



universität
wien

MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Corporate Social Responsibility-Kommunikation in
österreichischen Mineralöl- und Automobilkonzernen“

Verfasserin

Natalie Steglich, BA

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, 2014

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt: Publizistik- und Kommunikationswissenschaft

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Fritz Hausjell

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 01.01.2014

Dobrota Segler, BA

Danksagung

Zuallererst möchte ich mich bei meinen Eltern für die liebevolle Unterstützung während meiner Studienzeit bedanken und dafür, dass sie immer für mich da waren. Ich danke speziell meiner Mutter, die das Korrekturlesen meiner Arbeit übernommen hat.

Ich danke auch ganz besonders Herrn Univ.-Prof. Dr. Fritz Hausjell für die stets lösungsorientierte Unterstützung und Betreuung während des Entstehungsprozesses der vorliegenden Magisterarbeit.

Ein besonderer Dank gilt meinen Interviewpartnern - ohne ihre Gesprächsbereitschaft wäre die Umsetzung meiner Magisterarbeit so nicht möglich gewesen. Ich danke allen dafür, dass sie sich die Zeit genommen haben, um mir mit viel Engagement von den CSR-Tätigkeiten in den Unternehmen zu berichten.

Schlussendlich möchte ich mich noch bei all meinen Freunden und meinem Freund für das große Maß an Verständnis danken, das sie mir in dieser Zeit stets entgegengebracht haben.

Hinweis: Im Hinblick auf die Lesbarkeit und Lesegewohnheit wird die maskuline Form für Personenbezeichnungen verwendet.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	10
1.1 Problemstellung und Relevanz	10
1.2 Zielsetzung	11
2. Corporate Social Responsibility	12
2.1 Begriffsdefinition	12
2.2.1 Corporate Social Performance	16
2.2.3 CSR-Definition der ISO 26000.....	21
2.2 Begriffsabgrenzung.....	23
2.2.1 Corporate Giving	23
2.2.2 Corporate Sustainability	24
2.2.3 Corporate Citizenship	24
2.2.4 Corporate Volunteering	27
2.2.5 Corporate Governance	28
2.3 Geschichtliche Entstehung des CSR-Konzeptes.....	29
2.4 Grundlegende Theorien und Modelle	31
2.4.1 Das Triple Bottom Line-Konzept	31
2.4.2 Das Pyramidenmodell nach Carroll	34
2.4.3 CSP Modell(-erweiterung) nach Wartick und Cochran.....	37
2.4.4 Verantwortungsbereiche nach Hiß.....	38
2.4.5 The Three-Domain Model of CSR nach Schwartz & Carroll	41
2.5 Ziele und Nutzen von CSR.....	42
2.5.1 Wettbewerbsvorteile durch CSR.....	42
2.6 Relevante CSR-Studien in Österreich.....	46
2.6.1 CSR in Österreich - Studie im Auftrag von NeSoVe	46
2.6.2 Grayling Pulse-Studie.....	51
2.7 CSR-Institutionen, Initiativen & Auszeichnungen in Österreich	53
2.7.1 NeSoVe.....	54
2.7.2 EMAS	55
2.7.3 ASRA	56
2.7.4 CSR Austria/ respACT Austria.....	56
2.7.5 Der UN Global Compact.....	57
2.8 CSR als Forschungsfeld in der Kommunikationswissenschaft	57

2.8.1 CSR und PR - Nachhaltigkeit als imagefördernde Maßnahme	57
2.8.2 CSR und Greenwashing.....	58
2.8.3 Die Entwicklung einer CSR-Kommunikationsstrategie.....	63
2.8.4 CSR-Kommunikation – Glaubwürdigkeit durch Transparenz.....	65
2.8.5 Kanäle der CSR-Kommunikation.....	66
2.8.6 Herausforderungen und Hindernisse.....	74
2.8.7 CSR 2.0-Kommunikation.....	74
2.8.8 Formen der Kommunikation	79
3. Die Mineralöl- und Automobilindustrie.....	84
3.1 Der österreichische Kraftstoffmarkt.....	85
3.2 Die Tankstellensituation in Österreich.....	86
3.3 Die Notwendigkeit von CSR speziell in Mineralöl- und Automobilkonzernen.....	87
4. Empirie.....	92
4.1 Die Methode - Das Experteninterview.....	93
4.2 Forschungsdesign	100
4.2.1 Konkretisierung der Forschungsfragen.....	100
4.2.2 Interviewleitfaden	101
4.3 Sampling.....	102
4.4 Kurzprofile der Unternehmen	104
5. Ergebnisse und Interpretation	120
6. Resümee.....	139
Literaturverzeichnis	143
Abkürzungsverzeichnis.....	153
Abbildungsverzeichnis.....	154
Anhang	155
Transkript MAN.....	155
Transkript Automobilbranche	161
Transkript IPIECA	164
Transkript Volvo	176
Transkript OMV.....	187
Transkript RAG	194
Abstract	206
Lebenslauf.....	210

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz

In den letzten Jahren haben Themen wie Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung aufgrund von steigenden Energiekosten und Umweltkatastrophen, aufgrund drohender Ressourcenknappheit, Klimawandel, etc. einen neuen und zentralen Stellenwert erlangt. Die Preise für Rohstoffe, Energie und Lebensmittel steigen, die Knappheit von alltäglichen, teils lebenserhaltenden Ressourcen wie Trinkwasser ist durch die mediale Präsenz des Themas in den Köpfen der Gesellschaft präsent. Um den Ressourcenverbrauch auf ein Minimum zu beschränken, werden von der Gesellschaft Unternehmensstrategien und Innovationen gefordert, die diesen globalen Herausforderungen begegnen. Die Mehrheit der Unternehmen ist der Forderung der Gesellschaft und der Investoren nachgekommen - ein Umdenkprozess hat stattgefunden. Sie versuchen unternehmerisches Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette nachhaltig neu auszurichten, bekennen sich zum Umweltschutz, fördern Bildung und Kultur oder engagieren sich für mitarbeiterorientierte, familienfreundliche Arbeitsbedingungen und Work-Life-Balance.

Die Unternehmen haben verstanden, dass nicht nur zählt, dass Gewinn erwirtschaftet wird, sondern auch die Art und Weise. Nach dem Motto „Tu Gutes und rede darüber“ kommunizieren die Unternehmen ihre nachhaltigen Aktivitäten an die Öffentlichkeit und schaffen es hierbei nicht immer, sich auf dem schmalen Grat zwischen Glaubwürdigkeit und Prahlerei zu bewegen. CSR-Aktivitäten werden oftmals negativ assoziiert, da sie immer wieder als PR-Maßnahme genützt werden und die ehrliche Intention der Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften, dadurch in Frage gestellt wird. CSR als Teil einer Imagekampagne einzusetzen, kann schnell zu „Greenwashing“-Vorwürfen führen. Greenwashing (im Deutschen: Grünwaschen oder Grünfärben) bezeichnet die Strategie, durch gezielte Verbreitung falscher Information ein Image ökologischer Verantwortung zu bewirken, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Besonders „Problembereiche“, die in der Produktion oder in der Nutzung die Umwelt übermäßig belasten, sind vermehrt mit derartigen Vorwürfen konfrontiert und müssen daher bei der Kommunikation der eigenen Verantwortungsbereitschaft besonders sensibel vorgehen.

Freiwilliges Engagement gepaart mit dem Gang an die Öffentlichkeit muss immer mit einem hohen Maß an Seriosität, Professionalität und Transparenz verfolgt werden.

Hierfür ist eine adäquate und vor allem glaubwürdige Kommunikationsstrategie essentiell, um dem Informationsbedürfnis der Anspruchsgruppen gerecht zu werden.

1.2 Zielsetzung

Der vorliegenden Magisterarbeit liegt der Anspruch zugrunde zu untersuchen, wie in österreichischen Unternehmen CSR betrieben und vor allem nach außen kommuniziert wird. Es sollen die unterschiedlichen Möglichkeiten und Ansätze, die sich für eine öffentlichkeitszentrierte CSR-Arbeit bieten, dargestellt und hinsichtlich ihrer Praktikabilität erörtert werden. Das Ziel ist es, Best Practise-Beispiele direkt aus der Praxis diverser namhafter in Österreich tätiger Unternehmen darzustellen und miteinander in Vergleich zu setzen, um anhand der gewonnenen Erkenntnisse eine Art Handlungsleitfaden für eine gelungene CSR-Kommunikation zu erstellen.

2. Corporate Social Responsibility

2.1 Begriffsdefinition

Zu Beginn ist es notwendig, den Terminus Corporate Social Responsibility zu definieren und eine Abgrenzung zu ähnlichen oder teilweise synonym verwendeten Begriffen vorzunehmen, um ein einheitliches Verständnis des Themas zu gewährleisten.

Den Terminus trennscharf zu definieren, hat sich bereits in der Fachliteratur als schwieriges Unterfangen erwiesen. Dies liegt darin begründet, dass das CSR-Konzept in den USA in den 50er-Jahren des letzten Jahrhunderts entwickelt wurde und aufgrund der kulturellen Unterschiede und der gesetzlichen Rahmenbedingungen in Europa ein etwas anderes Verständnis von CSR als im angloamerikanischen Raum herrscht. (vgl. Schmidpeter & Palz, 2008, S. 493ff)

Eine weitere Unsicherheitsquelle in Bezug auf die genaue Definition von CSR besteht im deutschsprachigen Raum durch die teilweise synonyme Verwendung anderer englischsprachiger Begriffe, die mit CSR in Verbindung stehen. Insbesondere sind die Begriffe „Corporate Citizenship“ und „Corporate Sustainability“ inhaltlich vom CSR-Konzept abzugrenzen. Ulrich spricht diese Problematik offen an. Er hält fest, dass wir in einer Zeit leben, *„in der die Strategien der „Öffentlichkeitsarbeit“ Begriffe fast nach Belieben verwenden.“* Begriffe werden dann *„wie die Farben der Mode wie Worthülsen ausgetauscht[...]“*. (2008, S. 94)

Überdies gibt es eine dermaßen große Anzahl an Initiativen, wissenschaftlichen Beiträgen und Forschungseinrichtungen zu CSR, dass mittlerweile eine nahezu unüberschaubar große Anzahl an Definitionen existiert.

Zusätzlich wird eine genaue Begriffsabgrenzung durch die enorme Komplexität erschwert, die CSR mit sich bringt. Hinter dem Begriff steht eine Vielzahl an Sichtweisen, Werten, Handlungsanleitungen und Verfahrensschemata.

Das Konzept gilt als das umfangreichste, zugleich jedoch am wenigsten aussagekräftigste im Bereich der Wirtschafts- und Sozialforschung. (vgl. Keinert, 2008, S. 38)

„Social Responsibility is a moving target“, sagte einst der Universitätsprofessor Neil C. Churchill im Jahr 1974. (vgl. Churchill, 1974, S. 6) Das Konzept der Corporate Social Responsibility ist ständigen Adaptionen unterworfen.

Die Vielzahl der unterschiedlichen Definitionen lässt sich dadurch erklären, dass sich die Sichtweise von CSR im Zeitablauf ständig geändert hat und sich auch zukünftig ändern wird.

Seit Beginn der Diskussion in den 1950er Jahren suchen Experten unterschiedlichster Fachrichtungen nach einer kompakten, aussagekräftigen und allgemein akzeptierten Definition und verbalen Eingrenzung von CSR. Trotz oben genannter Faktoren, die eine allgemeine Begriffsbildung erschweren, gibt es gewisse Überschneidungen und Inhalte, die in nahezu jeder Definition zu finden sind. Es herrscht somit ein grobes einheitliches Verständnis hinsichtlich der wichtigsten Kernbereiche, die dieser Begriff inkludiert, jedoch unterscheiden sich die Definitionen in Bezug auf die Feinheiten und den inhaltlichen Fokus. Mittlerweile ist in der Fachliteratur eine Vielzahl an Definitionen zu finden. Der Ursprung von CSR liegt im Ende des 19. Jahrhunderts, denn bereits Ende des 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts haben einige Unternehmer wie George Cadbury durch Gesundheitsprogramme für Mitarbeiter oder durch das Bereitstellen von Wohnungen für Arbeitskräfte soziale Verantwortung für ihr unternehmerisches Umfeld übernommen. Durch die Verbesserung der Lebensbedingungen der Arbeiter wurden eine Steigerung der Arbeitsmoral und eine sinkende Fluktuation erreicht. Dieses freiwillige soziale Engagement wurde jedoch noch unter keinem Schlagwort kategorisiert. Der Begriff Corporate Social Responsibility taucht zum ersten Mal 1953 in den USA in einer Publikation des amerikanischen Ökonomen Howard Bowen mit dem Titel „Social Responsibilities of the Businessmen“ auf. Bowen gilt als sogenannter „Vater“ von CSR. Er entwickelte mit seinem Werk die Grundlage für das heutige CSR-Verständnis und definiert darin die Verantwortung eines Unternehmers folgendermaßen:

„It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.“ (Bowen, 1953, S. 6).

Aus der Erkenntnis, dass die Wirtschaft die Lebensbereiche der Gesellschaft maßgeblich beeinflusst, wirft er die Frage nach deren Verantwortung auf und konstatiert, dass die Unternehmen in der Verantwortung stehen, sich an den Erwartungen, Zielen und Werten einer Gesellschaft zu orientieren. (vgl. Bassen et al. 2005, S. 231f)

Bowen geht von einer strategischen Win-win-Situation aus, in der sich politisch-integrative Ansprüche und betriebswirtschaftliche Vorteile gemäß der Formel „Doing Well by Doing Good“ ergänzen. (vgl. Bowen, 1953, S. 23)

In den 60er Jahren entstehen weitere Konzeptionalisierungen der gesellschaftlichen Verantwortung in der Ökonomie. Davis konkretisiert 1960 diese Verantwortung in einem immer noch personenbezogenen Management-Kontext als *„businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct*

economic or technical interest.“ (Davis, 1960, S. 70) Er gilt als einer der führenden Experten seiner Zeit, da er sich intensiv mit dem Thema auseinandersetzte und viel zur Erweiterung der Fachliteratur über CSR beitrug.

Davis bringt erstmals den Aspekt des langfristigen ökonomischen Gewinns durch gesellschaftlich verantwortungsvolle Unternehmensentscheidungen in die Diskussion ein. Bekannt wurde er für seine Kontextualisierung des Zusammenhangs zwischen der sozialen Verantwortung und der Macht der Unternehmen. In seinem Werk „Iron Law of Responsibility“ postuliert er, dass die wirtschaftliche Stärke von Unternehmen mit sozialer Verantwortung einher gehen sollte: *„social responsibilities of businessmen need to be commensurate with their social power.“* (ebd., 1960, S. 71)

In einem Artikel mit der Titelfrage: *“Can business afford ignore social responsibilities?”*, stellte Davis seinerzeit bereits provokant die Frage, ob es sich Unternehmen leisten könnten, ihre gesellschaftliche Verantwortung zu ignorieren. (vgl. ebd., 1960, S. 70) In seinem Artikel kommt er am Ende zu der Erkenntnis, dass im Idealfall die soziale Macht der Manager im Gleichgewicht mit deren sozialer Verantwortung steht. Ist dieses Gleichgewicht nicht gegeben, so geht eine Vernachlässigung der sozialen Verantwortung mit dem Verlust sozialer Macht einher, da es zu einem Reputationsverlust und einer Imageschädigung kommt. Davis hatte schon sehr früh erkannt, dass die Gesellschaft großen Wert auf die korrekte Verhaltensweise von Unternehmen legt und der Verlust für das Unternehmen bei einer negativen gesellschaftlichen Wahrnehmung enorm sein kann. Standen bei der Definition von Bowen und Anfang der 60er Jahre auch bei Davis die einzelnen Führungskräfte - die Businessmen - noch im Vordergrund, so entwickelt Davis im Laufe der kommenden Jahre sein Konzept weiter und erweitert den Kreis der Akteure um Institutionen und Unternehmen als Ganzes. Somit schreibt er nicht nur den Managern soziale Verantwortung zu, sondern den Unternehmen an sich. Hierzu meint er Folgendes: *“Social responsibility moves one large step further by emphasizing institutional actions and their effect on the whole social system. Social responsibility, therefore, broadens a person’s view to the total social system.”* (ebd., 1967, S. 46).

Friedmans Sichtweise unterscheidet sich von jenen seiner Vorgänger in der Hinsicht, dass er die einzige unternehmerische Verantwortung in der Gewinnmaximierung sieht: *“there is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.”* (Friedman, 1962, S. 112)

Friedman ist der Meinung, dass nicht den Unternehmen an sich soziales Pflichtbewusstsein zugeschrieben werden kann, sondern wenn, dann nur einzelnen

Personen. Unternehmen sollen sich darauf konzentrieren, im Rahmen von Gesetzen und moralischen Gepflogenheiten ihre Gewinne zu maximieren. (vgl. Palazzo, 2009, S. 5)
Wenn Manager sich dennoch für die Gesellschaft einsetzen wollen, so können sie das auch tun – nur nicht in ihrer Funktion als Firmenvorsteher und damit auf Kosten der Eigentümer, sondern als Privatpersonen auf ihre eigenen Kosten.

Weiters stellt für Friedman das freiwillige finanzielle Engagement von Managern eine Gefährdung der gesamtgesellschaftlichen Freiheit dar. Seiner Ansicht nach ist es die Aufgabe des Staates, soziale Missstände zu identifizieren und zu beheben, denn dieser verfügt über die entsprechenden Informationen und kann über das Steuersystem eine gerechtere monetäre Distribution ermöglichen. Manager, die eigenmächtig über die Verwendung und den Umfang von Ausgaben für soziale Interessen entscheiden, greifen damit in Staatsangelegenheiten ein und sind mit der Gefahr konfrontiert, dass aufgrund mangelnder Informationen Kapital ineffizient verwendet wird. Überdies befürchtet Friedman, dass Manager, die mehr als Staatsbeamte als in ihrer Funktion als Unternehmensvertreter handeln, de facto den staatlichen Einfluss innerhalb der Unternehmen verstärken. Die damit verbundene Tendenz zum Kollektivismus sieht er als eine Gefährdung der gesellschaftlichen Freiheit.

Nach Friedmans Postulat schließen sich private (Unternehmens-)Interessen und gesellschaftliches Gemeinwohl aus, denn er schreibt Managern bzw. Unternehmen nur eine ökonomische Verantwortung zu. Monetäre Investitionen in soziale oder gesellschaftliche Belange werden nur dann durchgeführt, wenn diese Investitionen zu einem positiven Unternehmenswert beitragen. (vgl. Friedman, 1970, S. 112f) Friedman lehnt daher den CSR-Begriff ab. Er argumentiert in seinem Werk auf Basis des neo-liberalen Argumentationsmusters, welches festlegt, dass kollektive Probleme durch Selbstregulation des Marktes oder durch den Eingriff des Staates, nicht jedoch durch Intervention von Unternehmen zu lösen sind. (vgl. Heugens & Dentchev, 2007, S. 152)

Kritisiert wird an Friedmans Theorie, dass er den Fokus allein auf den Shareholder Value, also auf den Unternehmenswert, legt, dessen Gewinn es zu maximieren gilt. Durch die ausschließliche Fokussierung auf die Gewinnsteigerung besteht die Gefahr, wesentliche Interessen der Stakeholder zu vernachlässigen. (vgl. Falck & Heblick, 2006, S. 4f, nach Friedman, 1962, S. 175f)

Des Weiteren übersieht er auch, dass mit dem Negieren der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verschiedene Gruppen und Institutionen in Missstimmung geraten könnten, die jedoch einen wichtigen Einfluss auf den ökonomischen Unternehmenserfolg haben, wie zum Beispiel die Konsumenten. (vgl. Lantos, 2001, S. 604)

Im Jahr 1968 wurden im Schriftstück „Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung“ die Pflichten eines Unternehmensleiters hinsichtlich sozialer Moral beschrieben: *„Der Unternehmensleiter hat, insbesondere in einem großen Unternehmen, nicht nur das Eigentümerinteresse wahrzunehmen, sondern auch die Interessen aller übrigen Gruppen zu berücksichtigen, wenn er nicht den Erfolg des Unternehmens gefährden will.“* (Boettcher et al. 1968, S.33)

Boettcher et al. schreiben hierbei einzelnen Hauptakteuren die Verantwortung zu, ganz im Gegensatz zu Davis' weiterentwickelter Definition ein Jahr zuvor, in der dieser nicht mehr den/die Unternehmensleiter an sich zu sozialem Bewusstsein verpflichtete, sondern das Unternehmen an sich.

2.2.1 Corporate Social Performance

Seit den 1970er Jahren wird ergänzend zu CSR auch das Konzept Corporate Social Performance (CSP) - die Messung und Analyse des Verhaltens der Unternehmen - diskutiert. Die Grundlage ist hierbei die Bewertung der Praxis von CSR, also die Messung der operativen Umsetzung und die Bewertung der unternehmerischen Leistungen in diesem Bereich. Im Vergleich zum übergeordneten CSR-Ansatz hat der CSP-Ansatz den Anspruch, die Verantwortungsleistung eines Unternehmens anhand bestimmter Kriterien messbar und damit vergleichbar zu machen. (vgl. Münstermann, 2007, S. 14)

Einer der ersten Autoren, der zwischen CSR und CSP unterschied, war S. Prakash Sethi. Er entwickelte in seiner Abhandlung „Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework“ ein Schema zur Klassifizierung des Unternehmensverhaltens und deren Messbarkeit. Er ist der Ansicht, dass CSP eine kulturelle Abhängigkeit aufweist und zeitlich bestimmt werden muss. Für die Messbarkeit unterteilt Sethi die CSP in drei Stufen, die je nach Grad der Vernetzung in der Gesellschaft variieren. (vgl. Sethi, 1975 , S. 59f)

Er unterscheidet in seiner Diskussion über die Dimensionen der Corporate Social Performance unternehmerisches Verhalten in „Social Obligation“, „Social Responsibility“ und „Social Responsiveness“.

Die erste Stufe, „Social Obligation“, bezeichnet soziale Verhaltensweisen des Unternehmens, die lediglich auf die ökonomischen Kräfte des Marktes und rechtliche Vorgaben zurückzuführen sind. Die zweite Stufe „Social Responsibility“ beschreibt Verhaltensweisen des Unternehmens, die über die erste Stufe hinaus versuchen, soziale Erwartungen der Öffentlichkeit, Werte und Normen in Einklang mit der eigenen Unternehmensleistung (Performance) zu bringen. Die dritte Stufe „Social

Responsiveness“ wird von Sethi als *„the adaptation of corporate behavior to social needs“* beschrieben, also die Adaption des Verhaltens des Unternehmens an soziale Bedürfnisse. Hier sind Verhaltensweisen angesiedelt, die langfristige negative externe Effekte der eigenen Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt frühzeitig antizipieren und damit für eine Kongruenz von Unternehmenstätigkeit und sozialen Erwartungen sorgen. (vgl. Meyer & Waßmann, 2011 S. 5) Diese Stufe ist nach Sethi vorausschauend und vorbeugend.

So vielseitig die diversen Definitionsansätze sind, jene umfangreiche Definition von Carrol, in der er CSR in mehrere Ebenen einteilt, hat sich weitgehend etabliert und wird häufig als CSR-Definition, vor allem für den englischsprachigen Raum hinzugezogen.

Carroll definiert CSR, wie folgt: *„The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point of time.“* (1979, S. 500)

Er kategorisiert hierbei die verschiedenen Bereiche, in denen ein Unternehmen Verantwortung tragen soll. Carroll beschreibt hier als theoretischen Ausgangspunkt eine Pyramide, wonach die unternehmerische Verpflichtung über die wirtschaftliche und rechtliche Ebene hinaus auch eine ethische und philanthropische Dimension besitzt.

Auf das sogenannte „Pyramidenmodell“ von Carroll wird in Abschnitt 2.4.2 näher eingegangen.

Europaweit wird oft jene Definition der EU-Kommission verwendet, da diese in Europa eine zentrale Rolle innehat. Diese Definition, welche in einem Grünbuch publiziert wurde, sieht CSR als *„ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in ihren Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“*.

(Europäische Kommission, 2001, S. 5).

Die EU-Kommission verbindet mit sozial verantwortlichen Handlungen von Unternehmen Aktivitäten, die über die bloße Gesetzeskonformität hinausgehen und soziale wie auch ökologische Bereiche miteinbeziehen. Diese Aktivitäten sind freiwillig, da die praktizierenden Unternehmen erkannt haben, dass ein beidseitiger, langfristiger Mehrwert generiert werden kann. Für die europäische Kommission umfasst CSR daher alle freiwilligen Leistungen, mit denen die Unternehmen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit beitragen. Dazu zählen vor allem die über gesetzliche Vorgaben hinausgehenden Aktivitäten im Bereich der Arbeitsbedingungen sowie des Umweltschutzes. Die EU-Kommission hält in ihrem Grünbuch fest, dass dauerhafter wirtschaftlicher Erfolg nicht durch kurzfristige Profitmaximierung zu erreichen ist, sondern durch marktorientiertes, aber verantwortungsvolles, nachhaltiges Agieren.

Unternehmenswachstum und die damit meist verbundene Profitsteigerung, nachhaltiges Wirtschaften sowie die Berücksichtigung von Umweltschutz und sozialer Verantwortung schließen sich nicht aus, sondern gehen einher. Ein wichtiges Kernelement bei praktizierter CSR ist die Bewusstseinsbildung. CSR ist eng verknüpft mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung und die Unternehmen müssen sich der damit verbundenen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Auswirkungen ihrer Tätigkeit bewusst sein. CSR soll aus diesem Grund im Unternehmensmanagement direkt verankert und im Kerngeschäft integriert sein. (vgl. Clausen & Loew, 2009, S. 18)

Zusammengefasst sind laut der CSR-Definition der EU-Kommission folgende Elemente von besonderer Bedeutung:

- CSR umfasst die soziale und ökologische Dimension von Nachhaltigkeit.
- CSR soll einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten.
- CSR fokussiert auf unternehmerisches Engagement über Compliance hinaus.
- CSR schließt die Einhaltung der Rechtsvorschriften mit ein (Compliance).
- CSR ist weder Ersatz für bestehende Rechtsvorschriften noch Ersatz für die Entwicklung neuer Rechtsvorschriften.

(vgl. Loew et al., 2004, S. 48)

Die Europäische Kommission unterscheidet eine interne und eine externe Dimension von CSR. Zur internen Dimension zählen demnach Bereiche wie Humanressourcenmanagement, Arbeitsschutz und Umweltverträglichkeit und Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen. Die externe Dimension von CSR beinhaltet unter anderem die Bereiche „Geschäftspartner, Zulieferer und Verbraucher“, Menschenrechte, sowie globalen Umweltschutz. (vgl. Europäische Kommission, S. 12f)

Laut EU-Kommission sind CSR-Maßnahmen notwendig, da es auf nationaler und globaler Ebene zu wenig flächendeckende Kontrollen gibt. In einer Mitteilung mit dem Titel "Auf dem Weg zu einer globalen Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung" im Februar 2012 hat die Kommission darauf hingewiesen, dass sich eine ungezügelter Globalisierung negativ auswirken könne. Staatliche Maßnahmen könnten dazu beitragen, die Globalisierung positiv zu gestalten. Auf Basis etablierter internationaler Abkommen und der darin beschriebenen Grundsätze sind CSR- Maßnahmen festzulegen, die für alle Unternehmen universell anwendbar sind. Die Kommission sieht zwei Gründe für die Nützlichkeit und Notwendigkeit von Gemeinschaftsmaßnahmen: Diese können sich als nützliches Instrument zur Förderung von Gemeinschaftsstrategien und Kooperation

erweisen. Überdies ist die Existenz unterschiedlicher, schwer vergleichbarer CSR-Instrumente (z. B. Management-Standards, Zertifizierungsmaßnahmen) verwirrend für Unternehmen, Investoren, andere Stakeholder und die Öffentlichkeit, was wiederum zu Marktverzerrungen führen könnte. Aus diesem Grund sollen Instrumente einheitlich konzipiert werden, um gleiche Voraussetzungen und Bedingungen für alle zu schaffen und eine reibungslose Marktwirtschaft sicherzustellen.

CSR-Praktiken und -Instrumente sind effizienter, wenn sie Resultat einer gemeinsamen Zielsetzung aller Beteiligten sind. Sie sollten transparent und messbar sein und auf klaren und verifizierbaren Kriterien basieren. Staatliche Maßnahmen können zur Entwicklung eines gemeinsamen Austausches beitragen und einen Handlungsanstoß geben, außerdem steigern sie die Transparenz und damit die Glaubwürdigkeit von CSR-Praktiken.

Zur Gestaltung und Ausrichtung dieses Gemeinschaftskonzepts schlägt die Kommission eine Reihe von Grundregeln vor:

- CSR darf nicht verpflichtend sein, der freiwillige Charakter ist zu bewahren.
- CSR-Arbeit muss glaubwürdig und transparent sein.
- Der Schwerpunkt muss auf Maßnahmen liegen, die einen Mehrwert für die Gemeinschaft liefern.
- Die CSR-Maßnahmen müssen anteilmäßig ausgewogen sein, was ökonomische, ökologische und soziale Tätigkeiten betrifft.
- Die Bedürfnisse und Besonderheiten von KMUs (Klein- und Mittelunternehmen) soll berücksichtigt werden.
- Die CSR-Politik muss mit bestehenden internationalen Abkommen und Instrumentarien vereinbar sein.

Die Kommission strebt CSR betreffend folgende Entwicklungen an: Das Wissen um den Mehrwert von CSR soll global verankert werden und die Entwicklung von CSR-Managerkompetenzen soll gefördert werden. Große Erwartungen werden in den Austausch von Erfahrungen und Good Practise-Beispielen zwischen den Unternehmen gesetzt, wofür ein Stakeholder-Forum die gemeinsame Basis sein könnte. Die Kommission schlägt deshalb vor, ein EU-Stakeholder-Forum zu CSR mit der Bezeichnung CSR EMS Forum (= European Multi Stakeholder Forum on CSR) zu veranstalten, mit dem Ziel, die Transparenz und Konvergenz von CSR-Praktiken und -Instrumenten zu fördern und die Erarbeitung eines einheitlichen Ansatzes und gemeinsamer Leitlinien für

die EU - auch als Basis des Dialogs in internationalen Foren und mit Drittländern - zu ermöglichen.

Ein großes Anliegen der Kommission ist die Verbreitung von CSR in den KMUs, da in dieser Unternehmensform CSR noch nicht in großem Maß etabliert ist. Außerdem sollen, wie oben beschrieben, die Konvergenz und die Transparenz von CSR-Praktiken erhöht werden, da diese beiden Faktoren wesentliche Elemente in der CSR-Debatte darstellen. Durch Transparenz können die erzielten Ergebnisse leichter überprüft, bewertet und verglichen werden. (vgl. Europäische Kommission, 2011, S. 8ff)

CSR ist für die langfristige Sicherung des Unternehmenserfolgs von strategischer Bedeutung und europaweit zu forcieren. (vgl. ebd. S. 10)

Eine weitere etablierte Definition ist die des World Business Council for Sustainable Development: *„Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large“*.

(WBCSD, 2000, S. 10).

Nach Bassen et al. (2008, S. 232) erweitert sich damit die ursprüngliche Bestimmung eines Unternehmens, ökonomischen Profit zu erwirtschaften, um die Aufgabe, unter Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte einen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten. Unternehmen sind nicht nur dazu angehalten, ihren Mitarbeitern Benefits zu Verfügung zu stellen, sondern auch deren Familien und der Gesellschaft als Ganzes. Es geht um die Selbstverpflichtung der Unternehmen zu Nachhaltigkeit.

Das CSR-Konzept beruht auf der Vorstellung einer nachhaltigen, sozialen, ökonomischen und ökologischen Entwicklung und eines schonenden Umgangs mit Ressourcen, so dass ein faires friedliches Zusammenleben möglich ist und zugleich die Lebensbedingungen zukünftiger Generationen erhalten bleiben. Das große anzustrebende Ziel ist ein nachhaltiges Wirtschaften. (vgl. Deutscher Bundestag, 2002, S. 220)

CSR thematisiert somit Maßnahmen in Bezug auf die gesellschaftliche und soziale Verantwortung, der Unternehmen gegenüberstehen. CSR-zentriertes Arbeiten bedeutet, unternehmerisches Handeln entlang der gesamten Wertschöpfungskette nachhaltig neu auszurichten, das inkludiert Umweltschutz, Bildungs- und Kulturförderung sowie das Engagement für mitarbeiterorientierte, familienfreundliche Arbeitsbedingungen. Wichtig ist jedoch nicht nur, was mit dem verdienten Geld gemacht wird, sondern wie der Gewinn erwirtschaftet wird. Dafür sind ökologische, soziale und ethische Aspekte in die Strategie und alle Geschäftsprozesse zu integrieren. CSR geht weit über gesetzliche Vorgaben hinaus. Es reicht nicht, bürgerliches Engagement zu zeigen und beispielsweise Sport- und

Kunstprojekte zu sponsern, wenn das Kerngeschäft dramatische ökologische Folgen mit sich zieht, beispielsweise durch die Abholzung der Regenwälder. (vgl. Bergius, 2008, S. 2)

2.2.3 CSR-Definition der ISO 26000

Die am 1. November 2010 veröffentlichte ISO 26000 ist ein Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen, herausgegeben von der „International Organization for Standardization“ (ISO), im deutschen Sprachgebrauch auch „Internationale Normungsorganisation“ genannt. Die 1947 gegründete ISO ist ein internationales Netzwerk und der weltweit größte Entwickler freiwilliger internationaler Standards. (vgl. ISO)

Die ISO 26000 Richtlinie ist ein Leitfaden, der Orientierung und Verhaltensempfehlungen gibt und keine zertifizierbare Managementsystem-Norm. Diese Norm wurde unter Einbindung aller Interessensgruppen und unter Mitwirkung von 450 Experten aus fast 100 Ländern entwickelt. Die Anwendung der ISO 26000 Richtlinie kann durch spezifische Standards oder Initiativen ergänzt werden. So gibt es bereits Verknüpfungen zum UN Global Compact und zur Global Reporting Initiative (GRI). (vgl. BM für Arbeit und Soziales, S. 7f)

In diesem Leitfaden ist eine eigene Definition zu CSR zu finden, wobei in der ISO jedoch nicht von CSR, sondern von SR, also Social Responsibility, gesprochen wird.

Die ISO definiert gesellschaftliche Verantwortung als *„Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Tätigkeiten auf die Gesellschaft und Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das*

- *zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt,*
- *die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt,*
- *anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht,*
- *in der gesamten Organisation integriert ist und*
- *in ihren Beziehungen gelebt wird“.*

(BM für Arbeit und Soziales, S. 11)

Die Hauptintention der Norm ist, dass jede Organisation realisiert, dass ihre Entscheidungen und Tätigkeiten immer Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt haben. Ausgehend von dieser Erkenntnis soll jede Organisation so wirtschaften, dass sie Stakeholder-Interessen berücksichtigt, zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt und eine Perspektive entwickelt, die über die jetzige Generation hinaus eine Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen sichert.

Um diesen Anspruch auch einzuhalten, empfiehlt die ISO 26000 Unternehmen, ihr Verhalten an bestimmten Grundsätzen, Kernthemen und Handlungsfeldern auszurichten, und hierfür wurden sieben Grundsätze verfasst, die auch in schwierigen Situationen eingehalten werden sollen.

Das Fundament der Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung bilden gemäß der ISO 26000 die folgenden Grundsätze:

- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Achtung internationaler Verhaltensstandards
- Achtung der Menschenrechte

Darauf aufbauend wurden sieben Kernthemen formuliert, die die Hauptbereiche gesellschaftlicher Verantwortung abbilden und dementsprechend in Unternehmen behandelt werden sollen.

- Menschenrechte
- Arbeitspraktiken
- Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken
- Konsumentenangelegenheiten
- Umwelt
- Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft
- Organisationsführung

(vgl. ebd., S. 12f)

Jedes Kernthema für sich ist nochmals in verschiedene Handlungsfelder unterteilt. Das zentrale Kernthema hierbei ist die Organisationsführung, da erst eine erfolgreiche Organisationsführung Maßnahmen zu den anderen inhaltlich orientierten Kernthemen

ermöglicht. Österreich ist an diesem Normvorhaben durch das Österreichische Normungsinstitut (ON) beteiligt, das Mitglied der ISO ist.

Fazit

Votaw und Sethi kritisierten die völlige Interpretationsfreiheit des Begriffs:

The term [CSR] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing to everybody. To some it conveys the idea of legal responsibility or liability; to others it means socially responsible behavior in an ethical sense; to still others, the meaning transmitted is that of 'responsible for', is a casual mode; many simply equate it with a charitable contribution. (Votaw & Sethi, 1973, S. 11)

Diese bereits 1973 getroffene Aussage besitzt bis heute Gültigkeit.

Bisher lassen sich weder eine allgemein gültige Definition des Begriffs noch ein universelles Konzept von Corporate Social Responsibility (CSR) in der Literatur finden, jedoch weisen die meisten Konzepte viele Gemeinsamkeiten auf. Es gibt ein gemeinsames Basisverständnis des Begriffs, die Details variieren jedoch.

2.2 Begriffsabgrenzung

In der Literatur sind immer wieder zahlreiche verwandte Begriffe zu finden, die oftmals synonym für CSR verwendet werden. Häufig werden Begriffe wie Corporate Sustainability oder Corporate Citizenship analog ohne eine begriffliche Abgrenzung verwendet. (vgl. Schwalbach & Schwark, 2008, S. 78) Dieses Volumen an verwandten, orthografisch ähnlichen Begriffen, erschwert die Bildung eines einheitlichen CSR-Verständnisses. Um ein einheitliches Verständnis der vorliegenden Arbeit und des CSR-Konzepts zu gewährleisten, ist die folgende begriffliche Abgrenzung essentiell.

2.2.1 Corporate Giving

Unter Corporate Giving werden alle Arten von Spenden und Sponsoring zur Förderung der Gesellschaft verstanden. Dazu zählen sowohl Finanz- und Sachmittel als auch Dienstleistungen oder die Nutzungserlaubnis von Räumlichkeiten oder Betriebseigentum. (vgl. Pommerening, S. 22)

2.2.2 Corporate Sustainability

Der Begriff CS beschreibt die unternehmerische Nachhaltigkeit und inkludiert dabei Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility. (vgl. Müller & Schaltegger, 2008, S. 3)

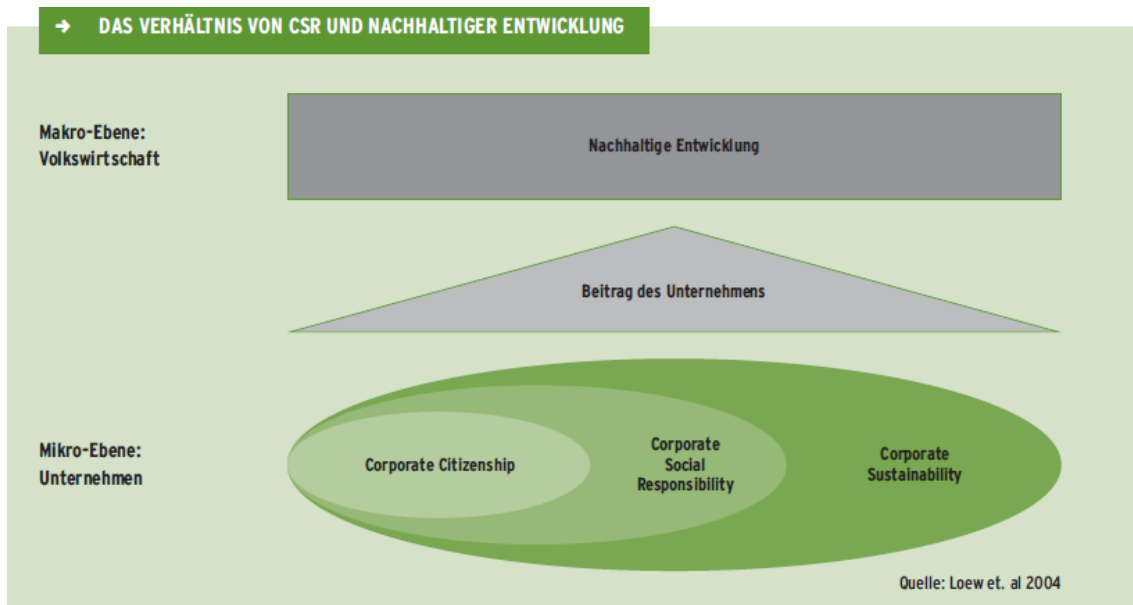


Abbildung 1: Das Verhältnis von CSR und nachhaltiger Entwicklung (vgl. Loew et al., 2004, S. 72)

2.2.3 Corporate Citizenship

Der Begriff Corporate Citizenship (CC) ist nicht nur semantisch, sondern auch inhaltlich in der Debatte stark mit CSR verwoben. Dabei ist das Verhältnis vielfach nicht eindeutig und wird in der Literatur durchaus nicht deckungsgleich definiert.

Des Weiteren kam es zu einer begrifflichen Vermischung beider Begriffe, da das Thema CC in der wissenschaftlichen Disziplin im deutschsprachigen Raum erst spät, im Jahr 1995, auftauchte, somit noch nicht lange etabliert ist und daher oft mit dem CSR-Konzept assoziiert und nicht eindeutig verwendet wurde. (vgl. Backhaus-Maul et al., 2009, S. 25; Westebbe & Logan, 1995)

Die umfassendste und zeitgleich präziseste Definition von Habisch (2003, S. 58) charakterisiert CC wie folgt:

„Als unternehmerisches Bürgerengagement (Corporate Citizenship)“ bezeichnet man Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um

zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (NGOs, Verbände, Politik, anderen Unternehmen, etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen“.

