO₂ zu einem gewichtigen Kostenfaktor wird. Wenn daher die quasi notwendigen Maßnahmen schon zu einem früheren Zeitpunkt geschehen, kann das Umweltbewusstsein des Unternehmens einerseits in den Vordergrund gestellt und öffentlich mitgeteilt werden und andererseits zukünftige Risiken im Sinne von umweltpolitischen Auflagen entgegengewirkt werden. Darüber hinaus kann man z.B. durch Wiederverwendung von Industrieabwasser oder der Umstellung der Energieerzeugung von Öl auf Gas nicht nur Emissionen und Energieverbrauch senken, sondern auch Kosten reduzieren und zu einer umweltschonenden Energiegewinnung beitragen.

Zudem tragen diese Änderungen zu einem positiven Medienecho bei und in weiterer Folge auch zu einem positiveren Image der Marke. Als gutes Beispiel dient das Vorzeigeprojekt bei SEAT mit dem Namen „SEAT al Sol“. In diesem Projekt wurden auf den Dächern des Standortes Martorell, nahe Barcelona, Solaranlagen installiert, welche in der letzten Ausbaustufe jährlich 13 Millionen Kilowattstunden Solarstrom erzeugen und ganz nebenbei 6200 Tonnen an CO₂-Ausstoß vermeiden.¹⁹²

4.4 Supply Chain

In Bezug auf die Zulieferkette fordern im untersuchten Material alle Unternehmen außer Audi, dass die Standards und Normen, zu welchen sie sich bekennen, auch von ihren Zulieferern eingehalten werden. Die nachfolgende Tabelle soll einen kurzen Überblick darüber geben.

¹⁹² Vgl. <http://www.volkswagen.com> (10.03.2011)

Supply Chain	 Renault	 PSA	 Ford	 Skoda	 Audi	 VW
Anforderungen an die Zulieferer						
Einhaltung/Bekanntnis zu Standards/Normen	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Audits über Einhaltung dieser Standards	✗	✓	✓	✓	✗	✗
Zusammenarbeit mit Zulieferer						
Workshops/Meetings zum Informationsaustausch	✗	✓	✓	✓	✗	✓
International Material Data System (IMDS)	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Kooperationen zur Entwicklung und Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien	✗	✓	✓	✗	✗	✓

✓ in den Berichten gefunden
 ✗ nicht in den Berichten gefunden

Tabelle 12: Überblick Zulieferkette¹⁹³







Unternehmen wie z.B. Ford gehen den Weg, dass sie von all ihren bevorzugten Zulieferern eine Zertifizierung verlangen. Die Hälfte der Unternehmen überprüft auch die Einhaltung der Standards seiner Zulieferer in Form von unangekündigten Kontrollen. Ansonsten zielen die Unternehmen auf eine gute und enge Zusammenarbeit mit ihren Zulieferern ab, damit beide einen Nutzen aus den Geschäftsbeziehungen ziehen. Zusätzlich sehen die Unternehmen es als großen strategischen Vorteil an, mit den Zulieferern eine gute Geschäftsbeziehung zu pflegen, da durch etwaige Kooperationsprojekte die Wettbewerbsfähigkeit beider Unternehmen gestärkt wird und in wirtschaftlichen Krisenzeiten infolgedessen ein gegenseitiges Vertrauen bestehen bleibt, was zum Überstehen einer Krise, wie sie vor kurzen der Fall war, positiv beiträgt.

4.5 Mitarbeiter

Nicht nur *Aicher/Hauser/Schubert* sehen in zufriedenen Mitarbeitern einen Nutzen für das Unternehmen.¹⁹⁴ Aus der nachkommenden Tabelle kann man die Schlussfolgerung ziehen, dass die Unternehmen sich der Wichtigkeit ihres Mitarbeiterkapitals bewusst sind und es maßgeblich zur wirtschaftlichen Zielerreichung beiträgt, wenn dies speziell gefördert wird.

¹⁹³ Eigene Abbildung

¹⁹⁴ Vgl. Aicher/Hauser/Schubert (2008), S. 237 f.

Mitarbeiter	 Renault	 PSA	 Ford	 Skoda	 Audi	 VW
Mitarbeiterentwicklung						
Weiterbildungsmaßnahmen mit vorgegebenen Quoten	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Förderung zur eigenverantwortlichen Weiterbildung (e-learning Kurse,...)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Skills-Programme (zur rechten Zeit auch die richtige Belegschaft)	✓	✓	✓	✓	✗	✓
Arbeitssicherheitskurse	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Möglichkeit zur dualen Ausbildung	✗	✓	✗	✗	✓	✓
Diversität						
Statements zur Gleichbehandlung	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Anstellung älterer Personen	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Unterstützung/Anstellung von gehandicapten Personen	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Spezielle Frauenförderung	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Förderung von Vereinbarkeit Beruf&Familie	✗	✗	✗	✓	✓	✓
Motivation						
Verschiedene Vergütungssysteme/Bonussysteme	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verschiedene Arbeitszeitmodelle (Telearbeit,...)	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Förderung von Mitarbeiter, die sich sozial engagieren (Freistellungen,...)	✗	✗	✓	✓	✓	✓
Wiedereinstellungsgarantie bei Bildungspause	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Bewusstseinsbildungsprogramme ("March of Health", Verkehrssicherheitstage,...)	✓	✗	✓	✓	✓	✓
Gesundheit						
Freiwilliger Medizin-Check	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Gesundheitspräventionsmassnahmen (Hebe- und Tragetaining, Gratisimpfungen,...)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ergonomische Trainings/Arbeitsplätze (auch in der Produktion)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ in den Berichten gefunden
 ✗ nicht in den Berichten gefunden

Tabelle 13: Überblick Mitarbeiter¹⁹⁵

Aus den zugänglichen Unterlagen sind die Mitarbeiterschulung bzw. die Mitarbeiterentwicklung, generelle Projekte zur Diversität der Belegschaft, Maßnahmen zur Motivationssteigerung und Gesundheitsförderungsprogramme für die Mitarbeiter als Anwendungsfelder ersichtlich, da die Unternehmen besonderes Augenmerk auf diese Teilbereiche legen.

Auffallend ist in dieser Hinsicht, dass alle Unternehmen allgemeine Aussagen bez. Mitarbeiterschulungen tätigen, allerdings verpflichtet sich lediglich Renault mit einer fixen Quotenregelung zur Schulung der Mitarbeiter und hebt sich meines Erachtens dadurch deutlich von den anderen Konkurrenten ab.

Das Thema demographischer Wandel hat ebenso bei den Unternehmen Einzug gehalten und auf den Umstand, dass die Mitarbeiter in Zukunft immer älter werden, reagieren die Unternehmen mit annähernd ähnlichen Initiativen. Neben Präventionsmaßnahmen, beispielsweise Aufklärungskampagnen zu einem gesünderen Essverhalten, werden auch Programme zur Erhöhung der Fitness der Mitarbeiter angeboten. Es reicht bis hin zur Möglichkeit, dass Mitarbeiter sich in eigens dafür geschaffenen Gesundheitszentren freiwillig untersuchen lassen

¹⁹⁵ Eigene Abbildung

können und zusammen mit Ärzten gezielte Aktionen und Programme ausarbeiten, um die Gesundheit und schlussendlich auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhöhen.







Es wurde durch einige Studien bewiesen, dass eine derartige betriebliche Gesundheitsförderung nicht nur Vorteile für die Mitarbeiter bringt, sondern auch eine wirtschaftliche Notwendigkeit für Unternehmen ist. Denn durch Fehlzeitenverringerung und Reduktion von Krankheitskosten bewegt sich die Höhe des *Return on Investment* von derartigen Programmen zwischen 1:2,3 und 1:10,1.¹⁹⁶

Durch die Größe der untersuchten Unternehmen und ihrer globalen Präsenz spielt folglich die Anpassungsfähigkeit auf den verschiedenen Märkten und Kundenverhaltensmustern eine erhebliche Rolle. Darum ist es den Unternehmen ein Anliegen, Mitarbeiter verschiedenster Herkunft, Religion oder auch sexueller Orientierung einzustellen. Dies wird gleichermaßen als ein wichtiger Baustein zur erfolgreichen Unternehmenstätigkeit gesehen und durch eigens initiierte Programme, z.B. Quotenregelungen für mehr Frauen in Führungspositionen oder internationale Austauschprogramme für zukünftige Führungskräfte zum besseren Verständnis kultureller Unterschiede, gefördert.

4.6 Philanthropie

Als letztes Betätigungsfeld von CSR-Aktivitäten aller Hersteller kann der Bereich der Philanthropie, also freiwillige Handlungen, die mit der eigentlichen Geschäftstätigkeit im engeren Sinne nichts mehr zu tun haben, gesehen werden. Die untenstehende Tabelle soll veranschaulichen, was prinzipiell darunter zu verstehen ist.