Als Corporate Citizenship wird somit das „unternehmerische Bürgerengagement“ (vgl. Schwalbach & Schwerk, 2008, S. 78) oder „bürgerschaftliches Engagement von Unternehmen“ (vgl. z.B. Maaß & Clemens, 2002, S. 1) bezeichnet, welches von Carroll als philanthropische Verantwortung definiert wird. (vgl. Carroll, 1999, S. 289)

Eine weitere, in der deutschsprachigen Literatur häufig zitierte Definition stammt von Westebbe & Logan (1995, S. 17), die als diejenigen Autoren gelten, welche das Konzept in Deutschland eingeführt haben. Sie beschreiben Corporate Citizenship als *„das gesamte koordinierte, einer einheitlichen Strategie folgende und über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement eines Unternehmens zur Lösung gesellschaftlicher Probleme.“*

CC bezeichnet in diesem Sinne alle Aktivitäten, die über die reine Unternehmensverantwortung hinausgehen, im Sinne eines gemeinwohlorientierten Engagements. Corporate Citizenship wird als freiwilliger, wohlthätiger Beitrag gesehen, der zu einer materiellen Benachteiligung des fördernden Unternehmens führt, indem dieses aus Wohltätigkeit auf eine auf dem Markt erzielbare Gegenleistung für seine Leistungen (teilweise) verzichtet. Corporate Citizenship ist somit das über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehende Engagement des Unternehmens zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte (vgl. Maaß et al., 2002, S. 6; Loew et al., 2004, S. 9). Hierzu zählen sowohl uneigennützige Aktivitäten als auch Aktivitäten mit wirtschaftlichem Eigennutz. (Loew et al., 2004, S.13) Zu CC zählen alle Formen wohlthätiger Handlungen. CC inkludiert alle Spenden-, Sponsoring- und Stiftungsaktivitäten sowie die Förderung des freiwilligen gemeinnützigen Einsatzes von Mitarbeitern. Der Begriff ist im deutschen Sprachgebrauch noch nicht allzu lange in Verwendung. (vgl. Schwalbach et al., 2008, S. 14) Im anglo-amerikanischen Raum wird das Konzept häufig auch als „Corporate Giving“ oder „Giving Back To Society“ genannt. (vgl. Müller et al., 2008, S. 235 f)

Der Begriff CC dient als Überbegriff und beinhaltet Corporate Giving (Geld- und Sachspenden) und Corporate Volunteering, die Förderung bürgerschaftlichen Engagements und persönlicher Einsatz. (vgl. Blättel-Mink et al., 2009, S. 29) Laut Pommerening (2005, S. 27) zählt außerdem die Gründung von Stiftungen zum CC-Konzept, da dies auch ein wohlthätiger Akt ist (Corporate Foundation).



Abbildung 2: Instrumente von Corporate Citizenship (Pommerening, 2005, S. 22)

Es herrscht eine gewisse Uneinigkeit darüber, in welchem Verhältnis beide Konzepte zueinander stehen, da beide Konzepte nicht trennscharf sind und Raum für Interpretation lassen. Logsdon (2004, S. 68) beschreibt dieses Problem sehr treffend als „*conceptual confusion [...] about whether corporate citizenship was the same as or different from social responsibility and responsiveness*“.

Die existierenden Definitionen und Sichtweisen lassen sich größtenteils zwei Gruppen zuordnen, die sich durch ihr Verhältnis zu CSR unterscheiden. In der Literatur finden sich Vertreter der einen Strömung, die beide Begriffe synonym verwenden, und jene, die beide Konzepte gesondert voneinander betrachten. (vgl. Dubielzig et al., 2005, S. 235)

Die synonyme Begriffsverwendung beim Thema Nachhaltigkeit ist bei Carroll am deutlichsten erkennbar. Besonders in seinen Arbeiten zu „Corporate Citizenship“ und „Corporate Social Responsibility“ wird deutlich, wie sehr sich die Konzepte von CC und CSR ähneln. Carrolls Pyramidenmodell von 1991 ordnet die Elemente hierarchisch an. Demzufolge bildet die ökonomische Verantwortung von Unternehmen das Fundament, worauf die gesetzlichen und die ethischen Rahmenbedingungen aufbauen und die unternehmerische Philanthropie schließlich an der Spitze steht, wobei mit dieser Philanthropie Corporate Citizenship gemeint ist. Diesem Verständnis nach ist CC ein Teilbereich von CSR. Sieben Jahre später, 1998, betont Carroll, dass CC nicht nur Philanthropie bedeute, sondern dass ein unternehmerischer Bürgerstatus vier „Gesichter“ aufweise: das ökonomische, das legale, das ethische und das philanthropische. In der oben beschriebenen Publikation ordnet er eben jene vier „Gesichter“ von CC dem CSR-Konzept zu. Carrolls identische Konzeptualisierung von CC und CSR macht ihn zu einem Vertreter der ersten Strömungsrichtung. (vgl. Curbach, 2009, S. 19f)

Für die Vertreter der ersten Strömungsrichtung sind CSR und CC austauschbare Begriffe. Es gibt jedoch auch einige Autoren, die CSR und CC strikt voneinander abgrenzen, z. B. Behrent und Wieland (2003, S. 14):

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

Corporate Citizens sind demnach moderne Weltbürger, die zwar die Verwirklichung der eigenen bzw. Firmen-Interessen verfolgen, aber zugleich die Bedürfnisse des Gemeinwesens berücksichtigen.

Fazit: Zwischen beiden Konzepten gibt es viele Berührungspunkte, beispielsweise ist CC auch Bestandteil des Corporate Branding, der Imagekommunikation. (vgl. ebd., 2003, S. 14ff) Jedoch herrscht in der Literatur vermehrt der Konsens, dass CC nur ein kleiner Teilbereich unternehmerischer Verantwortung und daher ein Teilbereich von CSR ist. CC beschränkt sich auf Aktionen und Handlungen zum Thema Wohltätigkeit, das CSR-Konzept verbindet verschiedene Maßnahmen wie CC oder Corporate Volunteering und ist somit übergeordnet. (vgl. ebd., 2003, S. 15) CSR wird als Sammelbegriff für die gesamten Verantwortungsbereiche von Unternehmen gesehen, von denen CC nur ein Teilbereich ist. Im Bericht der Enquete-Kommission zum bürgerschaftlichen Engagement des Bundestags wird CSR dem CC-Begriff ebenfalls übergeordnet, mit der Begründung, dass CSR als „weltweite Verantwortung von Unternehmen als Teil der Weltgesellschaft“ und damit als „übergeordnete Idee“ aufgefasst wird, der sich „Corporate Citizenship und dessen konkrete Ausprägungen in Form von bürgerschaftlichem Engagement zuordnen lassen.“ CC ist somit auch bei dieser Definition als Teilbereich von CSR klassifiziert. (Deutscher Bundestag, 2002, S. 220) Stark und Bluszcz (2007, S. 22) ordnen das Konzept von CSR ebenfalls über jenem von Corporate Citizenship ein.

Obwohl gegenwärtig in der Literatur mehrere Ansätze existieren, wird diese Sichtweise von CC für die vorliegende Arbeit verwendet.

2.2.4 Corporate Volunteering

Der Begriff Corporate Volunteering bezieht sich auf das Humankapital des Unternehmens. (vgl. Pommerening, 2005, S. 23) Corporate Volunteering (CV) meint das ehrenamtliche, gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und das ihrer Mitarbeiter. Ein

Unternehmen setzt sich für gesellschaftliche Belange ein und zwar mit seiner Ressource, dem Personal. Nach der Idee des Voluntarismus (vgl. Maaß & Clemens 2002, S. 6) können Mitarbeiter zur freiwilligen, nicht honorierten Verrichtung gemeinnütziger Aufgaben in Non-Profit-Organisationen zeitweise freigestellt werden. In den USA beispielsweise haben viele Unternehmen einen „Day Of Service“ eingeführt, an dem die Mitarbeiter einer Unternehmensabteilung einmal im Jahr für einen Tag freigestellt werden, um gemeinnützige Arbeit zu verrichten. (vgl. Deutscher Bundestag, 2002, S. 221f) Ziel ist eine Partnerschaft mit einem Gewinn für alle Beteiligten, im Idealfall besteht eine Win-win-Situation. Eine Studie von Schäfer (2009) mit dem Titel „»Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen-Management – Eine organisationssoziologische Betrachtung« kommt zu der Erkenntnis, dass CV-Programme, bei denen sich Mitarbeiter meist im lokalen Umfeld gesellschaftlich engagieren, das gesellschaftliche Image des Unternehmens verbessern, die Unternehmensbindung stärken, die soziale Kompetenz fördern und das Ansehen des Unternehmens auf dem Personalmarkt verbessern.

Die Verbindung von wohltätigem Engagement mit strategischen Unternehmenszielen ist den USA heutzutage eine Selbstverständlichkeit, im deutschsprachigen Raum wird CV noch nicht flächendeckend verfolgt. Wenn überhaupt, erfolgt die Umsetzung bislang meist aus dem Bauch heraus und ohne Planung, konstatiert Polterauer. (2004, S. 10)

2.2.5 Corporate Governance

Auch hier gibt es keine allgemein gültige Definition des Begriffs, weshalb an dieser Stelle jene Definition der OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) angeführt wird, die weit verbreitet ist und sich durch ihre klare und präzise Formulierung auszeichnet:

„Corporate governance is the system by which business corporations are directed and controlled.“ (OECD, 1999)

Corporate Governance schafft einen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen und dient als Überprüfungs- und Kontrollsystem für rechtliche Belange. Corporate Governance ist ein Begriff, der vor allem für Transparenz des Wirtschaftens steht und mehrheitlich auf ökonomische Aspekte abzielt. CG ist ein unumstrittenes Forschungsgebiet der Betriebswirtschaftslehre mit einer interdisziplinären Schnittstelle zur Rechtswissenschaft. Diese Schnittstelle besteht, weil ein großer Teil der Fragen, mit denen sich die CG befasst, auf gesetzlichen Regelungen basiert. (vgl. Schwalbach et al., 2008, S. 3)

Seit 1999 existiert in Österreich ein sogenannter „Corporate Governance Kodex“, ein nach internationalen Standards konzipiertes Regelwerk für die verantwortungsvolle Führung

und Leitung von Unternehmen. Ziel dieses Kodex ist es, die Unternehmensführung und deren Entscheidungen transparenter und nachvollziehbarer zu machen. (vgl. Bundeskanzleramt Österreich, 2012, S. 6) Die Einhaltung eines Corporate Governance-Kodex ist vor allem bei börsennotierten Unternehmen verbreitet, dient der Vermeidung von Korruption im Unternehmen und durchleuchtet die Mittelverwendung.

Corporate Governance beschreibt die Art der Unternehmensführung in Bezug auf verantwortliches Wirtschaften im ökonomischen Sinne und ist vor allem für Investoren auf dem Kapitalmarkt von Bedeutung. (vgl. u.a. Hiß, 2006, S. 37)

2.3 Geschichtliche Entstehung des CSR-Konzeptes

Das erste CSR-Konzept entstand zwar bereits in den 1950er Jahren, jedoch dauerte es einige Dekaden lang, das theoretische Verständnis des nachhaltigen Handlungskonzeptes in die Praxis zu übertragen und auch anzuwenden. In weiterer Folge benötigte es einige Zeit, bis die Diskussion über CSR ausgehend vom angloamerikanischen Raum in Europa Einzug fand. (vgl. Crane & Matten, 2007, S. 51) Im Zeitraum zwischen 1950 und 1990 setzten sich Wirtschaftstheoretiker mit dem Konzept der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung auseinander, wobei hierbei der Schwerpunkt auf der sozialen Komponente unternehmerischer Verantwortung lag. Für die Praxis war dies jedoch bis dato nie von Bedeutung. Die Nichtbeachtung sozialer, ethischer und ökologischer Aspekte im Alltagsgeschäft hatte in der Regel keine Konsequenzen und war auch nicht Thema einer breiten öffentlichen Diskussion. Den „Durchbruch“ erlebte die CSR-Thematik schließlich mit dem Beginn der 1990er Jahre. Seit Beginn der 1990er Jahre wird zunehmend erwartet, dass Unternehmen ressourcenschonend wirtschaften, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und ihre Geschäftstätigkeit mit den Anforderungen und Erwartungen der relevanten Interessensgruppen in Einklang bringen. (vgl. Mildenerger, Khare & Thiede, 2008, S. 2) Fundamentale Veränderungen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass das Thema nachhaltiges Wirtschaften in den Fokus der Gesellschaft gerückt ist und entsprechende Maßnahmen auch eingefordert werden. In den letzten Jahrzehnten trugen die fortschreitende Liberalisierung des Welthandels, stetig neue Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie, die Globalisierung der Wertschöpfungskette und ein damit verbundenes deutlich breiteres Angebot auf den Beschaffungsmärkten zu einer Verschärfung des Wettbewerbs zwischen den Unternehmen bei. Auf den Absatzmärkten müssen sich die deutschen Unternehmen vermehrt gegenüber globalen Wettbewerbern behaupten, die beispielsweise aufgrund ihres Standortes von Haus aus erhebliche

Wettbewerbsvorteile aufweisen, zum Beispiel durch niedrige Lohnkosten. Weiters sind durch den weltweiten Boom des Internets Informationen in Sekundenschnelle auf Knopfdruck abrufbar, wodurch sich die Informationstransparenz erhöht, da mit einem äußerst geringen Aufwand viele Informationen abrufbar sind und daher jeder Einzelne sein Wissen rasch auf den neuesten Stand bringen kann. Zusätzlich zur erleichterten Informationsbeschaffung haben lokale und internationale Interessensvereinigungen sowie NGOs durch das Internet die Möglichkeit, ihre Forderungen auf einer riesengroßen medialen Plattform zu platzieren, die für jeden zugänglich ist. Vor allem die Nichtregierungsorganisationen forderten vermehrt in öffentlichen Kampagnen, dass sich insbesondere multinational agierende Unternehmen mehr ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung widmen. Via sozialer Netzwerke, Blogs, privater Webseiten, etc. können die Inhalte rasch weiterverbreitet werden, sodass mit dem steigenden Wissensstand der Bürger auch der Druck auf die Unternehmen bezüglich eines konkreten Handlungsbedarfs steigt. Das Internet hat somit eine globale Informations- und Kontrollfunktion. Zusätzlich ausschlaggebend ist die erlangte Erkenntnis, dass Unternehmen über bedeutende Ressourcen und Fähigkeiten für die Lösung oder zumindest Milderung globaler gesellschaftlicher und umwelttechnischer Probleme verfügen. Unternehmen sind durch die steigende Sensibilisierung der Gesellschaft vermehrt dazu angehalten, eine sensible Umweltpolitik mit sanfter Ressourcennutzung zu betreiben. All diese Veränderungen haben nicht nur eine Auswirkung auf das Kerngeschäft, sondern führen auch zu Änderungsprozessen im gesellschaftlichen Unternehmensumfeld, da ein kontinuierlicher Umdenkprozess auf Managementebene stattgefunden hat, um weiterhin eine Gewinnmaximierung zu gewährleisten und konkurrenzfähig bleiben zu können. Um einen langfristigen wirtschaftlichen Unternehmenserfolg erzielen zu können, muss die Managementebene vor allem beachten, dass die Erwartungen und Ansprüche wichtiger Interessensgruppen, der Stakeholder, aufgrund der besseren Informationslage, des Wertewandels in der Gesellschaft und besser durchdachtem Kapitaleinsatz gestiegen sind. Beispielsweise achten Investoren penibel darauf, welches Unternehmen sie finanziell unterstützen, hierbei ist vorwiegend auch ein guter gesellschaftlicher Ruf wichtig. Mittlerweile tragen CSR-Aktivitäten maßgeblich dazu bei, den guten Ruf eines Unternehmens zu erhöhen oder zu festigen. (vgl. Rohm, 2010, S. 24ff)

Durch das Internet werden globale und lokale Unternehmensabläufe immer transparenter und Fehlentscheidungen und -handlungen werden leichter publik. Beispielsweise ist die Wahrscheinlichkeit, dass Firmenfehlverhalten, zum Beispiel Korruption oder Kinderarbeit, aufgedeckt wird, viel höher als vor dem Internetzeitalter. Die Positionierung als verantwortungsvoll und nachhaltig handelndes Unternehmen, gesellschaftliches Engagement und ein intensiver Dialog mit den Stakeholdern tragen maßgeblich dazu bei,

die Etablierung als angesehenes Unternehmen zu festigen und eine gute Reputation zu erreichen.

Zusammengefasst haben vor allem im Laufe des letzten Jahrzehnts veränderte wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen dazu geführt, das Bewusstsein der Unternehmen hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen und umweltpolitischen Verantwortung zu stärken. Gründe hierfür sind eine Verschärfung des Wettbewerbs durch die Globalisierung und die gesteigerte Transparenz bezüglich Informationen für die Stakeholder sowie daraus resultierende steigende Erwartungen hinsichtlich gesteigertem gesellschaftlichen Unternehmensengagement. Eine Nichtbeachtung der Interessen wichtiger Gruppen kann schnell zu eklatanten Wettbewerbsnachteilen führen. (vgl. Habisch, Wildner & Wenzel, 2008, S. 3f)

2002 kam es durch die Gründung der „CSR-Austria-Initiative“ als Folgeentwicklung der Thematisierung in der europäischen Kommission zu einer österreichweiten Kenntnisnahme des Begriffs.

2.4 Grundlegende Theorien und Modelle

2.4.1 Das Triple Bottom Line-Konzept

Die Erweiterung des CSR-Konzepts um die ökologische Nachhaltigkeitsperspektive führte zur Entwicklung des Triple Bottom Line-Konzeptes, welches erstmals von Elkington (1994) beschrieben wurde. Dieses Konzept sieht Unternehmen als multifunktionale Wertschöpfungseinheiten und dividiert CSR in drei Bereiche:

- Ökonomie
- Soziales
- Ökologie

Den Begriff „Triple Bottom Line“ prägte 1994 der britische Berater und Buchautor John Elkington in einem Artikel mit gleichnamigem Titel und präziserte ihn später noch in einigen Publikationen. Der Ausdruck „Bottom Line“ bezeichnet im englischen Sprachgebrauch den durch ein Unternehmen generierten Gewinn, also das, was „unter dem Strich“ herauskommt. Bottom Line ist das Ergebnis unter dem Schlussstrich der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, der Profit. Der Terminus soll den Mehrwert beziffern, den ein Unternehmen ökonomisch, ökologisch und wirtschaftlich erreicht. (vgl. Kuhn, 2008, S. 45) Elkington verwendete explizit einen Begriff aus der Wirtschaft für die Benennung seines Konzepts, um mit Managern auf einer gemeinsamen Basis diskutieren zu können. (vgl. Brown, 2006, S. 5)

Elkington erweitert in seinem Konzept die ökonomische Sichtweise um die ökologische Dimension und die soziale respektive gesellschaftliche Dimension. International wird der Begriff vor allem in Unternehmen und in der Politik verwendet.

Unternehmen, die das Konzept verfolgen, wollen mit ihrem Kerngeschäft zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. (vgl. Elkington, 1994, S. 11)

Das Konzept wird auch manchmal „3P-Konzept“ genannt, wobei die 3 P's für „Planet“, „People“ und „Profit“ stehen. (vgl. Pascha & Holtschneider, 2008, S. 10)

Das Drei-Säulen-Modell erweitert die ökonomische Dimension, die bei vielen Modellen als die Erstrebenswerteste gilt, um eine soziale und eine ökologische Dimension. Der Triple Bottom Line-Ansatz sieht eine integrative, gleichrangige und gleichzeitige Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Entwicklungsmöglichkeiten vor. Das bedeutet, dass die Unternehmensperformanz nicht nur daran gemessen werden soll, welchen wirtschaftlichen Beitrag der Konzern leistet, sondern ebenso, welchen sozialen und ökologischen Mehrwert ein Unternehmen liefert. (vgl. Elkington, 1994, S. 11)

Die ökologische Säule stützt sich dabei auf langfristige Erträge aus vorhandenen Ressourcen und auf den schonenden Umgang mit diesen und der Natur allgemein. Beispielsweise dürfen die Unternehmensaktivitäten die ökosystemaren Funktionen (Klimastabilität etc.) nicht beeinträchtigen. Die Nutzung und Ausweitung erneuerbarer Energien, die Nutzung erneuerbarer Ressourcen nur in dem Umfang ihrer natürlichen Reproduktion oder der Schaffung von Substituten für alle verbrauchten nichterneuerbaren Ressourcen sowie eine allgemeine Verbesserung der Umweltqualität, die Verringerung des Rohstoff- und Energieverbrauchs und schädlicher Emissionen, der Schutz der biologischen Vielfalt und die Vermeidung jeglichen Risikos für Menschen und Umwelt, sind anzustreben. (vgl. Loew et al., 2004, S. 66) Aus diesem Anspruch heraus ergibt sich eine Reihe von Maßnahmen, um den Anforderungen auf der ökologischen Linie gerecht zu werden. Hierzu zählen die Herstellung von recycelbaren Verpackungen, die Reduktion von Abfall im gesamten Produktlebenszyklus, die Verlagerung von Transportwegen von der Straße auf den Bahn- oder Schiffsverkehr oder die Verwendung von Industrierwasseraufbereitungsanlagen. (vgl. Winkler, 2006, S. 11)

Diese Ziele sollen zusätzlich zu den ohnehin existierenden gesetzlichen Umweltschutzaufgaben, an die ein Unternehmen gebunden ist, durch freiwillige Maßnahmen erreicht werden. (vgl. Waniczek & Werderits, 2006, S. 66)

Die soziale Dimension behandelt die intra- und intergenerative Beteiligungs- und Verteilungsgerechtigkeit. Hier geht es um die soziale Nachhaltigkeit. Ziele der sozialen Nachhaltigkeit sind die Einhaltung der Menschenrechte, der Schutz der menschlichen

Gesundheit, Wohlstand, individuelle Freiheit und Entfaltungsmöglichkeiten, soziale Sicherheit, Stabilität und Gerechtigkeit, Chancengleichheit, Bildungs- und Ausbildungschancen, Sicherung von Arbeitsplätzen und die Altersvorsorge. In einem sozial agierenden Netzwerk ist auf die Einhaltung der Menschenrechte und -würde zu achten, außerdem soll eine freie Entfaltung der Persönlichkeit ermöglicht werden. Der soziale Frieden ist auch für die zukünftigen Generationen zu bewahren. Was die soziale Linie betrifft, so trägt ein Unternehmen zur Nachhaltigkeit bei, wenn es einen Mehrwert für das gesellschaftliche Umfeld schafft - vor allem im eigenen Unternehmen und bei Geschäftspartnern. (vgl. Loew et al., 2004, S. 61)

Des Weiteren gelten die Mitarbeiter, die Lieferanten, das regionale Umfeld, die Geschäftspartner und andere Supply Chain-Partner als wichtige Bezugspersonen. Faires Verhalten gegenüber diesen gehört ebenfalls zu sozialer Nachhaltigkeit. (vgl. Carter & Jennings, 2002, S. 153f) Dieser Bereich inkludiert auch die Transparenz sozial relevanter, negativer Entscheidungen wie Kündigungen oder Schließungen eines Standortes. Diese Entscheidungen müssen den Interessensträgern verständlich und nachvollziehbar vermittelt werden, um für größtmögliche Akzeptanz zu sorgen. (vgl. Loew et al., 2004, S. 66)

Wichtig ist die stetige Balance der drei Dimensionen (vgl. ebd., 2004, S. 58), wobei die Dimensionen nicht isoliert voneinander betrachtet werden, sondern sich überschneiden. (vgl. Büllsbach, 2010, S. 24) Erst wenn sich alle drei Dimensionen überschneiden, kann Nachhaltigkeit optimal funktionieren (siehe Abbildung 3). (vgl. Carter & Rogers , 2008, S. 370)

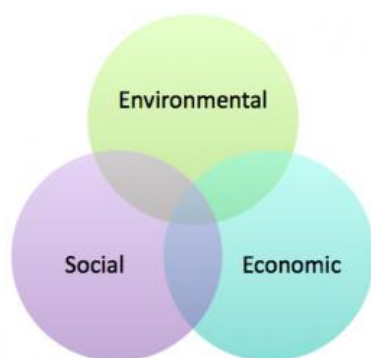


Abbildung 3: Dimensionen der Nachhaltigkeit

Die Berücksichtigung aller drei Bereiche ist wichtig, da dies von den Stakeholdern eingefordert wird. Wird diesen Forderungen nicht nachgegangen, drohen negative Konsequenzen wie Imageverlust. (vgl. Kosel & Weißenrieder, 2010, S. 15)

Die Voraussetzung für die Anwendbarkeit des Konzeptes ist die unternehmerische Liquidität sowie die ökonomische Existenzfähigkeit, da ein Unternehmen nur dann einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten kann, wenn es zu jedem Zeitpunkt einen ausreichenden Cash-Flow zur Sicherung der Liquidität garantieren kann. Ist diese Voraussetzung gegeben, so sollen die ökologische und die soziale Komponente in die Unternehmensstrategie integriert werden und nicht die einzelnen Teile fragmentiert verfolgt werden. Denn nach Carter und Rogers erbringen Unternehmen, die gleichgewichtet alle drei Ausprägungen in ihrer Unternehmensstrategie berücksichtigen, eine höhere wirtschaftliche Leistung als jene, die sich nur auf ökonomische Maßnahmen beschränken oder Maßnahmen aus einem Bereich durchführen, ohne auf die anderen zu achten. (vgl. 2008, S. 371)

Für die Messung der Zielerreichung der einzelnen Dimensionen existiert eine Vielzahl diverser Methoden. (vgl. Brown & Dillard, 2006, S. 5f)

2.4.2 Das Pyramidenmodell nach Carroll

Das Pyramidenmodell von Carroll ist wohl das am öftesten diskutierte und zitierte Modell in der Literatur, welches grafisch übersichtlich das CSR-Konzept veranschaulicht. Carroll teilt die Formen der Unternehmensverantwortung in vier Bereiche, die er als „Pyramid Of Social Responsibility“ bezeichnet. Er beschreibt in seinem Modell vier Verantwortungsebenen, die aufeinander aufbauen und somit einer festen hierarchischen Ordnung unterliegen. Er teilt die Gesamtverantwortung in vier Ebenen: die ökonomische, die rechtliche, die ethische und die philanthropische Verantwortung. (siehe Abbildung 4)



Abbildung 4: CSR-Pyramidenmodell von Carroll (1991, S. 42)

Erste Ebene: Ökonomische Verantwortung

Die erste und damit wichtigste Ebene bildet die ökonomische (wirtschaftliche) Verantwortung. Diese ist die Grundlage, auf der alle anderen Ebenen aufbauen. Primär soll das Unternehmen Güter und Dienstleistungen produzieren und wirtschaftlichen Profit erzielen. Carroll sieht die ökonomisch motivierte Herstellung von Gütern und Dienstleistungen als die fundamentale Verantwortung eines Unternehmens der Gesellschaft gegenüber. Wirtschaften soll immer mit Profit einhergehen. Nur eine langfristige Profitabilität kann die Existenz eines Unternehmens sicherstellen. (vgl. ebd., 1991, S. 41f)

Zweite Ebene- Rechtliche Verantwortung

Trotz Profitgedankens sieht es Carroll als die Pflicht der Unternehmen an, die gesetzlichen Rahmenbedingungen einzuhalten. Das Unternehmen als gesetzestreuer Bürger ist demnach verpflichtet, innerhalb der gesetzlichen Einschränkungen und Grenzen zu agieren.

Dritte Ebene- Ethische Verantwortung

Carroll meint hierzu: „*Ethical responsibilities embrace those activities and practices that are expected or prohibited by societal members even though they are not codified into law*“. Die dritte Ebene thematisiert die ethische Verantwortung; hiermit ist die Einhaltung

von Regeln, die über rechtliche Festlegungen hinausgehen gemeint. Es ist wichtig, die Einhaltung von gesellschaftlich implizit erwarteten Normen zu gewährleisten, auch wenn diese nicht schriftlich festgelegt sind. (vgl. ebd., 1991, S. 41)

Vierte Ebene - Philanthropische Verantwortung

An die Spitze der Pyramide und somit auf die höchste Stufe setzt Carroll die philanthropische Verantwortung, wonach es das Ziel ist, ein guter Unternehmensbürger zu sein. Dies wird durch freiwilliges karitatives Engagement erreicht. Bei der philanthropischen Verantwortung geht es darum, selbstlos und freiwillig finanzielle oder personelle Ressourcen der Gesellschaft zur Verfügung zu stellen, zum Beispiel durch Spenden, um die Lebensqualität zu verbessern. Carroll vertritt die Meinung, dass die höchste Verantwortungsebene strikt von den anderen abzugrenzen ist, da eine philanthropische Handlungsweise zwar anzustreben ist, jedoch besonders die zwei untersten Bereiche, die die wirtschaftlichen und rechtlichen Belange betreffen, weitaus wichtiger sind. Er erklärt, dass das Modell deshalb aus vier Klassen besteht, da es aufgrund dieser Bauweise einfach ist, Handlungen oder Motive eindeutig einer Ebene zuzuordnen. (vgl. ebd., 1991, S. 500)

Trotz aller Popularität blieb Carrolls Modell nicht frei von Kritik. Nach Meinung von Raupp, Jarolimek und Schultz (2011, S. 11) lässt sich daraus ein sehr weit gefasstes Verständnis und ein großer Ermessensspielraum von CSR ableiten, was Raum für Eigeninterpretationen lässt und den Firmen ermöglicht, eine Vielzahl ihrer Aktivitäten aus Imagegründen als CSR-Arbeit zu deklarieren.

Auch Visser wirft Carroll fehlende konzeptionelle Klarheit und mangelnde Präzision vor. Ihm zufolge fehlt eine nachvollziehbare Begründung für die hierarchische Reihung und die Wahl des Pyramidensystems. Er kritisiert die einfache, zu wenig komplexe Konstruktion des Pyramidenmodells, da es beispielsweise aufgrund des Aufbaus des Modells nicht möglich ist, Konflikte zwischen den unterschiedlichen Ebenen der Pyramide zu lösen. (vgl. 2006, S. 45)

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Systematisierung nach Carroll für eine erste grobe Gliederung hilfreich ist, das Konzept allerdings sehr allgemein ist und weitumfassend interpretiert werden kann. (vgl. auch Müller et al., 2008, S. 20)

Visser gesteht trotz aller Kritik Carrolls Modell eine große Popularität zu. Er erklärt dieses Phänomen folgendermaßen:

- Das Modell ist leicht verständlich, simpel aufgebaut und folgt einer intuitiven Logik, sodass es keiner Erklärungen bedarf.
- In den Jahrzehnten nach der Publikation des Pyramidenmodells wurde es oft von Managern, CSR-Magazinen und vor allem auch von Carroll selbst verwendet, primär aufgrund der grafisch ansehnlichen Aufbereitung.
- Das Modell sieht den wirtschaftlichen Fortschritt und die Gewinnmaximierung als das höchste anzustrebende Ziel von CSR. Manager und Unternehmer unterstützen diese Sichtweise natürlich und verwenden daher häufig dieses Modell.

(vgl. 2006, S. 33)

Carroll modifizierte sein CSR-Konzept im Laufe der Jahre weiter. (vgl. Visser, 2006, S. 35) Das von Carroll selbst weiterentwickelte Modell der „Corporate Social Performance“ (1979) baut auf dem Pyramidenschema auf. In diesem Modell werden erstmals die Erwartungen der Gesellschaft mit konkreten Handlungsmaßnahmen zur Erfüllung dieser Erwartungen verknüpft. (vgl. Scherer, 2003, S. 361).

2.4.3 CSP Modell(-erweiterung) nach Wartick und Cochran

An Bowens CSR-Sichtweise angelehnte Konzepte wie jenes der „Corporate Social Responsiveness“ von Sethi (1979) oder der „Corporate Social Performance“ von Wartick und Cochran (1985) verbinden unternehmerisches Wirtschaften mit der Verantwortung der Gesellschaft gegenüber. (vgl. Crane, McWilliams, Matten, Moon & Siegel, 2008, S. 304)

Wartick und Cochran entwickelten Carrolls Konzept weiter und verdeutlichen noch einmal die Grundpfeiler des CSP-Modells, die ihrer Meinung nach in der „Social Contract-“ und der „Moral Agent-Theorie“ liegen. (1985, S. 759) Sie ergänzten Carrolls Modell um Richtlinien, Prozesse und Regeln.

In beiden Konzepten erfolgt eine detaillierte Ausarbeitung der Aspekte der sozialen Unternehmensverantwortung. Unternehmen agieren im Einverständnis mit der Gesellschaft und gelten als sogenannte Moral Agents. (vgl. ebd. 1985, S. 758f)

In dem Modell ergänzen sich Social Responsibility und Social Responsiveness. Social Responsibility bildet den ethischen Rahmen und Social Responsiveness die Art und Weise, wie soziale Verantwortung in Unternehmen impliziert wird. (ebd., S. 762f.)

2.4.4 Verantwortungsbereiche nach Hiß

Hiß entwickelte auf Basis des Pyramidenmodells eine eigene Darstellung von CSR. Die Autorin stimmt Carrolls Sichtweise nicht zu und kritisiert die Unterteilung des Modells hinsichtlich dessen zu stark theoretischen und analytisch trennenden Ausrichtung:

„Da sich in gesetzlicher und ökonomischer Verantwortlichkeit je nach Ausgestaltung der gesellschaftlichen Strukturen bereits Elemente ethischer oder philanthropischer Verantwortlichkeit finden, widerspricht ihre Systematisierung dem intuitiven Zugang einer praktisch-betriebswirtschaftlichen Sicht.“ (Hiß, 2006, S. 37)

Hiß kritisiert die analytische Trennung der Ebenen. Für eine „praktisch-betriebswirtschaftliche Sicht“ sei das Modell nur bedingt geeignet, da die einzelnen Ebenen teilweise ineinander liegen und man diese nicht komplett voneinander extrahieren könne. Die Autorin schlägt eine alternative Kategorisierung vor, die CSR aus Sicht des Unternehmens erfasst. Hierbei identifiziert sie drei konzentrische Verantwortungsbereiche: den inneren, den mittleren und den äußeren Verantwortungsbereich.

Der innere Verantwortungsbereich umfasst Markt und Gesetz und bestimmt sozusagen die Grundregeln wirtschaftlichen Handelns und die Wahrnehmung der ökonomischen Funktion durch das Unternehmen. Zentrale Merkmale sind hier Profitorientierung und die Berücksichtigung der Interessen der Shareholder. Hiß kennzeichnet diesen Bereich als unfreiwillige CSR, da die Einhaltung von Gesetzen und Normen und die Beachtung von Konventionen obligat ist. Dies gilt vor allem für Unternehmen in Staaten mit weniger strikten Kontrollen bzw. in Staaten, wo Verstöße von der Regierung aufgrund von erwarteter Kapitalmaximierung toleriert werden. Konkrete CSR-Maßnahmen im inneren Verantwortungsbereich sind beispielsweise Maßnahmen zur Bekämpfung von Sozialdumping, Sozialklauseln oder die Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen. (vgl. Goldt, 2011, S. 156)

Obwohl Hiß diesen Sektor als unfreiwillige CSR bezeichnet und dies im Widerspruch mit dem CSR-Grundgedanken von Freiwilligkeit steht, hält sie an dieser Kategorisierung fest, indem sie im Sinne Friedmans argumentiert, wonach auch diese verpflichtenden gesetzmäßigen Inhalte der CSR zuzuordnen sind, da Unternehmen dadurch einen Beitrag für die Gesellschaft leisten. (vgl. Hiß, 2005, S. 39)

Der mittlere Verantwortungsbereich beinhaltet freiwillige, nicht gesetzlich vorgeschriebene CSR-Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette. Beispiele hierfür sind unternehmerische Selbstverpflichtungen wie Verhaltenskodizes (Code of conduct),

freiwillige Arbeitsschutzmaßnahmen, Sozial- und Umweltstandards über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus, die proaktive ökologische Gestaltung der Standorte des Unternehmens sowie soziale Gütesiegel, „die in der konkreten Umsetzung jeweils von unterschiedlichen Akteuren initiiert und geprägt sein können“. (vgl. ebd., 2005, S. 59)

Die Implementierung von Kontrollmechanismen für die selbst auferlegten Verhaltenskodizes mittels Zertifizierungen durch externes Monitoring oder durch in Managementsysteme integriertes internes Monitoring zur Schaffung von Glaubwürdigkeit und Repräsentierbarkeit zählt ebenfalls zu diesem Bereich.

Hiß hält fest, dass durch die Implementierung von freiwilligen Verhaltenskodizes einer mögliche Beschädigungen der Reputation von Markennamen vorgebeugt werden kann. Daher seien diese oft sehr vage formuliert, würden aber mit sehr hohem Aufwand dem Kunden im Sinne der Imagepflege kommuniziert. (vgl. ebd., 2005, S. 60ff)

Der äußere Verantwortungsbereich bezieht sich auf freiwillige CSR-Maßnahmen außerhalb der Wertschöpfungskette und umfasst, prägnant ausgedrückt, alles, was nicht durch die beiden anderen Verantwortungsbereiche abgedeckt ist, also alle Aktivitäten, die weder in direktem Zusammenhang mit der Kerngeschäftstätigkeit noch mit der Wertschöpfungskette stehen. Hiß (2006, S. 89) formuliert, dass es sich hierbei um CSR-Aktivitäten handelt, „*die außerhalb eines engen Zusammenhangs mit den Wirtschaftsaktivitäten der unternehmerischen Wertschöpfungskette stehen*“. Hierzu zählt die Autorin Philanthropie, Mäzenatentum, Charity und Initiativen der Wirtschaft, wie z. B. den World Business Council for Sustainable Development und das Wirtschaftsnetzwerk econsense. Weitere konkrete CSR-Maßnahmen in diesem Verantwortungsbereich sind Maßnahmen zur Internalisierung externer Effekte, gesellschaftliche Integration, Sport- und Kultursponsoring oder Spenden für wohltätige Zwecke. Der äußere Verantwortungsbereich ist dem Konzept von Corporate Citizenship sehr ähnlich. (vgl. ebd. S. 89ff)

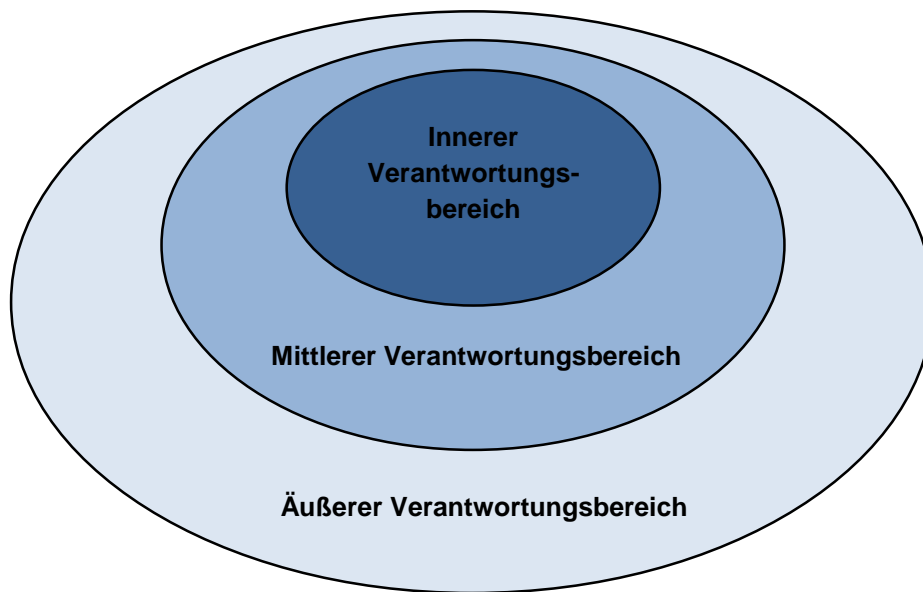


Abbildung 5: Eigene Darstellung der drei Verantwortungsbereiche in Anlehnung an Hiß (2005, S. 38)

Durch diese grafische Darstellungsform drückt Hiß aus, je größer der konzentrische Kreis der Unternehmensverantwortung wird, desto erforderlicher ist es, den ökonomischen Prozess aktiv und sensibel zu gestalten. Die drei Bereiche sind nicht immer gesondert zu betrachten, da manche CSR-Maßnahmen nicht immer trennscharf zuordenbar sind beziehungsweise sich auch gegenseitig beeinflussen können. Durch diese Wechselwirkungen ist es unter anderem nicht möglich, die Verantwortungsbereiche hierarchisch abzustufen, so wie im Pyramidenmodell nach Carroll. Weiters erachtet es Hiß aufgrund der Komplexität der Thematik nicht als sinnvoll, die Verantwortungsbereiche isoliert voneinander zu betrachten. Die Systematisierung, so betont Hiß, nimmt keine normative Bewertung vor, sondern soll lediglich als deskriptive Forschungsheuristik verstanden werden. (vgl. 2005, S. 91)

Darüber hinaus merkt sie an, dass eine direkte Zuordnung von Stakeholder- und Shareholderinteressen in den einzelnen Verantwortungsbereichen nicht sinnvoll ist, da die Systematisierung der drei Verantwortungsbereiche nur als theoretische Folie fungiert, die dem jeweiligen Fall spezifisch anzupassen ist. (vgl. ebd., S. 93) Kritiker des Modells werfen ihr genau diese mangelnde Zuordenbarkeit vor. (vgl. Müller & Schaltegger, 2008, S. 22)

Hiß legt bei ihrer Darstellung den Fokus vor allem auf den mittleren Verantwortungsbereich, der den Hauptgedanken von CSR (Freiwilligkeit) beinhaltet. Die

Unterteilung der Unternehmensverantwortung in die dargestellten drei Bereiche unterscheidet sich von der Darstellung Carrolls vor allem in der geringeren Betonung der ethischen Komponente im mittleren Verantwortungsbereich. (vgl. Goldt, 2011, S. 156)

2.4.5 The Three-Domain Model of CSR nach Schwartz & Carroll

Schwartz und Carroll gliedern, in Anlehnung an Carroll, die gesellschaftliche Verantwortung einer Organisation in drei sich überlappende Verantwortungsbereiche: den ökonomischen, den rechtlichen und den ethischen Bereich. (vgl. Abb. 6) Das neue Modell soll die Beziehung zwischen den einzelnen Kategorien besser visualisieren und die strikte hierarchische Trennung auflösen. Im Laufe der Jahre zeigte sich, dass es zu Verwirrungen und Missverständnissen kam und eine Pyramide nicht die ideale Visualisierungsform ist, um die Beziehung zwischen den Ebenen darzustellen, da das Pyramidenmodell einen hierarchischen Aufbau voraussetzt, der beim CSR-Modell aber nicht vorhanden ist. Zudem kann es zu Missverständnissen kommen, wenn das Modell dahingehend interpretiert wird, dass die an der Spitze stehende philanthropische Ebene die wichtigste und die ökonomische Ebene, die zuunterst angesiedelt ist, die unwichtigste ist. Das Modell so zu interpretieren, wäre schlichtweg falsch. Zu solchen Missverständnissen kommt es oft, da einige Modelle pyramidenartig aufgebaut und anders zu verstehen sind. Das Corporate Moral Development-Modell von Reidenbach und Robin (1991, S. 274) ist beispielsweise so konstruiert, dass die Spitze der Pyramide die höchste und am weitesten fortgeschrittene Stufe moralischer Entwicklung darstellt, sie wird auch als „The Ethical Corporation“ bezeichnet, während die Pyramidenbasis die niedrigste Ebene symbolisiert, die „Amoral Corporation“. In dem Modell werden fünf Stufen unternehmerischer Moralentwicklung unterschieden, wobei es für die Unternehmen erstrebenswert ist, moraltechnisch so hoch wie möglich kategorisiert zu sein, da das höchste Ziel eine Kategorisierung in der höchsten Stufe ist.