¹⁹⁶ Vgl. <http://www.callidita.de> (11.03.2011)

Philanthropie	 Renault	 PSA	 Ford	 Skoda	 Audi	 VW
Bildung						
Vergabe von Stipendien	✓	✗	✓	✗	✓	✓
Förderung von Leuten mit schwierigen Background	✓	✗	✓	✗	✗	✓
Bildungsprojekte in Schulen	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Projekte um Menschen eine Ausbildungsmöglichkeit zu geben	✗	✗	✓	✓	✓	✓
Engagements um vermehrt junge Leute die Technik näher zu bringen	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Kooperationen mit umliegenden Schulen/Universitäten	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Verkehrserziehungsprojekte für Kinder und Jugendliche	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aufklärungskampagnen zu diversen Themen (z.B. HIV, Drogen,...)	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Umweltprojekte/Biodiversity						
Programme zur Steigerung des Umweltbewusstseins	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Eco-Driving Kurse	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nachbarschaftsdialoge an Standorten	✗	✗	✗	✗	✗	✓
Wiederaufforstungsprogramme	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Renaturierungsmaßnahmen	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Sanierung von Altlasten an den Standorten	✗	✗	✗	✗	✓	✓
Humanitäres/Gesundheit						
Katastrophenhilfe	✓	✓	✗	✗	✓	✗
Programme zur Bekämpfung von Hunger und Armut	✗	✓	✗	✗	✗	✗
Unterstützungen von Forschungsprojekten z.B. Krebsforschung	✗	✗	✓	✓	✓	✗
Unterstützung/Engagement an medizinischen Einrichtungen	✗	✓	✓	✓	✓	✗

✓ in den Berichten gefunden
 ✗ nicht in den Berichten gefunden

Tabelle 14: Überblick Philanthropie¹⁹⁷

Die Maßnahmen in diesem Zusammenhang lassen sich auf die übergeordneten Begriffe Bildung, Projekte zur Erhaltung bzw. Wiederherstellung natürlicher Lebensräume und in Humanitäres zusammenfassen.

Im Grunde werden diese freiwilligen Aktivitäten hauptsächlich an den Standorten durchgeführt, an denen die Unternehmen durch Produktionsstätten vertreten sind bzw. auch, aber jedoch nicht so intensiv, an Märkten welche sie durch ihre Produkte bearbeiten.

Große Anstrengungen werden im Bereich der Bildung unternommen. Es werden gezielt Projekte vorangetrieben, die das Ausbildungsniveau der an den Standorten ansässigen Menschen steigert. Auch die Vergabe von Stipendien bzw. die Förderung von Menschen mit einem schwierigen Background, also jener, die aufgrund schwieriger Familienverhältnisse keine Möglichkeit für eine gute Ausbildung hätten, steht auf den CSR-Agenden der Unternehmen. Hinzu kommen Unterstützungen, entweder durch reine Geld- oder Materialspenden, an Grund- und weiterführenden Schulen, Verkehrserziehungsprogramme und

¹⁹⁷ Eigene Abbildung

gezielte Bildungsprojekte, um den Kindern und Jugendlichen das Gebiet der Technik näherzubringen. Dies geschieht mit dem Hintergedanken, dass sie sich in ihrer späteren Berufslaufbahn womöglich verstärkt in diese Richtung hin entscheiden.

An den Produktionsstandorten und den umliegenden Nachbarschaften werden Projekte in Gang gesetzt, welche auf die Wiederherstellung des natürlichen Ökosystems abzielen. Beispielsweise beginnt dies bei der Wiederaufarbeitung von Altlasten an den Standorten und geht hin bis zur Zurückversetzung von einst begradigten Flussverläufen.

Schlussendlich engagieren sich die Unternehmen in Forschungseinrichtungen zur Bekämpfung verschiedenster Krebsarten oder leisten auch schnelle Hilfe bei natürlichen Katastrophen, wie es etwa beim schweren Erdbeben in Haiti im Jahr 2010 der Fall war.