Dieses Verständnis eines Pyramidenmodells deckt sich nicht mit Carrolls Interpretationsintention. (vgl. Schwartz & Carroll, 2003, S. 505) Um Missverständnissen vorzubeugen, wird das Hierarchieproblem nun durch die Darstellung mittels Venn-Diagramm gelöst. (vgl. ebd., S. 525) Diese Darstellungsform eignet sich besser für die grafische Visualisierung von Zusammenhängen zwischen zwei oder mehreren Mengen. Überdies lässt sich nun die Überlappung der Verantwortungsbereiche visualisieren, da sich die Bereiche oft gegenseitig bedingen. Ein weiterer Kritikpunkt an Carrolls ursprünglichem Modell war die philanthropische Ebene, da diese nicht als eigener Verantwortungsbereich angesehen werden kann, weil Philanthropie keine

unternehmerische Verpflichtung darstellt. (vgl. z. B. Letang, 1994; Stone, 1975) Im neuen Modell wurde diese Ebene nun dem ökonomisch/ethischen Bereich zugeteilt. Diese Zuteilung erfolgt, da es nach Schwartz und Carroll schwierig ist, zwischen ethischen und philanthropischen Aktivitäten zu unterscheiden und philanthropische Aktivitäten oft auf ökonomischen Interessen basieren. (vgl. Schwartz & Carroll, 2003, S. 506)

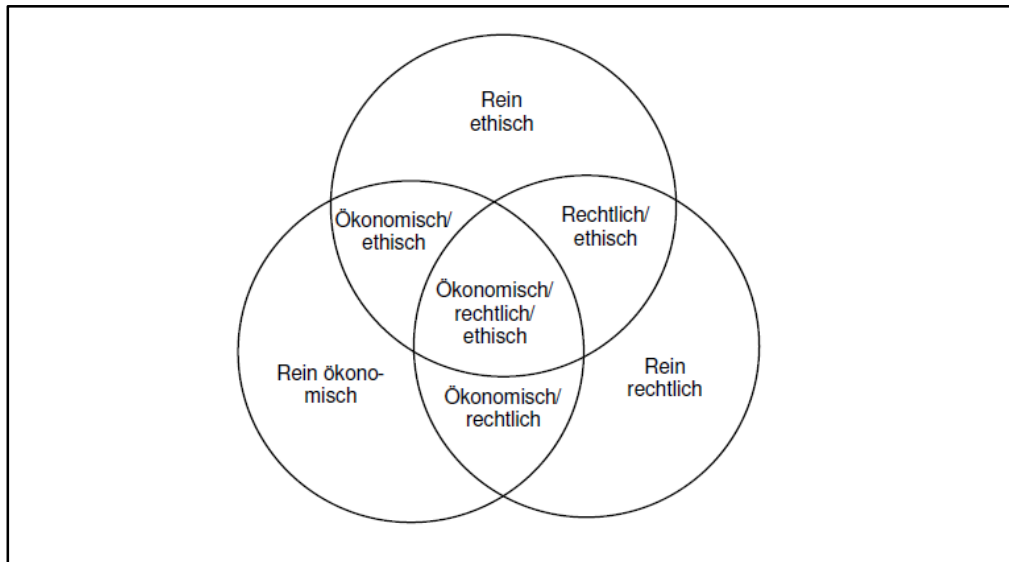


Abbildung 6: CSR-Modell nach Schwartz & Carroll (2003, S. 509)

Schwartz und Carroll vertreten die Ansicht, dass die Mehrheit der CSR-Aktivitäten ökonomischen Belangen zuzuordnen sind. Durch die konzeptionelle Neuordnung und die daraus resultierende Überlappung entstehen sieben Kategorien, in die CSR-Aktivitäten eingeteilt werden können. Der Idealzustand ist bei einer Überlappung aller drei Bereiche in der Mitte des Diagramms erreicht. (vgl. ebd., S.506)

2.5 Ziele und Nutzen von CSR

2.5.1 Wettbewerbsvorteile durch CSR

Primär verfolgen Unternehmen und deren Investoren ökonomische Ziele - es gilt die Liquidität sicherzustellen. Schäfer (2006, S. 34) zitiert hierzu aus einer Erklärung des United Nations Environment Programme: „*The only responsibility of a corporation is to deliver a profit to its shareholders.*”

Bei der Profiterreichung lastet der Hauptteil der Verantwortung auf dem Management. Da CSR-Investitionen in Unternehmen meistens kurzfristig zu finanziellen Belastungen

führen, ist es essentiell, diese Maßnahmen in die Wertschöpfungsprozesse zu integrieren und sich der Vorteile von CSR bewusst zu werden.

Schäfer und Lindmayer (2005) entwickelten ein Modell zur Darstellung der wesentlichen Faktoren für CSR. Als die Hauptbeweggründe und Antriebskräfte für CSR-Arbeit sehen sie Reputation, Corporate Governance (=Unternehmensführung) und Innovation. (siehe Abb. 7)



Abbildung 7: CSR-Modell nach Schäfer und Lindenmayer (2005, S. 24)

Corporate Governance

Ein nach den Grundsätzen von CSR geführtes Unternehmen ist ein häufiger Indikator für die Qualität und Transparenz der Unternehmensleitung. Dieser Zusammenhang konnte in diversen theoretischen und empirischen Studien belegt werden. (vgl. etwa Waddock & Graves, 1997) Eine proaktive Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Themen befähigt Unternehmensleitungen in besonderer Weise, Risiken frühzeitig zu erkennen. Dies gilt auch für Mikro- und Makrotrends, die, wenn sie rechtzeitig identifiziert werden, zu Wettbewerbsvorteilen führen können.

Innovation

Vor allem im Umweltbereich konnte in empirischen Studien nachgewiesen werden, dass Unternehmen mit hohen Umweltbelastungen oft eine ineffiziente Beschaffungs- und

Produktionskette aufweisen. (vgl. hierzu etwa Russo & Fouts, 1997) Eine Reorganisation dieser Kette im Hinblick auf ökologische Effizienz führt zu moderneren, effizienteren Produktionsweisen, zu Entwicklungsvorsprüngen und zu Kosteneinsparungen.

(vgl. Schäfer, 2006, S. 35)

CSR kann innerhalb eines Unternehmens in erster Linie in den operativen Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg wirksam werden. CSR-Maßnahmen des Managements stellen für die Beurteilung des zukünftigen Erfolgs und des Risikos eines Unternehmens wichtige Informationen für Finanzmarktakteure wie Rating-Institutionen, institutionelle Anleger, Kreditinstitute oder Versicherungsgesellschaften dar. Erfolgreiche CSR-Maßnahmen gelten somit oft auch als positive Bewertungsgrundlage. (vgl. ebd., 2006, S. 36)

Abgesehen vom Modell nach Schäfer und Lindenmayer gibt es zahlreiche Beweggründe für CSR.

In einer Metastudie von Loew und Clausen (2010) zu den Wettbewerbsvorteilen von CSR wurden folgende Wettbewerbsvorteile identifiziert, wobei anschließend auf die wichtigsten Faktoren näher eingegangen wird:

- Kosteneffizienz (Energieeffizienz, Materialeffizienz)
- Risikoreduzierung, Verbesserung des Risikomanagements
- Aufbau und Schutz der Reputation und ggf. der Marken
- Motivation der Mitarbeiter
- Anziehung und Halten von Talenten
- Förderung von Innovationen
- Festigung der Kundenbeziehungen
- Entwicklung von neuen Geschäften durch neue Produkte und /oder Erschließung neuer Märkte
- Verbesserung der Investor Relations

(vgl. Loew et al., 2010, S. 9)

Kosteneffizienz

Ein geringerer Energie- und Ressourcenverbrauch durch Produktinnovationen sowie optimierte Betriebsabläufe tragen massiv zur Kostensenkung bei. Durch gezieltes Umweltmanagement lassen sich bei den meisten Unternehmen zwei bis fünf Prozent der unternehmerischen Gesamtkosten vermeiden. Zu diesem Schluss kommt der

Bundesdeutsche Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. (B.A.U.M.), der Effizienzprogramme von zahllosen kleinen Unternehmen, Mittelständlern und Konzernen begleitet hat.

Erhöhte Mitarbeitermotivation

Stabile Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten und eine hohe Mitarbeitermotivation steigern die Produktions- und Prozessqualität und erhöhen daher laut Bergius (2008, S. 5) auch die Wettbewerbsfähigkeit.

Ein Beispiel hierfür sind die BMW-Werke in Südafrika. Dort haben überdurchschnittliche Löhne, gleiche Löhne für Weiße und Schwarze, die Einbindung der Gewerkschaften sowie Wohnungsbau und medizinische Versorgung insgesamt die Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter derart gesteigert, dass die Werke zu den produktivsten und umweltfreundlichsten der Welt gehören. (vgl. Bergius, 2008, S. 5)

Erhöhung der Reputation

Die Implementierung und Einhaltung von CSR-Standards erhöht die Reputation bei Kunden, Aktionären und anderen Interessensgruppen. CSR-Maßnahmen können sich auf den Ruf eines Unternehmens positiv auswirken, da sie Werte wie Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit, Fairness, Empathie und andere vertrauensbildende Eigenschaften vermitteln. Sie dienen dazu, Skepsis bei den Stakeholdern abzubauen und schließen, wenn transparent vermittelt, Informationslücken. (vgl. Schäfer, 2006, S. 35)

Besonders deutlich können derartige Effekte im Bereich Human Resources erkannt werden. Unternehmen, die besondere Investitionen in ihr Human Resources-Management tätigten, konnten nachweisbar die Aufmerksamkeit hoch qualifizierter Arbeitskräfte auf sich lenken. (vgl. Turban & Greening, 1996, in Schäfer, 2006, S. 35)

Reputationsbildende Maßnahmen sind auch für die Kunden, Lieferanten, Inventoren etc. wesentlich. CSR-Tätigkeit kann das Stakeholder-Umfeld für Unternehmensentscheidungen stärken.

Ein gestärktes Vertrauen in das Unternehmen trägt zu einer langfristigen, stärkeren Kundenbindung bei. Bei den Kunden steigt das Verantwortungsbewusstsein, sie achten vermehrt auf die ökologische Unbescholtenheit jener Firmen, von denen sie ihre Produkte beziehen. Die sogenannte „Loha-Bewegung“ (Loha = Lifestyle of Health and Sustainability) ist beispielhaft für diese Entwicklung. Die Unternehmen können sich somit ein Fehlverhalten nur schwer leisten, wenn sie nicht riskieren wollen, von den Medien angeprangert und von den Kunden gemieden zu werden. Vor diesem Hintergrund sind eine erfolgreiche Marktpositionierung und ein rentables Wirtschaften ohne ein adäquates

CSR-Management in Verbindung mit entsprechender Kommunikation nur noch schwer möglich. (vgl. Erler, 2009, S. 4)

Laut Bergius (2008, S. 6) genießen nachhaltig geführte Unternehmen bei den Kunden einen Vertrauensvorschuss, der in Krisensituationen hilft. Außerdem erleichtert eine höhere Reputation den Zugang zum Kapitalmarkt, da immer mehr Investoren Transparenz zu zentralen Nachhaltigkeitskriterien fordern. Während bei großen Konzernen sich die Bemühung um Reputationssteigerung oftmals auf die nationale oder sogar globale Ebene bezieht, liegt das Interesse bei Klein- und Mittelunternehmen eher in der Schaffung von guten Beziehungen im unmittelbaren Umkreis, also zu Nachbarn, den Behörden und der Gemeinde. (vgl. Loew et al., 2010, S. 10)

2.6 Relevante CSR-Studien in Österreich

Da das Thema CSR vor allem im letzten Jahrzehnt rasant an Bedeutung gewonnen hat und aus zahlreichen wissenschaftlichen Fachrichtungen mit unterschiedlichsten Schwerpunkten betrachtet werden kann, ist die Anzahl an internationalen und europäischen Studien, die unter dem Überbegriff CSR veröffentlicht wurden, nahezu unüberschaubar.

Da der Fokus dieser Magisterarbeit auf CSR in Österreich liegt, werden exemplarisch zwei aktuelle Studien, die in den letzten Jahren publiziert wurden, vorgestellt.

2.6.1 CSR in Österreich - Studie im Auftrag von NeSoVe

Diese im Jahr 2009 im Auftrag von NeSoVe (=Netzwerk Soziale Verantwortung) von der Forschungsgruppe Unternehmen & Gesellschaft am Institut für Internationales Management der Universität Graz in Zusammenarbeit mit dem Institut für Empirische Sozialforschung GmbH (IFES) durchgeführte Studie stellt konzeptionelle Zugänge, Ziele und Strategien hinsichtlich CSR österreichischer Unternehmen und Institutionen dar und ermittelt die Einstellung und die Aktivitäten zu diesem Thema. Es wurde auch untersucht, inwieweit die Unternehmen eine Vorreiterrolle einnehmen und somit zu Österreichs „CSR-Leadern“ zählen.

Hierzu wurden im Frühling 2008 Vertreter von 15 öffentlichen und privaten Institutionen interviewt, welche die CSR-Diskussion in Österreich prägen, und im Herbst 2008 erfolgte eine telefonische Befragung von 600 Repräsentanten österreichischer Unternehmen.

Die Studie kam zu dem Ziel, dass sich die Gruppe der österreichischen CSR-Leader hinsichtlich der strukturellen Merkmale deutlich von der Grundgesamtheit der Unternehmen unterscheidet:

Unternehmensgröße

Mit zunehmender Größe eines Unternehmens steigt die Wahrscheinlichkeit, dass generell das Konzept „CSR“ bekannt ist. Je größer ein Unternehmen ist, desto größer sind seine Chancen, als CSR-Leader wahrgenommen zu werden: 49% der Unternehmen in der Gruppe der CSR-Leader sind Großbetriebe (über 250 Beschäftigte). Dieses Ergebnis liegt die Annahme zugrunde, dass mit zunehmender Unternehmensgröße sowohl die Motivation als auch die finanziellen Mittel steigen, um als CSR-Vorreiter wahrgenommen zu werden.

Signifikant bezüglich der Wirtschaftssparten, aus denen die Unternehmen kommen, ist das Ergebnis, dass Industriebetriebe in der Gruppe der CSR-Leader mit 30% gegenüber 3% im Bundesschnitt deutlich überrepräsentiert sind. Keine andere Branche sieht sich wohl – aufgrund der relativ hohen Belastung der Natur – so umfassend mit dringlichen Forderungen nach verantwortlicher Unternehmensführung konfrontiert wie die Industrie.

Internationalität

Was die Absatz- und Beschaffungsmärkte betrifft, so sind CSR-Leader insgesamt deutlich häufiger international ausgerichtet. 35% der CSR-Leader vertreiben ihre Produkte und Dienstleistungen über den regionalen und nationalen Wirtschaftsraum hinaus. 53% der CSR-Leader beschaffen vorwiegend international, im Bundesdurchschnitt sind es nur 28%. Diesem Ergebnis liegt die Vermutung zugrunde, dass Unternehmen mit internationalem Flair mehr Anlass für CSR-Arbeit haben, da Sie mit unterschiedlichsten Handelspartnern kooperieren und aufgrund dessen besonders auf eine saubere Wirtschaftsführung achten.

Kundenstruktur

56% der CSR-Leader setzen ihre Produkte vorwiegend an Großkunden bzw. andere Unternehmen ab, im Bundesdurchschnitt sind dies nur 24%. Entsprechende Auflagen im „Business to Business“-Bereich, etwa in Form zertifizierter Managementsysteme im Zusammenhang mit Qualitäts- und Risikomanagement, erfordern scheinbar die Forcierung einer nachhaltigen Unternehmensführung.

Wahrnehmung der Wettbewerbssituation

CSR-Leader schätzen den Wettbewerb in ihrer Branche deutlich häufiger als hoch ein (73% gegenüber 50%), was nicht heißen muss, dass diese Unternehmen tatsächlich in wettbewerbsintensiven Branchen tätig sind. CSR-Leader sind womöglich grundsätzlich kompetitiver ausgerichtet und setzen CSR allenfalls strategisch ein. Außerdem korreliert dieses Ergebnis mit jenem über die Unternehmensgröße. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Analysen und Vergleiche werden durchgeführt und dies ermöglicht einen Vergleich innerhalb der Branche.

Mitarbeiterstand

„CSR-Leader“ stellen deutlich mehr neues Personal ein als die Unternehmen im Bundesschnitt (60% gegen 23%). Ein starker Zusammenhang besteht mit ihrer oftmals günstigen wirtschaftlichen Entwicklung.

Hinsichtlich eines in Österreich herrschenden gemeinsamen unternehmensübergreifenden Grundverständnisses von CSR zeigt sich, dass die in Kapitel 2.2.1 dargestellte Definition der Europäischen Kommission als Ausgangspunkt der Diskussion anerkannt wird und damit CSR als *„grundsätzlich freiwillige Selbstverpflichtung über gesetzliche Verpflichtungen hinaus“* und als *„Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“* verstanden wird, jedoch werden zentrale Definitionsmerkmale wie der Begriff „Freiwilligkeit“, die Einhaltung geltender Gesetze und der übergeordnete moralische Bezugsrahmen unterschiedlich interpretiert.

Die Studie spaltet österreichische Unternehmen hinsichtlich CSR in zwei Lager: Als Proponenten werden all jene bezeichnet, die beispielhafte CSR-Arbeit betreiben, und jene, die dem Konzept kritisch gegenüberstehen, werden als Opponenten titulierte.

Hinsichtlich der wahrgenommenen Bereiche und Grenzen von CSR zeigt sich, dass ein breites Einverständnis darüber besteht, dass sich CSR auf den Bereich der Gewinnerzielung, aber auch auf die gesamte Wertschöpfungskette bezieht. Es besteht jedoch Uneinigkeit hinsichtlich der konkreten Einflussmöglichkeiten von Unternehmen. In Fragen der Transparenz und Überprüfbarkeit von CSR-bezogenen Aktivitäten zeigt sich, dass Transparenz von allen Befragten als Kernelement betrachtet wird. Der regelmäßige Dialog mit den Stakeholdern ist sehr wichtig.

Was die Motivation für CSR-Arbeit betrifft, so geben 43% der österreichischen Unternehmen und 6% der CSR Leader zu, CSR-Aktivitäten nur als Reaktion auf

öffentlichen Druck auszuüben. 9% äußern sich ablehnend gegenüber CSR und sehen damit verbundene Tätigkeiten als Wettbewerbsnachteil an. Hinsichtlich der Bereiche, in denen Unternehmen CSR-Schwerpunkte setzen, zeigt sich, dass Unternehmen generell in Bereichen am aktivsten sind, in denen es bereits verpflichtende Regeln gibt (z. B. Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Reduktion von Schadstoffen, Vereinbarkeit von Beruf und Leben, Antidiskriminierung).

Nicht verwunderlich ist das Ergebnis, dass Maßnahmen, die für das Unternehmen einen unmittelbaren Nutzen haben, ebenfalls relativ häufig gesetzt werden (z. B. Einsparung von Energie und Ressourcen, Qualifizierung des Personals, Recyclingsysteme).

Gänzlich selbstlos ist CSR-Arbeit in österreichischen Unternehmen nicht: 81% der Unternehmen (89% der CSR Leader) sind dafür, dass verantwortungsbewusste Unternehmen durch das öffentliche Beschaffungs-, Vergabe- und Förderwesen bevorzugt behandelt werden sollen.

In den Interviews wurden einige Hindernisse identifiziert, die ein stärkeres CSR-Engagement bremsen. Es zeigt sich, dass für die österreichischen Unternehmen generell der „fehlende Nutzen bei zu hohen Kosten“ das größte Hindernis für eine verstärkte Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung darstellt (48% bzw. auch für 33% der CSR Leader).

33% der CSR Leader, die hauptsächlich Produkte für Endverbraucher vertreiben, geben an, dass bei den Verbrauchern kein Interesse und kein Bewusstsein für nachhaltige Produktionsbedingungen vorhanden ist. Einen guten Ruf als CSR-Vorbild zu erwerben, ist im Hinblick auf eine potentielle Steigerung der Nachfrage nicht erstrebenswert.

Wenn es um die Vergleichbarkeit und Überprüfbarkeit von CSR-Maßnahmen geht, begrüßen über 90% der Unternehmen die verpflichtende Kontrolle der Angaben, die Unternehmen bezüglich ihrer CSR-Tätigkeiten machen, vor allem um zu verhindern, dass CSR als PR missbraucht wird, ohne die angegebenen Maßnahmen tatsächlich umzusetzen.

71% der Unternehmen (77% der CSR Leader) wünschen sich daher die Schaffung eines klaren und überprüfbaren CSR-Gütesiegels zur besseren Unterscheidbarkeit und Transparenz. Wünschenswert wäre für die Unternehmen eine proaktive Politik zur Schaffung eines EU-weiten rechtlichen und institutionellen Rahmens zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, welcher verpflichtende Mindeststandards, Transparenzkriterien im Bereich der freiwilligen Selbstverpflichtung und anreizbasierte Instrumente umfasst.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Unternehmen für klarere Regelungen in Bezug auf CSR sind, die auch überprüft werden sollen. Es sollte ein verbindliches Rahmenwerk geschaffen werden. Die Förderung von Maßnahmen, die auf reiner Freiwilligkeit basieren, wird kaum verfolgt.

Während Unternehmen vor allem CSR-Instrumente verwenden, die stärker auf die Erhebung, die Konzeption und vor allem auf die Kommunikation ausgerichtet sind, besteht ein Nachholbedarf bei der Umsetzung speziell im vorgelagerten Bereich der Wertschöpfungskette, welcher häufig ohne unmittelbaren ökonomischen Nutzen für das Unternehmen ist. Um diesen Bereich zu stärken, wären entsprechende Verpflichtungen, und Anreize sowie im öffentlichen Bereich eine Vorbildrolle der Politik notwendig. Für KMUs ist die Implementierung von freiwilligen CSR-Maßnahmen deutlich schwieriger als für Großkonzerne, wobei vor allem international aktive Unternehmen in einer klaren CSR-Positionierung des Wirtschaftsstandortes Österreich einen Wettbewerbsvorteil sehen und angenommen werden kann, dass KMUs stärker als Großkonzerne regional und national aktiv sind.

Einen weiteren Bereich der Studie bildet die Frage nach den CSR-Instrumenten, die in den Unternehmen Verwendung finden und somit die Frage nach der Kommunikation von CSR. Hierbei kommt es zu einer deutlichen Differenzierung zwischen dem Bundesschnitt und den CSR Leadern. CSR Leader setzen mehr unterschiedliche Instrumente ein, mit der Unternehmensgröße wächst auch proportional die Wahrscheinlichkeit, dass eines oder mehrere dieser Instrumente verwendet werden. Am häufigsten existiert bei den CSR Leadern ein Unternehmensleitbild bzw. ein Verhaltenskodex (84%), die Mitarbeiterzufriedenheit wird regelmäßig erhoben (83%) und es besteht ein regelmäßiger Dialog mit betrieblichen Anspruchsgruppen, den Stakeholdern (72%).

Im Bundesschnitt sticht der regelmäßige Dialog mit Anspruchsgruppen als am häufigsten genanntes Instrument hervor (42%). Dass der Unterschied zwischen KMUs und Konzernen bei den zertifizierten Managementsystemen derartig groß ist (11% zu 64%) liegt daran, dass kleinere Unternehmen aufgrund ihrer Größe andere Gegebenheiten aufweisen und ein Managementsystem oft nicht nötig ist, um den Überblick zu wahren. (vgl. Kolm, 2009, S. 7ff)

Instrumente der Umsetzung von CSR im Unternehmen

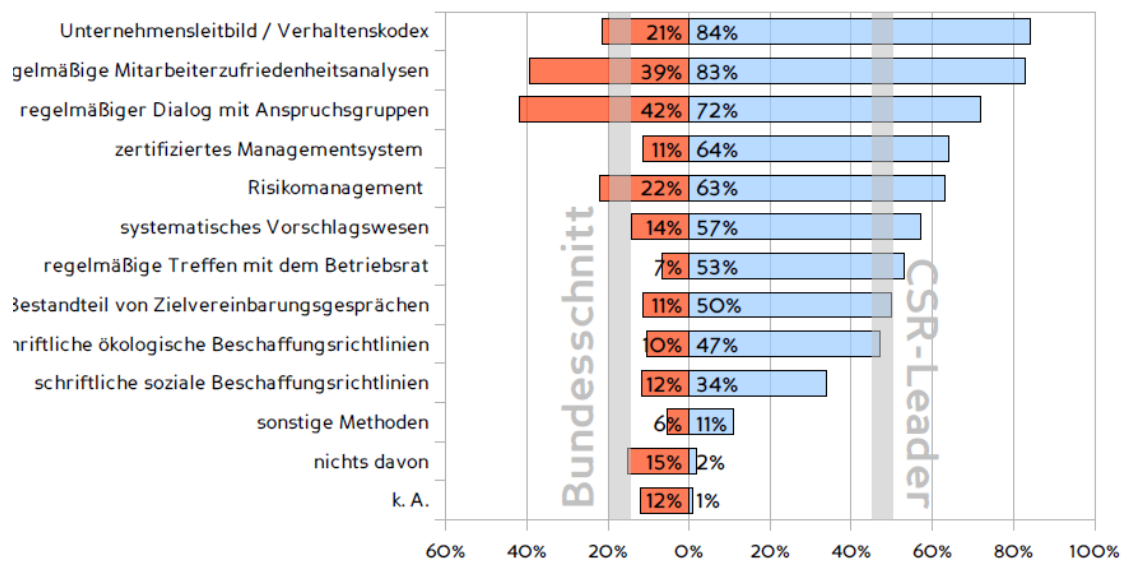


Abbildung 8: Instrumente der Umsetzung von CSR (vgl. Kolm, 2009, S. 107)

2.6.2 Grayling Pulse-Studie

Die quartalsweise durchgeführte Grayling PULSE Studie liefert mittels einer weltweiten Online-Befragung Daten für die gezielte Planung und Evaluierung von Kommunikationsaktivitäten mit dem Schwerpunkt auf PR. Dazu werden Kommunikationsprofis in Unternehmen, Organisationen und Agenturen befragt. Weltweit haben rund 1300 Kommunikationsexperten an der aktuellen Umfrage teilgenommen-rund 200 davon aus Österreich, Deutschland und der Schweiz. Die aktuellen Daten stammen aus jener Studie, die im März 2013 publiziert wurde. „PR trotz der Krise“ ist das Motto, unter dem die aktuelle Studie publiziert wurde. Mehr als ein Fünftel der weltweit Befragten gibt an, dass - ungeachtet der Einsparungsmaßnahmen der Unternehmen und der globalen wirtschaftlichen Instabilität - die Investitionen in PR-Aktivitäten grundsätzlich steigen werden.

Soziale Verantwortung kommt von innen

Nicht der Druck von Konsumenten und Stakeholdern, sondern das eigene Verantwortungsbewusstsein gegenüber Umwelt und Gesellschaft sei laut der aktuellen Grayling PULSE-Studie die wichtigste Motivation für Unternehmen, CSR-Aktivitäten zu forcieren. Rund 31 % der Befragten geben an, dass ihre Unternehmen CSR-Aktivitäten in erster Linie aufgrund eines echten gesellschaftlichen Verantwortungsbewusstseins setzen würden. An zweiter bis vierter Stelle würden die Beweggründe Mitarbeitermotivation (16,6 Prozent) und gesetzliche Regelungen (12,4 %) folgen, danach rangiere der Druck von

Stakeholdern (12,3 %) und kritischen Konsumenten. Es geht klar hervor, dass CSR als Angelegenheit der Führungskräfte angesehen wird. Vor allem das Top-Management ist für CSR-Aktivitäten zuständig. So sagen 61% der Befragten, dass der Vorstand in ihrem Unternehmen die CSR-Strategie vorantreibt, während anderen Bereichen und auch den eigenen CSR-Beauftragten nur relativ wenig Gewicht beigemessen werde.

30% der Kommunikationsfachleute sind der Ansicht, dass CSR-Aktivitäten den Ruf eines Unternehmens positiv beeinflusse. Weniger Wirkung hätten sie auf Kundenbeziehungen (14%) und Verkauf. Nur 6% der Befragten sind der Meinung, dass CSR verkaufssteigernd wirke.

Integration und Akzeptanz von CSR

Lediglich 15,8% Prozent der Unternehmen verfügen über eine vollständig entwickelte CSR-Strategie, 30,6% beurteilen ihre Strategie als einigermaßen entwickelt, 26% können gar keine Strategie vorweisen. Ist eine CSR-Strategie vorhanden, mangelt es oft an deren Integration in die kommunikative Gesamtstrategie und die Kommunikation verläuft eher unkoordiniert. Nur 28 % der Unternehmen mit eigener CSR-Strategie haben diese auch in ihre übergeordnete Kommunikationsstrategie integriert. „Organisatorische Insellösungen und unkoordinierte Kommunikation schwächen den CSR-Prozess eines Unternehmens“, erläutert Wolfgang Lang, CEO von Grayling Deutschland, der hier vor allem strukturelle Ursachen ortet: „Wenn Nachhaltigkeit als Sonderdisziplin in den Unternehmen geführt wird, behindert dies einen echten integrativen Ansatz.“

37% der Unternehmen geben maximal 10% ihres Kommunikationsbudgets für Maßnahmen zur Kommunikation ihrer CSR-Aktivitäten aus, tendenziell wird eine Steigerung der Budgetmittel erwartet, meinen 20% der Teilnehmer. (vgl. derstandard.at, 2013)

Kommunikationskanäle

Laut der PULSE-Studie kommunizieren die Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsthemen primär über klassische Kommunikationskanäle im Printstil, z. B. in Presseaussendungen. Knapp ein Viertel der Unternehmen kommuniziert die Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit intern an die Mitarbeiter. Rund 15% der Unternehmen publizieren einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht. Lediglich 12 % nutzen Social Media-Kanäle & Blogs, alle anderen lassen die Chance, mithilfe der digitalen Medien neue Zielgruppen zu erreichen und rasch und direkt auf Kritik reagieren zu können und diese zu entkräften, ungenützt. „Für eine offene und dialogorientierte Kommunikation fehlt vielen noch der Mut“, konstatiert Wolfgang Lang und argumentiert folgendermaßen: „CSR-Kommunikation fordert von den

Unternehmen viel Mut zur Transparenz. Sorgfältig aufbereitete Nachhaltigkeitsberichte, aber auch klassische Medienarbeit stellen für sie ein sicheres Terrain dar.“ (vgl. pr-journal, 2013)

Analyse

Der Report zeigt deutlich, dass es noch eine große Kluft zwischen den CSR-Vorbild-Unternehmen und jenen gibt, die CSR noch aus reinen Reputationsgründen betreiben. Bei vielen Unternehmen besteht nicht die Motivation, Neues zu wagen und CSR in den gesamten Unternehmensprozess zu integrieren. Ein Problem, das in der Analyse der Umfrage identifiziert wurde und auf das auch in Kapitel 2.8.1 näher eingegangen wird, ist, wenn Unternehmen CSR lediglich als PR-Instrument ansehen. Natürlich ist es sinnvoll, die Öffentlichkeit über die CSR-Aktivitäten zu informieren, allein schon um Transparenz zu schaffen und mit Vorurteilen aufzuräumen. Außerdem besitzen die Bereiche Marketing und PR Kapazitäten bezüglich Kreativität und Möglichkeiten, die für Nachhaltigkeit wertvoll sein können. Jedoch darf CSR nicht reine PR sein. Dadurch steigt auch die Gefahr, dass es zu Greenwashing-Vorwürfen kommt - also genau das gegenteilige Ergebnis erreicht wird. Wird ein Unternehmen einmal mit Greenwashing in Verbindung gebracht, ist es schwer, von diesem Ruf wieder wegzukommen.

PR dient nur dazu, die Kommunikation über CSR-Aktivitäten entsprechend aufzubereiten, da die PR-Abteilung über das Wissen hinsichtlich der geeignetsten Form der Vermittlung an die Verbraucher und die Stakeholder verfügt. Aufgabe der PR-Abteilung ist es auch, die einzelnen CSR-Maßnahmen zu vernetzen, um ein stimmiges Gesamtkonzept vermitteln zu können, das die Rezipienten leichter aufnehmen und in Erinnerung bewahren, als einzelne, losgelöste Maßnahmen. Was viele Befragte der Studie noch nicht verinnerlicht haben, ist, dass CSR abteilungsübergreifend im gesamten Konzern wirksam sein muss und nicht in einer eigenen CSR-Abteilung, isoliert von den anderen Geschäftsbereichen, betrieben werden kann. Um einen durchgängigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Erfolg zu erzielen, müssen alle Abteilungen aktiv eingebunden werden und CSR-Aspekte auch in Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden. Die Ursache des Problems der fehlenden Integration in alle Unternehmensbereiche lokalisiert Georgeson (2013) im Top-Management. Geschäftsführer sind meist ausbildungsbedingt auf einen bestimmten Unternehmensbereich spezialisiert, auf bestimmte Abteilungen fokussiert und besitzen zu wenig firmenübergreifendes Denken.

2.7 CSR-Institutionen, Initiativen & Auszeichnungen in Österreich

Es gibt eine Vielzahl internationaler Initiativen und Vereinbarungen, weshalb diese nur exemplarisch dargestellt werden, da eine vollständige Präsentation den Rahmen der Arbeit sprengen würde und außerdem für die forschungsleitende Fragestellung nicht relevant ist.

Hier ein Auszug aus den Internationalen Umweltvereinbarungen:

- UN-Rio Deklaration 1992
- UN Klimaschutz Konvention (UNFCCC)
- UN Protokoll von Kyoto über Klimaänderungen
- Espoo Konvention (UNECE, Umweltverträglichkeitsprüfung)
- Konvention über grenzüberschreitende Industrieunfälle (UNECE)
- Wiener Konvention zum Schutz der Ozonschicht
- Konvention zur nuklearen Sicherheit
- Konvention zum internationalen Handel von gefährdeter Arten von Fauna und Flora
- UN Konvention zum Kampf gegen die Ausbreitung der Wüsten
- Konvention zum Schutz wichtiger Feuchtgebiete
- Konvention zum Schutz der Europäischen Wildtiere und Pflanzen

(vgl. CSR-Austria, 2003, S. 7)

2.7.1 NeSoVe

Das Netzwerk soziale Verantwortung mit Sitz in Wien wurde 2006 von NGOs und Arbeitnehmervertretungen gegründet, das die Implementierung von sozialen, ökologischen und menschenrechtlichen Kriterien als Grundprinzipien unternehmerischen Handelns fordert. Mittlerweile gehören der Plattform 30 Organisationen an.

Der Verein unterstützt die Zusammenarbeit nationaler und internationaler CSR-Netzwerke und setzt sich dafür ein, CSR-Maßnahmen gesetzlich zu verankern. (vgl. NeSoVe, 2011) NeSoVe ist außerdem gemeinsam mit dem Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB), einem Vereinsmitglied, für die Kampagne „Schandfleck des Jahres“ verantwortlich, bei der Österreichs übelstes und unverantwortlichstes Unternehmen gesucht wird. Gesucht werden Unternehmen, Organisationen oder Einzelpersonen, die sich durch besonderes gesellschaftlich unverantwortliches Verhalten verdient gemacht haben und/oder sich als gesellschaftlich verantwortlich darstellen, in Wirklichkeit aber ihre erwerbswirtschaftlichen Ziele vor die Interessen der Gesellschaft stellen. Mit dieser Kampagne will der Verein aufzeigen, dass viele Unternehmen soziale und ökologische Belange wegen ihrer Profitinteressen verletzen. Es geht darum,

Greenwashing aufzudecken und anzuprangern, um gesellschaftlich verantwortliches Verhalten von Organisationen einzufordern. Der Preis wird passend zum Welttag der Sozialen Gerechtigkeit am 20. Februar verliehen. (vgl. APA OTS, 2013)

2.7.2 EMAS

Das EMAS (Eco Management and Audit Scheme) ist ein Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung, ein Umweltmanagement-System. Das System basiert auf einer Initiative des Europäischen Parlamentes und des Rates und wurde 1993 von der Europäischen Kommission als freiwilliges Instrument für den systematischen Umweltschutz geschaffen. Das oberste Ziel ist die Implementierung und Anwendung von Umweltmanagementsystemen durch Organisationen und eine systematische, objektive und regelmäßige Leistungsbewertung dieser Systeme. Im EMAS-Organisationsverzeichnis des Umweltbundesamts sind alle in Österreich beteiligten Betriebe und Organisationen aufgelistet. Eine Beteiligung an EMAS bringt viele Vorteile mit sich: Ein effektives Umweltmanagementsystem fördert die Vereinfachung der betrieblichen Verwaltung, fördert die Verankerung des Umweltgedankens in allen Unternehmensabläufen, verbessert die Kommunikation mit Behörden und Anrainern und bringt Einsparungen bei Energie, Rohstoffen oder Abfällen. Weiters sorgt ein Umweltmanagementsystem für mehr Rechtssicherheit, da es die Einhaltung aller relevanten Umweltgesetze und Umweltvorschriften sicherstellt. Überdies fördert eine EMAS-Beteiligung das Vertrauen der Stakeholder, da es auch als eine Art Gütesiegel für valides Umweltmanagement angesehen wird. Unabhängige externe Umweltgutachter sowie das Umweltbundesamt überprüfen in den Betrieben, ob alle EMAS-Anforderungen erfüllt sind. Gibt es keine Beanstandungen, erhalten die Betriebe die EMAS-Auszeichnung und werden in das EMAS-Standortregister eingetragen. Nach drei Jahren wird neuerlich überprüft, ob die Voraussetzungen für einen EMAS-Betrieb weiterhin gegeben sind. (vgl. Gaubitsch, Eickhoff & Hanisch, 2012, S. 23)

EMAS plus ist ein erweitertes Instrument, welches einen Verbesserungszyklus beinhaltet. Das Konzept wurde neben der Umweltthematik um die Themen Ökonomie und Soziales erweitert. EMAS plus bezieht das Gemeinwohl als Handlungsziel mit ein, berücksichtigt die Erwartungen der Stakeholder und fördert die Sorgfaltspflicht zur Einhaltung der relevanten Menschenrechte. EMAS plus betrachtet Nachhaltigkeit nicht nur aus der ökologischen Dimension, sondern bezieht ethisch verantwortungsvolles Handeln auf alle Unternehmensbereiche und darüber hinaus. Die gesellschaftliche Verantwortung wird als System und als Kultur in der gesamten Organisation verankert. Die Verantwortung

gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt ist transparent in ein Verhältnis zu setzen mit der Verantwortung gegenüber der eigenen Organisation. Alle relevanten Nachhaltigkeitsaspekte werden durch das Nachhaltigkeitsmanagement EMAS plus gesteuert und in die Geschäftsprozesse integriert. Um eine Vergleichbarkeit und eine Validierung zu gewährleisten, baut das Nachhaltigkeitsmanagement auf sechs wesentlichen Systemelementen auf. Zum Beispiel sind ein nach bestimmten Kriterien erstelltes Managementhandbuch und mehrstufige Monitorings für eine Zertifizierung obligat, wobei es auch hier inhaltliche Mindestanforderungen gibt, die erfüllt werden müssen.

Auch dieses Managementsystem wird durch unabhängige Gutachter geprüft.

Die Anforderungen für eine gültige Zertifizierung basieren auf den Richtlinien von EMAS und der ISO 26000-Richtlinie, einem internationalen Leitfadensystem zur gesellschaftlichen Verantwortung. (vgl. Koschwitz, 2012, S. 176ff)

2.7.3 ASRA

Mit dem Nachhaltigkeitspreis ASRA (Austrian Sustainability Reporting Award) wird jährlich der beste Nachhaltigkeitsbericht eines österreichischen Unternehmens ausgezeichnet. Die Kammer der Wirtschaftstreuhandler verleiht gemeinsam mit diversen Kooperationspartnern wie dem Lebensministerium diese Auszeichnung. Ziel von ASRA ist es, in Österreich den Trend zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung auf internationalem Niveau zu fördern und auf innovative Berichte aufmerksam zu machen. (vgl. Mandl, Dorr & El-Chichakli, 2007, S. 9)

2.7.4 CSR Austria/ respACT Austria

CSR-Austria war eine 2002 gegründete Initiative der Industriellenvereinigung, der Wirtschaftskammer Österreich und des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und erarbeitete ein Leitbild für gesellschaftlich verantwortliches Handeln von Unternehmen. 2005 wurde die CSR Austria umgewandelt. Der Verein respACT Austria führt seither die Arbeit von CSR Austria basierend auf deren Leitbild „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln“ fort.

RespACT - austrian business council for sustainable development ist Österreichs führende Unternehmensplattform zu CSR und ein unternehmensgeführter Verein, der sich über die Beiträge seiner Mitgliedsunternehmen finanziert und von der Wirtschaftskammer Österreich, der Industriellenvereinigung, dem Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend, dem Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz und

dem Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft unterstützt wird. Der Verein unterstützt die Mitgliedsunternehmen dabei, ökologische und soziale Ziele ökonomisch und eigenverantwortlich zu erreichen.

Der Begriff respACT steht für "Responsible Action" und bezeichnet das gesellschaftlich verantwortliche Handeln von Unternehmen. Dieses Handeln betrifft die Bereiche Führung und Gestaltung, Markt, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft im unmittelbaren Handlungsumfeld des Unternehmens. Der Verein vergibt alljährlich den TRIGOS-Award, Österreichs bekannteste Auszeichnung für CSR-Engagement. RespACT ist auch für die Einführung eines CSR-Tags verantwortlich.

2.7.5 Der UN Global Compact

Der „Global Compact der Vereinten Nationen“ ist eine strategische Initiative für Unternehmen, die sich verpflichten, ihre Geschäftstätigkeiten und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten. Die freiwillige Initiative zur Förderung nachhaltiger Entwicklung und gesellschaftlichen Engagements gibt hierbei einen Wertekatalog vor, dem sich Unternehmen handlungsleitend verpflichten, es entsteht jedoch keine Rechtsverbindlichkeit. Mit mehr als 8700 Teilnehmern aus über 140 Ländern ist dies die weltweit größte Initiative engagierter Unternehmer und Stakeholder. (vgl. www.unglobalcompact.org)

2.8 CSR als Forschungsfeld in der Kommunikationswissenschaft

2.8.1 CSR und PR - Nachhaltigkeit als imagefördernde Maßnahme

Das Thema CSR hat im letzten Jahrzehnt einen wahren Boom erlebt und ist seitdem im wirtschaftlichen Fachwortschatz fest verankert. Jedoch wird CSR oft als Modewort und Werbeschlagwort verwendet und nicht immer aus einer rein altruistischen Motivation heraus forciert. CSR-Arbeit ist oft mit dem Vorwurf konfrontiert, aus einer rein strategischen Überlegungen heraus betrieben zu werden, nämlich um einen Imagegewinn zu erreichen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und die Nähe des Kunden zum Produkt bzw. zur Dienstleistung zu steigern. In einer qualitativen Studie des österreichischen Instituts für Familienforschung der Universität Wien mit dem Titel „15 mal CSR. Familienrelevante Corporate Social Responsibility im österreichischen

Unternehmensalltag“, bei der 15 CSR-Vertreter österreichischer Unternehmen befragt wurden, kam dies zum Ausdruck.

Ein Vertreter spricht beispielsweise auch von einem Zusammenhang zwischen CSR-Arbeit und Werbung für das Produkt. Demnach sei es essentiell, vielfältige Aktionen und Aktivitäten zu starten, die die Kunden mit der Marke in Verbindung bringen. Hierbei dient CSR (unter anderem) als Marketinginstrument.

Die positive Wirkung von CSR-Arbeit hinsichtlich einer erleichterten Rekrutierung von qualifiziertem Personal wird auch von zwei Experten angesprochen. Die Platzierung von CSR wird als Instrument genutzt, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Es wird davon ausgegangen, dass eine Publikation der CSR Identity auf der Firmenhomepage interessierte Bewerber dazu bewegt, sich eher zu bewerben. (vgl. Geserick & Kapella, 2007, S. 23f)

2.8.2 CSR und Greenwashing

„Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, um dieses zu verlieren.“

(Warren Buffet u. a. in Kirchhoff, 2006, S. 15)

Der US-amerikanische Investor spielt damit auf die immense wirtschaftliche Verwundbarkeit eines Unternehmens aufgrund von Imageverlust an. Ein Verlust des Vertrauens in ein Unternehmen kann Milliardenverluste zur Folge haben. Vertrauensverlust kann durch Greenwashing entstehen. Der Begriff Greenwash(-ing), im Deutschen „grünwaschen“ oder „grünfärben“, bezeichnet eine Strategie, mit der sich Akteure durch die gezielte Verbreitung von Desinformation ein Image ökologischer Verantwortung zu verschaffen suchen. (vgl. Müller, 2007, S. 2) Diese Übersetzung deckt sich mit der ursprünglichen Definition des Oxford Dictionary, welches „greenwashing“ als *„Disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image“* sieht.

Da in Zeiten des Klimawandels Themen wie nachhaltiges, ressourcenschonendes Wirtschaften im Vordergrund stehen, versuchen viele Unternehmen, sich als vermeintliche Umweltschützer zu profilieren, und betreiben ökologisches Marketing. Ein öffentlich kommuniziertes „grünes“ Image wird als Wettbewerbsvorteil gesehen. Das Ziel von Greenwashing ist nicht primär die direkte Verkaufsförderung, sondern die Grünfärberei zielt in erster Linie auf die politische Beeinflussung von Entscheidungsträgern, Meinungsmachern und kritischen Konsumenten ab. (vgl. Müller, 2007, S. 2)

Hierbei bedienen sich die Unternehmen mehrerer Mittel, um von der Öffentlichkeit als grün wahrgenommen zu werden. Oft wird durch ein spezielles Wording mit wohlklingenden, positiv assoziierten Schlagworten wie „Bio“ oder „Nachhaltigkeit“ versucht, Vertrauen zu schaffen. Diese Schlagwörter sind jedoch zu allgemein, um überprüfbar zu sein. Zum „Öko-Jargon“ gehört auch die Schaffung und Etablierung neuer Begriffe, die in der öffentlichen Debatte noch unverbraucht sind. Beispielsweise wurde der negativ konnotierte Begriff Atomenergie in Kernenergie umbenannt, da dies harmloser klingt. Dieses spezielle Wording zieht sich im Weiteren auch durch Nachhaltigkeitsberichte und Corporate Social Responsibility Reports, die als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit bei der unternehmerischen Imagepflege helfen sollen. Nachhaltigkeitsberichte dienen dazu, die Umweltauswirkungen der Unternehmen transparent zu machen. Jedoch gibt es keine bindenden Regeln für die Berichterstattung, sodass die Unternehmen selbst bestimmen, worüber und in welcher Weise sie berichten. (vgl. ebd., 2007, S. 5f)

Ein weiteres beliebtes Mittel ist die groß angelegte Präsentation von Modellprojekten. Diese werden als Beweis für ein besonderes Umweltbewusstsein inszeniert, selbst wenn die tatsächliche Wirkung marginal oder die Umsetzung noch offen ist. Ein Beispiel hierfür lieferte der Erdölmagnat bp im Mai 2007. Auf der offiziellen Unternehmenshomepage gab bp die Planung eines sauberen Kohlekraftwerks für West-Australien bekannt. Durch das Projekt, welches von „Hydrogen Energy“ umgesetzt werden sollte, einem von bp und Rio Tinto, einem internationalen Bergwerksunternehmen, eine Woche zuvor gegründeten Unternehmen, würde das entstehende Kohlendioxid gefiltert und unterirdisch gelagert, um die Treibhausgasemissionen jährlich um vier Millionen Tonnen zu reduzieren. Rund 90 % des Kohlendioxids, das sonst in die Atmosphäre gelangen würde, könnte auf diese ökologisch unbedenkliche Weise gelagert werden, versprach bp. (vgl. bp, 2007)

Bei dieser Presseaussendung lassen sich gleich zwei Phänomene des Greenwashings beobachten: Die eigens für dieses Projekt gegründete Firma wurde unter dem wohlklingenden Namen „Hydrogen Energy“ lanciert und das Projekt wurde bereits groß angekündigt, obwohl die Realisierung aufgrund ausstehender technischer und wirtschaftlicher Voruntersuchungen nicht garantiert und die dazu benötigte Technologie noch nicht einmal entwickelt war. Selbst die angekündigten CO₂-Einsparungen erweisen sich bei genauerer Betrachtung als relativ gering; bp allein verursacht laut eigenem Nachhaltigkeitsbericht (2005) jährlich CO₂-Emissionen in Höhe von 80 Mio. Tonnen. In dieser Zahl nicht einkalkuliert sind jene Emissionen, die durch die bp-Produkte entstehen: laut Konzernangaben 539 Mio. Tonnen CO₂ im Jahr 2006. Somit würde der Gesamt-CO₂-Ausstoß von jährlich 619 Mio. Tonnen bei einer versprochenen Reduktion um vier Millionen Tonnen nur um knapp 1% gesenkt werden. Es ist noch unklar, ob das Projekt,

welches mittlerweile von der SCS Energy LLC, einem privaten Atomkonzern, übernommen wurde, realisiert wird. (vgl. Müller, 2007, S. 6)

Weiters kündigte bp beim G8-Gipfel 2005 an, das erste CO₂-freie Kraftwerk in Schottland zu bauen. Zwei Jahre später wurde das Projekt gecancelt, weil bp nicht die erhofften staatlichen Subventionen für das Kraftwerk erhielt. (vgl. BBC-News, 2007)

Weitere Greenwashing-Maßnahmen sind öffentlichkeitswirksam inszenierte Partnerschaften und Kooperationen mit Umweltorganisationen oder die Einbeziehung glaubwürdiger, (semi-) prominenter Fürsprecher, die die Inhalte propagieren sollen, jedoch als scheinbar neutrale Personen auftreten, um glaubwürdiger zu wirken. So warb bp beispielsweise mit einer Mitarbeiterin des Deutschen Wetterdienstes für Image-Anzeigen zum Klimawandel. (vgl. Müller, 2007, S. 6)

Oft steht die Imagewahrung selbst dann noch über dem Schutz der Umwelt, wenn es zu unvorhersehbaren Katastrophen kommt. So war bp bei der „Deepwater Horizon“-Tragödie in erster Linie um eine möglichst saubere PR-Darstellung bemüht statt um eine rasche Aufklärung der Umstände, transparente Kommunikation und seriöse Zusammenarbeit für eine schnelle Eindämmung der Katastrophe. Gefälschte Fotos, Nachrichtenverbot, die Vernichtung von Beweisen und die Zahlung von Schweigegeld gehörten zum desaströsen Krisenmanagement von bp. (vgl. spiegelonline, 2010, spiegelonline, 2012)

Aufgrund oben dargestellter diverser Krisen ist bp besonders um ein grünes Image bemüht, um die vergangenen Fehler verblassen zu lassen. Ab dem Jahr 2000 erfolgte ein internationaler, von einer renommierten PR-Agentur geplanter Imagewechsel. Schrieb sich die Marke früher in großen Buchstaben - also BP für British Petroleum, so distanzierte sich das Unternehmen im Zuge des Imagewechsels von dieser Schreibweise und lancierte den neuen Slogan „beyond petroleum“, da Befragungen in Fokusgruppen ergeben hatten, dass Kleinbuchstaben sympathischer wirken. Die PR-Agentur entwarf ein neues Logo: eine gelb- grün-weiße Sonne, die Umweltengagement und Sonnenenergie symbolisieren soll, und fertig war das neue Image. „It’s a start“ verkündeten die Anzeigen und Plakate in den USA. Allein diese Kampagne kostete über 200 Mio. Dollar. Trotz dieser massiven Investitionen in Imagekampagnen hat sich das Kerngeschäft von bp nicht geändert – die Förderung von Erdöl.

Kleinste gute Taten als große Gefälligkeiten für die Menschheit darzustellen, ist eine weitere Eigenschaft vieler Firmen, die beweisen wollen, wie „grün“ sie doch wirtschaften. Der Ölkonzern Shell schaltete beispielsweise 2007 eine Anzeige, die eine Industriesilhouette mit Schornsteinen zeigt, aus denen Blumen wachsen. Der Text dazu

beschreibt, dass Shell mit überschüssigem CO₂ Blumen wachsen lasse und Schwefel zu Beton verarbeite. Das tut Shell wirklich - aber nur mit einer verschwindend geringen Menge des CO₂-Ausstoßes, nämlich 0,35%. Der Slogan der Anzeige lautete: „Werfen Sie nichts weg – weg ist nicht weg“ (englische Fassung: „Don't throw anything anyway. There is no away“). Diese Headline suggeriert, dass Shell seinen kompletten Abfall wiederverwertet. In Wirklichkeit leiden Menschen weltweit unter den Folgen der Umweltverschmutzung durch Shells Raffinerien, zum Beispiel in Nigeria, Südafrika, den USA und den Philippinen. In Nigeria wurde durch den enormen Schwefelausstoß saurer Regen verursacht, der die Umwelt zerstört und die Häuser von Menschen angreift. In England wurde die Anzeige von der Advertising Standards Authority als irreführend eingestuft und durfte nicht mehr erscheinen.



Abbildung 9: Shell-Werbesujet, englische Fassung (vgl. Müller, 2007, S. 18)

Bis zu diesem Urteil brüstete sich Shell mit der Übernahme von Verantwortung auf allen Ebenen und veröffentlichte jenes Statement: „Wir helfen, die weltweite Energienachfrage in wirtschaftlich, ökologisch und sozial verantwortlicher Weise zu befriedigen“. Diese großen Worte stammen ausgerechnet von jenem Konzern, der in die Kritik der Öffentlichkeit geriet, da er in Nigeria große Umweltschäden verursachte. (vgl. Zeit online, 2008 & Müller, 2007, S. 18f)

Während Shell und bp auf massive Imagekampagnen setzen, um eine positive Reputation zu erreichen, verfolgt der US-amerikanische Mineralölkonzern ExxonMobil eine andere Strategie. Der Konzern geriet in den Fokus der Öffentlichkeit, weil er seit Jahren vermeintlich neutrale wissenschaftliche Institute und Wissenschaftler finanzierte, die in

ihren Studien Klimawandel und dessen Ursachen bezweifeln und verharmlosen. (vgl. Müller, 2007, S. 19)

ExxonMobil sponserte beispielsweise das konservative Forschungsinstitut American Enterprise Institute, welches einen Preis von 10.000 US-Dollar für jene Wissenschaftler ausschrieb, die die Thesen des Weltklimaberichts der UNO widerlegen können. (vgl. Spiegel Online, 2007) Aufgrund des massiven Drucks seitens der Öffentlichkeit erfolgte auch bei ExxonMobil ab 2007 ein Imagewandel. Das Unternehmen schaltete Anzeigen, die auf dessen Engagement für die Verringerung des Treibhausgasausstoßes aufmerksam machen sollten: „Für die Zukunft jedes Einzelnen“. Außerdem wurde unter anderem der Rekordtiefstand von Ölunfällen beworben. Was der Konzern jedoch nicht erwähnte, war, dass sich zwar die Zahl der Ölunfälle reduziert, sich die Gesamtmenge des bei den Unfällen ausgetretenen Öls aber zwischen 2005 und 2006 verdreifacht hatte. (vgl. ebd., S. 19)

Dass Greenwashing auch in der Automobilindustrie weit verbreitet war, zeigt eine Studie zum Greenwashing in der deutschen Automobilindustrie und identifizierte darin eine hohe Differenz zwischen den Versprechen der Automobilhersteller und eindeutigen Fakten über den CO₂-Ausstoß. Dass beim Thema CSR die Automobilbranche besonderen ökologischen Herausforderungen gegenübersteht, ist evident: Nicht nur, dass es politische Zielvorgaben gibt, die eine kontinuierliche CO₂-Reduktion vorschreiben, auch ein verändertes Konsumenten- und Mobilitätsverhalten zwingt Autobauer, nachhaltige Fahrzeuge und Antriebstechnologien anzubieten. Da jedoch auch weiterhin Aspekte wie Dynamik, Geschwindigkeit und Komfort eine wichtige Rolle auf Konsumentenseite spielen, können bei der Bewältigung dieser unterschiedlichen Ansprüche oftmals „grüne“ Fehler unterlaufen, was laut Weihmayer (2013) auch nachvollziehbar ist. Wenn jedoch das gesamte Firmenportfolio unter dem grünen Siegel vermarktet wird, kommt es unausweichlich zum Vorwurf des Greenwashings. Die Autorin leitet in einer resumierenden Handlungsempfehlung Automobilhersteller zu mehr Ernsthaftigkeit und Seriosität an:

„Wenn man sich dafür entscheidet, sollte man grün aus Prinzip und nicht auf gut Glück sein. Sprich: Wenn ein Unternehmen bislang keine ökologisch wertvollen Produkte und Aktivitäten vorweisen kann, aber mit Nachhaltigkeit punkten möchte, müssen entsprechende Innovationen her, die von A bis Z auf Umweltschutz und Ökologie ausgerichtet sind“.

Speziell für die Automobilbranche ist eine Überprüfbarkeit der publizierten Daten wie beispielsweise CO₂-Emission essentiell, damit Vorwürfe erst gar nicht entstehen. Auf vage Aussagen wie ‚umweltfreundlich‘ und ‚klimaschonend‘ sollte verzichtet werden und

stattdessen eindeutige Fakten zur Energieeffizienz der Fahrzeuge veröffentlichen und diese Informationen nachvollziehbar und allgemeinverständlich aufbereiten. (vgl. Weihmayer, 2013)

Dass Automobilhersteller mit unrealistischen Zahlen und verallgemeinernden, beschönigenden Wörtern die Gunst der Konsumenten für sich zu gewinnen versuchen, zeigt eine Studie der EU-Kommission vom Dezember 2012, durchgeführt von drei externen Forschungsorganisationen. Darin wird den europäischen Autobauern kein gutes Zeugnis ausgestellt. Die Angaben über den CO₂-Ausstoß sind oft unrealistisch, da die Automobilhersteller ihre Fahrzeugtests so gestalten, dass der Sprit-Verbrauch und damit der CO₂-Ausstoß auf dem Papier deutlich geringer ist als in der Realität. Die Studie deckt auf, dass für die Tests spezielle Reifen verwendet oder auf unrealistisch glatten Straßen gefahren wird, um möglichst niedrige Emissionen zu erreichen, die unter normalen Voraussetzungen unrealistisch sind. (Europäische Kommission, 2012) Das könnte rund ein Drittel der CO₂-Reduktion bei Neufahrzeugen zwischen 2002 und 2012 erklären, heißt es in der Studie. Durch diese realitätsfernen Angaben werden Kunden getäuscht, da die Fahrzeuge nicht die versprochene Ersparnis bei Treibstoffkosten ermöglichen. Die EU-Konsumentenschutzorganisation BEUC hat errechnet, dass bei 14.000 km gefahrenen Kilometern im Jahr unter Berücksichtigung der aktuellen Treibstoffpreise die Verzerrungen durch die Tests die Treibstoffrechnung der Konsumenten um jährlich 135 Euro erhöhen. Die EU-Kommission sowie die Vereinten Nationen (UNO) arbeiten an neuen Standards und entwickeln neue Tests, die ab 2016 solche verzerrenden Effekte mildern sollen. (vgl. DiePresse.com, 2013)

Fazit: Durch die Popularität des Klima-Sujets in der öffentlichen Debatte versuchen einige Unternehmen, sich durch ein grünes Image zu profilieren. Wenn der Anspruch zwischen Wunsch und Wirklichkeit beim Thema CSR zu stark auseinanderklafft und Unternehmen sich trotzdem damit rühmen, „grün“ zu sein, riskieren sie massive Vertrauensverluste in der Öffentlichkeit, da der Vorwurf des Greenwashings schwer wiegt. Eine sachliche, transparente, faktengestützte und klare Kommunikation der CSR-Aktivitäten ist essentiell, um derartigen Vorwürfen jede Grundlage zu nehmen.

2.8.3 Die Entwicklung einer CSR-Kommunikationsstrategie

„Tu Gutes und rede darüber“- denn was nützt das schönste Projekt, wenn niemand davon weiß? Das beste CSR-Konzept ist wirkungslos, wenn nicht eine gute Kommunikation stattfindet, da die Öffentlichkeit sonst nie von den nachhaltigen Aktivitäten der

Unternehmen erfährt. Da CSR-Arbeit einen hohen budgetären Einsatz benötigt, wollen die Unternehmen auch ihre Vorteile daraus ziehen und erhoffen sich einen Imagegewinn und Wettbewerbsvorteile. Damit das Engagement tatsächlich eine Wirkung auf das Unternehmensimage erzielen kann, muss das Unternehmen sein Engagement am besten der breiten Öffentlichkeit zugänglich machen. Damit CSR-Aktivitäten überhaupt wahrgenommen werden und zu positiven Effekten führen können, müssen die Stakeholder davon erfahren. CSR-Arbeit sollte in der heutigen Zeit besonders bei „Problembereichen“ wie der Mineralöl- und Automobilindustrie Teil der Unternehmensstrategie sein. Die Unternehmen sind dazu angehalten, aktiv ihre Maßnahmen und Aktivitäten zu kommunizieren und nicht erst dann aktiv zu werden, wenn Kritik seitens der Gesellschaft kommt. Das Ziel der Kommunikation sollte es sein, die tatsächlich stattfindenden CSR-Aktivitäten ins Bewusstsein der Verbraucher zu bringen. Dadurch entsteht eine Win-win-Situation: Das Informationsbedürfnis der Stakeholder wird gestillt, welche wiederum dem Unternehmen Anerkennung verschaffen und dieses sich dadurch langfristig sozial und ökologisch nachhaltiger entwickeln kann. (vgl. Goldt, 2011, S. 151)

Um eine effektive CSR-Kommunikation gewährleisten zu können und Negativeffekte wie Greenwash-Vorwürfe zu vermeiden, bedarf es einer geeigneten Kommunikationsstrategie. Es geht darum, einen Prozess und somit eine strukturierte Vorgehensweise zu erarbeiten, um die Kommunikationsaktivitäten anhand ihrer zeitlichen Abfolge zu systematisieren. Eine Kommunikationsstrategie sichert die Überprüfung, ermöglicht einen Überblick und einen ständigen Soll-Ist-Abgleich, um die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. (vgl. Münstermann, 2007, S. 169)

Burmann und Meffert haben hierzu einen Stufenplan für das prozessuale Vorgehen in der CSR-Kommunikation entwickelt.

Prozessuales Vorgehen im Rahmen der CSR-Kommunikation:

1. Situationsanalyse

- Erhebung von Selbst- und Fremdbild
- Vergleich und Analyse

2. Kommunikationsziele

- Festlegung stakeholderübergreifender Kommunikationsziele

- Festlegung innen- und außengerichteter Kommunikationsziele

3. Bezug zur Unternehmensmarke

- Kongruenz mit Corporate Branding
- Positionierung der CSR als Bestandteil des Markenkerns

4. Kommunikationsgestaltung

- Konkretisierung der Kommunikationsintensität
- Festlegung von Instrumenten, Inhalten, Stakeholder-Gruppen
- Sicherstellung der formalen, inhaltlichen und zeitlichen Integration

5. Kommunikationscontrolling

- Kontrolle der Zielerreichung
- Ermittlung des Änderungsbedarfs

Die Entwicklung einer Kommunikationsstrategie erfolgt in fünf Schritten: Zu Beginn erfolgen eine Analyse des Ist-Zustands und eine Situationsanalyse, in der das Selbst- und das Fremdbild bestimmt werden. Danach werden die Kommunikationsziele für die jeweiligen Bezugsgruppen festgelegt und ein Bezug zur Unternehmensmarke wird geschaffen. Die CSR-Kommunikation ist, wie alle anderen Kommunikationsmaßnahmen auch, in die Corporate Identity eingebettet. In Phase 4 erfolgen die Konkretisierung der Maßnahmen, die Festlegung der Instrumente und die Klärung des zeitlichen, personellen, formalen und budgetären Rahmens. Danach kann die Kommunikationsstrategie umgesetzt werden, wobei ein regelmäßiger Soll-Ist Abgleich durchzuführen ist, zur Kontrolle der Zielerreichung. (vgl. Meffert & Burmann, 2005, S. 79)

2.8.4 CSR-Kommunikation – Glaubwürdigkeit durch Transparenz

Um CSR von seinem Image als PR-Instrument loszulösen, sind vor allem Glaubwürdigkeit und Transparenz wichtig. Wenn Betriebe ihre Maßnahmen für eine nachhaltige, verantwortungsvolle Wirtschaftsweise präsentieren, wird dies in der Regel nur dann honoriert, wenn das Unternehmen eine gewisse Glaubwürdigkeit besitzt.

Glaubwürdigkeit aufzubauen ist ein langwieriger Prozess, und sie ist vergleichsweise schnell wieder zu verlieren. Walter (2008, S. 10) beschreibt, dass vor allem Energie- und Pharmakonzerne mit einem negativen Image zu kämpfen haben, obwohl Energiekonzerne stets betonen, wie viel sie in erneuerbare Energie und Energieeffizienz investieren.

Glaubwürdige Verantwortung ist ein identitätsstiftender Bestandteil der Unternehmenskultur und soll auch dementsprechend vor allem im Internet kommuniziert werden. Oft präsentieren sich die Unternehmen als herausragender CSR-Vorreiter und definieren sich über die Vorteile gegenüber ihren Mitbewerbern, wodurch sie an Glaubwürdigkeit verlieren, da das Gewinnstreben und der Profilierungswille zu sehr im Vordergrund stehen und das von den Konsumenten identifiziert wird. Die Ernsthaftigkeit der Unternehmen wird deswegen nicht selten in Frage gestellt und nur dann honoriert, wenn die Firmen langfristig auf diesen Gebieten ihre Vertrauenswürdigkeit unter Beweis stellen. Vertrauensbildung ist somit ein langfristiger Aufbauprozess, bei dem sich kleine Fehler schnell negativ auswirken können.

Schillinger (2010, S. 26) zählt Transparenz in der Kommunikation sowie Vertrauensaufbau nach außen und innen zu den wesentlichen Schlüsselementen für eine überzeugende und damit erfolgreiche CSR-Kommunikation. Nur die Werte und die Ziele zu kommunizieren reicht nicht aus, sie müssen tatsächlich gelebt werden, um glaubwürdig zu sein. Wesentlich für eine gelebte CSR-Kommunikation ist der Transport der Information, wie ein Unternehmen seinen Gewinn erwirtschaftet, unter Bezug auf CSR-Kriterien.

Um die gelebte CSR transparent und glaubwürdig zu kommunizieren, steht den Unternehmen eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Die geeigneten Instrumente sind unternehmensspezifisch je nach Gegebenheiten zu bestimmen, um ein maßgeschneidertes Kommunikationskonzept zu generieren. Es gibt kein Generalrezept, das firmen- und/oder branchenübergreifend angewandt werden kann. CSR muss in die Grundstruktur, in die DNA eines Unternehmens eingepflanzt werden - erst dann gewinnt ein Unternehmen an gesellschaftlicher Relevanz und Akzeptanz, an Stabilität und Effektivität. Erst wenn ein stimmiges Gesamtkonzept verfolgt und mittels geeigneter Kommunikationsmaßnahmen transportiert wird, kann eine CSR-Kommunikation Erfolg haben. (vgl. Peters, 2009, S. 11)

2.8.5 Kanäle der CSR-Kommunikation

Die Instrumente und Maßnahmen für eine Kommunikation der CSR-Aktivitäten sind vielfältig und lehnen sich an jene Maßnahmen über die Kommunikation von Veränderungsprozessen (Change Communication) an.

Hierbei kann zwischen diversen Kommunikationsarten unterschieden werden:

- Massenkommunikationsmittel

- Mitarbeitermagazin
- Firmenhomepage
- Fernseh- und Hörfunk
- Nachhaltigkeitsbericht
- Newsletter
- Werbeartikel wie Flyer oder Plakate
- Social Media
- Etc.

Nach Walter (2010, S. 87) sollen diese Mittel erst eingesetzt werden, wenn die Botschaft bereits über andere Kommunikationskanäle übermittelt wurde und nun verstärkt und untermauert werden soll. Denn neben dem Vorteil der raschen und einfachen Produktion und Verbreitung dieser Mittel, haben sie zum Nachteil, dass die Gefahr besteht, dass sich der Rezipient inhaltlich mit der Thematik nicht auseinandersetzt und die Botschaft weder akzeptiert noch verinnerlicht. Durch die mediale Dauerpräsenz von Massenkommunikation und die zunehmende Bildung und Aufklärung der Konsumentenschicht entwickelt diese eine zunehmende Reaktanz gegenüber klassischen Werbemitteln. Zudem besteht bei klassischer Werbung immer die Gefahr, dass der Informationsversuch als Manipulation und bloße Inszenierung gewertet wird. (vgl. ebd., S. 107) Wenn es das Ziel ist, eine breite Öffentlichkeit über etwas zu informieren, ist die klassische Werbung dennoch das effizienteste Mittel dafür.

- Persönliche Kommunikation
 - Stakeholder-Dialoge
 - Tagungen/ Konferenzen/ Events/ World Cafe
 - Regelmäßige Gespräche mit den Stakeholdern

Beim gemeinsamen Austausch, bei dem das Unternehmen seine CSR-Maßnahmen präsentiert, besteht die Möglichkeit, Konflikte oder Lücken im CSR-Konzept schnell zu identifizieren. Ein gemeinsamer Denkprozess kann auch viele neue Ideen generieren.

- Training, Motivation
 - Entwicklungsprogramme
 - Assessments
 - Team Building

Diese Maßnahmen sind für die Schulung von Mitarbeitern - speziell von Führungskräften - sinnvoll. Die Führungskräfte erfüllen eine Vorbildfunktion und sollen daher die Fähigkeit

besitzen, die Inhalte glaubwürdig und motivierend an die Mitarbeiter zu transportieren, um diese für CSR zu begeistern. (vgl. ebd., S. 110f)

In den letzten Jahren hat sich laut Peters (2009, S. 11) die Veröffentlichung spezifischer CSR-Berichte etabliert, die in einem regelmäßigen Abstand, meist jährlich, in Anlehnung an den klassischen Geschäftsbericht publiziert werden. Im Idealfall enthält dieser einen umfassenden Rapport über die CSR-Performance, inklusive messbarer Kennzahlen, die einer Überprüfung durch Dritte unterzogen oder mittels Kontrollsystemen validiert wurden. Solche Kontrollsysteme messen und bewerten die Leistung eines Unternehmens in ökonomischen, ökologischen und sozialen Kennzahlen. Dieser Vorgang wird als „Triple Bottom Line-Evaluierung“ bezeichnet. (vgl. ebd., 2009, S. 11f)

Obwohl mittlerweile die meisten größeren Unternehmen CSR-Berichte veröffentlichen, variiert die inhaltliche Ausprägung noch sehr stark, da es sich - ähnlich wie bei der Begriffsdefinition - als nahezu unmöglich erweist, die CSR-Berichterstattung zu standardisieren. Es existiert zwar mit den GRI-Richtlinien eine Handlungsanleitung zur Erstellung der Rahmenstruktur von CSR-Berichten, jedoch wird diese noch nicht flächendeckend angewandt. Daher wird der Bericht auch, je nach Schwerpunkt, unterschiedlich benannt. Die Titulierungen reichen von CSR Report (BBC) oder Citizen Report (Microsoft) über Sustainability Report (Shell) und Corporate Responsibility-Bericht (MAN) bis hin zu Value Report (Body Shop). Selbst innerhalb der einzelnen Unternehmen haben sich im Laufe der Jahre unterschiedliche Bezeichnungen entwickelt, wobei ein Begriff vom anderen abgelöst wird. Die Übersichtlichkeit, Vergleichbarkeit und Validität der CSR-Unternehmensberichte, zum Beispiel innerhalb einer Branche, wird dadurch erschwert.

In den meisten Staaten Europas ist die Publikation eines CSR-Reports freiwillig, in Großbritannien, Frankreich, aber auch in Neuseeland ist diese Form der gesellschaftlichen Rechenschaft bereits Pflicht. Diese Pflicht knüpft sich meist an eine bestimmte Größe oder Branchenzugehörigkeit. International agierende Unternehmen und multinationale Konzerne nutzen oft die Möglichkeit eines konzernweiten CSR-Berichts.

Folgenden Anforderungen sollte ein CSR-Report gerecht werden, fasst Walter (2008) zusammen:

Der Report muss in alle Sprachen der Stakeholder übersetzt werden, da nur dann die Möglichkeit eines Dialogs geschaffen werden kann, wenn der Report verstanden wird, und das ist am besten in der jeweiligen Landessprache der Stakeholder möglich. Die CSR-Berichterstattung ist ein langfristig angelegtes Instrument. Der Bericht soll periodisch zu

einem festgelegten Zeitpunkt erscheinen und dabei Bezug auf den vorherigen Report nehmen, um den Fortschritt und die Innovationen dokumentieren zu können. Auch Missstände und Probleme müssen im Bericht identifiziert werden, denn wenn ein Unternehmen diese verschleiert und dieses Vorgehen von der Öffentlichkeit identifiziert wird, verliert das Unternehmen an Seriosität. Eine ehrliche Darstellung der Probleme und Verbesserungspotentiale nimmt Kritikern die negative Grundlage und schafft eine Vertrauensbasis. Durch CSR-Berichte machen sich Unternehmen angreifbar, da jedes kleinste Detail einer öffentlichen Prüfung, insbesondere durch Journalisten und Rating-Agenturen, unterzogen werden kann. Aus diesem Grund ist es essentiell, eine rein faktenbasierte Kommunikation zu betreiben. Der CSR-Bericht selbst sollte auch ethisch und ökologisch verantwortungsvoll publiziert werden, also auf umweltfreundlichem Papier. Zudem sollte der CSR-Bericht in jedem Fall auf der Unternehmenshomepage als Download zur Verfügung stehen - die umweltfreundlichste Variante. Bei der CSR-Berichterstattung gilt das Motto: „So viel wie nötig, so wenig wie möglich“. Der CSR-Bericht soll sich auf die wichtigsten, aussagekräftigsten Kennzahlen beschränken, im Idealfall die KPI (Key Performance Indicators), und nicht durch eine Fülle an Diagrammen und Rechnungen verwirren. Eine externe Auditierung verleiht einem CSR-Bericht Glaubwürdigkeit und Seriosität. Den Interessen und Ansprüchen der Stakeholder muss Rechnung getragen werden, Daten, die für die Stakeholder relevant sind, gehören miteinbezogen. Das Hauptproblem hierbei ist, dass versucht wird, allen Interessensgruppen gleichermaßen gerecht zu werden, und die Berichte dadurch sehr lang und komplex werden. Daraus entsteht die Gefahr, dass Inhalte gar nicht erst gelesen oder im Gedächtnis verankert oder missinterpretiert werden. Erschwerend kommt noch hinzu, dass die verschiedenen Stakeholder oft unterschiedliche Erwartungshaltungen zeigen und es schwer ist, allen gerecht zu werden. Daher müssen Prioritäten gesetzt werden, um die Informationskomplexität zu reduzieren und die wesentlichsten Inhalte an alle zu transportieren. (vgl. Walter, 2008, S. 88f)

Walter (2008, S. 109) hat über diese allgemeinen Kommunikationskanäle hinaus Kommunikationsinstrumente identifiziert, die sich besonders für die CSR-Kommunikation, mit Schwerpunkt auf der eigenen Verantwortung, eignen:

- Social Campaigning

Dieser Terminus bezeichnet gesellschaftliche Marketingkampagnen, die zunächst bei den Konsumenten ein Bewusstsein für eine Verhaltenseinstellung eines Unternehmens schaffen sollen, auf denen CSR dann aufbaut. Social Campaignings haben das Ziel, mit klassischen Werbemitteln gesellschaftlich erwünschte

Verhaltensmuster zu kommunizieren. Idealerweise engagiert sich das Unternehmen in Projekten, die strukturelle, ebenfalls gesellschaftlich erwünschte Veränderungen, „Social Cases“, herbeiführen, damit die Verantwortungsübernahme anhand von Beispielen gefestigt werden kann.

- Initiativen

Initiativen ermöglichen die Verdichtung der Kommunikationsmittel zum Transport der Verantwortungsmessage. Sie bieten einen Einblick in die gesamte CSR, bauen Vertrauen auf und verstärken die Wahrnehmung der Bemühung seitens der Unternehmen, Verantwortung zu übernehmen. Im Idealfall übernimmt ein unabhängiger Protagonist die Repräsentation. Wichtig ist, dass die Initiative auf einen klar abgegrenzten Themenkomplex zugeschnitten ist, zu der Interessierte jederzeit Zugang haben. Besonders wenn es um die Diskussion von schwierigen oder sensiblen Themen geht, können Initiativen hilfreich sein, da sie eine Kanalisierung der Diskussion ermöglichen und diese konstruktiv unterstützen. Hier können andere Meinungen eingeholt und Verbesserungsanstöße gegeben werden. Initiativen ermöglichen es außerdem, mit einem bestimmten Stakeholder-Segment und dessen Repräsentanten in Verbindung zu treten und dort auch Meinungstrends zu identifizieren. Dadurch können die CSR-Maßnahmen und die Kommunikation darüber noch besser an die spezifischen Interessensgruppen angepasst werden. Im Rahmen von Stakeholder-Dialogen können auch gemeinsame Aktionen im Sinne einer „shared responsibility“ geplant und umgesetzt werden, um die Kräfte zu bündeln und gemeinsam Maßnahmen zu verwirklichen. Ein weiterer Vorteil von Initiativen ist, dass durch sie der Zugang zu Drittmitteln für Aktionen größeren Umfangs erleichtert wird.

- Mitgliedschaften

Durch Mitgliedschaften in diversen Bündnissen und Vereinen, wie z. B. dem Global Compact, der weltweit größten Initiative zu CSR (siehe Kapitel 2.7.5), bei denen sich das Unternehmen verpflichtet, den Grundsätzen dieser Plattformen nachzukommen, verstärkt die Ambitionen des Unternehmens, sich zu engagieren. Außerdem ist es für das Unternehmen sinnvoll, seine Unternehmensstrategie auf universellen Prinzipien und Werten aufzubauen. Dadurch lassen sich die damit verbundenen Aktivitäten leicht feststellen, standardisieren, messen und vergleichen. Dieser moralische Verpflichtungsakt schafft eine Grundstruktur bei der Betreibung von CSR.

- Live-Kommunikation

Die Face to Face-Kommunikation ist ein sehr persönliches Mittel, um Inhalte greifbar und erlebbar zu machen. Veranstaltungen wie Events, Tagungen, Symposien, Tage der offenen Tür und ähnliche ermöglichen den persönlichen Austausch, bauen Anonymität und damit verbundene Distanz ab und schaffen eine Vertrauensbasis. Die Erlangung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche CSR-Kommunikation. (vgl. Walter, 2008, S. 109ff)

Die Zusammenstellung und die Schwerpunktsetzung bei der Verwendung der unterschiedlichen Kommunikationskanäle hängen stark von der Unternehmensstruktur ab. Faktoren wie Unternehmensgröße, Branche, Liquidität, Internationalität, etc. spielen hier eine große Rolle. Der richtige Mix der Kommunikationsinstrumente sowie die Integration in die Gesamtkommunikation sind entscheidend. Idealerweise wird CSR nicht nur über Kanäle der Massenkommunikation transportiert, sondern über innovative und kreative Wege. (vgl. ebd., 2008, S. 87)

Gerade bei dem Transport von schwer greifbaren Inhalten ist die kreative inhaltliche Aufbereitung wichtig, vor allem in der klassischen Massenkommunikation.