Sämtliche bereits zuvor erwähnten Maßnahmen werden von den Unternehmen, wenngleich nicht alle Unternehmen überall vertreten sind, aufgegriffen. Der Umfang dieser Aktivitäten hängt zum Teil von der finanziellen Stärke der Unternehmen und zum anderen von der strategischen Ausrichtung der Unternehmen ab. Denn um den Erfolg des Engagements zu gewährleisten, sollten wie zuvor erwähnt alle CSR-Aktivitäten mit der Unternehmensgesamtstrategie in Einklang sein und nicht als einzelne kleine Projekte angelegt werden, um das derzeitige Verlangen danach zu befriedigen.

5. Handlungsempfehlung

Für SEAT wäre es ratsam, CSR genauso wie alle anderen Automobilhersteller aufzugreifen und anschließend vor allem im Unternehmen danach zu leben. Denn für eine zukünftige positive Entwicklung des Unternehmens ist die Integration von CSR als festen Bestandteil im Unternehmen essentiell. Ein international agierendes Unternehmen wie SEAT kann es sich meiner Ansicht nach nicht leisten, darauf zu verzichten. Gerade in wirtschaftlich schlechteren Zeiten kann CSR zu einem überlebenswichtigen Faktor werden, wenn sich beispielsweise die Mitarbeiter bei der Arbeit weiterhin motiviert einsetzen.

Bedeutend dabei ist das Engagement, welches sich am Unternehmen und seiner Strategie ausrichtet und nicht aus willkürlichen Aktionen besteht, die rein kurzfristig ausgelegt sind und nur unternommen werden, weil die Gesellschaft und letzten Endes die Kunden ein solches Handeln verlangen.

Aus diesem Grund ist meiner Meinung nach als erster Schritt die Einrichtung einer weisungsbefugten, bereichsübergreifenden CSR-Abteilung erforderlich, um CSR zentral koordinieren zu können und die in allen Handlungsabläufen des Unternehmens integriert ist. Anschließend müssen die bei SEAT bereits stattfindenden CSR-Aktivitäten, die jedoch noch nicht unter dem Begriff CSR erfolgen, zusammengefasst und weiter aufbereitet werden.

Mit Informationen über die gegenwärtigen Handlungen und nicht zuletzt aus dem Vergleich kann anschließend unter Berücksichtigung der Strategie von SEAT ein zukünftiges CSR-Engagement erarbeitet und Handlungsfelder definiert werden.

Schließlich muss noch die Abteilung für Unternehmenskommunikation in diesem Bereich mit einbezogen werden, die neben einer wahrheitsgemäßen Berichterstattung ständig im Dialog mit den Stakeholdern bleibt.

6. Schlussfolgerung und Ausblick

Grundsätzlich wird von den verglichenen Unternehmen CSR in ihren Unternehmensstrategien mit einbezogen und erfährt ständig wachsende Beachtung. Tendenziell beginnen die Unternehmen ihre Aktivitäten in eigene, für sie wichtige Kernbereiche zu integrieren und strategisch auszurichten.

Aus dem durchgeführten Vergleich ergeben sich letztlich zwei Kernaussagen. Erstens gibt es zu weiten Teilen sehr viele Überschneidungen der CSR-Aktivitäten der Unternehmen. Diese lassen sich in den meisten Fällen auch nicht vermeiden, denn gerade in Bezug auf die Verbesserung der Umwelteinflüsse der Produkte und Prozesse verwenden die Automobilhersteller dieselben Verfahren und Methoden und sind somit auf generelle Verbesserungen bzw. neue Erkenntnisse in diesen Belangen angewiesen.

Zweitens wird oftmals auf die vorherrschenden örtlichen Gegebenheiten Rücksicht genommen und auf die Probleme an den Standorten durch gezielte Projekte eingegangen. Damit wird versucht, sich durch sogenannte Leuchtturmprojekte von den Konkurrenten abzuheben und einen Wiedererkennungswert in der Gesellschaft zu bilden. Genau dies ist zuletzt auch zielführend, wenn man einen größeren Nutzen aus CSR ziehen will.

Die Unternehmen müssen sich aber auch darüber im Klaren sein, dass es durch die Anwendung von CSR eine größere Angriffsfläche für Kritiker am Unternehmen gibt. Darum muss ein CSR-Engagement durchgängig, transparent und vor allem glaubwürdig sein, um den zweifellos aufkommenden, externen, kritischen Betrachtungen entgegenzuwirken.

Literaturverzeichnis

Bücher

1. Aicher, M.; Hauser, F.; Schubert, A.: Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Berlin 2008
2. Alparslan A.: Strukturalistische Prinzipal-Agent-Theorie: Eine Reformulierung der Hidden-Action. Modelle aus der Perspektive des Strukturalismus, in: Corsten, H.; Reiß, M.; Steinle, C.; Zelewski, S. (Hrsg.): Information-Organisation-Produktion, Wiesbaden 2006
3. Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J.; Löw, T.: Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Endbericht an das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung gGmbH, Berlin/Münster 2004
4. Bassen, A; Jastram, S.; Meyer, K.: Corporate Social Responsibility-Eine Begriffserklärung, in: Zeitschrift für Wirtschafts-und Unternehmensethik, 6.Jg., 2/2005, S. 231-236
5. Bauer, R.; Derwall, J.; Günster, N.; Koedijk, K.: The Economic Value of Corporate Eco-efficiency, Rotterdam 2005
6. Baums, T.: Bericht der Regierungskommission Corporate Governance: Unternehmensführung, Unternehmenskontrolle, Modernisierung des Aktienrechts, Köln 2001
7. Beinstein, M.; Bruckner, B.; Paulesich, R.; von Pföstl, G.: Abschlussbericht zum Forschungsprojekt: Basel II-Internes Rating und Nachhaltigkeit. Bewertungsmodell und Indikatoren, Wien 2007

8. Carroll, A. B.: A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in: Academy of Management Review, 4.Jg., 4/1979, S. 497-505
9. Carroll, A. B.: Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional construct, in: Business & Society, 38. Jg., 3/1999, S. 268-295
10. Carroll, A. B.: The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, 34. Jg., 4/1991, S. 39-49
11. Chahoud, T.: Internationale Instrumente zur Förderung von Corporate Social Responsibility, in: Deutsches Institut für Entwicklung (DIE)-Analysen und Stellungnahmen, 2/2005, S. 1-4
12. Clausen, J.; Keil, M.; Konrad, W.; Rubik, F.: Die Auswirkungen einer integrierten Produktpolitik auf die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen, Diskussionspapier des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung, Berlin 2004
13. Clausen, J.; Löw T.: Wettbewerbsvorteile durch CSR. Eine Metastudie zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR und Empfehlungen zur Kommunikation an Unternehmen, Berlin/Hannover 2010
14. Crane, A.; Matten, D.: Business Ethics. A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization, New York 2004
15. Curbach, J.: Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung, Wiesbaden 2009
16. Dausend, J.: Unternehmenskultur und Corporate Responsibility, 2008

17. Davis, K.: The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities, in: Academy of Management Journal, 16. Jg., 2/1973, S. 312-323
18. del Bosque, I. R.; del Mar Garcia de los Salmones Sanchez, M.; Singh, J.: Understanding Corporate Social Responsibility and Product Perceptions in Consumer Markets: A Cross-cultural Evaluation, in: Journal of Business Ethics, 7/2008, S. 597-611
19. Europäische Kommission, OJ C 86, Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für soziale Verantwortung der Unternehmen, Luxemburg 2001
20. Fuchs-Gamböck, K.: Corporate Social responsibility im Mittelstand. Wie ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, Heidelberg 2006
21. Grusch, L.; Mayerhofer, W.; Mertzbach M.: Corporate Social Responsibility. Einfluss auf die Einstellung zu Unternehmen und Marken, in: Schweiger, G. (Hrsg.): Empirische Marketingforschung, 1. Auflage, Wien 2008
22. Habisch A.; Wildner M.; Wenzel F.: Corporate Citizenship (CC) als Bestandteil der Unternehmensstrategie, in: Habisch A.; Schmidpeter R.; Neureiter M. (Hrsg.): Handbuch Corporate Citizenship, Berlin/Heidelberg 2008, S. 3-43
23. Hecht, J.: Die Anforderungen des Kapitalmarktes: Transparenz, finanzielle Stärke und Performance, in: Gazdar, K.; Habisch, A.; Kirchhoff, K. R.; Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung: Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin/Heidelberg, 2006, S.111-124