Bei einer Befragung von 40 Unternehmen zum Thema verbrauchergerechte CSR-Kommunikation durch das „Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production“ (CSCP) im Jahr 2012 wurden die Unternehmen unter anderem über die Kommunikationskanäle befragt, wobei zwischen den drei Ebenen Produkt, Unternehmen und Verbraucherverhalten unterschieden wurde. Die Unternehmensvertreter mussten sowohl den Status Quo angeben, als auch die Zukunftstrends identifizieren.

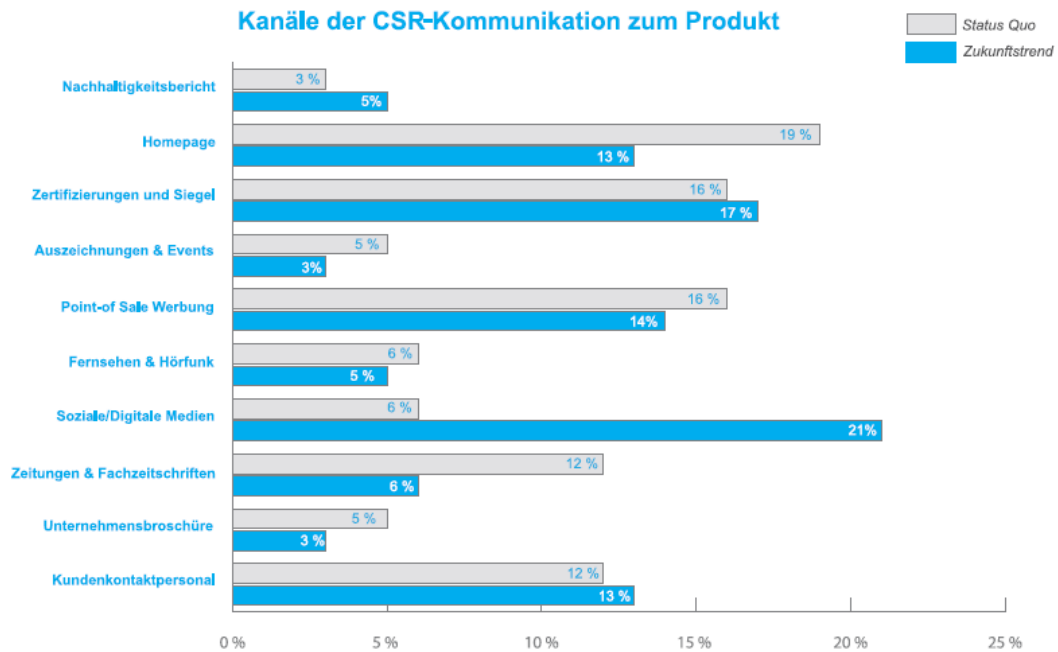


Abbildung 10: Kanäle der produktbezogenen CSR-Kommunikation (CSCP, 2012, S. 17)

Bei der produktbezogenen CSR-Kommunikation liegt der Fokus derzeit auf direkten Kommunikationsmitteln, bei denen das Unternehmen linear direkt an den Verbraucher ohne Rückkoppelung kommuniziert. Knapp ein Fünftel (19%) der Kommunikation verläuft über die Homepage, Zeitungen und Fachzeitschriften werden als doppelt so relevant (12%) gesehen wie Fernsehen und Hörfunk (6%). In Zukunft soll die Kommunikation via digitaler und sozialer Medien massiv forciert werden, bei der für die Konsumenten die Möglichkeit der Kontaktaufnahme und des Feedbacks besteht. Zudem wird mit einem leichten Anstieg der Vermittlung der Inhalte über das Kundenkontaktpersonal gerechnet. Die Ergebnisse identifizieren den Trend hin zu mehr interaktiver, dialogischer Kommunikation und einen leichten Rückgang klassischer Massenkommunikationsmittel. Die verstärkte Verwendung sozialer/digitaler Medien und die gezielte Kundeninformation durch geschultes Personal ermöglichen den Unternehmen, Feedback von den Konsumenten zu ihren CSR-Maßnahmen zu erhalten und Verbesserungspotentiale zu identifizieren. Um tatsächlich Verbesserungen in der CSR-Strategie zu erreichen, müssen Management-Prozesse entwickelt werden, die es ermöglichen, Feedback systematisch zu erfassen, zu bewerten, in Maßnahmen umzusetzen und deren Wirkung zu messen. (vgl. CSCP, 2012, S. 18)

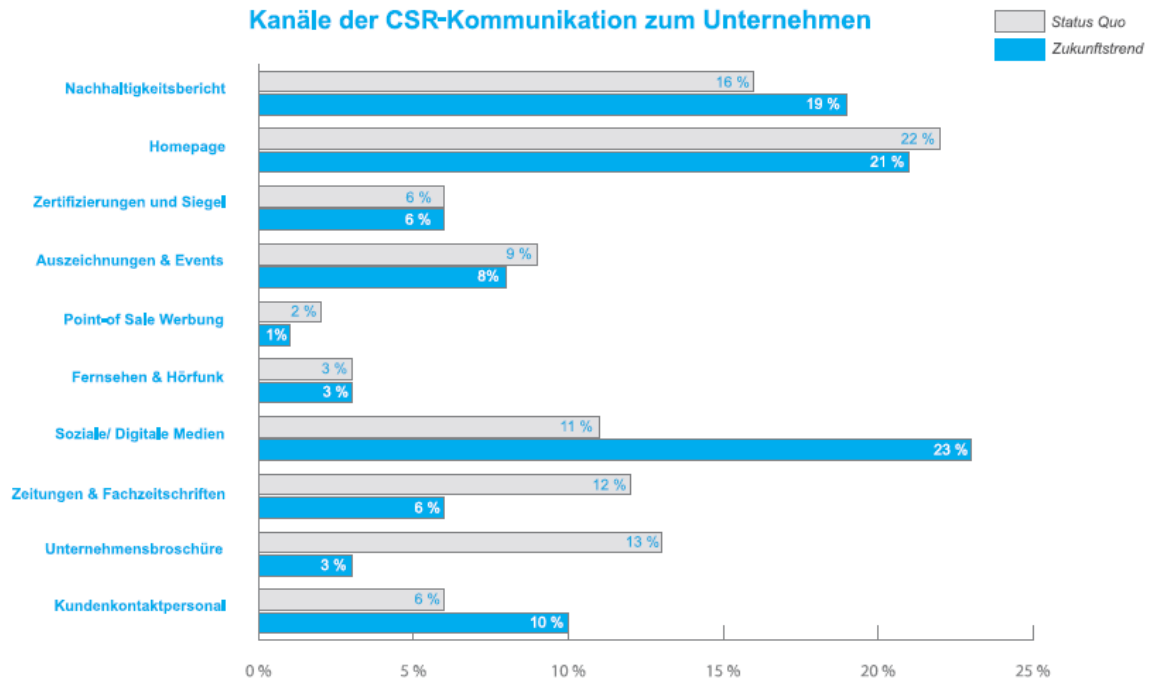


Abbildung 11: Kanäle der CSR-Kommunikation zum Unternehmen (Quelle: CSCP, 2012, S. 19)

Die unternehmensbezogene Übermittlung von CSR-Information an die relevanten Personenkreise erfolgt in erster Linie über die Unternehmenshomepage (22%) und über den Nachhaltigkeitsbericht (16%). Diese beiden Kommunikationskanäle werden auch in Zukunft eine wichtige Rolle einnehmen. Die Etablierung eines Nachhaltigkeitsberichts lässt sich mit der Diskussion über eine verpflichtende CSR-Berichterstattung seitens der Europäischen Kommission erklären. Die Kommunikation via Fernsehen und Hörfunk ist und bleibt voraussichtlich auf niedrigem Niveau (3%). Bei der CSR-Kommunikation über das Unternehmen ist - ebenso wie bei der produktbezogenen Kommunikation - ein Zukunftstrend hin zu sozialen und digitalen Medien zu identifizieren. In Zukunft soll die Kommunikation über Web 2.0 mehr als verdoppelt werden (von 11% auf 23%). In weiterer Folge wird auch hier ein starker Anstieg der persönlichen Kundeninformation erwartet (von 6% auf 10%). Der Einsatz von Unternehmensbroschüren zur Information der Interessensgruppen wird sich drastisch verringern (von 13% auf 3%). Diese Entwicklung verdeutlicht den Trend von der direkten, einkanaligen CSR-Kommunikation hin zu interaktiver, dialogischer Kommunikation. Diese Entwicklung ist sowohl auf der Produktebene als auch auf der Unternehmensebene sichtbar. (vgl. ebd., 2012, S. 19)

2.8.6 Herausforderungen und Hindernisse

In der bereits im Kapitel 2.8.5 beschriebenen CSCP-Studie wurden in der qualitativen Befragung für eine verbrauchergerechtere CSR-Kommunikation unter anderem Herausforderungen, mögliche Probleme und zukunftsweisende weitere Vorgehensweisen erhoben.

13 der 40 Befragten sehen die Komplexität des Themas und die damit verbundene Schwierigkeit, CSR dem Verbraucher adäquat näherzubringen, als die großen Herausforderungen. Weiters wird das mangelnde Interesse der Verbraucher beklagt, das auch durch besagte Komplexität hervorgerufen wird, da es viel Zeit und Interesse erfordert, sich Wissen über diese Thematik anzueignen. Als weiteres Problem wurde die Glaubwürdigkeit genannt. Ein Viertel aller Befragten sehen den schmalen Grat zwischen glaubwürdiger CSR-Kommunikation und Greenwashing-Vorwürfen als schwierige Herausforderung und befürchten durch CSR-Kommunikation Risiken und Wettbewerbsnachteile wie beispielsweise Imageverlust.

Acht Unternehmen gaben an, dass es für sie schwierig sei, die Bedürfnisse der Verbraucher zu identifizieren. Die Schwierigkeit liegt in der Wahl der Kommunikationskanäle, also wie am besten mit den Verbrauchern kommuniziert werden soll, und der Themenschwerpunkte, die bei den jeweiligen Zielgruppen am meisten von Interesse sind. Des Weiteren wurden die Knappheit der zeitlichen Ressourcen bei der Kommunikation mit dem Verbraucher sowie die Schwäche der internen Strukturen von Unternehmen als Erschwernisse genannt.

2.8.7 CSR 2.0-Kommunikation

Bei dieser Thematik vereinen sich zwei Megatrends der letzten Jahre - CSR und Web 2.0. Der digitale Kommunikationstrend, welcher mit den Begriffen „Social Media“ oder „Web 2.0“ titulierte wird, eröffnet die Möglichkeit der Information, Interaktion, Kollaboration und Partizipation und läutete somit eine neue Kultur der Internetnutzung ein. Ein wichtiger Faktor hierbei ist der „User Generated Content“, worunter die Möglichkeit jedes Users, seine Meinung zu äußern, selbst Inhalte zu gestalten und diese weiterzuverbreiten, verstanden wird. Der User ist nicht mehr nur Rezipient und Konsument, sondern wird zunehmend zum Teilnehmer und Produzenten. (vgl. Walter, 2010, S. 100f)

Das Internet hat die traditionellen Sender-Empfänger-Logiken und die Begrenzungen klassischer Unternehmenskommunikation aufgelöst; Transparenz, Freiheit und Offenheit der webbasierten Kommunikation bieten enormes Potential für die Strategie und

Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung, da neue Formen der Kommunikation ermöglicht werden. (vgl. Zerfaß & Sandhu, 2008, S. 295)

Durch das Social Web entstehen für die Unternehmen gute Bedingungen für eine transparente, dialogorientierte, interaktive Kommunikation und Vernetzung, was für die CSR-Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Die Web 2.0-Kommunikation ermöglicht eine interaktive, partizipative, kostengünstige, weltweite, aktuelle und personalisierte Kommunikation, die einen großen Kreis von Anspruchsgruppen erreicht. Vor allem für global tätige Unternehmen ist die digitale länderübergreifende Kommunikation ein enormer Vorteil, wobei die unterschiedlichen nationalen und kulturellen Kontexte zu berücksichtigen sind. Aus der Fülle an digitalen Kommunikationskanälen die für das Unternehmen optimalen herauszufiltern, ist entscheidend für den Erfolg. Wikis, Foren, Blogs, RSS-Feeds, YouTube-Channels, Podcasts und Social Networks wie Facebook und Twitter sind nur ein Teil der Kommunikationskanäle. Allgemein haben sich für die CSR-Kommunikation Foren oder Blogs durchgesetzt, wobei folgende Anforderungen zu berücksichtigen sind: Die Kontinuität und die Aktualität der Kommunikation müssen gewährleistet sein, regelmäßige Updates sind ein Muss. Die Informationen sollen in kleine Einheiten gepackt werden, zu lange Blogeinträge sind unerwünscht, da die Aufmerksamkeitsspanne im Web viel kürzer ist und die User sonst das Interesse verlieren. Eine Interaktions-/Dialogfunktion muss vorhanden sein, weil Foren und Blogs sonst an Sinnhaftigkeit verlieren, da eine bloße Bereitstellung von Informationen auch über die Unternehmenshomepage funktioniert. Eine Kommentarfunktion sollte daher vorhanden sein, sodass die Kommunikationsmöglichkeit zwischen Autor und Leser gegeben ist. Das Unternehmen soll überdies Kritikfähigkeit demonstrieren, es darf nicht der Eindruck der Zensur entstehen, da sonst die Glaubwürdigkeit verlorengeht. (vgl. Walter, 2010, S. 102ff)

In Bezug auf die CSR-Kommunikation nennt Pleil drei zentrale Vorteile von CSR-Blogs: Sie sind eine dauerhafte und authentische Publikationsform, lassen sich optimal für die kommunikative Begleitung einzelner Projekte und Events nutzen und stellen ein großes Potential für die interne Kommunikation dar, da Mitarbeiter in die CSR-Strategie eingebunden werden können. (Pleil, 2008, S. 204, in Raupp, Jarolimek & Schultz, 2011, S. 483)

Eine Internetplattform, die den digital-sozialen Trend wesentlich geprägt hat, ist Facebook. Seit 14. September 2013 zählt Mark Zuckerbergs Plattform eine Milliarde Benutzerkonten, rein rechnerisch ist somit jeder siebte Mensch weltweit auf Facebook angemeldet und das, obwohl in China 1,3 Milliarden Leute keinen Zugriff haben, da das soziale Netzwerk gesperrt ist. Im Gründungsland Amerika besitzt bereits jeder zweite einen Account. Das

2004 initiierte Facebook ist in 190 Ländern aktiv und mit Abstand das erfolgreichste soziale Netzwerk weltweit. (vgl. Spiegel online, 2012)

Unternehmen haben auch das Potential von Facebook erkannt und setzen vermehrt auf die Repräsentation im Online-Netzwerk, wie der Burson-Marsteller Social Media Check-Up 2011, eine globale Untersuchung der Fortune 100-Unternehmen zeigt: 61% aller befragten Unternehmen betreiben eine Facebook-Seite. In Europa sind es mit 57% etwas weniger. Während die Anzahl der Like Buttons in Europa fast konstant geblieben ist, stieg deren Verwendung weltweit um 115%. Unternehmen im asiatischen Raum verzeichnen global gesehen den höchsten Anstieg (25%) der Facebook-Aktivitäten. Auch bei der Nutzung von YouTube-Channels gelten sie als Vorreiter. (vgl. Burson-Marsteller, 2011, S. 3ff)

Das Web 2.0 hat auch seine Schattenseiten und bringt negative Begleiterscheinungen mit sich. Die Anzahl der Kommunikationskanäle ist enorm, weshalb es daher essentiell ist, die richtigen Kanäle (z. B. Blog, Podcasts, Facebook, etc.) zu verwenden, um die gewünschte(n) Zielgruppe(n) zu erreichen. Es gibt kein unternehmensübergreifendes Pauschalrezept, welche Tools am geeignetsten sind. Jedes Unternehmen muss für sich die besten Kanäle identifizieren, abgestimmt auf die Corporate Communication Strategy und die Zielsetzung. Die Kanäle müssen aktuell gehalten und überwacht werden, da durch die Möglichkeit zum Feedback auch negative Rückmeldungen auftreten können, mit denen entsprechend umgegangen werden muss. Einzelne Personen, zum Beispiel Blogger, sind heute in der Lage, einem Unternehmen großen Schaden zuzufügen.

Jedes Unternehmen muss sich bewusst sein, dass die digitale Kommunikation die Reputation beeinflusst - egal in welcher Weise. Wer kommuniziert, ist auch entscheidend. Wie Studien gezeigt haben, ist vor allem bei Führungskräften die Präsentation in den traditionellen Medien ausschlaggebend für die Reputationsbewertung, da diese nach wie vor als seriöser wahrgenommen werden. (vgl. ebd., S 103)

Boluminski, Karlein und Nätscher (2009, S. 23f) fassen die wesentlichsten Faktoren einer erfolgreichen Web 2.0-Kommunikation zusammen:

„Botschaften müssen personalisiert sowie empfängerorientiert zugeschnitten werden und für den Empfänger einen Mehrwert bieten. Wie, wann und wo eine Botschaft den Nutzer erreicht, wird von ihm selbst definiert. Das bedeutet für die Unternehmen, die Kunst zu üben, die richtigen Botschaften den richtigen Menschen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Diese Komplexität bedarf jedoch Experten, die sich mit den

Besonderheiten von Kanälen, Technologien, Datenschutz und einer an der Lebenswelt orientierten Ansprache gleichermaßen gut auskennen.“

Dass Social Media-Kommunikation verstärkt genutzt wird und in Zukunft zum Grundgerüst der Unternehmenskommunikation gehören wird, scheinen die meisten Unternehmen realisiert zu haben. Dies zeigt beispielsweise eine empirische Studie der Universität Oldenburg in Zusammenarbeit mit der Agentur konstruktiv GmbH. Darin wurden die Social Media-Aktivitäten der 100 größten Marken Deutschlands untersucht. Die Studie liefert überdies erste Erkenntnisse zur Effizienz dieser Aktivitäten. Im Zentrum der Betrachtung stehen die Social Media-Plattformen YouTube, Facebook und Twitter sowie Corporate Blogs. Die zentralen Ergebnisse sind folgende:

- 60% der 100 größten Marken nutzen in Deutschland bereits aktiv Social Media. Die Mehrheit nutzt mindestens einen der Social Media-Dienste, wobei eine umfassende Social Media-Strategie noch die Ausnahme ist: Nur 5% verwenden Facebook, Twitter, YouTube und Corporate Blogs zusammen.

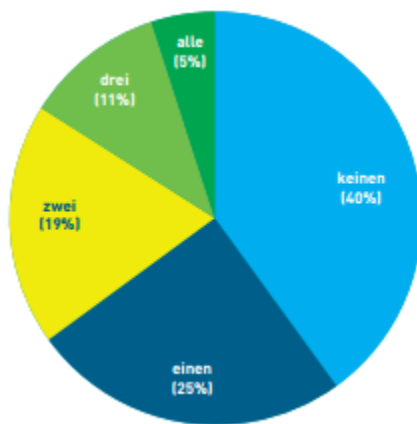


Abbildung 12: Anzahl der genutzten Social Media-Dienste (Nicolai & Vinke, 2009, S. 5)

- Mehr als die Hälfte der gesamten Aktivität wird von 5% der Marken produziert. Diese Vorreiter (z. B. FOCUS und Vodafone) heben sich auf allen Plattformen deutlich von den übrigen Marken ab.
- Twitter ist das beliebteste Social Media-Tool: 39% der Marken nutzen es, gefolgt von YouTube mit 37%, Facebook mit 28% und Corporate Blogs mit 12%.

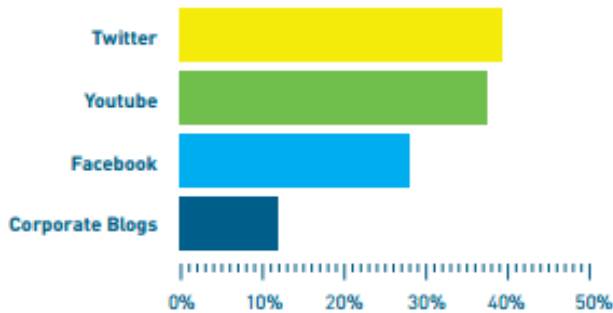


Abbildung 13: Social Media-Nutzung nach Plattformen (Nicolai & Vinke, 2009, S. 6)

- Telekommunikations- und Unterhaltungselektronikhersteller sind bei der Social Media-Nutzung führend: 92% bzw. 80% der Marken aus diesen Branchen nutzen Social Media. Am wenigsten wird Social Media in der Chemieindustrie (18%) und in der Finanzbranche (40%) genutzt.
- Allgemein gilt: Je aktiver Social Media betrieben wird, desto stärker ist die Resonanz der Internetnutzer. Diese Resonanz wird mit der Anzahl der Follower bei Twitter, der Anzahl an Kommentaren in Blogs sowie „Gefällt-mir“ auf Facebook und der Anzahl der Klicks bei YouTube-Videos gemessen.

(vgl. Nicolai & Vinke, 2009, S. 5f)

Dass Social Media in Zukunft zu einem essentiellen Faktor der Unternehmenskommunikation werden wird, stellt auch die Studie B2B Onlinemonitor 2011 der deutschen Agentur Die Firma GmbH fest, obwohl trotz dieser Erkenntnis oft die budgetären Mittel und der Umsetzungswille fehlen. In der Studie wurden mittels eines Online-Fragebogens 220 Unternehmensvertreter befragt, wobei die überwiegende Mehrheit in der Unternehmenskommunikation beziehungsweise im Marketing- und Produktmanagement tätig ist.

92% der Befragten stimmt der Aussage zu, dass Social Media-Kanäle in den kommenden drei Jahren zu einem wesentlichen Baustein in der Kundenkommunikation werden. 85% schätzen dabei die Chancen und den Nutzen höher ein als die möglichen Risiken. Ein Unternehmensvertreter trifft hierzu eine klare Aussage:

„Diejenigen, die es am besten schaffen, die gesuchten Informationen genau dort anzubieten, wo ihre potenziellen Kunden im Internet suchen, und in der Art und Weise, die ihre Kunden erwarten, werden das Rennen machen.“ (vgl. Die Firma GmbH, 2011, S. 11)

Die Ergebnisse der Studie identifizieren jedoch eine deutliche Diskrepanz zwischen den Aussagen zur Bedeutung von Social Media und den daraus folgenden Maßnahmen der Unternehmen. Viele Führungspersonen sind sich der steigenden Bedeutung des Web 2.0 bewusst, fördern jedoch keine Maßnahmen in diese Richtung. Das Internet wird noch immer häufiger als Informationsmedium statt als Kommunikationsmittel gesehen, die Bereitschaft, mit den Kunden in Dialog zu treten, ist marginal. Trotz der Bedeutung, die die interviewten Personen Online-Kommunikation zuschreiben, spiegelt sich diese in den Budgets nicht wider, da nahezu zwei Drittel (63%) der Unternehmen weniger als 5% ihres gesamten Kommunikationsetats für entsprechende Maßnahmen zur Verfügung stellen. (vgl. Die Firma GmbH, 2011, S. 17ff) Fazit der Studie ist, dass das Bewusstsein für die steigende Bedeutung von Online-Kommunikation und die daraus resultierende Handlungsnotwendigkeit vorhanden ist, es jedoch an Umsetzungsbereitschaft bzw. Umsetzungsmöglichkeiten mangelt.

Da die Unternehmen mittlerweile das enorme Potential von Online-Kommunikation erkannt haben und zum großen Teil zumindest auf einer Plattform vertreten sind, kann trotz allen Schwierigkeiten von einem kontinuierlichen Anstieg der Social Media-Aktivitäten gesprochen werden. Dennoch kommen vor allem inhaltlich qualitativ orientierte Studien immer noch oft zu dem Ergebnis, dass *„die meisten der Befragten zwar auf den bekannten Web-2.0-Plattformen vertreten sind, von einer strategischen Nutzung von Social Media innerhalb der Unternehmenskommunikation aber noch lange keine Rede sein könne.“*; so die Münchner Kommunikationsagentur PR-COM in einer Studie vom September 2009 auf Basis einer Umfrage unter den 30 Dax-Konzernen. (vgl. HorizontNET, 2009)

Jedes Unternehmen muss daher genau prüfen, welche digitalen Kommunikationskanäle im Rahmen der CSR-Kommunikationsstrategie sinnvoll sind, welche Maßnahmen zu treffen sind, um vermeintliche Risiken in Chancen umzuwandeln, und wie der optimale Kommunikationsmix aus neuen und traditionellen Medien aufeinander abzustimmen und zu gestalten ist. Cross Media-Kommunikation, also die kommunikationskanalübergreifende Kommunikation, spielt eine wichtige Rolle.

2.8.8 Formen der Kommunikation

Aufbauend auf der klassischen Charakterisierung von Modellen der Public Relations von Grunig und Hunt (1984) haben Morsing und Schultz (2006) einen CSR-

Kommunikationsansatz entworfen, der im Folgenden als theoretische Grundlage für die Differenzierung der Kommunikationsformen dient.

Morsing und Schultz unterscheiden thematisch zwei Arten von Kommunikation:

- Kommunikation als Informationsübermittlung
- Dialogorientierte Kommunikation

Kommunikation der Informationsübermittlung

Bei der Kommunikation der Informationsübermittlung geht es rein um die Verbreitung von Unternehmensinformationen an relevante Stakeholder und Zielgruppen, die Kommunikation übernimmt eine Dokumentationsfunktion - die Überbringung von Informationen steht im Vordergrund. Diese direkte, einkanalige CSR-Kommunikation stellt den klassischen Kommunikationsweg dar, bei dem ein Unternehmen versucht, seine CSR-Maßnahmen auf direktem Wege dem Verbraucher zu kommunizieren. Dies passiert meist klassisch über die Massenmedien wie Anzeigen in Zeitungen und Zeitschriften, Fernsehen und Radio. Des Weiteren werden die Inhalte über die Firmenhomepage, Printprodukte wie Broschüren und Folder und über das Web 2.0 kommuniziert. Die Stakeholder nehmen hierbei die passive Rolle als Empfänger ein. Primäres Ziel dieser Kommunikationsaktivitäten ist neben der Informationsüberbringung und der Vermittlung der Botschaft das *Stakeholder Influencing* die positive Beeinflussung der Zielgruppen.

Dialogorientierte Kommunikation

Die dialogorientierte Kommunikation kann in drei Unterkategorien gegliedert werden, abhängig vom Grad der Involviertheit der Kommunikationsempfänger.

Asymmetrische Kommunikationsstrategie

Diese Strategie wird auch „Stakeholder Response Strategy“ genannt und hierbei handelt es sich um eine vom Unternehmen initiierte zweiseitige Kommunikation mit den Stakeholdern. Ähnlich wie bei der Kommunikation der Informationsübermittlung ist hier das Ziel, die Anspruchsgruppen über die unternehmerischen CSR-Aktivitäten zu informieren. Zusätzlich wird jedoch Wert auf die Meinung der Stakeholder gelegt, wobei das Unternehmen als dominanter Part der Kommunikation auftritt. Die Stakeholder können nur ihr Feedback auf die unternehmensseitig initiierte Kommunikation geben, was den Unternehmen eine kritische Selbstreflexion und die Identifizierung von

Verbesserungspotentialen ermöglicht. Hierin liegt der Mehrwert dieser Kommunikationsform. (vgl. Morsing & Schultz, 2006, in Osburg, 2012, S. 473ff)

Symmetrische Kommunikationsstrategie

Bei dieser Kommunikationsform wird ein echter Dialog angestrebt, in den sich die Stakeholder einbringen sollen. Diese Form wird auch als Stakeholder Involvement Strategy bezeichnet, die als „*verständigungsorientierte Commitment-Strategie von Unternehmen gegenüber der Gesellschaft*“ verstanden wird. (vgl. Hansen, 1996, S. 39, in Osburg, 2012, S. 475)

Es handelt sich um eine partnerschaftliche Kommunikationsmaßnahme, bei der ein Unternehmen eine Partnerschaft mit einer NGO, mit Verbraucherorganisationen, mit Unternehmen seiner Branche etc. eingeht und die Partner gemeinschaftlich zu CSR-relevanten Themen kommunizieren. Es entsteht ein ergebnisoffener iterativer Prozess, bei dem die Themen, über die kommuniziert wird, sowohl vom Unternehmen als auch von den Stakeholdern beeinflusst und festgelegt werden. (vgl. Morsing & Schultz, 2006, S. 328 in Osburg, 2012, S. 475) Die Stakeholder werden aktiv in den Prozess miteingebunden und agieren auf gleicher Höhe wie das Unternehmen. Das unternehmensseitige Ziel ist der Aufbau und die Pflege von Beziehungen zu den Stakeholder-Gruppen. Das Unternehmen profitiert laut Osburg (2012, S. 476) vor allem durch positive Wirkungen in den Bereichen des Informationszuwachses, der verbesserten Risikowahrnehmung sowie einer langfristigen Erhöhung der Kundenzufriedenheit und damit Kundenloyalität. In der dialogisch orientierten symmetrischen Kommunikation ist ein professionelles Management der Beziehungen essentiell, da es auch zu negativen Erscheinungen wie der Identifizierung von Unternehmen verursachten Problemen, fehlerhafter CSR-Praktiken etc. kommen kann und in diesem Fall besondere Sensibilität gefragt ist.

Einbindung von Partnern

Diese symmetrische Kommunikation sieht die Einbindung von Partnern im Sinne eines Multistep Flow of Communication vor. Durch die strategische Einbindung ausgewählter Dritter, zum Beispiel NGOs, unabhängige Verbraucherinstitute oder Universitäten, kann ein Imagegewinn erreicht werden, wenn diese bei der Bevölkerung mehr Glaubwürdigkeit genießen als das Unternehmen selbst. Diese aus Sicht der Bevölkerung unabhängige, externe Dritte kommunizieren über das Unternehmen. Diese Kommunikationsstrategie ist für Unternehmen vor allem deshalb relevant, da externe Institutionen von den Kunden allgemein wesentlich positiver und glaubwürdiger beurteilt werden als direkte Unternehmensnachrichten. (vgl. Hansen & Schönheit, 1993, S. 74, in Osburg, 2012, S. 476)

Einbindung neuer Medien

Bei dieser symmetrischen Kommunikation stehen Web 2.0-Dialoginstrumente, die auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder individuell eingehen und den Dialog fördern, im Vordergrund. Bei einer ansprechenden Gestaltung des Web 2.0-Auftritts können erwiesenermaßen auch positive Wirkungen auf die gesamte Kundenzufriedenheit erreicht werden. (vgl. Wiedmann, Langner & Siecinski, 2007, S. 106 in Osburg, 2012, S. 477)

Auf dieses Thema wird in Kapitel 2.8.7 weiter eingegangen.

Die folgenden Punkte fassen auf Basis der Literaturrecherche die wesentlichen Eigenschaften einer glaubwürdigen und transparenten CSR-Kommunikation zusammen:

- CSR entsteht im Dialog, zuhören ist ein wichtiger Aspekt dabei.
- CSR wird im Unternehmen durch eine Führungskraft vertreten (Personal Leadership).
- Die CSR-Aktivitäten sind an lokalen und nationalen Interessen ausgerichtet und werden gegenüber der Politik kommuniziert.
- Unternehmen setzen inhaltliche Schwerpunkte, z. B. bei der Förderung von sozialen oder ökologischen Innovationen.
- CSR-Kommunikation muss glaubwürdig und nachvollziehbar sein.
- Glaubwürdige CSR-Kommunikation stützt sich auf überprüfbare Daten und Fakten.
- CSR muss in das Kerngeschäft und in die Unternehmensstrategie eingegliedert sein, idealerweise in den gesamten Wertschöpfungsprozess der Firmen.
- CSR beginnt dort, wo die gesetzliche Verpflichtung aufhört.
- Um verbrauchergerecht zu kommunizieren, ist eine klare, einfache und prägnante Sprache notwendig.
- CSR-Arbeit benötigt als Grundlage ein Werteleitbild.
- Kodizes stellen die Formalisierung der Wertebasis eines Unternehmens dar.
- Vertrauen ist der Schlüssel zur glaubhaften und damit guten CSR-Kommunikation.
- Vertrauensbildung entsteht durch Selbstverpflichtung.
- Transparenz schafft Vertrauen.
- Transparenz entsteht durch Vergleichbarkeit.
- Kodizes & Indizes bilden die Grundlage für Transparenz & Vergleichbarkeit.

- Komplexität muss reduziert werden--> allgemeine Floskeln mit verallgemeinernden Schlagwörtern sind zu vermeiden --> Die beste CSR-Kommunikation erfolgt anhand konkreter Projekte --> dadurch wird auch eine inhaltliche Gliederung geschaffen, sodass der Überblick bestehen bleibt.
- CSR ist keine Werbung: Eine werbelastige Sprache mit vielen Slogans und Superlativen schreckt ab und wirkt unglaubwürdig.
- CSR-Kommunikation soll zielgruppenspezifisch gestaltet werden.
- CSR-Kommunikation ist ein mehrstufiger Prozess, in den auch die Mitarbeiter einzubinden sind.
- CSR-Kommunikation kann sich sowohl auf bereits erreichte Ziele als auch auf zukünftige Ziele beziehen. Das Zustandekommen der Zielerreichung muss jedoch wieder den Kriterien der Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit entsprechen. Dies gilt ebenso für zukünftige Projekte.
- Interne und externe CSR-Kommunikation stehen im Einklang, ihre Wirkung bedingt sich gegenseitig. Die Kommunikation ermöglicht Dialogmöglichkeiten im und mit dem Unternehmen.
- CSR-Kommunikation thematisiert nicht nur Erfolge, sondern auch Herausforderungen. Sie macht deutlich, dass es sich um kontinuierliche Veränderungs- und Verbesserungsprozesse handelt.
- Der Dialog und die Kooperation mit anderen Unternehmen soll gesucht werden, um voneinander profitieren zu können.
- Idealerweise erfolgt eine Überprüfung der Rezeption der CSR-Kommunikation. Dadurch werden Fehler oder Lücken in der Kommunikation identifiziert und das Konzept kann verbessert werden.
- Eine prägnante und auffällige Darstellung ist wichtig, Klischees sollen jedoch so minimal wie möglich eingesetzt werden
- Die Einbeziehung und Unterstützung der Geschäftsführung der Unternehmen ist zentral für eine erfolgreiche Umsetzung der Leitlinien. Nur wenn diese den CSR-Prozess mitträgt, besteht eine ausreichende Legitimation im gesamten Unternehmen. Auf Grundlage dessen kann eine verbrauchergerechtere, auf einer validen Basis aufbauende CSR-Kommunikation entwickelt werden.
- Das Unternehmen, die Marke und das Produkt sollen nicht zu stark in den Vordergrund gerückt werden - konkrete Maßnahmen, Aktionen und Projekte stehen im Vordergrund. Sonst kann die Kommunikation schnell als PR missverstanden werden.

3. Die Mineralöl- und Automobilindustrie

3.1 Der österreichische Kraftstoffmarkt

In Österreich wird nur eine minimale Menge an Rohöl gefördert, der überwiegende Teil des Rohöls wird importiert, da der Staat zu 90% importabhängig ist. Österreich importierte 2012 Erdöl aus 15 Ländern, wichtigste Rohöllieferanten waren Kasachstan, Nigeria, Russland und Libyen. Die Anlieferung erfolgt stets durch eine Pipeline in die Raffinerie Schwechat, Österreichs einziger Raffinerie und eine von 655 weltweit. Die Raffinerie in Schwechat zählt mit einer Fläche von fast 1,5 km² zu einer der größten und modernsten Raffinerien Europas und ist im Besitz der OMV Refining & Marketing GmbH, einer Gesellschaft der OMV AG. Eine weitere bedeutende Raffinerie für die Versorgung des österreichischen Treibstoffmarktes ist die Raffinerie Bayernoil. Diese Relevanz ergibt sich einerseits durch die geographische Nähe der Raffinerie und andererseits aufgrund der Besitzverhältnisse - die größte Raffinerie im bayrischen Raum befindet sich zu 45% im Besitz der OMV AG. Folgende Tabelle listet jene Raffinerien, die einen relevanten Bezug zum österreichischen Mineralölmarkt aufweisen, sowie deren Rohölverarbeitungskapazität auf. In naher Umgebung zu Österreich liegen noch die Raffinerien in Ingolstadt und in Burghausen. Die Raffinerie in Ingolstadt ist im Besitz der Petroplus AG mit Sitz in der Schweiz. Petroplus ist ein Unternehmen, welches im Besitz von sechs Raffinerien in Europa ist und als unabhängiger Produzent von Raffinerie-Produkten auftritt. Die Raffinerie in Burghausen befindet sich zu 100% im Besitz der OMV Deutschland GmbH.

Raffinerie	Rohölverarbeitungskapazität	Staat
Schwechat	9,6 Mio. t p. a.	Österreich
Bayernoil	10,3 Mio. t p. a.	Deutschland
Burghausen	3,6 Mio. t p. a.	Deutschland
Ingolstadt	5,0 Mio. t p.a.	Deutschland
MiRO Karlsruhe	14,9 Mio. t p.a.	Deutschland
Gelsenkirchen	12,7 Mio. t p. a.	Deutschland
ERE Lingen	4,5 Mio. t p. a.	Deutschland
Leuna	12,0 Mio. t p.a.	Deutschland
Slovnaft Bratislava	6,1 Mio. t p. a.	Slowakei
Százhalombatta	8,1 Mio. t p. a.	Ungarn
Mestre - Venedig	4 Mio. t p. a.	Italien

Abbildung 14: Raffinerien (BWB, 2011, S.15)

Folgende sieben Mineralölkonzerne sind in Österreich tätig:

- OMV AG

- BP Austria AG (Tochter der britischen BP plc)
- SHELL Austria GmbH (Tochter der britischen Royal Dutch SHELL plc)
- AGIP Austria GmbH (Tochter des italienischen Energiekonzerns ENI)
- ESSO Austria GmbH (Tochter der US-amerikanischen Exxon Mobil Corporation)
- ConocoPhillips Austria GmbH (Tochter der US-amerikanischen ConocoPhillips Company)
- MOL Austria Handels GmbH (Tochter der ungarischen MOL Hungarian Oil and Gas Plc.)

Mit Ausnahme der MOL bieten alle Mineralöllieferanten Kraftstoffe flächendeckend in Österreich an. 73% aller Treibstoffe der Hauptbetreiber werden aus Produktionsstätten mit einem Radius von maximal 200 km um Österreichs Mitte bezogen, somit sind die Transportwege relativ kurz. Nur rund 13 % des Inlandsbedarfs wird aus größerer Entfernung (mehr als 400 km) nach Österreich transportiert. (vgl. BWB, 2011, S. 8ff)

3.2 Die Tankstellensituation in Österreich

Der heimische Tankstellenmarkt ist durch eine relativ hohe Dichte und harten Wettbewerb charakterisiert. Das hat zur Folge, dass es aufgrund von Einsparungsmaßnahmen einen markanten Abwärtstrend bei Servicestationen gibt und das Modell der unbemannten Stationen ausgeweitet wird. Im Jahr 2010 existierten in Österreich 283 unbemannte Automaten-Tankstellen, während 2012 bereits 507 derartige Stationen nutzbar waren.

Der Fachverband der Mineralölindustrie Österreich veröffentlichte 2012 eine Statistik über die Häufigkeit der Tankstellenanbieter. BP, Eni und Shell betreiben die meisten Tankstellen in Österreich, gefolgt von der OMV an vierter Stelle. (vgl. FVMI, 2012, S. 21f)

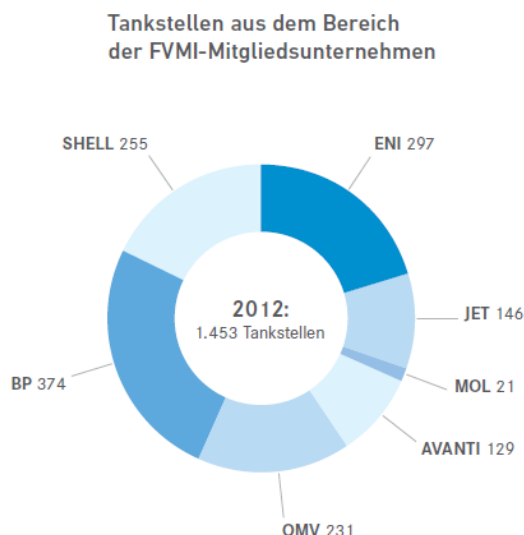


Abbildung 15: Häufigkeit der Tankstellen in Österreich nach Anbietern (vgl. FVMI, 2012, S. 33)

Zu den sogenannten „Major-Branded“-Tankstellenbetreibern zählen BP, Eni, ConocoPhillips, MOL, OMV und SHELL sowie deren Tochtergesellschaften. Weiters gibt es noch viele kleine freie Tankstellenanbieter, die keinen internationalen Mineralölgesellschaften angehören, z. B. Genol, Avia, Turmöl oder IQ. (vgl. OTS, 2012) Diese „Major“-Anbieter, die in der Regel höhere Preise kalkulieren als freie Tankstellen, sind in Österreich überrepräsentiert. Der Anteil der „Major“-Tankstellen beträgt je nach Bundesland zwischen 92% (in Vorarlberg) und 42% (im Burgenland). Ihr Anteil in Österreich befindet sich auf einem vergleichsweise hohen Niveau, allerdings mit sinkender Tendenz. Während der Anteil dieser Tankstellen im Jahr 2000 noch fast 71% betrug, so ist er über die Jahre bis 2009 auf 61,2 % gesunken.

Abgesehen von einer Vermehrung der freien Tankstellen war der Mineralölgroßhandel in Österreich in den letzten Jahren (2003-2008) keinen einschneidenden Veränderungen unterworfen. (vgl. BWB, 2011, S. 34ff)

3.3 Die Notwendigkeit von CSR speziell in Mineralöl- und Automobilkonzernen

Im Rahmen einer 2010 durchgeführten österreichischen Studie, bei der 491 Personen zwischen 12 und 75 Jahren befragt wurden, wurden die Personen im Rahmen einer Frage gebeten, branchenspezifisch anzugeben, ob sie in letzter Zeit positive oder negative Berichte gehört haben, egal ob in den Medien oder im privaten Umfeld. Die

Mineralölindustrie assoziieren mehr als 80% der Befragten mit einer negativen Berichterstattung. An dritter Stelle, im Hinblick auf negative Berichterstattung, liegt die Automobilbranche, nur Banken werden noch negativer eingestuft. Wie die Studie von Mayerhofer (2010, S. 59) feststellt, sind die beiden Branchen, auf die die vorliegende Arbeit fokussiert, in der Wahrnehmung der österreichischen Bevölkerung oft negativ konnotiert.

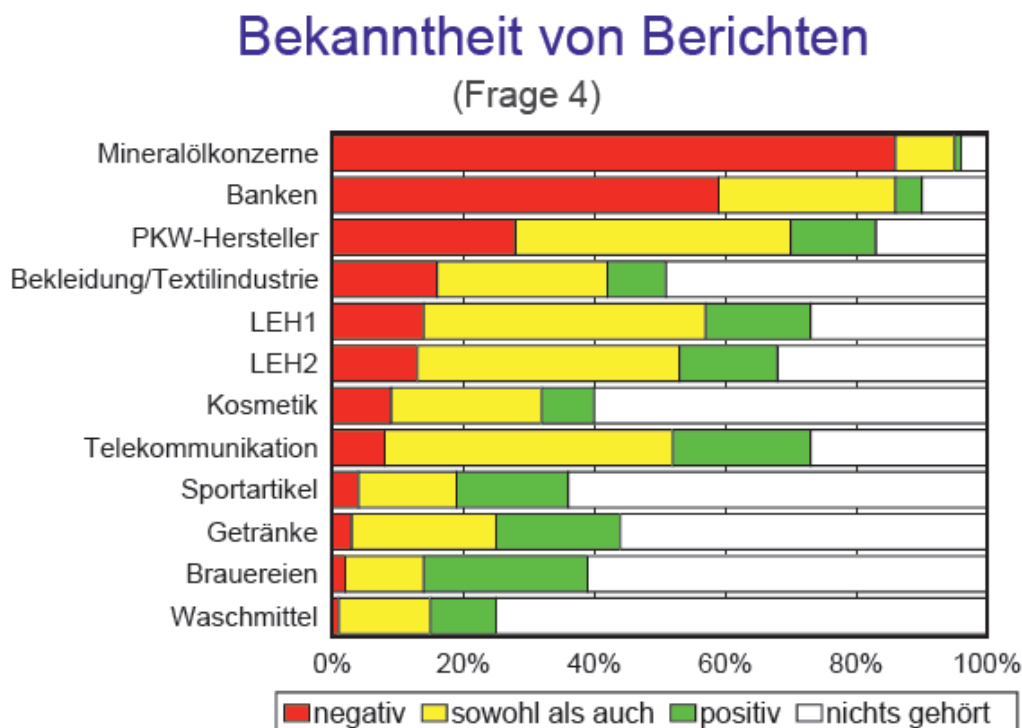


Abbildung 16: Die Bekanntheit von Berichten nach Branchen (vgl. Mayerhofer, 2010, S. 59)

Der Bedarf nach CSR-Maßnahmen ist somit gegeben, um eine Reputationssteigerung und eine damit einhergehende positive Berichterstattung und Wahrnehmung in der Bevölkerung erreichen zu können.

In einer deutschen Publikation der Bertelsmann-Stiftung von Backhaus et al. wird untersucht, wie sich deutsche Unternehmen an ihren internationalen Standorten gesellschaftlich engagieren, um globale Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Hierfür wurde ein Branchenvergleich durchgeführt und für jede der sechs Wirtschaftsbranchen ein Profil des internationalen CSR-Engagements erstellt.

Die CSR-Aktivitäten deutscher Unternehmen im Ausland wurden branchenübergreifend in vier übergeordnete Themenblöcke kategorisiert: Umweltschutz, verantwortungsvolle

Gestaltung der Wertschöpfungskette, Förderung der gesellschaftlichen Entwicklung vor Ort sowie Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterförderung.

Für die Automobilindustrie stehen die Aquirierung und die Förderung der Mitarbeiter an oberster Stelle der CSR-Maßnahmen. Weiters soll in die umweltfreundliche und ressourcenschonende Produktentwicklung und -verwendung investiert werden, da gerade die Automobilindustrie immer wieder mit dem Vorwurf der Umweltverschmutzung und der Umweltausbeutung konfrontiert ist.

Die Branche sieht sich weltweit konfrontiert mit Herausforderungen wie Sicherheit von Autoinsassen und anderen Verkehrsteilnehmern sowie CO₂-Emissionen, die bei der Produktion und dem Betrieb von Autos entstehen und den Klimawandel beschleunigen.

Branche	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4
Automobil	Mitarbeitergewinnung und Personalentwicklung	Umweltfreundliche und zukunftsfähige Produkte	Betrieblicher Umweltschutz	Sicherheit auf der Straße

■ Umweltschutz ■ Förderung der gesellschaftlichen Entwicklung vor Ort
■ verantwortungsvolle Gestaltung der Wertschöpfungskette ■ Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterförderung

Abbildung 17: Zentrale Themen in der Automobilbranche (vgl. Backhaus et al., 2010, S. 10)

Die Umsetzung des unternehmerischen Engagements wird in der Studie auch danach unterschieden, auf welcher Ebene der unternehmerischen Tätigkeit das Engagement ansetzt, wobei zwischen drei Bereichen unterschieden wird. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass sich die Automobilbranche auf allen Ebenen überdurchschnittlich engagiert, was auch daran liegen kann, dass nur große, multinationale Automobilhersteller in die Untersuchung einbezogen wurden, die in der Regel Produktionsstätten und Niederlassungen in vielen Ländern haben und daher auch über mehr Ressourcen für die Gestaltung ihres CSR-Engagements verfügen.

Ein weiteres Ergebnis der Studie ist, dass sich deutsche Automobilhersteller zur Gestaltung des gesellschaftlichen Umfelds vor allem für kulturelle Projekte interessieren und ein Bewusstsein für Verkehrssicherheit in der Öffentlichkeit schaffen wollen.

Maßnahmen für eine umweltfreundliche Produktion werden stets weiterentwickelt, ebenso wie Programme zur Weiterentwicklung und Bindung ihrer Mitarbeiter und die Entwicklung von Fahrzeugen mit umweltfreundlichen Antrieben.

Da mehr als die Hälfte der Produktion im Ausland stattfindet und in Staaten wie China, Brasilien oder Südafrika die Schul- und Berufsausbildung oft mangelhaft ist und daher die

Mitarbeiter nicht über ausreichendes Wissen verfügen und außerdem aufgrund der dortigen niedrigen gesetzlichen Auflagen die Bedingungen in punkto Arbeitsschutz und Sicherheit mangelhaft sind, ist es für die Unternehmen nicht immer einfach, eine konstant hohe Qualität zu gewährleisten. Die Personalausbildung, vor allem in diesen Schwellen- und Entwicklungsländern ist daher essentiell, da nur mit hochqualifiziertem Personal eine hohe Qualität garantiert werden kann. Daher gehört es für Automobilhersteller auch dazu, konstruktiven Einfluss auf Rahmenbedingungen zu nehmen, die die Schul- und Berufsbildung vor Ort betreffen. Da die Ausbildung nicht den europäischen Standards entspricht, sind die Arbeiter häufig mangelhaft ausgebildet und dies stellt die Unternehmen vor ein großes Problem. Denn trotz des hohen Automatisierungsgrades in den Fertigungsstätten sind gut ausgebildete Fachkräfte unverzichtbar. Mit überdurchschnittlicher Bezahlung, Ausbildungslehrgängen und attraktiven Sozialleistungen versuchen die Hersteller, qualifiziertes Personal zu akquirieren und langfristig zu binden.

Der Schutz der Umwelt und des Klimas gilt als zentrale Aufgabe der Automobilbranche, die unter der ständigen kritischen Beobachtung der Bevölkerung steht und deshalb auch entsprechend agieren muss. Die Verringerung der Emissionen konventioneller Fahrzeuge ist nur eine kurzfristige Option. Mittelfristig müssen alternative Antriebssysteme und Treibstoffe entwickelt werden, um von begrenzt vorhandenen Ressourcen wie Öl unabhängig zu sein.

Die Wettbewerbsfähigkeit der Automobilhersteller wie AUDI, Volkswagen oder BMW hängt massiv von der Entwicklung technologischer Innovationen ab, um den Vorsprung asiatischer Autohersteller bezüglich Umweltfreundlichkeit aufholen zu können.

(vgl. Backhaus et al., 2010, S. 20f)

Die EU erarbeitete in der Arbeitsgruppe CARS 21 (Competitive Automotive Regulatory System for the 21st Century) von 2010 bis 2012 einen Lösungsweg für die Frage, wie sie bis 2020 und darüber hinaus nachhaltig wachsen und dennoch konkurrenzfähig bleiben kann.

Auf der Grundlage der Empfehlungen im Ergebnisbericht verabschiedete die Kommission im November 2012 den Aktionsplan CARS 2020, der Maßnahmen zur Förderung von Innovation und fortschrittlichen Technologien, zur Verbesserung der Marktbedingungen und der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt sowie zur vorausschauenden Einstellung auf Veränderungen vorsieht. Die Durchführung des Aktionsplans wird von der Expertengruppe CARS 2020 beobachtet. (vgl. Europäische Kommission, 2013)

Der innerbetriebliche Umweltschutz ist ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil der CSR-Aktivitäten in der Automobilbranche und zählt zum Bereich des Risikomanagements. Je weniger Unfälle mit Gefahrenstoffen passieren, desto reibungsloser läuft der Produktionsbetrieb. Umweltschutzmaßnahmen sichern überdies die Sicherheit der Mitarbeiter und senken Kosten, da dem Unternehmen durch den Ausfall eines Mitarbeiters aufgrund eines Arbeitsunfalls enorme Kosten entstehen und zusätzlich nach Ersatz gesucht werden muss. Zudem wird durch den Einsatz von CSR das Image gestärkt, da vor allem an den Standorten der Unternehmen die Bewohner den verantwortlichen Umgang mit ökologischen Ressourcen und Arbeitskräften beobachten und honorieren. Was das gesellschaftliche Umfeld betrifft, so findet CSR überwiegend in Form von Spenden und Sponsoring im Kulturbereich statt. (vgl. Backhaus et al, 2010, S. 20ff)

Die Mineralölindustrie ist ebenfalls in einer hochsensiblen Branche tätig. Einerseits zählt sie zu den weltweit wichtigsten Branchen, da sie für das Transportwesen, für die Chemieindustrie und für die globale Wärme- und Energiegewinnung von enormer Bedeutung ist, andererseits ist die Branche mit weitreichenden ökologischen Missständen konfrontiert. (vgl. Pies, von Winning, Sardison & Girlich, 2009, S. 2)

Die Geschäftstätigkeit der Mineralölindustrie zieht immer negative ökologische Auswirkungen mit sich, wie Klimawandel, Ölverschmutzungen, photochemischen Smog oder die Gefährdung von Tierarten und Landschaften, und steht dafür immer wieder in der öffentlichen Kritik. (vgl. Levy & Kolk, 2002, S. 39)

Unfälle auf Bohrinselfn und daraus resultierende schwere Umweltkatastrophen, die durch austretendes Öl im Meer verursacht werden, sind keine Seltenheit. Zu einer der schwersten Ölkatastrophen der Geschichte zählt die als „Deepwater-Horizon“ bekannte Ölpest im Golf von Mexiko 2010, bei der 780 Millionen Liter Öl ins Meer gelangten, 11 Menschen ums Leben kamen und die den Produzenten BP an den Rande der Existenz brachte. (vgl. Spiegel, 2010) Katastrophale Zustände auf Bohrinselfn, auf denen die Arbeiter oft bis zur Erschöpfung arbeiten müssen, undichte Stellen und Lecks in den maroden Tanks und Pipelines, aus denen Öl fließt, und Meldungen über kollidierte Tanker gelangten immer wieder durch die Medien an die Öffentlichkeit. Die Schäden für die Umwelt sind enorm: Meerestiere wie Delfine, Muscheln und Korallen verenden, das Grundwasser wird verseucht, auch ganze Landstriche werden kontaminiert, Seevögel sterben. Außerdem sind die finanziellen Schäden durch Tourismuseinbußen enorm, worunter die Bewohner der verseuchten Landstriche zu leiden haben und oftmals in Existenznot geraten. (vgl. Focus, 2010)

Abgesehen von gravierenden Umweltschäden durch Unfälle auf Bohrinseln und Lecks in Tanks werden ganze Gebiete durch seismische Untersuchungen sowie durch den Bau von Förderstätten, Pipelines, Straßen und anderen infrastrukturellen Bebauungen beeinträchtigt und die dortige Artenvielfalt gefährdet. Aufgrund der schlechten Arbeitsbedingungen und häufigen Arbeitsunfälle auf Bohrinseln wurden Mineralölunternehmen sogar mit Menschenrechtsverletzungen in Verbindung gebracht. (vgl. Pies et al., 2009, S. 2)

Die Branche sieht sich somit mit Problemen konfrontiert, die als Folgen massive Schädigungen der Umwelt und der in diesen Gebieten ansässigen Menschen und der Arbeiter auf den Bohrinseln nach sich ziehen. Aufgrund solcher Probleme ist es für Mineralölunternehmen essentiell, nachhaltig und ökologisch ressourcenschonend zu wirtschaften und sich durch verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit und CSR-Maßnahmen von diesem katastrophalen Image zu distanzieren. Es steht außer Frage, dass die Ölgewinnung und -verarbeitung ebenso wie die Verwendung von Öl Auswirkungen auf das Ökosystem haben. Um die ökologische Belastung so gering wie möglich zu halten, ist eine Weichenstellung in Richtung Nachhaltigkeit essentiell.

Aus diesem Grund sind Investitionsprojekte, die auf eine Dauer von 20 bis 30 Jahren angelegt sind, keine Seltenheit. Diese im internationalen Kontext eher ungewöhnlich lange Zeitspanne verdeutlicht, dass die Unternehmen ein langfristiges Interesse an nachhaltiger Geschäftstätigkeit haben und es ihnen wichtig ist, ihre langfristig gebundenen Investitionen in eine moderne, stabile Infrastruktur nicht durch Umweltskandale, den Verlust sozialer Akzeptanz oder durch politische Unruhen gefährden zu lassen. (vgl. Pies et al., 2009, S. 2f)

4. Empirie

4.1 Die Methode - Das Experteninterview

Charakteristika

Nach Atteslander (2002, S. 114) ist ein Interview immer eine Befragung, bei der zwei oder mehrere Personen miteinander kommunizieren. *„Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen: Dies geschieht in bestimmten Situationen und wird durch gegenseitige Erwartungen geprägt. Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“*

Der Interviewer tritt mit dem zu Befragenden in einen Dialog, wobei dieser auf ein bestimmtes Informationsziel gerichtet ist. (vgl. Haller, 2001, S. 129, in Gläser & Laudel, 2010, S. 112) Im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung zählen die Experteninterviews aufgrund der dezimierten Zahl der Befragten und aufgrund der Offenheit der Fragen zu den qualitativen Methoden der Datenerhebung. (vgl. Mieg, 2005, S. 5)

Experteninterviews zeichnen sich durch einen hohen Anwendungsfeldbezug aus. Das qualitative Experteninterview ist dem Bereich der qualitativen Forschung zuzuordnen und orientiert sich an folgenden Kennzeichen:

- Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien --> der zu untersuchenden Gegenstand ist Bezugspunkt für die Auswahl von Methoden und nicht umgekehrt. Gegenstände werden dabei nicht in einzelne Variablen zerlegt, sondern in ihrer Komplexität und Ganzheit in ihrem alltäglichen Kontext untersucht.
- Berücksichtigung und Analyse unterschiedlichster Perspektiven --> Qualitative Forschung berücksichtigt, dass die auf den Gegenstand bezogenen Sicht- und Handlungsweisen im Feld sich schon deshalb unterscheiden, weil damit unterschiedliche subjektive Perspektiven und soziale Hintergründe verknüpft sind.
- Reflexivität des Forschers und der Forschung --> Die Reflexion des Forschers über seine Handlungen und Beobachtungen im Feld, seine Eindrücke, Irritationen, Einflüsse, Gefühle etc. werden zu Daten, die in die Interpretation einfließen, und in Forschungstagebüchern/Forschungsjournalen oder Protokollen dokumentiert werden. (vgl. Flick, 2006, S. 18f)

Das Experteninterview ist eines der am häufigsten eingesetzten Verfahren in der empirischen Sozialforschung, aber im Prinzip keine eigene Interviewform. Laut Flick (1995, S. 109f) ist es eine Variante des Leitfrageninterviews. Das Spezifische ist hierbei die Zielgruppe. Die Experten stehen nicht aufgrund ihrer Person an sich im Mittelpunkt des Forschungsinteresses, vielmehr fungieren sie als Repräsentanten für etwas.

Als Experte bezeichnen Mieg und Näf jemanden, der „aufgrund langjähriger Erfahrung über bereichsspezifisches Wissen/ Können verfügt.“ (2005, S. 7)

Diese Definition soll helfen, einen häufigen Fehler beim Experteninterview zu vermeiden, nämlich Leute zu befragen, die zu einem bestimmten Problem zwar eine Meinung, aber keine ausreichende Erfahrung haben. Das Hauptmotiv eines Experteninterviews ist es, fachbezogene neue Aussagen zu erhalten, es besteht somit ein rein sachliches und kein z. B. personenbezogenes Interesse. Essentiell beim Experteninterview ist auch die fachliche Kompetenz des Interviewers. Ein Interviewer, der mit dem Fachgebiet vertraut ist, kann viel schneller auf Aussagen reagieren, nachhaken oder Gesagtes in Frage stellen. Außerdem wechseln bei inkompetenten Fragestellern Experten oft in eine Art didaktische Rolle und versuchen, dem als Laien enttarnten Interviewer die fachlichen Grundzüge in vereinfachter Form darzustellen. Damit wird die Möglichkeit verschenkt, mit dem Experteninterview spezifische Fragen sachgerecht zu klären. (vgl. ebd., 2005, S. 10)

Mieg und Näf haben die Hauptcharakteristika eines Experteninterviews optisch übersichtlich wie folgt zusammengefasst:

EXPERTENINTERVIEW
Hauptmotiv: sachliches Interesse
Vorgehensweise: konstruktive Sachzusammenhänge werden erhellt, und dies nie gegen den Willen der Befragten
Motivation der Befragten im Interview: Sachmotivation, Wissensvermittlung, Darstellen von Wissen und Können
K.O.-Kriterium Befragter: Befragter ist kein Experte / hat keine Erfahrung
K.O.-Kriterium Interviewer: fachliche Inkompetenz

(vgl. 2005, S. 9)

Die Interviews werden mit den CSR-Vertretern der ausgewählten Firmen durchgeführt und orientieren sich an einem Gesprächsleitfaden. Es handelt sich somit um ein teilstandardisiertes Experteninterview.

Die Interviews werden leitfadengestützt durchgeführt, wobei hier der Strukturierungsgrad sehr variabel ist. Der Interviewleitfaden soll als Unterstützung dienen und ein

themenfokussiertes Gespräch in Gang bringen, jedoch antworttechnisch nicht einschränken, so wie das beispielsweise bei einem Fragebogen der Fall ist. Experteninterviews sind also meistens relativ offen geführte Leitfadenterviews.

Meuser und Nagel (1997, S. 486) ziehen bei Experteninterviews die leitfadengestützte Variante dem narrativen, komplett offenen Interview vor, da sie der Meinung sind, narrative Interviews brächten die Gefahr mit sich, dass der Interviewer als inkompetenter Gesprächspartner auftritt, dadurch nicht ernstgenommen und somit das Wissen der Experten nicht umfassend erhoben wird.

Auch Vogel (1995) spricht sich beim Experteninterview für die Verwendung eines Leitfadens aus, da dadurch eine „systematisierende Materialgewinnung“ gewährleistet ist. Der Leitfaden enthält „*die für die Untersuchung relevanten Themen(komplexe), die im Gespräch behandelt werden sollen*“. (Vogel, 1995, S. 76) Die Orientierung an einem Leitfaden, der das wesentliche Grundgerüst jener Informationen abdeckt, die exploriert werden sollen, sichert den Interviewer gegen eine lückenhafte Datenbeschaffung ab. Außerdem kann so vermieden werden, dass das Gespräch ins Stocken gerät, da der Interviewer jederzeit auf Fragen aus dem Fragenpool zurückgreifen kann. Darüber hinaus erleichtert ein Leitfaden auch die Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviews.

Meuser und Nagel (1997, S. 487f) schlagen bei Experteninterviews eine leitfadengestützte, trotzdem offene und flexible Form der Interviewführung vor. Der Leitfaden enthält Themen, die es anzusprechen gilt, aber nicht detaillierte und ausformulierte Fragen. Im Interviewverlauf ist auf eine „*flexible und unbürokratische Handhabung des Leitfadens*“ zu achten, um unerwartete thematische Schwerpunktsetzungen seitens des Experten nicht zu unterbinden, sondern solche eben gerade zu ermöglichen. Flexibilität, Interaktivität und Kontinuität sollen gewährleistet werden.

Der Leitfaden verhindert, dass im Verlauf des Gesprächs wichtige Fragen ausgelassen werden. Mit Hilfe der Formatierung lässt er sich zur besseren Übersicht noch strukturieren, indem sogenannte Schlüsselfragen-Fragen, die unbedingt gestellt werden müssen, hervorgehoben werden. Demgegenüber gibt es Eventualfragen, die von untergeordneter Bedeutung sind und nur bei zeitlicher Eignung gestellt werden. (vgl. Miegl & Näf, 2005, S. 14) Der Leitfaden soll thematisch sinnvoll angeordnet sein und eine leichte Einstiegsfrage beinhalten, um die Situation aufzulockern, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und natürliche Gesprächsbarrieren, wie sie zwischen Fremden grundsätzlich üblich sind, abzubauen, da eine entspannte Kommunikationssituation geschaffen werden soll. Denn nur wenn der Gesprächspartner sich wohl fühlt, wird er bereit sein, viel zu erzählen, so die

Meinung von Honer. (1994, S. 629) Nach der Aufwärmfrage wird der Leitfaden situationsflexibel durchgearbeitet, wobei es für die Gewinnung relevanter Daten wichtig ist, Erzählanstöße zu geben und narrative Monologe des Experten im Gespräch zuzulassen. (vgl. Vogel, 1995, S. 77) Der Leitfaden ist flexibel zu handhaben, um den Experten die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Strukturierungen und die für sie relevanten Aspekte des Themas ins Interview einzubringen. Der größte Fehler wäre hier, das Interview auf einen „Frage- und Antwort-Dialog“ zu dezimieren und der Kommunikationssituation zu wenig Offenheit zu gewähren. Dieser Fehler, der oft aus der Angst des Interviewers vor offenen Gesprächssituationen oder einem angesichts der limitierten Zeit, die zur Verfügung steht, zu umfangreichen Leitfaden begangen wird, blockiert Informationen, statt deren Austausch zu fördern. (vgl. Friebertshäuser, 1997, S. 377)

Für die letzte Frage des Leitfadens gilt schließlich dasselbe, das bereits über den Einstieg zum Interview festgehalten wurde: Sie *„sollte angenehm sein, also weder besonders schwierig noch heikel“* (Gläser & Laudel 2004, S. 144).

Der Leitfaden gliedert sich somit in drei Teile:

- Einstiegsfragen
- Hauptteil mit Frageblöcken
- Abschlussfrage mit Rückblick/Ausblick und Dank.

(vgl. Mieg et al., 2005, S. 14f)

Briefing der Interviewpartner

Bereits beim Vorabkontakt - bei der Interviewanfrage - und zur Gesprächseinstimmung auch nochmals zu Beginn der Interviews wurde jeder Experte über die Rahmenbedingungen aufgeklärt, um Klarheit zu schaffen, um Zweifel aus dem Weg zu räumen und eine angenehme Ausgangssituation zu gewährleisten, da der Interviewpartner weiß, was auf ihn zukommt und worauf er sich einstellen kann. Es wurde der Anlass des Interviews benannt, erklärt, um welche Fragestellung es geht und warum genau er/sie der/die richtige Interviewpartner ist. Der Ablauf des Interviews, die zeitlichen Ressourcen und die Aufzeichnung mittels Diktiergerät wurden erklärt, ebenso wie die Weiterverarbeitung der Daten. Für den Experten sollte klar sein, in welcher Weise seine Aussagen Verwendung finden. Mit allen wurde über das Thema Datenschutz gesprochen und die Bereitschaft zur Gewährung einer Anonymisierung und des Schutzes von persönlichen Daten erklärt, was eine von sechs Personen in Anspruch nahm. Weiters

wurde allen Interviewpartnern angeboten, die fertigen Transkripte zuerst gegenzulesen, sodass erst nach ihrer Freigabe eine Weiterverarbeitung erfolgte. Ebenso erhielt jeder Experte das Angebot, die fertige Arbeit mit Kennzeichnung der sie betreffenden Passagen zur Verfügung gestellt zu bekommen. Diese umfassende Kommunikation der Rahmenbedingungen an den Interviewpartner folgt dem Prinzip der informierten Einwilligung nach Gläser und Laudel (2004).

Demnach stimmt der Zu-Befragende eher einer Interviewanfrage zu, wenn er über die Situation aufgeklärt ist und das Ziel der Untersuchung, die Rolle, die er in diesem Zusammenhang spielt, etc. kennt.

Materialaufbereitung

Die Datenerfassung erfolgt zeitgleich mit der Datenerhebung durch die Aufnahme des Gesprächs mit einem Tonbandgerät. Danach wird ein Transkript der einzelnen Interviews angefertigt, um eine schriftliche Version vorliegen zu haben und daraus Passagen zitieren zu können. Unter Transkription versteht man nach Mayring die Übertragung von gesprochener Sprache in eine schriftliche Form. (2002, S. 89) Die Protokollierungstechnik ist die wörtliche Transkription. (vgl. ebd. 2002, S. 89 f.)

Jedes Interview wird in einem Word-Dokument mit Zeilennummerierung transkribiert, um eine exakte Zitation zu gewährleisten. Der Text wird zunächst wortgetreu übertragen und dann „geglättet“, um einen besseren Lesefluss zu gewährleisten und nicht vom Inhalt abzulenken. Daher wird der Text in Bezug auf Versprecher, etc. bereinigt. Die Fragen des Interviewers und die Antworten des Befragten werden optisch klar getrennt, um eine bessere Übersicht zu gewährleisten und Missverständnissen in Bezug auf die Herkunft der Aussagen vorzubeugen. Die Transkripte dienen als Basis für das Auswertungsverfahren.

Auswertung

Die Auswertung erfolgt im Hinblick auf die forschungsleitenden Hypothesen, Forschungsfragen und eventuelle neue wissenschaftliche Fragen, die sich im Laufe der Interviews ergeben haben. Die zentralen Aussagen werden extrahiert, zusammengefasst und miteinander auch innerhalb der verschiedenen Interviews vernetzt. Zuletzt erfolgt eine Interpretation der Ergebnisse.

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt auf Basis der qualitativen Inhaltsanalyse. Das primäre Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist die systematische Aufbereitung von Material aus dem Kommunikationsprozess. Das Interviewmaterial soll strukturiert und selektiert werden, um eine Fokussierung auf die wesentlichen Inhalte zu erreichen. (vgl. Flick, Kardorff, Keupp, Rosenstiel & Wolff, 1995, S. 209) Das Ziel ist eine Verdichtung und

eine Interpretation der Daten sowie ein Vergleich der Interviews untereinander, vor allem im Hinblick auf die Forschungsfragen.

Die Auswertung erfolgt nach der interpretativen Auswertungsstrategie für leitfadenorientierte Experteninterviews von Meuser und Nagel. Das Ziel der Auswertung ist es, eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews herzustellen und die zentralen Aussagen der Experten, vor allem im Hinblick auf die forschungsleitenden Fragen zu extrahieren. Der Umfang des Datenmaterials wird auf diese Weise reduziert. Die Auswertung erfolgt nicht sequentiell, sondern anhand inhaltlich zusammengehöriger Textpassagen.

Meuser und Nagel teilen ihr Verfahren in fünf Stufen ein, die nacheinander zu durchlaufen sind, wobei das vollständige Transkript als Grundlage dient.

Zuerst erfolgt eine Paraphrasierung, bei der textgetreu in eigenen Worten anhand thematischer Einheiten wiedergegeben wird, was gesagt wurde: die Meinungen, Urteile, Beobachtungen und Deutungen der Experten. In dieser Stufe ist es noch wichtig, nahe am Text zu bleiben und die Sequenzierung des Textens nach Themenblöcken vorzunehmen. Eine gute Paraphrase zeichnet sich durch ihr nicht-selektives Verhältnis zu den behandelten Themen und Inhalten aus - nicht Redundanz ist das Problem des Paraphrasierens, sondern Reduktion von Komplexität. Wird in der Paraphrasierungsphase bereits zu viel scheinbar Unwichtiges herausgenommen, so besteht die Gefahr, dass wichtige Aspekte nicht in die Interpretation einfließen, da sie bereits zu Beginn gefiltert wurden. Die Gefahr ist, Inhalte durch voreiliges Klassifizieren zu verzerrern und Informationen durch voreilige Textreduktion zu unterschlagen. Das Ziel ist es, das Textmaterial zu verdichten sowie erste Themeneinheiten und Relevanzen zu identifizieren.

Thematisches Einordnen

Der nächste Schritt besteht darin, die paraphrasierten Passagen mit Überschriften zu versehen. Dabei ist wieder textnah vorzugehen. Passagen, in denen gleiche oder ähnliche Themen behandelt werden, werden gruppiert. Das Zerreißen der Sequenzialität des Textes auch innerhalb von Passagen ist erlaubt und notwendig, da nicht die Eigenlogik des Interviewpartners Gegenstand der Auswertung ist. Inwieweit die Sequenzialität aufzubrechen ist, wird in hohem Maße von der Art der Interviewverläufe bestimmt. Verlaufen Interviews großteils sequentiell anhand des Leitfadens, so sind die Textpassagen leichter trennbar und in der Regel auf ein Thema fokussiert. Offener geführte Interviews zeichnen sich durch eine vielschichtige Verzahnung von Themen aus. Passagen, in denen gleiche oder ähnliche Themen behandelt werden, werden gruppiert. Eine Hauptüberschrift, die den Inhalt sämtlicher Passagen abdeckt, wird formuliert.

Thematischer Vergleich

Ab dieser Stufe beginnt die eigentliche Auswertung, die Stufen zuvor dienten nur der Vorsortierung. In diesem Abschnitt erfolgt ein Vergleich der Textpassagen zwischen den Interviews, Überschriften werden vereinheitlicht. Durch die Vereinheitlichung werden Redundanzen getilgt. Die Kategorien, die auf dieser Stufe der Auswertung gebildet werden, sollten sich durch analytische und metaphorische Qualitäten auszeichnen. Da beim thematischen Vergleich eine Fülle von Daten verdichtet wird, ist eine Überprüfung und gegebenenfalls eine Korrektur der vorgenommenen Zuordnungen unbedingt notwendig. Um Fehler und daraus resultierende mögliche Fehlinterpretationen zu vermeiden, sollen die thematischen Veränderungen kontinuierlich in den entsprechenden Passagen der Interviews auf Vollständigkeit und Validität geprüft werden. In dieser Phase sind bereits erste Positionsunterschiede festzuhalten, das heißt, es gilt auf folgende Fragen einzugehen: Welche Sichtweisen der Experten decken sich miteinander? Wo gibt es unterschiedliche Positionen? Welche Experten äußern sich wozu, wo liegen die Schwerpunkte? All diese Informationen sind für die folgende Interpretation von großer Bedeutung.

Soziologische Konzeptualisierung

Nun erfolgt eine Ablösung von den Texten und die Kategorienbildung. In einer Kategorie ist das Besondere eines Themas, zu dem sich zumindest ein Teil der Experten geäußert hat, verdichtet und explizit gemacht. Ziel ist eine Systematisierung von Relevanzen, Typisierungen, Verallgemeinerungen und Deutungsmustern. In dieser Stufe wird somit eine empirische Generalisierung vorgenommen. Die Aussagen der Experten werden in eine wissenschaftliche Sprache umformuliert und abstrahiert.

Theoretische Generalisierung

Das Ziel dieser Stufe ist eine Interpretation der empirisch generalisierten Tatsachen. Unter Einbeziehung entsprechender Theorien werden einzelne Themen in einen theoretischen Zusammenhang gebracht, bewertet und interpretiert.

(vgl. Meuser et al., 1991, S. 451ff)

Validierung der Ergebnisse

Die Validierung der Ergebnisse und somit die Feststellung der Richtigkeit der im Experteninterview erhobenen Daten ist eine generelle Herausforderung bei Interviewverfahren. Alle Interviewverfahren haben ihre Grenzen, die aus der Art und Weise, wie die Daten zustande kommen, resultieren. Viele Gegebenheiten haben einen Einfluss, wie zum Beispiel

„der Einfluss des Interviewenden durch nonverbale und verbale Reaktionen auf die Äußerungen der Befragten, Missverständnisse, die unter anderem auch durch die Frageformulierung auftreten können, der Einfluss der sozialen Erwünschtheit auf die Antworten, bis hin zur möglichen Differenz zwischen den verbalen Äußerungen und dem tatsächlichen Verhalten der Befragten“ (Friebertshäuser, 1997, S. 371)

Viele dieser verfälschenden Effekte können nicht komplett eliminiert werden, jedoch kann zumindest der Wahrheitsgehalt des Gesagten als gültig angenommen werden, da laut Meuser und Nagel die Befragten damit rechnen, dass auch andere Experten zum Thema befragt werden und deshalb nicht wahrheitsgemäße Antworten schnell aufgedeckt würden. Die beiden Autoren sehen in diesem Tatbestand einen *“immanenten Zugang zur Wahrheit“* und sind der Meinung, dass Experten eher dazu tendieren zu schweigen als zu lügen. (Meuser & Nagel, 1991, S. 466)

Die eigentliche Validierung der Ergebnisse erfolgt dann bei der Auswertung des Interviewmaterials. Viele Autoren schlagen vor, zur Validierung eine Cross-Examination (vgl. u. a. Vogel, 1995, S. 74 f.) oder einen Cross-Check (Meuser & Nagel 1991, S. 467; Dean & Whyte 1979, S.185f) anzuwenden.

Dies dient dazu, die Aussagen der Experten zu bestimmten Themenblöcken zu vergleichen und bei Widersprüchen mit Interpretationen vorsichtig zu sein. Die Äußerungen werden themenbezogen miteinander verglichen. Als Ergebnis des Cross-Checkings kann allerdings nicht ermittelt werden, welche Experten die Wahrheit sagen und welche nicht, dieses Verfahren dient der Sensibilisierung und soll vorschnelle Generalisierungen verhindern.

4.2 Forschungsdesign

Die bisherigen Erkenntnisse zu CSR in der Automobil- und Mineralölindustrie beruhen ausschließlich auf der in Kapitel 2 und 3 dargestellten Literaturstudie.

Um zu neuen Erkenntnissen über die CSR-Kommunikation zu gelangen, wurden Vertreter zahlreicher Mineralöl- und Automobilkonzerne kontaktiert und um ein Interview gebeten. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse der Literaturanalyse mit jenen der Experteninterviews in einen Kontext gesetzt, woraus der wissenschaftliche Mehrwert generiert wird.

4.2.1 Konkretisierung der Forschungsfragen

FF1: Wovon ist in den Unternehmen das Volumen an Maßnahmen, die im CSR-Bereich getätigt werden, abhängig?

FF2: Welche Kommunikationskanäle nutzen Unternehmen, um über CSR zu kommunizieren und informieren?

FF3: Wie kann CSR glaubhaft kommuniziert werden, ohne als PR-Maßnahme abgestempelt zu werden?

4.2.2 Interviewleitfaden

Folgender Leitfaden mit Fragestellungen wurde bei der Durchführung aller Interviews verwendet.

- Seit wann existiert in Ihrem Unternehmen eine eigene CSR-Abteilung und wie viele Leute sind hier beschäftigt?
- Mit welchen Umsetzungsproblemen waren Sie in den Anfängen von CSR konfrontiert?
- Bezüglich Koordination der CSR-Maßnahmen in der Organisationsstruktur und im internationalen Kontext, wie sehen Sie CSR dort eingebettet - im Unternehmen und international?
- Welchen Stellenwert hat CSR in Ihrem Unternehmen?
- Inwieweit unterstützt und fördert die Unternehmensleitung CSR-Maßnahmen? Wie groß ist der budgetäre Rahmen für derartige Projekte?
- Welcher Art waren die großen Entwicklungsphasen oder -stufen im CSR-Implementierungsprozess?
- Erfolgt eine Überprüfung und Kontrolle der CSR-Aktivitäten und wenn ja, wie?
- Wie gut ist Ihrer persönlichen Meinung nach CSR im Denken der Abteilungen verankert? Gibt es abteilungsweite Unterschiede, was die Akzeptanz und Umsetzung von CSR betrifft?
- Inwieweit erwarten Sie sich durch Ihre CSR-Aktivitäten Wettbewerbsvorteile und welche Rolle spielt der betriebswirtschaftliche Nutzen?
- Was war der Anlass, CSR-Aktivitäten unter diesem Begriff zu forcieren?
- Welche Instrumente der Stakeholder-Kommunikation nutzen Sie als Unternehmen?
- Welches sind Ihrer Meinung nach die größten Erschwernisse, die Nachhaltigkeitsinnovationen be- oder verhindern? (z. B. mangelnde finanzielle/ zeitliche Ressourcen).
- Was bringt ein Engagement für nachhaltiges Wirtschaften dem eigenen Betrieb?

- Denken Sie, dass es einen Zusammenhang zwischen der guten Arbeitsqualität, die durch CSR-Maßnahmen erreicht wird, und Wettbewerbsvorteilen gibt? (z. B. gute Arbeitsqualität--> Resultat: niedrige Fluktuation, motivierte Mitarbeiter, etc.)
- Ist die Besetzung von „Green Jobs“ bei Ihnen ein Thema und wenn ja, wie wird deren Erweiterung forciert?
- Benennen Sie bitte die wesentlichen Säulen, auf denen Ihr CSR-Modell für *[Name der Firma]* aufbaut.
- Inwieweit beeinflussen neue Medien die Art der Kommunikation? Existiert neben dem Web 2.0 auch eine CSR 2.0?
- Auf welche CSR-Themen wird am meisten Wert gelegt, welche Themen werden schwerpunktmäßig behandelt? (z. B. regionale Herkunft, Rückverfolgbarkeit/ Transparenz entlang der Lieferkette, faire Handels- und Geschäftspraktiken, Verbraucherschutz, ökologische Verantwortung, soziale Verantwortung für Mitarbeiter, Unterstützung gesellschaftlicher Entwicklungen, etc.)
- Wie gehen Sie mit dem Vorwurf um, dass CSR oftmals aus reinen PR-Gründen betrieben wird?
- Wissen Sie, inwieweit die Konkurrenz in diesem Bereich tätig ist?

4.3 Sampling

Atteslander (2003, S. 304) beschreibt, dass es das Ziel der Stichprobenauswahl ist, diese möglichst repräsentativ für die zugrunde liegende Gesamtheit auszuwählen, damit von der Stichprobe auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann.

Bei folgenden Firmen wurde um ein Interview angefragt:

- RAG (Rohöl-Aufsuchungs AG)
- OMV AG
- BMW AG
- MAN Truck & Bus AG
- BP Austria
- Eni Austria GmbH
- Shell Austria GmbH
- Opel/ General Motors Austria GmbH
- DAF Trucks
- Hyundai Import Gesellschaft m. b. H.
- Ford Motor Company (Austria) GmbH

- Volvo Trucks Austria

Alle Unternehmen aus obiger Liste sind in Österreich tätig und haben entweder in Österreich ihren Hauptfirmensitz oder zumindest eine Niederlassung, beziehungsweise sind hier als Tankstellenbetreiber oder Automobildistributor tätig.

Zunächst wurde telefonisch oder schriftlich ein Erstkontakt hergestellt, bei dem das Anliegen der Interviewanfrage dargelegt, die Forschungsintention vorgestellt und der Zuständigkeitsbereich der betreffenden Person geklärt wurde. Hierbei konnte bereits eine erste Bereitschaft beziehungsweise Ablehnung identifiziert werden. Nach dieser ersten Kontaktaufnahme erfolgte ein kurzes Anschreiben mit der Vorstellung der Zielsetzung der Arbeit, dem Interviewleitfaden sowie, falls bereits gewünscht, Terminvorschlägen für ein persönliches Treffen.