24. Hofmann, S.; Ruter R. X.: Corporate Social Responsibility: Zusammenhänge mit dem Risiko-und Anti-Fraud-Management. Nachhaltigkeitsmanagement als Ansatz zur Fraud-Prävention und Wertschöpfung im Unternehmen, in: Zeitschrift für Corporate Governance, 4.Jg., 1/2009, S. 13-19
25. Koplin, J.: Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement. Ein Konzept zur Integration von Umwelt-und Sozialstandards, Wiesbaden 2006
26. Köppl, P; Neureiter, M.: Gesellschaftliche Verantwortung als Business-Motor: Was ist Corporate Social Responsibility? Ein globaler Rundgang, in: Köppl, P.; Neureiter, M.: Corporate Social Responsibility. Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, Wien 2004
27. Lindenmayer, P.; Schäfer, H.: Unternehmenserfolge erzielen und verantworten. Ein finanzmarktgesteuertes Beurteilungs-und Steuerungsmodell von Corporate Responsibility, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh/Stuttgart 2006
28. Lüers, T.: Shareholder Value-Orientierung im Marketing: Messung und Erfolgsauswirkungen, in: Bauer, H. H.; Homburg C.: Schriftenreihe des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung Universität Mannheim, Wiesbaden 2006
29. Maaß, F.; Clemens, R.: Corporate Citizenship. Das Unternehmen als „guter Bürger“. Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.): Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF, Heidelberg 2002, S. 8
30. Mayer, C.: Firm Control, in: Schwalbach, J. (Hrsg.): Corporate Governance, Berlin 2003, S. 69-90

31. Meffert, H.; Münstermann, M.: Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis-eine Bestandsaufnahme, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Innsbruck 2005
32. Oliviero, M. B.; Simmons, A.: Who`s Minding the Store. Global Civil Society and Corporate Responsibility, in: Glasius, ; Kaldor, ; Anheimer, (Hrsg.): Global Civil Society Yearbook, Oxford University Press, Oxford 2002, S. 77-107
33. Perrini, F.; Russo, A.; Tencati, A.; Vurro, C.: Going beyond a long-lasting debate: What is behind the relationship between corporate social and financial performance?, Mailand 2009
34. Pfriem, R.: Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum strategischen Management, 12. Auflage, Marburg 2006
35. Rabe von Pappenheim, J.: Das Prinzip Verantwortung. Die 9 Bausteine nachhaltiger Unternehmensführung, Wiesbaden 2009
36. Ringlstetter, M.; Schuster, M.: Corporate Citizenship. Eine aktuelle Mode der Strategischen Unternehmensführung, in: Ringlstetter, M.; Henzler H.; Mirow, M. (Hrsg.): Perspektiven der Strategischen Unternehmensführung, Wiesbaden 2002, S. 169-198
37. Roberts, J.; van den Steen, E.: Human Capital and Corporate Governance, in: Schwalbach, J.: Corporate Governance, Berlin 2003, S. 128-144
38. Schranz, M.: Wirtschaft zwischen Profit und Moral. Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Rahmen der öffentlichen Kommunikation, Wiesbaden 2007

39. Schröder, M.: The Performance of Socially Responsible Investments: Investment Funds and Indices, *Financial Markets and Portfolio Management*, 18.Jg.; 2/2004, S. 122-142
40. Schröder, M.: Is there a Difference? The Performance Characteristics of SRI Equity Indexes, *Journal of Business Finance and Accounting*, 34. Jg.; 1&2/2007, S. 331-348
41. Schwalbach J.; Schwerk A.: Corporate Governance und Corporate Citizenship, in: Habisch A.; Schmidpeter R.; Neureiter M. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship*, Berlin/Heidelberg 2008, S. 71-85
42. Schwalbach J.; Schwerk A.: Corporate Governance und Corporate Social Responsibility, in: Habisch A.; Neureiter A.; Schmidpeter R. (Hrsg.): *Handbuch Corporate Citizenship, Corporate Social Responsibility für Manager*, 2007, S. 71-85
43. Schwerk A.: Corporate Governance und Corporate Social Responsibility, in: Beschorner T.; Brink A.; Schumann O. (Hrsg.): *Unternehmensethik. Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft*, 2007, S. 12-46
44. Smith, A.: *Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*, München 1974
45. Strigl, A.: Concerted Action Towards Sustainable Development, in: Habisch, A.; Jonker, J.; Schmidpeter, R.; Wegner, M. (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Heidelberg 2005, S. 125-139
46. Thommen, J. P.: *Glaubwürdigkeit und Corporate Governance*, 2. Auflage, Zürich 2003
47. Vogel, D.: *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Washington 2005

48. von Werder A.: Führungsorganisation: Grundlagen der Spitzen-und Leitungsorganisation von Unternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden 2008
49. Weiß, R.: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship: Strategien gesellschaftsorientierter Unternehmenskommunikation, in: Godemann, J.; Michelsen, G (Hrsg.): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation. Grundlagen und Praxis, München 2005, S. 588-598
50. Wentges, P.: Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft, Wiesbaden 2002
51. Wolfbauer, J.: Die Strategische Rolle von Governance-Organen in Nonprofit Organisationen, Diss., Erasmus Universität Rotterdam, Rotterdam 2006

Internetquellen

1. Braun, S.; Clausen, J.; Löw, T.: Innovation durch CSR. Die Zukunft nachhaltig gestalten, Berlin 2009,
http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/broschuere_innovation_csr.pdf, Abfrage vom: 05.11.2010
2. Dyllick, T.: Was ist CSR? Erklärung und Definition,
[http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/Dyllick_CSR-2003/\\$FILE/Dyllick_CSR_baum2004.pdf](http://www.iwoe.unisg.ch/org/iwo/web.nsf/SysWebRessources/Dyllick_CSR-2003/$FILE/Dyllick_CSR_baum2004.pdf), Abfrage vom: 22.11.2010
3. Friedman, M.: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in: The New York Times Magazin 1970,
<http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>, Abfrage vom: 22.11.2010

4. Grimm, J.: CIS PAPERS. Corporate Social Responsibility und Entwicklungszusammenarbeit. Eine fruchtbare Kooperation zur nachhaltigen Gestaltung von Wertschöpfungsketten?, 2008, http://www.wiso.uni-ham-burg.de/fileadmin/sozialoekonomie/cis/CIS_Papers/CP19_Grimm.pdf, Abfrage vom: 24.11.2010
5. Pleon, K. K.: Unternehmen Verantwortung: der Global Stakeholder Report 2005. Die zweite weltweite Stakeholder-Befragung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen, Bonn 2005, http://www.ketchum.de/files/Global_Stakeholder_Report_2005_de.pdf, Abfrage vom: 25.10.2010
6. Pommerening, T.: Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Eine Abgrenzung der Konzepte Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship, http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Forschung/pommerening_thilo.pdf, Abfrage vom: 7.10.2010
7. Vgl. http://www.pwc.de/fileserver/RepositoryItem/CG%20in%20Deutschland_final.pdf?itemId=1019247, PWC, Zugriff vom: 7.10.2010
8. Vgl. <http://www.respect.at/>, respACT Austria, Abfrage vom: 18.10.2010
9. Vgl. <http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/german/de-factsheet-global-compact.pdf>, UN Global Compact, Abfrage vom: 20.10.2010
10. Vgl. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_090711.pdf, ILO, Stand: 18.8.2010, Abfrage vom: 21.10.2010

11. Vgl. http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002_Guidelines_DUE.pdf, GRI, Abfrage vom: 21.10.2010
12. Vgl. http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B77474D4-61E2-4493-8ED0-D4AA9BEC000D/2868/G3_LeitfadenDE1.pdf, GRI, Abfrage vom: 22.10.2010
13. Vgl.
http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_iso26000_overview.htm, ISO, Abfrage vom: 22.10.2010
14. Vgl. <http://www.sa-intl.org/>, SAI, Abfrage vom: 22.10.2010
15. Vgl. http://www.zeit.de/2006/13/Imagepflege_fuer_L'OrC%CC%A7al, Die Zeit, Abfrage vom: 26.10.2010
16. Vgl.
<http://www.faz.net/s/Rub645F7F43865344D198A672E313F3D2C3/Doc~EF699322EEF0D4FE7871FB1AE3E285451~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, FAZ, Abfrage vom: 10.03.2011
17. Vgl. http://www.sarasin.ch/internet/iech/performancestudie_2008-2.pdf, Sarasin, Abfrage vom: 27.10.2010
18. Vgl. <http://www.greatplacetowork.at/great/dimensionen.php>, Great Place to Work, Abfrage vom: 03.11.2010
19. Vgl. <http://www.e-politik.de/lesen/artikel/2010/csr-als-neues-geschäftskonzept/>, e-politik.de e.V., Abfrage vom: 11.11.2010