Die Gesprächsbereitschaft war different. Neben einigen raschen Zusagen wurde auch durch einige Unternehmen eine negative Rückmeldung übermittelt, mit unterschiedlichen Begründungen. Von drei Unternehmen wurde beispielsweise nach der Interview-Anfrage eine Absage aufgrund mangelnder personeller und zeitlicher Ressourcen übermittelt, eine mit dem Hinweis, nur an verpflichtenden Befragungen teilzunehmen. Zwei Firmen begründeten die Zurückweisung der Anfrage damit, dass CSR in diesen Unternehmen im Verantwortungsbereich der ausländischen Headquarter liege und daher keine Person diesen Zuständigkeitsbereich in Österreich ausreichend vertrete. Strenge rechtliche betriebsinterne Kommunikationsregulierungsrichtlinien führten ebenso zu Absagen.

Mit folgenden Unternehmensvertretern wurde ein leitfadengestütztes Interview durchgeführt:

- RAG (Rohöl-Aufsuchungs AG)
- OMV AG
- MAN Truck & Bus AG
- Volvo Trucks Austria

Auf ausdrücklichen Wunsch eines Unternehmensvertreters wurde ein Interview anonymisiert durchgeführt, wodurch der Name dieses Unternehmens in obiger Liste nicht angeführt wird.

Zusätzlich konnte Herr Wolfgang Kraus, Senior Associate bei IPIECA, einer global tätigen Öl- und Gasberatungsinitiative für ein Interview gewonnen werden.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde darauf geachtet, CSR-Beauftragte bzw. Mitarbeiter, die in diesem Handlungsbereich tätig sind, zu gewinnen. Teilweise wurden die Interviews auch mit Vertretern der Presseabteilung geführt, unter anderem deshalb, da CSR in manchen Unternehmen in der Unternehmenskommunikationsabteilung angesiedelt ist.

4.4 Kurzprofile der Unternehmen

4.4.1 OMV Aktiengesellschaft

Kurzbeschreibung: Die OMV Aktiengesellschaft ist ein integriertes, internationales Öl- und Gasunternehmen mit drei Kerngeschäften:

- Exploration und Produktion
- Gas und Power
- Raffinerien und Marketing inklusive Petrochemie

Die in Wien ansässige OMV Aktiengesellschaft ist in rund 30 Ländern tätig und Österreichs größtes börsennotiertes Industrieunternehmen. Die OMV ist der führende Energiekonzern in Mittel- und Südosteuropa. Im Geschäftsbereich Raffinerien und Marketing inklusive Petrochemie werden Raffinerien in Wien-Schwechat und Burghausen (Süddeutschland) betrieben. Das Tankstellennetz von OMV besteht aus über 4.700 Tankstellen in 13 Ländern. Die OMV hält an vielen internationalen Firmen direkte und indirekte Beteiligungen und besitzt mehrere Tochtergesellschaften, z. B. die Wiener Borealis AG. Die Kernländer sind Österreich und Rumänien.

Geschichte:

1956 wurde die Österreichische Mineralölverwaltung (ÖMV) Aktiengesellschaft gegründet und nahm 1960 ihre erste Raffinerie unweit vom Firmensitz entfernt, in Wien-Schwechat in Betrieb. Markante Eckpunkte wie der Kauf der Raffinerie Burghausen 1987 oder der erste Privatisierungsschritt im selben Jahr kennzeichnen das Unternehmen. 1995 erfolgte die Umbenennung von ÖMV zu OMV. Stetige Neuaquisitionen und Beteiligungserhöhungen gehören zum Formprozess der OMV, beispielsweise erwarb das Unternehmen 2004 51% des rumänischen Öl- und Gaskonzerns Petrom oder erhöhte 2010 seinen Anteil an der türkischen Petrol Öfisi auf 95,75%.

Vision: Durch die Umsetzung der Strategie „Profitables Wachstum“ entwickelt sich die OMV zu einem integrierten, internationalen Öl- und Gasunternehmen mit verbesserter Profitabilität und starkem Wachstum im Upstream-Bereich.

Kennzahlen:

Gründungsdatum: 1956

Philosophie: Mehr bewegen, mehr Zukunft.

Konzernumsatz: 42,65 Milliarden € (2012)

Anzahl der Mitarbeiter: 28 658 (2012)

Diversity - Frauenanteil in Führungspositionen: Laut Geschäftsbericht ist die OMV bemüht, Frauen in Führungspositionen zu fördern, jedoch ist im Vorstand keine einzige Frau vertreten. Eine Vorstandsvorsitzende leitet mit der OMV Petrom SA das größte Unternehmen des Konzerns, und eine Frau ist Vorsitzende des Vorstands von Petrol Ofisi, einer türkischen Tochterfirma. 13% der Senior Vice President-Positionen werden von Frauen besetzt. Der Frauenanteil im Konzern insgesamt beträgt rund 23%. Als sehr technikorientiertes Unternehmen ist es eine signifikante Herausforderung der OMV, in allen Bereichen eine adäquate Frauenquote zu erzielen. Der Vorstand hat hierzu eine Diversity-Strategie beschlossen. Langfristiges Ziel ist es, bis 2020 im Senior Management einen „Diversity Mix“ von 30% weiblichen Mitarbeitern zu erreichen.

CSR-Ratings: Prime-Status 2012 von der oekom research AG; Auflistung im österreichischen Nachhaltigkeitsindex VÖNIX, CSR Online Award 2011, Listung im United Nations Global Compact 100.

Internationalität: Die OMV ist international explorativ und produktiv tätig, beispielsweise in Rumänien, Großbritannien, Neuseeland oder Tunesien (siehe Weltkarte). Rumänien ist dabei das Land, in dem am meisten Erdöl und Erdgas gewonnen wird. (vgl. OMV Geschäftsbericht, 2012)

Weltweites Explorations- und Produktionsportfolio

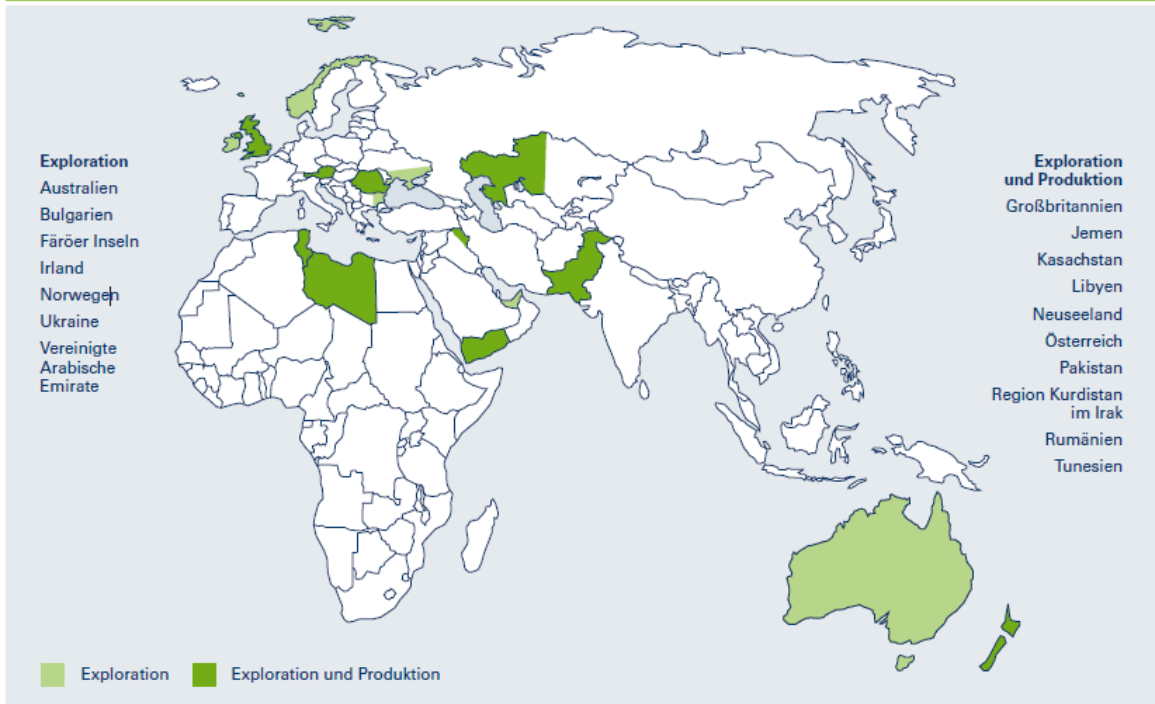


Abbildung 18: Internationales Explorations- und Produktionsportfolio (OMV- Geschäftsbericht, 2012, S. 40)

CSR – Aktivitäten

Das Konzept

Es existiert ein jährlicher, über die Homepage der OMV frei verfügbarer Nachhaltigkeitsbericht, der die CSR-Aktivitäten des Unternehmens darstellt. Er zeigt, wie die OMV Themen wie Umweltschutz, gesellschaftliche Verantwortung oder ethische Belange in ihr Alltagsgeschäft integriert. Der Geschäftsbericht von 2012 wurde von einer unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit A+ Berichtsniveau bewertet.

Besonderheiten

Das Kernstück der CSR-Arbeit bildet das Konzept der „Resourcefulness“, welches 2011 eingeführt wurde und den Zugang der OMV zum Thema Nachhaltigkeit beschreibt. Resourcefulness beschreibt das Konzept, auf nachhaltige und verantwortungsbewusste Weise profitabel zu wachsen. Der Konzern übernimmt damit entlang der gesamten Wertschöpfungskette Verantwortung für Menschen und Umwelt und setzt sich für innovative Lösungen mit dem Ziel ein, langfristige Win-win-Situationen für Gesellschaft, Umwelt und den Konzern zu schaffen. Ein Grundprinzip des Konzepts Resourcefulness ist verantwortungsbewusstes Handeln. Es geht darum, durch innovative Lösungen und umweltschonendes Arbeiten einerseits das Unternehmen an sich zu stärken und andererseits für die Gesellschaft einen Mehrwert zu generieren, um die Umwelt zu

entlasten. Deswegen ist das Konzept auch ins Kerngeschäft integriert, um all dies zu gewährleisten. Zwei Faktoren sind hierbei wichtig für eine erfolgreiche Umsetzung: Die Mitarbeiter, die nach den Grundsätzen des Konzeptes arbeiten und das Nachhaltigkeits-Controlling, auch Sustainability Controlling genannt. Das Resourcefulness-Konzept ist auch in Weiterbildungsaktivitäten integriert. Zudem wurden interne und externe Strukturen für die Überprüfung und Einhaltung in der OMV etabliert: Das „Resourcefulness Executive Team“ wird vom Vorstandsvorsitzenden geleitet, tagt etwa sechs Mal pro Jahr und gibt die strategische Richtung vor. Zudem ist es für die Weiterentwicklung des Resourcefulness-Konzeptes und dessen Umsetzung verantwortlich. Das neu gegründete „Resourcefulness Advisory Board“ ist ein mit externen Fachleuten besetzter Beirat, der sich kritisch mit wichtigen Themen auseinandersetzt, die für das Resourcefulness-Konzept von Bedeutung sind. Es wird zum Beispiel überprüft, welche Projekte in welchen Bereichen umgesetzt werden. Der Fokus der Initiativen, die im Rahmen von Resourcefulness umgesetzt werden, liegt in folgenden Bereichen:

- Bildung & Entwicklung (= Skills to Succeed)
- Umweltmanagement (= Eco-Efficiency)
- Neue Energien (= Eco-Innovation)

Die CSR Aktivitäten von OMV stützen sich auf sieben zentrale Themen:

- Gesundheit und Sicherheit
- Umweltmanagement
- Menschenrechte
- Vielfalt und Personalmanagement
- Compliance und Business Ethics
- Stakeholder-Engagement und Community Relations
- Managementsysteme und Richtlinien

(vgl. OMV-Nachhaltigkeitsbericht, S. 26)

Bisher wurden weltweit mehr als 300 CSR-Projekte in 25 Ländern initiiert.

Ein weiterer wesentlicher Begriff ist jener der „Driving Values“, der sich konkret auf die Stakeholder bezieht und mit dem „Professionals“, „Pioneers“ und „Partners“ gemeint sind.

Skills to succeed: Dieser Punkt des Konzeptes Resourcefulness thematisiert die Aus- und Weiterbildungspolitik. Mitarbeiter sollen dabei unterstützt werden, ihr Potential auszunutzen, um sich beruflich entfalten zu können. Zu diesem Zweck investiert die OMV

in Bildungsmaßnahmen und legt vor allem bei Managementweiterbildungen den Fokus auf Frauen. Die OMV unterstützt und initiiert jährlich einige Projekte wie beispielsweise die Bildungsinitiative „Österreich sucht die Technikqueens“, die bei Mädchen im Alter von 14- 16 Jahren das Interesse an Technik wecken soll. Die Teilnehmerinnen werden dabei unterstützt, ihre technischen Begabungen zu entdecken und über Jobmöglichkeiten in technischen Berufen informiert. Hierzu gibt es von der OMV auch ein Mentoring-Programm, außerdem wurden im Jahr 2012 42 Stipendien vergeben. Nach Meinung der OMV ist es wichtig, Frauen den Einstieg in technische Berufe zu erleichtern, da der Frauenanteil im technischen Bereich nur 15 % beträgt, jedoch 90% aller Industriebetriebe oftmals kaum qualifiziertes Personal finden. (vgl. OMV-Nachhaltigkeitsbericht, 2012, S. 19)

Weiters setzt die OMV auf die hausinterne Ausbildung von Personal - im Jahr 2012 waren österreichweit 99 Lehrlinge beschäftigt, davon 21 Frauen. Im konzerneigenen Bildungszentrum in Gänserndorf erhalten die Lehrlinge theoretischen und industriepraktischen Unterricht sowie Sicherheitsschulungen und eine OMV-spezifische fachliche und technische Ausbildung. (vgl. OMV-Nachhaltigkeitsbericht, S. 18f)

Eco-Innovation:

Hier geht es darum, den wachsenden weltweiten Energiebedarf zu decken, gleichzeitig aber die Umweltbelastungen wie CO₂-Emissionen zu senken. Eine nachhaltige Energieversorgung soll auch in Zukunft gewährleistet werden. Die OMV strebt danach, innovative Lösungen für die Erzeugung und Distribution von alternativer Energie zu entwickeln. Die OMV forciert beispielsweise die Weiterentwicklung von Wasserstoffmobilität oder die Erzeugung von Biokraftstoff. Am 17. Oktober 2012 wurde die erste öffentliche Wasserstofftankstelle Österreichs in Betrieb genommen. Allein im Jahr 2012 wurden 21 Mio. € in Forschung und Entwicklung investiert. Ab 2013 liegen die Schwerpunkte zusätzlich auf der Beobachtung der Marktentwicklung bei Geothermie, vor allem in den Kerngebieten der OMV, und außerdem auf der Entwicklung sektorspezifischer Technologien. (vgl. ebd., S. 15f)

Eco-Efficiency: (vgl. ebd., S. 12f)

Diese Säule des Resourcefulness-Konzeptes thematisiert den vernünftigen Einsatz von Ressourcen, da auf der Erde nicht unendlich viele Ressourcen an Erdöl, Gas, etc. vorhanden sind und daher ein sensibler, sparsamer Umgang damit essentiell ist. Die OMV unterhält laufend Projekte mit dem Ziel, durch den Einsatz energieeffizienter, CO₂-sparender Technologien die Energie- und Wassereffizienz ihrer Aktivitäten zu erhöhen und die Treibhausgas-Intensität zu senken.

Der Fokus liegt bei dieser Thematik somit auf der Förderung von Erdgas, auf der Effizienzsteigerung und Energieeinsparmaßnahmen und der Senkung von CO₂-Emissionen auf Basis einer effizienten Klimaschutz-Strategie. Die Nutzung von Solarenergie ist auch ein Thema bei der OMV. Die Reduktion des Wasserverbrauchs und eine damit einhergehende effiziente Wassernutzung ist eine wichtige Angelegenheit, da an vielen Standorten der OMV Wasser eine wertvolle und knappe Ressource ist, wie etwa im Jemen oder in Pakistan, die zu den trockensten Ländern der Erde zählen. Im Jahr 2012 hat sich der konzernweite Wasserverbrauch im Vergleich zum Vorjahr um 9% verringert.

Maßnahmen

3.1 Code of Conduct

Neben dem CSR-Konzept existiert auch ein Verhaltenskodex, der Code of Conduct, der alle Mitarbeiter zur Einhaltung der darin beschriebenen Werte und Verhaltensgrundsätze anhält. Dieser Verhaltenskodex wurde 2003 initiiert, ist für alle Länder und alle Mitarbeiter gültig und somit zentraler Bestandteil der Firmenphilosophie. Die darin enthaltenen zehn Prinzipien entsprechen dem UN Global Compact (UNGC).

Die darin dargestellten Prinzipien stellen ein transparentes, in allen Belangen ethisch korrektes Handeln sowie eine wertorientierte Unternehmenskultur sicher.

Der OMV Code of Conduct beinhaltet folgende Prinzipien:

- **Prinzip 1:** Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und
- **Prinzip 2:** sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen.
- **Prinzip 3:** Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für
- **Prinzip 4:** die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,
- **Prinzip 5:** die Abschaffung der Kinderarbeit und
- **Prinzip 6:** die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.
- **Prinzip 7:** Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,
- **Prinzip 8:** Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen und

- **Prinzip 9:** die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.
- **Prinzip 10:** Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Der Schwerpunkt dieser Verhaltensanweisung liegt auf der Sicherstellung von Menschenrechten, Arbeitsrechten, Umweltschutz und Antikorruption. Die Umsetzung des Verhaltenskodex betrifft alle Bereiche des Nachhaltigkeitsmanagements, besonders aber die Themen Chancengleichheit, Zwangsarbeit und Kinderarbeit, Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz (HSSE9) und den Corporate Governance Kodex.

Der Code of Conduct ist Basis des Supply Chain Managements und dessen Einhaltung wird anhand fixer Messgrößen in der Balanced Score Card gemessen und überprüft. Es wird ein stringentes Nachhaltigkeits-Controlling betrieben, um die Effekte der CSR-Maßnahmen messbar zu machen. Hierfür gibt es eine Reihe von Leistungsindikatoren (= Key Performance Indicators), um die Umsetzung des Konzepts Resourcefulness konzernweit zu messen.

Code of Business Ethics

In weiterer Folge gibt es einen „Code of Business Ethics“, welcher Regeln und Konventionen in Bezug auf geschäftliches Verhalten enthält. Hierzu zählen:

- Interessenkonflikte
- Bestechung und Bewirkungsgelder
- Umgang mit Vermittlern und Lobbyisten
- Geschenke und Einladungen
- Spenden
- Wettbewerbs- und Kartellrecht
- Außenhandelsrecht und Embargos
- Datenschutz

Es geht hierbei um die konzernweite gelebte, proaktive ethische Verantwortung, der sich die Mitarbeiter bewusst sein sollen und die auch zentraler Bestandteil der Firmenphilosophie ist. Die Mitarbeiter werden zu Ehrlichkeit und fairem Handeln angehalten und es gibt klare Regeln zum Umgang mit Interessenkonflikten, Geschenken, Spenden und Lobbyisten. Außerdem verfolgt die OMV eine Null-Toleranz-Politik, was Bestechung, Betrug, Diebstahl und andere Formen von Korruption betrifft. Der Code of

Business Ethics ist für alle Mitarbeiter verbindlich. Mitarbeiter, die gegen diesen Code verstoßen, haben mit disziplinären Konsequenzen bis hin zur Entlassung zu rechnen. Die Verbreitung des Code of Business Ethics erfolgte nach dessen Neuüberarbeitung im Jahr 2012 durch die Aushändigung von Broschüren, via Infoscreens und Intranet. Zudem wird das Thema in den regelmäßigen Compliance-Schulungen behandelt und es kann jederzeit Kontakt mit einem Compliance-Verantwortlichen aufgenommen werden. Überprüft wird die Einhaltung des Kodex einerseits durch die Mitarbeiter selbst, die sich jederzeit an einen Compliance-Beauftragten wenden können, wenn sie einen Kollegen bei einem Regelverstoß beobachten. Außerdem gibt es regelmäßige Compliance Audits. 2012 wurden von der Abteilung Interne Revision 40 Compliance Audits durchgeführt und dabei alle Themen der Business Ethics behandelt. (vgl. OMV-Nachhaltigkeitsbericht, S. 69)

Stakeholder und Community Aktivitäten

Die OMV sucht den offenen und transparenten Dialog mit den Stakeholdern und setzt hierbei auf folgende drei Schwerpunkte:

- Stakeholder-Dialog
- Managementsysteme
- Community Relations

Um produktiv arbeiten zu können, ist die OMV auf die Kooperation mit verschiedensten Stakeholdern wie Lieferanten oder Behörden angewiesen. Der Dialog mit Ihnen ist daher ein wesentlicher Bestandteil des Resourcefulness-Konzepts, dessen Umsetzung in einem jährlich stattfindenden Stakeholder-Forum gegeben ist. Das erste fand 2005 statt. Das Forum soll dabei helfen, die Bedürfnisse und die Erwartungen der Stakeholder besser zu verstehen, und bietet außerdem einen Rahmen, um über Nachhaltigkeitsthemen zu diskutieren.

Eine weitere Säule bilden die Community Relations. Dies beinhaltet beispielsweise den regelmäßigen Kontakt mit den Anrainern, also z. B. Personen, die unmittelbar neben Bohranlagen angesiedelt sind, und Beratungsgespräche mit diesen. Dadurch werden jene Projekte ermittelt, die an den Standorten den größten gesellschaftlichen Nutzen erzeugen. Stakeholder-Engagement und Menschenrechtsthemen sind also zentrale Elemente von Community Relations-Beschwerdemechanismen als Bestandteil der Managementprozesse im Bereich der Community Relations, mit denen sichergestellt wird, dass Anliegen ernst genommen werden. Die Community Relations-Aktivitäten reichen von

Initiativen für Grundschulbildung über Schülerwettbewerbe zu den Themen Umweltschutz, Bildung und Kultur bis hin zu Frauenförderungsprojekten.

Managementsysteme und Richtlinien

Das unternehmensweite Risikomanagement deckt alle operativen, finanziellen und strategischen Risiken im Unternehmen ab und beinhaltet auch CSR-Aktivitäten. Die Risiken, die sich aus dem Klimawandel ergeben, werden hier beispielsweise bewertet. Auch die Beobachtung möglicher Veränderungen in der Energie- und Klimaschutzpolitik sowie geplante neue Sicherheitsregelungen und Sozialgesetze auf nationaler und internationaler Ebene fallen in diesen Bereich. Eine weitere Konzernrichtlinie wird „Emittenten Compliance“ genannt und gibt klare Anweisungen zum korrekten Umgang mit Insiderinformationen und zur Vermeidung von Marktmissbrauch und Insiderhandel. Alle Vorgaben für das Nachhaltigkeitsmanagement der OMV sind in Konzernrichtlinien und Standards geregelt. Hier erfolgt eine überblicksmäßige Zusammenfassung:

Richtlinien: Code of Conduct; HSSE Policy; Management-System; Gesundheits-, Arbeitssicherheits-, Betriebssicherheits-, Umwelt- und HR-Richtlinien; Management von CSR

Standards: HSE-Begriffe und Definitionen; Untersuchung von Zwischenfällen; HSE-Risikomanagement; konzernweite HSE-Berichterstattung und -Konsolidierung; Umweltrechnungswesen; Gesundheitsstandards

Für manche Geschäftsbereiche und Standorte gibt es eigene weitere Richtlinien und Verfahrensbeschreibungen. (vgl. OMV-Geschäftsbericht, S. 78f)

4.4.2 Rohöl-Aufsuchungs Aktiengesellschaft(RAG)

Kurzbeschreibung

Die RAG Rohöl-Aufsuchungs Aktiengesellschaft ist ein Explorations- und Produktionsunternehmen in Österreich mit der Zentrale in Wien. Die RAG Aktiengesellschaft ist auf dem Gebiet der Erdölsuche und -förderung das älteste bestehende Unternehmen Österreichs und in ihrer Rechtsform eine Beteiligungs-Aktiengesellschaft. Die Suche nach neuen Bohr- und Lagerstätten, die Exploration von Erdöl und Erdgas sowie die Energieversorgung der Kunden zählen zu den Tätigkeitsbereichen der RAG. Zum Kerngeschäft der RAG gehören daneben auch die Entwicklung und der technische Betrieb von Erdgasspeichern, damit die regionale und überregionale Energieversorgung sichergestellt werden kann. Das Rohöl wird in

österreichischen Raffinerien verarbeitet. Das gewonnene Erdgas wird regional verbraucht und auch überregional vermarktet. Die RAG betreibt darüber hinaus überregionalen Erdgashandel und beliefert in- und ausländische Energieversorger.

Geschichte

Das Unternehmen wurde 1935 durch die Socony Vacuum Oil Company, Inc. (heute Exxon Mobil Corporation) und die heutige Royal-Dutch/Shell plc gegründet, mit dem Ziel, die inländische Rohstoffbasis für die Verarbeitungsanlagen der beiden Konzerne im Wiener Raum zu festigen, um so von importiertem Rohöl unabhängiger zu werden. 1973 änderte sich die Rechtsform. Aus der Rohöl-Gewinnungs AG wurde die Rohöl-Aufsuchungs Ges.m.b.H., die 1992 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Im Laufe der Zeit änderte sich somit mehrmals die Rechtsform der RAG, genauso wie die Eigentümer. Als Haupteigentümer firmiert nun die EVN AG mit einem Anteil von 50,025%.

Kennzahlen:

Gründungsdatum: 15.10.1935

Philosophie (CSR): Unsere Verantwortung für die Energieversorgung von morgen: Nachhaltigkeit, Umweltschutz, Ressourcenschonung, Arbeitssicherheit und gute Nachbarschaft

Konzernumsatz: 441 Mio. € (2012)

Anzahl der Mitarbeiter: 410 (2012)

Ratings: Gütesiegel für „Betriebliche Gesundheitsförderung“ für den Zeitraum 2013 bis 2015; 5. Platz beim Great Place to Work“-Wettbewerb 2010

Internationalität: Die RAG ist vor allem in Oberösterreich, Niederösterreich und Salzburg aktiv, jedoch auch in Deutschland, Ungarn, Polen und Rumänien.

CSR-Aktivitäten

Die Erfolgsgeschichte der RAG basiert laut Vorwort des Vorstandes auf mehreren Säulen: einer anhaltenden technologischen Innovationsfähigkeit, einem anhaltend hohen Know-how in allen Kernbereichen, Engagement und Zugehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter sowie einer soliden Eigentümerstruktur.

Das Konzept

Die RAG setzt nicht nur auf eine umweltschonende und effiziente Erzeugung der für die Produktion und Speicherung von Erdöl und Erdgas benötigten Energie, sondern auch auf eine daran gekoppelte dezentrale, regionale Energieversorgung oder die Nutzung von Erdwärme. Das wichtigste Ziel ist laut eigener Angabe im Unternehmensportrait-Folder

die „nachhaltige Nutzung der heimischen Erdöl- und Erdgasressourcen“. (vgl. RAG, Unternehmensporträt, S. 32)

Dies inkludiert auch beispielsweise die geothermische Nachnutzung von Bohrungen, in denen keine Ressourcen gefunden wurden oder die produktiv nicht mehr genutzt werden. Die RAG setzt aufgrund des großen Potentials vor allem auf Erdgasmobilität. Im Vergleich zu einem benzinbetriebenen Fahrzeug verursacht Erdgas bei der Verbrennung bis zu 25 Prozent weniger CO₂ und bis zu 80 Prozent weniger CO und ist somit eine sehr umweltschonende Ressource. Die RAG setzt auf nachhaltiges Wirtschaften zum Wohle der Menschen und der Umwelt. Es geht darum, eine Win-win-Situation für das Unternehmen, die Gesellschaft und die Umwelt zu schaffen. Die Leitschlagworte des Unternehmens lauten: Verantwortung und Rentabilität, Sicherheit, Innovationskraft und offener Dialog.

Es gibt nicht nur Kennenlernprogramme für neue Mitarbeiter, „Welcome Workshops“ und „Field Trips“, sondern auch eine Mitarbeiterzeitung, Mitarbeiterforen sowie ein Mentorensystem. Beim jährlichen RAG-Technologietag werden intern entwickelte Innovationen vorgestellt, bewertet und prämiert. Überdies existiert ein Gesundheitsprogramm, da die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter ein zentrales Element der Unternehmensphilosophie und der CSR-Aktivitäten bildet. Gesundheitsbewusstsein wird durch Ernährungsseminare, Gesundheitschecks, Programme zur Rückengesundheit, sowie die Unterstützung bei zahlreichen Sportangeboten gefördert. Eng verbunden mit der betrieblichen Gesundheitsförderung sind die Themen Arbeitssicherheit und allgemeine Sicherheit, die bei der RAG einen hohen Stellenwert haben. Beispielsweise sind zahlreiche Sicherheitssysteme der RAG international zertifiziert.

Aktuell laufen einige Forschungs- und Entwicklungsprojekte zur Auskopplung von Abwärme aus Produktions- und Speicheranlagen. Das jüngste Projekt, die „Tiefe Erdwärmesonde“ in Neukirchen a. d. Vöckla, wo in Kombination mit der Biomasseanlage über 100 Haushalte mit der umweltfreundlichen Wärme aus 2.850 Metern Tiefe versorgt werden, ist ein Vorreiterprojekt in Oberösterreich.

4.3.3. MAN

Kurzbeschreibung:

Die MAN-Gruppe ist eines der führenden Nutzfahrzeug-, Motoren- und Maschinenbauunternehmen mit 16 Produktions- und Kooperationsstandorten weltweit und Anbieter von Lastkraftwagen, Bussen, Dieselmotoren, Turbomaschinen sowie

schlüsselfertigen Kraftwerken. Die MAN Truck & Bus AG mit Sitz in München ist das größte Unternehmen innerhalb der MAN-Gruppe.

In Österreich werden am Produktionsstandort Steyr leichte und mittlere Lkws, sowie Fahrerhäuser produziert. MAN Truck & Bus produziert und vermarktet Lkws der Marke MAN, Busse der Marken MAN und NEOPLAN sowie Motoren und Komponenten für Fremdhersteller. Die Zentrale von MAN befindet sich in München. CR ist bei MAN im Personalressort verankert.

Geschichte:

1915 wurde der erste MAN-Lastkraftwagen produziert, 1955 das Werk in München gegründet und 1987 der erste Dieselmotor bei MAN entwickelt und gebaut. 1990 wurde der Produktionsstandort Steyr übernommen.

Vision: By 2020, our aim is to be recognized as one of the industry players to have dealt with the challenges of climate change the best.

Kennzahlen:

Gründungsdatum: 1758

Philosophie: Mehr bewegen, mehr Zukunft.

Konzernumsatz: 15,8 Mrd. € (2012)

Anzahl der Mitarbeiter: 54 383 (2012)

CSR-Ratings: Listung in den Dow Jones Sustainability Indizes; oekom research-Status B; Platz 15 in der Nachhaltigkeitsanalyse von Sustainalytics 2011 und 2012; Listung auf Platz 26 im Carbon Disclosure Leadership Index 2012

Internationalität: 16 Produktions- und Kooperationsstandorte weltweit, u. a. in Indien, Polen und Südafrika

Auszug aus den CSR-Aktivitäten:

- CSR-Bericht 2012 unter dem Motto „Wir sind verantwortlich“ mit Berichtsniveau A+ (durch Global Reporting Initiative geprüft) sowie Prüfung durch eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
- Seit 2010 ist MAN Mitglied des Global Compact der Vereinten Nationen
- Corporate Governance Kodex
- Integritäts- und Compliance-Programm zur Korruptionsbekämpfung, zur Kartellvermeidung und zum Datenschutz
- Transport- und Energielösungen für die Zukunft – vor allem für Megacities

- Stakeholderbefragung
 - Nachhaltigkeitsratings: Bewertung von Ratingagenturen
 - Karitative Tätigkeiten, z. B. Partnerschaft mit SOS-Kinderdorf und Freiwilligenengagement von MAN-Mitarbeitern in SOS-Kinderdorf-Einrichtungen; soziales Engagement in Brasilien
 - Spenden und Sponsoring, z. B. Katastrophenhilfe
- **Fortschrittsbericht zur MAN-Klimastrategie:**

2011 wurde eine Klimastrategie mit fünf Kerninitiativen verabschiedet, zu der regelmäßig ein Leistungsbericht publiziert wird. Das Ziel ist es, Minus 25 % CO₂-Ausstoß bis 2020 an den MAN-Standorten (Basisjahr 2008) zu erreichen. Die MAN reduziert den CO₂-Ausstoß an den Standorten durch vier Prinzipien: Steigerung der Energieeffizienz, Nutzung von erneuerbaren Energiequellen (Sonne, Wind, Geothermie, Biomasse), Eigenenergieerzeugung mit Anlagen zur Kraft-Wärme-Kopplung sowie umfassendes technisches und organisatorisches Energiemanagement. Hierfür gibt es einen Maßnahmenkatalog.

Managementsysteme und Zertifizierungen

Das integrierte Managementsystem von MAN wird an den Standorten regelmäßig durch externe Gutachter und interne Audits geprüft. Interne Audits werden auch an den nicht zertifizierten Standorten durchgeführt. Bei MAN Truck & Bus verfügen alle Produktionsstandorte über ein zertifiziertes Umweltmanagementsystem nach ISO 14001, einige von ihnen sind zusätzlich gemäß der Europäischen Verordnung für das Umweltmanagement (EMAS) validiert und veröffentlichen regelmäßig eine standortbezogene Umwelterklärung. Der gesamte Unternehmensbereich MAN Diesel & Turbo ist nach ISO 9001 zertifiziert. Alle Produktstandorte - mit Ausnahme von Aurangabad (Indien) - sind darüber hinaus auch nach ISO 14001 zertifiziert. Gemäß des CR-Programms sollen alle Standorte bis 2015 nach den Standards ISO 14001 (Umweltschutz) und OHSAS 18001 (Gesundheit und Arbeitssicherheit) zertifiziert sein.

Stakeholder-Kommunikation

Für die Stakeholder-Kommunikation gibt es ebenso einen Maßnahmenkatalog.

In diesem werden stakeholderspezifische Maßnahmen unter dem Einsatz unterschiedlichster Medien mit Themenschwerpunkten gesetzt.

Hier ein Auszug daraus:

Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> MAN Summit, HR-Summit, Betriebsversammlungen, Infomessen Führungstraining „responsibly“ 	<ul style="list-style-type: none"> Expertentreffen zu Umwelt und Arbeitssicherheit interne Mitarbeiterzeitungen, Newsletter, Intranet, Vorträge in Fachabteilungen MAN-Karriereseite auf Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> CR-Strategie, CR-Management, CR-Performance, Klimastrategie, CR-Projekte, freiwilliges Mitarbeiterengagement
Analysten und Investoren	<ul style="list-style-type: none"> CR-Rankings und MAN Geschäftsbericht 	<ul style="list-style-type: none"> -Ratings Factbook 	<ul style="list-style-type: none"> Jahreshauptversammlung, Jahrespressekonferenz, Capital Market Day, Roadshows, Konferenzen
Nichtregierungsorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> Rio+20 - Konferenz der Vereinten Nationen zu Nachhaltiger Entwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Persönliche Gespräche 	<ul style="list-style-type: none"> CR-Strategie, CR-Management, Klimastrategie

Abbildung 19: Auszug aus dem Stakeholder-Kommunikationsraster (MAN-Unternehmenswebseite)

Mitgliedschaft in Verbänden

MAN ist Mitglied in verschiedenen Verbänden, um den Dialog und den Interessenaustausch zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zu unterstützen. MAN ist beispielsweise Mitglied beim Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie e.V. und beim Bundesverband der Deutschen Industrie e.V.

Stakeholder Dialog

Dieser gemeinsame Austausch findet einmal jährlich statt. Im Jahr 2012 wurde die dritte Stakeholder-Befragung durchgeführt, um Feedback einzuholen. 2012 bewertete die große Mehrheit der Stakeholder das CR-Engagement von MAN als angemessen bis überdurchschnittlich.

4.3.4. IPIECA

IPIECA (International Petroleum Industry Environmental Conservation Association) ist eine globale Vereinigung für soziale und ökologische Belange der Öl- und Gasindustrie mit Sitz in London. IPIECA erstellt Richtlinien und Standards in den Bereichen Umwelt und Soziales und gibt diesbezüglich Empfehlungen ab. Die Organisation wurde 1974 gegründet und fungiert als Sprachrohr der Industrie bei den Vereinten Nationen. IPIECA unterstützt die Öl- und Gasindustrie dabei, deren ökologische und soziale Performance zu verbessern, indem gemeinsam Lösungsansätze entwickelt werden, die Partnerschaft mit

den Stakeholdern gesucht wird und ebenso entsprechende Kommunikationsstrategien für die Vermittlung dieser Verbesserungen entwickelt werden. Die Organisation publiziert auch einen Leitfaden mit Good Practise-Beispielen. IPECA zählt über 500 Mitglieder weltweit. 37 Öl- und Gasunternehmen sind in der IPIECA vertreten, unter anderem die OMV, bp, Shell, Eni und ExxonMobil.

Die Vision von IPIECA verfolgt Folgendes : *“An oil and gas industry that successfully improves its operations and products to meet society’s expectations for environmental and social performance.”*

Dr. Wolfgang Kraus, der im Rahmen der Magisterarbeit interviewt wurde, ist seit Anfang 2013 Senior-Associate bei IPIECA, nachdem er 12 Jahre lang für die OMV tätig war.

4.3.5. Volvo Trucks Austria

Kurzbeschreibung

Volvo Trucks Austria ist Teil der Volvo Group, die verschiedene Transportlösungen anbietet. Volvo ist Hersteller von Trucks, Bussen, Baumaschinen, Antriebssystemen für Schiffs- und Industrieanwendungen sowie von Komponenten und Dienstleistungen für Flugzeuge und Turbinen. Die Volvo Group wurde 1927 in Schweden gegründet und beschäftigt rund 100 000 Mitarbeiter an Produktionsstandorten in 25 Ländern.

Volvo Trucks produziert als Teil der Volvo Group mittelschwere bis schwere Lastkraftwagen für Fern- und Regionaltransporte sowie für den Baustelleneinsatz.

Volvo-LKWs werden weltweit in über 130 Ländern von über 650 Niederlassungen verkauft und in 1 450 Werkstätten gewartet. Die Volvo Truck Corporation ist der weltweit drittgrößte Hersteller von Schwerlast-Lkw.

Geschichte

Die Volvo Group wurde 1927 durch Assar Gabrielsson und Gustaf Larson gegründet. In diesem Jahr wurde auch der erste PKW in Göteborg gebaut, ein Jahr später der erste LKW: Die Volvo Group-Geschichte ist durch mehrere Übernahmen gekennzeichnet, beispielsweise wurden 2001 Renault Trucks in Frankreich und Mack Trucks in den USA in das Unternehmen eingegliedert.

Kennzahlen:

Gründungsdatum: 1927

Konzernumsatz: 441 Mio € (2012)

CSR-Vision: Most trusted brand

Anzahl der Mitarbeiter: ~20 000

CSR-Ratings (Auszug): Gütesiegel für „Betriebliche Gesundheitsförderung“; Listung im Dow Jones Sustainability World Index; oekom research Prime-Status; Listung im Dow Jones Sustainability World Index; STOXX Global ESG Leaders

Internationalität: Volvo Trucks ist weltweit in über 130 Ländern aktiv, z. B. in Australien oder in Mexiko

CSR-Aktivitäten

Qualität, Sicherheit und Umwelt sind die Kernwerte und Kernthemen in Bezug auf CSR. Volvo unterhält zahlreiche Sicherheitsmaßnahmen und -initiativen wie Alkolock, da allein europaweit jedes Jahr 10 000 Personen im Straßenverkehr von alkoholisierten Fahrern getötet werden. Klimaschutz- und damit einhergehende CO₂-Reduktionsmaßnahmen bilden einen Kernbereich der CSR-Strategie im Umweltsektor.

Weitere Maßnahmen:

- Code Of Conduct
- Sustainability Report nach GRI-Richtlinien (jährlich)
- CSR-Paper
- Quality & Environmental Policy
- „The Volvo Way“ --> Broschüre zur Beschreibung der Unternehmenskultur
- YouTube Kanal
- Mitglied der WWF Climate Safers
- Environmental Blog, geführt von Edward Jobson, Volvo Buses Environmental Director
- Verpflichtung zur Einhaltung des UN Global Compacts
- Mitglied in diversen Organisationen wie der European Automobile Manufacturers' Association (ACEA)
- ISO 26000 Standard (Internationaler Leitfaden zur Einhaltung gesellschaftlicher Verantwortung)
- Stakeholderdialoge
- Soziales Engagement, z. B. in Brasilien

5. Ergebnisse und Interpretation

Nachfolgend werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den einzelnen Interviews jeweils in einer Kurzzusammenfassung dargestellt.