20. Vgl. <http://upload.wikimedia.org/wikisource/en/d/d7/Our-common-future.pdf> , WCED-World Commission on Environment and Development, Abfrage vom: 17.03.2011
21. Vgl. <http://www.inex.org/academic-courses/sustainability-challenge-2/sustainability/>, INEX- Verein zur Förderung internationaler Bildungschancen International, Abfrage vom: 23.11.2010
22. Vgl.
<http://www.faz.net/s/Rub645F7F43865344D198A672E313F3D2C3/Doc~EF699322EEF0D4FE7871FB1AE3E285451~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, FAZ, Abfrage vom: 24.11.2010
23. Vgl.
http://www.voenix.at/downloads/content/VOENIX_Information_21_6_10.pdf, VÖNIX VBV Österreichischer Nachhaltigkeitsindex, Abfrage vom: 21.12.2010
24. Vgl.
<http://www.wbcSD.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=MTEzOQ&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>, WBCSD, Abfrage vom: 22.12.2010
25. Vgl.
http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/de/themes/2011/02/SEAT_to_have_largest_rooftop_photovoltaic_facility_in_European_car_industry.html, Volkswagen AG, Abfrage vom: 10.03.2011
26. Vgl.
<http://www.callidita.de/PDF/Gute%20Grunde%20fuer%20BGFV2.pdf>, Callidita, Abfrage vom: 11.03.2011

27. Vgl.

<http://www.csrquest.net/default.aspx?articleID=13126&heading=The%204CR%20Framework>, CSR Quest, Abfrage vom: 18.10.2010

28. Vgl. <http://www.seat.at>, SEAT, Abfrage vom: 15.03.2011

29. Vgl. <http://www.eu-direct.info/faq/eu-gesetzgebungs-verfahren-16/was-ist-ein-gruenbuch-67.html?action=print>, europe direct Center Steinfurt, Abfrage vom: 28.03.2011

30. Vgl. <http://www.sam-group.com>, SAM-Goup, Korrespondenz mit Frau Kelly Hess

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die CSR-Pyramide nach Carroll.....	8
Abbildung 2: Beziehung zwischen CC, CSR und nachhaltiger Entwicklung	24
Abbildung 3: Varianten von CC	30
Abbildung 4: Wie reagieren Unternehmen auf sozialen Druck?	41
Abbildung 5: Motive für die Teilnahme an EMAS	44
Abbildung 7: Nachhaltigkeit und Performance	53
Abbildung 8: Entwicklung der Aktienindizes DJSI und MSCI	54
Abbildung 9: Vergleich der Aktienperformance I	56
Abbildung 10: Vergleich Aktienperformance II	57
Abbildung 11: Vergleich VÖNIX zu ATX Prime	57

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zu in Studien ermittelten Wettbewerbsvorteilen von CSR	40
Tabelle 2: Übersicht zu in Studien ermittelten Wettbewerbsvorteilen von Umweltmanagement.....	43
Tabelle 3: Zusammenhänge zwischen guter Arbeitsqualität und Wettbewerbsvorteilen	50
Tabelle 4: Übersicht zu in Studien ermittelten Zusammenhängen zwischen CSR und finanzieller Unternehmensperformance	51
Tabelle 5: Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Finanzperformance	58
Tabelle 7: Überblick Informationsquellen	63
Tabelle 8: Überblick Integrität.....	65
Tabelle 9: Überblick Sicherheit.....	66
Tabelle 10: Überblick Umwelteigenschaften I	67
Tabelle 11: Überblick Umwelteigenschaften II	69
Tabelle 12: Überblick Zulieferkette.....	71
Tabelle 13: Überblick Mitarbeiter.....	72
Tabelle 14: Überblick Philanthropie.....	74

Abkürzungsverzeichnis

AA	Accountability
ATX	Austrian Traded Index
bez.	Bezüglich
CC	Corporate Citizenship
CERES	Coalition for Environmentally Economies
CG	Corporate Governance
CSR	Corporate Social Responsibility
DJ	Dow Jones
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMS	European Multi-Stakeholder
etc.	et cetera
ETH	Eidgenössische Technische Hochschule
EU	Europäische Union
GC	Global Compact
GRI	Global Reporting Initiative
IAO	internationale Arbeitsorganisation
ILO	International Labour Organisation
IPP	integrierte Produktpolitik
ISO	International Organisation for Standardisation
MSCI	Morgan Stanley Capital International
NGO	Non-Governmental Organisation
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PWC	PricewaterhouseCoopers
ROI	Return on Investment
SA	Social Accountability
SAI	Social Accountability International
SR	Social Responsibility
UN	United Nations
USA	United States of America
VÖNIX	VBV österreichischer Nachhaltigkeitsindex
VW	Volkswagen

WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission on Environment and Development
z.B.	zum Beispiel