MAN

Laut Yvonne Benkert, Head of CR bei MAN ist das Thema CSR, bei MAN CR (Corporate Responsibility) genannt, nicht nur seit 2010 in einer zentralen Abteilung angesiedelt, sondern in alle Unternehmensbereiche integriert. Bei Beginn des Prozesses wurde ein CR-Steuerkreis implementiert, in dem Verantwortliche aller Teilkonzerne und der Funktionsbereiche vertreten waren. Die aktive Beteiligung aller Subunternehmen und Abteilungen war ein wesentlicher Baustein des Prozesses. Laut Frau Benkert hat die erfolgreiche Implementierung einer CR-Strategie sehr viel mit Organisationsentwicklung zu tun. Das CR-Konzept muss von den Führungskräften und Mitarbeitern verinnerlicht und aktiv gelebt werden. CSR hat vor allem im Kontext des Klimawandels und der Produktion CO₂-intensiver Produkte durch die MAN einen hohen Stellenwert im Unternehmen. Deswegen will das Unternehmen einerseits seiner Verantwortung nachgehen, auf der anderen Seite gibt es durch die Megatrends, wie Urbanisierung und Globalisierung, Potentiale und Chancen, die im Kontext von CSR genutzt werden können. Frau Benkert ist sich bewusst, dass jedes große neue Projekt Zeit braucht: Zeit, um zu informieren und um eine Vertrauensbasis herzustellen, Zeit, um von den Mitarbeitern akzeptiert und praktiziert zu werden. Dieser Prozess ist metaphorisch eher mit einem Marathon als einem Kurzstreckenlauf vergleichbar, da er sehr zeitintensiv ist.

Die Gründe und der Nutzen von CR-Aktivitäten sind vielfältig und richten sich vor allem nach den jeweiligen Stakeholdern. MAN möchte seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt wahrnehmen und etwas zurückgeben. Die Mitarbeiter werden in diesen Prozess auch eingebunden, z. B. durch Freiwilligen-Engagements. Diese Maßnahmen laufen unter dem Motto „Ein guter Bürger sein“, das in dem Begriff Corporate Citizenship zusammengefasst wird. Überdies möchte das Unternehmen sein Image als Top-Arbeitgeber im Sinne des Employer Brandings stärken und sowohl Mitarbeiter, die bereits bei MAN arbeiten, als auch zukünftige neue Mitarbeiter ansprechen. Hierzu gibt es Veranstaltungen an Universitäten, wo über Corporate Responsibility berichtet und die CR-Strategie vorgestellt wird. Eine weitere Intention ist, über Corporate Responsibility MAN als verantwortungsvolles Unternehmen am Kapitalmarkt zu präsentieren, wobei vor allem der Dow-Jones-Sustainability-Index und der jährliche interne Fragebogen als Ergebnisvalidierung der Strategie dienen. In den letzten drei Jahren wurde eine stetige Verbesserung in der Listung des Dow-Jones-Sustainability-

Index erreicht. Überdies werden mit CR-Aktivitäten die Anforderungen der Kunden erfüllt, vor allem jene der Key-Account-Kunden. Letztendlich will die MAN auch Treiber bei Kunden sein, die dieses Thema noch nicht fokussiert bearbeiten.

Als eines der wichtigsten Kommunikationsinstrumente wurde der jährliche Stakeholder-Dialog genannt. Die externe Kommunikation stützt sich vor allem auf den CR-Bericht und die Unternehmenswebsite, auf der übergeordnete Informationen sowie auch der CR-Bericht zur Verfügung gestellt werden. Dort sind alle relevanten Informationen transparent zusammengefasst. Bei der CR-Kommunikation dienen die Webseite und der CR-Bericht als Mitteilungsbasis, die durch Face to Face- Kommunikation abgerundet wird.

Web 2.0-Kommunikation ist bei MAN auch ein Thema. Das Unternehmen nutzt Facebook-Kanäle unterschiedlicher Art, z. B. gibt es einen Facebook-Kanal für Studierende, also für potentielle neue Mitarbeiter. Hier werden stark themenspezifisch fokussierte Informationen verbreitet, wie beispielsweise das Dow Jones Sustainability-Ergebnis. Laut Yvonne Benkert wird das Thema Neue Medien im Konzern wahrgenommen, liegt aber nicht im Fokus. Was die Kommunikation über CR betrifft, wird bei MAN immer unterschieden, ob es sich um eine interne oder externe Kommunikationsmaßnahme handelt. Den Mitarbeitern z. B. soll CR so praxisnah wie möglich vermittelt werden, da diese das gleich in ihrer täglichen Arbeit anwenden können. MAN war noch nie mit dem Vorwurf konfrontiert, CR aus reiner PR-Intention zu betreiben oder als Werbemaßnahme zu missbrauchen. Das liegt laut Yvonne Benkert aber auch daran, dass in der Kommunikation nie die Begriffe „Grün“ oder „Green“ verwendet werden. Es wird sehr viel Wert auf eine transparente, ehrliche und authentische Kommunikation gelegt, bei der das Unternehmen eher dazu neigt, nichts zu kommunizieren, weil es noch nicht reif für die Kommunikation ist, als dass Neuigkeiten genutzt werden, um dem Unternehmen einen positiven Anstrich zu geben.

Automobilhersteller X

Das Interview mit der Kommunikationsmanagerin eines Automobilherstellers wurde auf Wunsch anonymisiert, da aufgrund der schlechten monetären Lage sehr wenige CSR-Maßnahmen im Unternehmen gesetzt werden können und sich das Unternehmen keiner schlechten öffentlichen Bewertung ausliefern möchte. Das CSR-Budget liegt unter 10.000 € pro Jahr. Aufgrund dieser finanziellen Engpässe ist eine wie in Kapitel 2.4.1 beschriebene unternehmerische Liquidität, die neben der ökonomischen Existenzfähigkeit die Grundvoraussetzung für CSR-Arbeit darstellt, nicht gegeben. Die Unternehmensrepräsentantin findet, dass jedes Unternehmen eine Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft habe. Das Unternehmen bietet kostenlose Betriebsführungen an, stellt Lehrmaterial für den Unterricht an Schulen zur Verfügung,

organisiert Schnuppertage oder spendet kleine Geldbeträge für karitative Zwecke in der Umgebung. Bei Umweltkatastrophen bekommen die Mitarbeiter, von denen viele bei der Freiwilligen Feuerwehr sind, entgeltlich frei. Web 2.0 ist in dem Unternehmen kein Thema. Für das Jahr 2014 sind Projekte zu den Themen Kindererziehung und Verkehrssicherheit angedacht. CSR im Unternehmen zu forcieren, ist auch aus Sicht der Führungsebene aufgrund des enormen Kostendrucks momentan kein Thema. Sollte sich die monetäre Lage entspannen, werden weitere Maßnahmen entwickelt. Da die CSR-Tätigkeit des Unternehmens überschaubar ist und auch auf der Unternehmenshomepage sehr wenig Informationen diesbezüglich zu finden sind, war das Unternehmen auch noch nie mit dem Vorwurf konfrontiert, CSR aus PR-Gründen zu betreiben. Ein gemeinsamer Austausch mit anderen branchengleichen Unternehmen findet ebenso wie eine Konkurrenzbeobachtung aus Zeitgründen nicht statt.

IPIECA

Das Interview wurde mit Herrn Wolfgang Kraus, Senior Associate bei IPIECA, durchgeführt.

Die IPIECA ist als Vereinigung der Öl- und Gasindustrie dazu zuständig, Richtlinien und Standards in den Bereichen Umwelt und Soziales zu erstellen, die dann von den einzelnen Mitgliedern umgesetzt werden sollen. Im Rahmen von Arbeitsgruppen erfolgt ein regelmäßiger Austausch, bei dem die Standards diskutiert werden. Diese stützen sich auf Menschenrechtskonventionen, die ILO-Standards und den UN Global Compact. IPIECA nimmt nur Mitglieder auf, die nachweislich auf einem Weg sind, der dem UN Global Compact und dem Human Rights Watch entspricht, nach der Intention „Der Weg ist das Ziel“. Die Kommunikation mit den Partnerunternehmen wie Shell und OMV erfolgt primär in Workshops, die zwei bis drei Mal im Jahr stattfinden. Zudem gibt es Untergruppen zu spezifischen Themen, die sich öfter treffen.

IPIECA hat Spezialisten, die zu Kongressen geschickt werden, wo Entscheidungen getroffen werden, da die IPIECA auch Stakeholder bei den United Nations, der OECD und der Weltbank ist.

Themen wie schlechte Bezahlung oder Kinderarbeit sind in der Ölindustrie laut Herrn Kraus kein Thema, Lücken bei der Einhaltung von Standards ergeben sich am ehesten bei Lieferanten, die meist mit Sub-Sublieferanten arbeiten, wodurch die Nachverfolgung der Einhaltung aller Standards schwierig ist. Die Öl- und Gasindustrie ist aufgrund ihrer Einordnung als „Problembbranche“ besonders gefordert, im CSR-Bereich viel zu tun, auch unter anderem deshalb, da zu Beginn, vor über 30 Jahren, dies sehr vernachlässigt wurde. In der Ölindustrie ist auch die Kontrolle nach Aussage von Herrn Kraus sehr wichtig. Bei weltweit existierenden Gasfeldern beispielsweise, die theoretisch eine potentielle

Gefahrenquelle darstellen, gibt es keine signifikanten Verletzungen, da diese sehr gut gewartet und kontrolliert werden. Die Einhaltung aller Kontrollmechanismen und ein Vier-Augen-Prinzip sind in der Öl- und Gasindustrie essentiell und hat sich auch im Bereich Soziales eingebürgert. Einzelne Problemfälle, bei denen Lecks auf Bohrinselfen entstehen etc., führt Kraus in den meisten Fällen auf menschliches Versagen zurück. Als besonders wichtig im Bereich Soziales erachtet Herr Kraus den Dialog mit den Stakeholdern. Es geht darum, mit den Stakeholdern einen offenen und ehrlichen Dialog zu führen, wobei dies eine Herausforderung darstellt, da soziale Beziehungen oft schwierig zu pflegen sind. Kraus sieht CSR als den Schirm von Instrumenten zum Thema Nachhaltigkeit. Im CSR-Bereich macht die Ölindustrie seiner Ansicht nach sehr viel, aber nicht genug. Dies deckt sich mit der Philosophie, dass der Weg das Ziel ist, da der Mensch als Faktor immer unsicher und unkalkulierbar ist und dadurch manchmal die gewünschten Ergebnisse nicht erreicht werden. Dass Firmen CSR aus einer überwiegenden PR-Intention heraus betreiben, gebe es immer wieder, so Kraus. In der Ölbranche ist das nicht so üblich, da die Ölbranche sehr im Fokus der Öffentlichkeit steht und Verantwortung übernehmen muss, aber in anderen Branchen, besonders in der Textilindustrie, ist Greenwashing häufig ein Thema. Aus diesem Grund reicht es nicht aus, ein Unternehmen aufgrund vieler CSR-Zertifikate als „wirklich grün“ zu bewerten, da die Praxis oft anders aussieht. Was die Kommunikation der CSR-Maßnahmen nach außen betrifft, ist Kraus der Meinung, dass es sowieso die Pflicht der Unternehmen sei, in diesem Bereich etwas zu tun, und daher diese Selbstverständlichkeit nicht medial aufbereitet und werbend kommuniziert werden müsse. Doch wenn z. B. bei Studenten das Interesse bestehe und diese mit der Bitte nach einem Vortrag an ihn herantreten würden, findet Kraus es legitim, darüber zu informieren. Das Marketing-Credo „Tu Gutes und rede darüber“ passt in diesem Zusammenhang nicht, da diese sozialen Pflichten wie Stakeholder-Management im unmittelbaren Umfeld der Ölbohranlagen eine Selbstverständlichkeit sind.

Volvo Trucks & Bus

Da Volvo ein schwedischer Konzern ist, wird CSR hauptsächlich zentral vom Headquarter bei Volvo Göteborg betrieben. Bereits seit der Gründerzeit des Unternehmens ab 1927 wurden die Kernwerte schon auf CSR gerichtet, bevor es diesen Begriff überhaupt gegeben hat. Die drei wesentlichsten Kernwerte bei Volvo sind Qualität, Sicherheit und Umwelt, direkt bezogen auf Menschen und Umgebung. Seit Anfang der Gründerzeit des Volvo-Konzerns sind das die Kernwerte, die auch die Basis für sämtliche Aktivitäten darstellen. Mit anfänglichen Umsetzungsproblemen war Volvo nicht konfrontiert, da laut Herrn Klevenfeldt die nordischen Länder in solchen Bereichen immer sehr fortschrittlich seien und CSR in die Unternehmensstruktur integriert und daher eine

Selbstverständlichkeit sei. Bei Volvo existiert viel Printmaterial wie Broschüren und Folder zum Thema CSR, vor allem in den Kernbereichen Qualität und Sicherheit. Überdies gibt es einen Code Of Conduct und jährlich wird ein Sustainability Report veröffentlicht. Die Printkommunikation ist somit der Schwerpunkt bei Volvo. Der Konzern setzt sehr viele Maßnahmen im CSR-Bereich um, da sich der Konzern als Teil des Problems (Emissionen, Unfallgefahr etc.) sieht und daher auch ein Teil der Lösung sein möchte.

Bei der Forschung und Entwicklung für neue Produkte ist es das Ziel, dass diese noch sicherer und umweltverträglicher werden. Volvo unterstützt auch diverse Organisationen mit Spenden, wie z. B. das SOS-Kinderdorf. Auch gibt es immer wieder Veranstaltungen, z. B. beim Händler in Tribuswinkel in Niederösterreich, zu denen Kunden eingeladen werden, um sich informieren zu können. 2014 sind in Österreich im Rahmen einer Roadshow Veranstaltungen geplant, bei denen Kindern der Umgang mit LKWs und das Verhalten im Straßenverkehr spielerisch erklärt wird, um diese für potentielle Gefahren zu sensibilisieren.

Global gesehen forciert Volvo auch diverse Projekte, wie z. B. „Future Cities“, wo es darum geht, gemeinsam mit Städten neue Logistik- und Nahpersonenverkehrskonzepte zu erarbeiten, z. B. in Indien und Brasilien. Überdies unterstützt Volvo global mehrere Initiativen und forciert innovative Forschungsprojekte. Kommuniziert wird über CSR-Aktivitäten auch im Web 2.0. Facebook wird genutzt, aber nicht CSR-spezifisch, sondern für das Unternehmen allgemein. YouTube wird für die CSR-Kommunikation genutzt. Sonst setzt Volvo in Bezug auf CSR eher auf Understatement und verzichtet auf werbende Maßnahmen.

Die Nachfrage hinsichtlich von Informationen über CSR sieht Herr Mag. Klevenfeldt sehr punktuell. Das Thema ist primär auf Headquarter-Niveau relevant, wo eine Auseinandersetzung mit Ländern und Regierungen stattfindet. Im Kundenbereich ist das Informationsinteresse eher gering. Mit dem Vorwurf, CSR aus PR-Gründen zu betreiben, war der Konzern noch nicht konfrontiert, da belegbar ist, dass CSR bei Volvo keine Marketingstrategie, sondern seit Gründerzeiten Teil der Kultur ist.

OMV

CSR hat bei der OMV bereits seit über einer Dekade einen sehr hohen Stellenwert und wurde aus dem Risk Management heraus forciert, da die OMV weltweit tätig ist und länderspezifische Maßnahmen unterhält. Die OMV hat sich bereits seit längerem von dem Begriff CSR distanziert, weil dieses Konzept nach Aussage von Herrn Mag. Bachinger dafür steht, dass ein Gewinn erwirtschaftet wird, der für einen guten Zweck in die Gesellschaft reinvestiert wird. Hierbei ist es jedoch nebensächlich, wie dieser Gewinn

zustande kommt. Die OMV betreibt einen Shared Value-Ansatz, bei dem eine Win-win-Situation entsteht. Das Konzept hierfür heißt Resourcefulness. Resourcefulness ist der Corporate Communications-Abteilung zugeordnet. Je nach Profil der Länder gibt es dort zusätzlich eigene Mitarbeiter oder Kontaktpersonen. In Summe kümmern sich 30 - 40 Mitarbeiter um die Beziehungen zu den Anrainern. Resourcefulness ist bei OMV in die gesamte Unternehmensstruktur integriert und wird als Competitive Advantage gesehen. CSR ist mit dem Tagesgeschäft verwoben, was laut Herrn Mag. Bachinger eine gesteigerte Akzeptanz der Mitarbeiter fördert, da diese in den Prozess eingebunden werden. Unter dem Titel „Resourcefulness Controlling“ wird der Erfolg der einzelnen Projekte überprüft und gemessen. Stakeholder-Management ist bei der OMV ein wesentlicher Bestandteil von Resourcefulness.

Es findet ein jährliches Stakeholder-Forum statt, ebenso wie ein Resourcefulness-Day.

In der Mitarbeiterzeitung gibt es immer wieder Berichte über Projekte.

Die OMV ist bezüglich ihrer Kommunikation im Web nach Aussage von Herrn Mag. Bachinger sehr klassisch. Twitter und Facebook sind vor allem im Retail-Bereich ein häufig genutztes Tool geworden, im Nachhaltigkeitsbereich jedoch nicht übermäßig relevant. Mit anderen internationalen Öl- und Gasfirmen findet ein regelmäßiger Austausch statt, wobei die OMV auch Mitglied bei IPIECA, einer internationalen Öl- und Gasberatungsorganisation, ist.

RAG

Bei der RAG existiert keine eigene CSR-Abteilung, das Thema wird von der Interviewteilnehmerin, Frau Mag. Kolm, die für die Unternehmenskommunikation zuständig ist, bearbeitet und koordiniert. Als Grund, warum CSR in der Kommunikationsabteilung verankert ist, wird die relativ kleine Firmengröße (~400 Mitarbeiter) genannt. Überdies ist es am Besten, CSR in die bestehende Organisationsstruktur zu integrieren, da das dem Grundgedanken von CSR am nächsten kommt. Hin und wieder wird eine externe Beratungsfirma konsultiert. Vor Kurzem wurde eine CSR Benchmark-Analyse durchgeführt und ein Konzept erarbeitet, welches nun step by step, zusätzlich zu den Maßnahmen, die ohnehin bereits seit Jahren existieren, umgesetzt wird. Das CSR-Konzept baut auf den klassischen Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales auf. Im Zuge dieser Analyse wurde auch eine Konkurrenzanalyse durchgeführt. Die Koordination hierfür liegt bei Frau Mag. Kolm. Die RAG setzt viele Bereiche, die zu einem CSR-Konzept gehören, bereits jahrelang um. Der Schwerpunkt liegt auf Umweltschutzmaßnahmen und Mitarbeiterförderung. Einen Bereich, den die RAG

in Zukunft stärker forcieren will, ist die Berichterstattung zu CSR. CSR wird von der Geschäftsleitung unterstützt und Maßnahmen werden forciert.

Zukünftige Maßnahmen inkludieren eine überarbeitete Detail-Stakeholder-Analyse, eine Überarbeitung und einen Ausbau des Berichtswesens und eine verstärkte Fokus-Legung auf das Thema Umweltmanagement.

In Bezug auf Mitarbeiterförderung und Gesundheitsmanagement weist die RAG eine breite Angebotspalette auf: Es gibt Förderungen im sportlichen Bereich, arbeitsmedizinische Maßnahmen wie psychologische Beratung, Ernährungsberatung etc. Das Thema Sicherheit ist ebenfalls ein Schwerpunkt. Kommuniziert werden die CSR-Maßnahmen vor allem über die Unternehmenshomepage, wobei, wie oben bereits dargestellt, das Berichtswesen ausgeweitet wird. Eine Mitarbeiterzeitung existiert ebenso wie ein interner elektronischer Newsletter. Über Mitarbeiterforen und das Intranet wird ebenfalls zu CSR kommuniziert. Aufgrund ihrer Tätigkeit im B2B-Bereich kommuniziert die RAG nicht mit Endkunden. Der Dialog mit den Stakeholdern, wovon eine wichtige Gruppe die Anrainer in der Umgebung von Bohranlagen oder Gasspeichern darstellt, ist essentiell. Der Dialog mit den Anrainern passiert primär über die direkte Face to Face-Kommunikation, wobei dieser laut Frau Mag. Kolm noch ausbaufähig ist. Obwohl eine Stakeholder-Kommunikation regelmäßig stattfindet, könnte diese noch ausgebaut werden, vor allem um Vorurteile zu entkräften. Um das Unternehmen vorzustellen, besteht bereits jetzt die Möglichkeit, das Werk und Gasspeicher zu besichtigen. Weitere Maßnahmen wie Tage der offenen Tür und Informationstage sind in Planung. Social Media ist bei der RAG auch ein Thema, aber im reaktiven Sinne. Es existiert eine Social Media-Richtlinie für Mitarbeiter, die es ihnen untersagt, Aussagen über die RAG zu veröffentlichen. Eine Social Media-Kommunikation ist laut Meinung der beratenden Agentur nicht sinnvoll, da die RAG nicht im B2C-Bereich tätig ist. Eine Überprüfung und eine Erfolgskontrolle der CSR-Aktivitäten sind ebenfalls in Planung.

MAN

Thematische Einordnung von CSR in die Organisationsstruktur

Bei MAN ist CSR seit 2010 in einer eigenen Abteilung angesiedelt und auch in die gesamte Unternehmensstruktur integriert. Wichtig ist die Beteiligung aller Betroffenen im Unternehmen und eine Implementierung in den Abteilungen.

Gründe für CSR

Aufgrund der Unternehmenstätigkeit - der Herstellung CO₂-intensiver Produkte - und globaler Belastungen wie den Klimawandel will MAN seiner Verantwortung nachkommen. MAN möchte seine Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt

wahrnehmen und den Ländern, in denen MAN tätig ist, etwas zurückgeben. Die Mitarbeiter werden hierbei auch eingebunden, z. B. durch Freiwilligen-Engagements. Diese Maßnahmen laufen unter dem Corporate Citizenship, womit das Ziel realisiert wird, ein guter Bürger zu sein. Überdies ergeben sich durch globale Trends wie die Urbanisierung Chancen und Potentiale, die genutzt werden können. MAN verfolgt mit CSR-Maßnahmen unterschiedliche Zielsetzungen, die sich klar nach den verschiedenen Stakeholdern richten. In Bezug auf den Kapitalmarkt will sich MAN als verantwortungsvolles Unternehmen präsentieren, wobei diese Position durch diverse Rankings wie zum Beispiel der Listung im Dow Jones Sustainability-Index verifiziert wird.

Ein weiterer Beweggrund ist die Stärkung des Image als Top-Arbeitgeber im Sinne des Employer Branding. Sowohl Mitarbeiter, die bereits für MAN tätig sind, als auch zukünftige neue Mitarbeiter sollen damit angesprochen werden. Hierzu gibt es Veranstaltungen an Universitäten, wo über Corporate Responsibility berichtet und die CR-Strategie vorgestellt wird. Überdies werden mit CSR-Aktivitäten die Anforderungen der Kunden erfüllt, vor allem jene der Key Account-Kunden. Letztendlich will MAN auch Treiber bei Kunden sein, die dieses Thema noch nicht fokussiert bearbeiten.

Budget

„Das ist natürlich in größeren Unternehmen, wie wir eines sind, einfacher als bei kleinen oder mittelständischen Unternehmen.“ (Z 56f)

Bei MAN können die CSR-Aktivitäten an den Bedarf angepasst werden, da meist proportional mit der Unternehmensgröße auch die budgetären Mittel steigen.

Herausforderungen

Laut Frau Benkert hat die erfolgreiche Implementierung einer CSR-Strategie viel mit Organisationsentwicklung zu tun. Die bloße Entwicklung einer Strategie ist nicht ausreichend, sondern CSR muss als integrierter Ansatz gesehen und daher im Denken und Handeln der Mitarbeiter verankert werden. Zudem ist auch der richtige Zeitpunkt für den Implementationsbeginn entscheidend. Laut Frau Benkert sollte man sich auch dessen bewusst sein, dass CSR metaphorisch gesehen eher ein Marathon als ein Kurzstreckenlauf ist. Es benötigt viel Zeit, um zu informieren, eine Vertrauensbasis aufzubauen und erste Ergebnisse zu erhalten. CSR ist ein ständiger Prozess, der überprüft und adaptiert wird.

CSR und PR

MAN war noch nie mit dem Vorwurf konfrontiert, CSR aus einer PR-Intention heraus zu betreiben. Das liegt laut Frau Benkert auch daran, dass in der Kommunikation Begriffe wie

„Grün“ oder „Green“ bewusst vermieden werden und eine ehrliche, transparente und authentische Kommunikation bereits viele Zweifel bereinigt. Weiters neigt MAN dazu, eher weniger zu kommunizieren, weil bestimmte Dinge noch nicht kommunikationsreif sind, als dass dies dazu benutzt wird, um als „besonders grün“ wahrgenommen zu werden.

Kommunikationskanäle

Einen Schwerpunkt der Kommunikation bildet der jährlich publizierte CR-Bericht in Verbindung mit einem Stakeholder-Event, das immer auf ein bestimmtes Themenfeld fokussiert ist. Das Hauptmedium der externen Kommunikation ist der CR-Bericht, in dem alle notwendigen Informationen zusammengefasst und transparent dargestellt sind. Übergeordnete Information wird auch auf der Webseite zur Verfügung gestellt. Die CSR-Kommunikation wird sehr zielgruppenspezifisch betrieben, da dadurch die besten Effekte erzielt werden. Für die Mitarbeiter ist es beispielsweise nicht wichtig, die CSR-Strategie auswendig zu kennen, sondern anhand von Beispielen und Maßnahmen zu benennen, da dies praxisnäher und greifbarer ist.

Neue Medien

Vor allem bei neuen Medien muss nach Frau Benkert zwischen der internen und externen Kommunikation unterschieden werden. Neue Medien werden bei MAN verwendet, aber nicht schwerpunktmäßig eingesetzt. Es gibt diverse Facebook-Kanäle, z. B. einen Facebook-Kanal für Studierende, in dem manchmal auch Informationen zu CR-Aktivitäten, z. B. das Dow Jones Sustainability-Ergebnis veröffentlicht werden. Eine interne Kommunikation über neue Medien ist angedacht.

Unternehmen aus der Automobilbranche

Thematische Einordnung von CSR in die Organisationsstruktur

CSR wird in diesem Unternehmen aufgrund mangelnder finanzieller und daher auch personeller Ressourcen allein von der Interviewpartnerin, die für die Kommunikation zuständig ist, betrieben.

CSR Tätigkeiten

Das Unternehmen arbeitet mit einfachsten Mitteln, um im sozialen Bereich seinen Beitrag zu leisten. Das Unternehmen bietet kostenlose Betriebsführungen an, stellt Lehrmaterial für den Unterricht an Schulen zur Verfügung, organisiert Schnuppertage oder spendet

kleine Geldbeträge für karitative Zwecke in der Umgebung. *„Wenn Umweltkatastrophen sind - sehr viele Mitarbeiter sind bei der Freiwilligen Feuerwehr - bekommen diese entgeltlich frei.“* (Z 296f) Diese CSR-Maßnahme entspricht dem in Kapitel 2.2.4 dargestellten Konzept des Corporate Volunteering.

Budget

Das jährliche Budget für CSR liegt unter 10.000 € pro Jahr. Frau E. unterstützt auch die Aussage, dass Unternehmen, bei denen aufgrund der schwierigen finanziellen Lage bedingt durch den Kostendruck auch keine Unterstützung der Geschäftsleitung vorhanden ist, im CSR-Bereich nicht viel tun können, da CSR-Maßnahmen Liquidität voraussetzen.

CSR und PR

Das Unternehmen war noch nie mit dem Vorwurf konfrontiert, da es in diesem Bereich ohnehin sehr wenig macht und dadurch keine Grundlage für derartige Vorwürfe existiert.

Kommunikationskanäle

Es gibt eine Mitarbeiterzeitung, einen Newsletter sowie Mitarbeiterveranstaltungen. Ein Stakeholder-Dialog oder ein Austausch mit branchengleichen Unternehmen findet nicht statt. Social Media-Kommunikation ist ebenso kein Thema, auch mit dem Argument, dass das Unternehmen keine direkten Endkunden hat.

IPIECA

Kommunikation

Die IPIECA kommuniziert mit ihren Mitgliedern vor allem in drei bis vier Mal jährlich stattfindenden Treffen. Zudem gibt es Untergruppen, die sich häufiger treffen. Eine Aufgabe der Arbeitsgruppe für Soziales bei IPIECA ist es, zu vermitteln, dass man sich wie ein guter Nachbar verhalten sollte. Herr Kraus sieht es als besonders wichtig an, mit den Stakeholdern einen offenen und ehrlichen Dialog zu führen und gewisse Belange mit ihnen abzusprechen.

Beispiel aus der Praxis

Es passiert immer wieder, dass in unmittelbarer Nähe zu den Bohranlagen Anrainer wohnen. Obwohl eine Bohrgenehmigung vom Staat und von der Gewerbebehörde vorliegt und somit rechtlich alles einwandfrei abläuft, beschweren sich die Anrainer über den Lärm. In so einem Fall ist es notwendig, über das gesetzliche Maß hinaus Maßnahmen zu treffen,

um die Anrainer zu schützen. Üblicherweise wird 24 Stunden am Tag gebohrt. In so einem Fall wird den Betroffenen der Kompromiss angeboten, dass nur von 6 bis 22 Uhr gebohrt wird, um die Nachtruhe nicht zu stören. Ein weiteres Entgegenkommen ist die Umsiedelung in ein 4-Sterne-Hotel samt Kostenübernahme für die Dauer der Bohrung. Bei solchen Angelegenheiten ist laut Herrn Kraus eine reife Diskussion zwischen den Stakeholdern gefragt und die IPIECA hilft hierbei auch. Der Dialog ist insofern oft schwierig, da zwar heutzutage jeder mit einem Auto fahren möchte, aber unzufrieden ist, wenn in unmittelbarer Nähe Bohrungen stattfinden.

Bewertung der CSR-Aktivitäten der Öl- und Gasindustrie

Laut Herrn Kraus mache die Ölindustrie sehr viel, aber sie mache nicht genug, wobei der Weg das Ziel sei. Er äußert sich hierzu, wie folgt: *„Immer wenn man jetzt etwas gut macht, kommt man drauf, dass es nicht genug ist. Daher muss man sich dauernd Kritik gefallen lassen, dauernd kommt man drauf, dass wieder etwas nicht gepasst hat. Warum ist das so? Weil der Mensch als Faktor immer unsicher ist.“* (Z 628f)

Kommunikation über CSR

Das Marketingsprichwort „Tu Gutes und rede darüber“ sei nach Herrn Kraus nicht auf die CSR-Kommunikation anwendbar. Er sieht es als Pflicht der Öl- und Gasunternehmen, ihrer Verantwortung nachzukommen, und über Pflichten sollte nicht im Übermaß kommuniziert werden. Wenn jedoch Universitäten beispielsweise zu einem Vortrag einladen, soll die relevante Information den Interessensgruppen zugänglich gemacht werden. Kraus lehnt mediale Maßnahmen wie TV-Werbung über CSR ab und begründet folgendermaßen: *„Ich habe es immer abgelehnt, groß im Fernsehen zu sagen, dass wir jetzt 75 Schulen in Pakistan gebaut haben, und sich dann dafür feiern zu lassen. Nein, das ist unsere Pflicht.“* (Z 806f)

Verantwortung der Öl- und Gasbranche

Herr Kraus sieht die Öl- und Gasindustrie aufgrund ihrer Branchenzugehörigkeit besonders in der Pflicht, nachhaltig zu wirtschaften und soziale Belange zu berücksichtigen. Da Ölförderungsunternehmen oft in Ländern tätig sind, die mit Österreich, was Wohlstand, Gesundheitsversorgung oder Ähnliches betrifft, nicht vergleichbar sind, muss in der „Sphere Of Influence“- der Einflussosphäre - die Versorgung der Bewohner gesichert werden, in dem beispielsweise die Einheimischen darin geschult werden, Nahrungsmittel anzubauen, um selbstständig für ihr Überleben zu sorgen. Kraus hierzu: *„Wenn wir in unserem Camp sitzen und dort frische Steaks essen mit Pommes und Salat - alles mit dem Flugzeug eingeflogen, das normalerweise alle drei Tage kommt, Essen*

bringt, Leute abholt usw. - [...] kann es nicht sein, dass in der Sphere of Influence, wobei wir jetzt mal davon ausgehen, dass das 10 Kilometer Radius sind, je nach Gegend, ein einziges Kind an Hunger oder Durst stirbt.“ (Z 810f)

CSR und PR

Dass Firmen sich mit einem „grünen Mäntelchen“ schmücken wollen, kommt immer wieder vor. Herr Kraus berichtet von einer chinesischen Firma, mit der er in Tunesien in Kontakt kam. Deren Arbeiter wurden nicht mit frischem Essen versorgt, alles wurde aus China importiert und auch die lokalen Arbeiter bekamen nur chinesische Speisen vorgesetzt, obwohl viele Tunesier aufgrund ihrer Religionszugehörigkeit vieles davon nicht essen dürfen. Das besagte Unternehmen besitzt zwar 17 Zertifikate, doch die Arbeitspraxis ist eine andere.

In der Ölbranche ist Greenwashing, im Gegensatz zur Textilindustrie beispielsweise, nicht üblich, da sie ohnehin bereits mit einem zweifelhaften Ruf zu kämpfen hat. Aussagekräftig in Bezug auf die Richtigkeit der CSR-Maßnahmen der Unternehmen seien laut Herrn Kraus Bewertungen von Rating-Agenturen wie ökom research.

Volvo

Thematische Einordnung von CSR in die Organisationsstruktur

CSR wird hauptsächlich vom Headquarter in Göteborg aus gemanagt, ist aber in das gesamte Unternehmen integriert.

Kommunikation

Es gibt einen jährlich publizierten Sustainability-Report, zahlreiche Informationsbroschüren und YouTube wird für die Bereitstellung kleiner Clips zum Thema CSR genutzt. Die Nachfrage zu diesem Thema ist auch sehr punktuell, so Herr Mag. Klevenfeldt. Interesse besteht eher auf Headquarter-Niveau, wo man im Kontakt mit Ländern und Regierungen steht. Im Kundenbereich ist das Interesse eher gering, sodass primär Printmedien für die Informationsaufbereitung genutzt werden. Bei der Kommunikation setzt Volvo eher auf Understatement: *„[...]vielleicht vermarkten wir es [CSR] sogar zu wenig, das ist möglich. Aber wir verwenden es nicht als PR-Gag, sondern wir wollen da wirklich Sachen im positiven Sinne bewegen.“ (Z 1175f)* Klevenfeldt weiters: *„Und wahrscheinlich ist es in dem Bereich vielleicht sogar besser, auf Understatement zu machen, weil dann kommt keiner in Versuchung zu glauben, dass es eine reine Marketingmasche ist.“ (Z 1153f)*

Stellenwert

Bereits in der Gründungszeit ab 1927 wurden die Kernwerte des Unternehmens auf CSR gerichtet, wenn auch nicht unter diesem Begriff, da dieser zu dieser Zeit noch nicht etabliert war. CSR hat bei Volvo einen sehr hohen Stellenwert, auch dadurch, dass laut Herrn Mag. Klevenfeldt nordische Länder in solchen Bereichen oft sehr weit vorne sind. Überdies formuliert Klevenfeldt: *„Wir sind ein Teil des Problems, wir müssen immer auch schauen, dass wir ein Teil der Lösung sind.“* (Z 874f)

Projekte

Volvo unterhält zahlreiche Projekte, auf Landesebene ebenso wie im internationalen Raum. Volvo kooperiert beispielsweise mit SOS Kinderdorf und plant auf Mikroebene Österreich Verkehrssicherheitsschulungen für Kinder, um diese für die Gefahren auf der Straße und im Kontakt mit Lastkraftwagen zu sensibilisieren. Auf globaler Ebene gibt es unter anderem das Projekt „Future Cities“, in dem gemeinsam mit Städten neue Logistik- und Nahpersonenverkehrskonzepte erarbeitet werden, z. B. für Brasilien. So war Volvo der erste Konzern, der Alkolock in Lastkraftwagen eingebaut hat, was in Schweden bereits Standard ist. Dieses Projekt läuft unter dem Slogan „None for the road“.

CSR und PR

Volvo sah sich noch nie mit dem Vorwurf konfrontiert, CSR für PR-Zwecke zu nützen. CSR sei keine Marketingmasche, sondern Teil der Kultur, so Klevenfeldt. *„Das war seit Gründerzeiten so.“* (Z 1132f)

OMV

Thematische Einordnung von CSR in die Organisationsstruktur

CSR wird vor allem von der Holding gemanagt und ist ganzheitlich in die Unternehmensbereiche integriert. Zusätzlich gibt es in den Ländern, in denen die OMV tätig ist, je nach Profil des Landes eigene Mitarbeiter oder Kontaktpersonen. In Pakistan beispielsweise gibt es eine eigene Abteilung „Community Relations“ in der Zentrale in Islamabad. In Summe kümmern sich rund 30 bis 40 Personen um die Beziehung mit den Anrainern, wobei die Anzahl schwankt. Das Idealbild wäre laut Herrn Bachinger, *„dass man idealerweise gar nicht mehr zählen kann, wie viele Leute in diesem Bereich tätig sind, weil wir wollen, dass sich jeder Mitarbeiter, dadurch dass ein Bezug zum Geschäftsinteresse vorhanden ist, in diesem Bereich engagiert.“* (Z 1249f)

Stellenwert

CSR hat bei der OMV bereits seit über einer Dekade einen sehr hohen Stellenwert und wird vom CEO unterstützt, der CR als „competitive advantage“ sieht. CSR wurde aus dem Risk Management heraus forciert, da die OMV weltweit tätig ist und länderspezifische Maßnahmen unterhält.

Das Konzept

Die OMV hat sich schon vor längerer Zeit von dem Ausdruck CSR verabschiedet. Für das Unternehmen steht CSR dafür, dass ein Gewinn - egal mit welchen Mitteln - erwirtschaftet und dieser dann als „Wiedergutmachung“ für einen guten Zweck in die Gesellschaft reinvestiert wird. Nach Meinung der OMV mache soziales Engagement nur dann Sinn und sei nur dann nachhaltig, wenn es beiden Parteien etwas bringe, sodass eine Win-win-Situation entstehe. Die OMV betreibt hier einen Shared Value-Ansatz. Der etablierte Begriff für das Nachhaltigkeitskonzept der OMV ist Resourcefulness.

Herausforderungen

Als Herausforderung sieht Herr Bachinger die Implementierung und Annahme der Strategie bei den Mitarbeitern. Wenn CSR mit dem Tagesgeschäft verwebt wird, macht es auch für die Mitarbeiter Sinn. Bachinger hierzu: *„Ich glaube, dass wir bei einem durchschnittlichen Mitarbeiter immer Schwierigkeiten haben werden, beim klassischen CSR ein hohes Akzeptanzlevel zu erreichen. Wenn wir das aber wirklich mit dem Tagesgeschäft, das ihn auch betrifft, verbinden und wenn er dann dazu noch weiß, dass vom Management erwartet wird, dass das gemacht wird, dann sieht er einfach den höheren Stellenwert.“* (Z 1284f)

Erfolgskontrolle

Die OMV macht den Erfolg der CSR-Aktivitäten unter dem Begriff „Resourcefulness Controlling“ messbar. Projekte werden von Beginn an so geplant, dass der Erfolg überprüfbar ist. Als Beispiel nennt Bachinger ein Projekt in Tunesien, in dem es um die Berufsausbildung geht. Als Input wird gemessen, wie viele Leute das Training durchlaufen haben und wie viele zertifiziert wurden. Als Output wird gemessen, wie viele dieser Personen danach nicht mehr arbeitslos sind. Im Umweltbereich kann der Erfolg anhand reduzierter CO2-Tonnen sehr klar bewertet werden.

CSR und PR

Die OMV war bereits mit Greenwashing-Vorwürfen konfrontiert. Das Wichtigste ist, den Vorwürfen nachzugehen und diese zu validieren. Die OMV hat grundsätzlich mit den Anrainern in aller Welt ein sehr gutes Verhältnis, doch wenn ein Vorwurf auftaucht, der

sich als richtig erweist, ist es wichtig, damit umgehen zu können, aus Fehlern zu lernen und zu wachsen.

Kommunikationskanäle

Stakeholder-Management ist ein wesentlicher Faktor in der CSR-Kommunikation der OMV, wobei stakeholder-spezifisch differenziert wird. Die externe Kommunikation für die Bevölkerung wird in die allgemeinen Werbeeinschaltungen der OMV eingewoben. Der Nachhaltigkeitsbericht ist auf eine speziellere Zielgruppe zugeschnitten, die sich für die Nachhaltigkeitsarbeit der OMV interessiert, z. B. Studenten. Eine andere Gruppe sind Social Responsible Investmentfonds. Diese sind primär an Zahlen und Fakten interessiert. Eine weitere wichtige Stakeholder-Gruppe, die im Bereich Employee Engagement angesprochen werden sollen, sind die Mitarbeiter. Um die Mitarbeiter zu informieren, werden in der Mitarbeiterzeitung laufend Berichte zu aktuellen Projekten publiziert. Überdies wurde im Jahr 2013 ein Resourcefulness Day im Headoffice in Wien veranstaltet, der Vorträge, eine Messe und eine Ausstellung inkludierte.

Laut Herrn Bachinger sei die OMV bezüglich ihrer Kommunikation im Web sehr klassisch. Twitter und Facebook sind vor allem im Retail-Bereich ein Kommunikations-Tool geworden. Im Nachhaltigkeitsbereich erachtet Herr Bachinger Web 2.0-Kommunikation als nicht übermäßig relevant, da die OMV nur im Retail-Bereich, an den Tankstellen, Endkunden hat. Die OMV als großer Konzern im Ölproduktions- und Ölexplorationsbereich hat keine Endkunden im klassischen Sinn, da das Öl am Weltmarkt an die Raffinerien verkauft wird. Für das Unternehmen bringt eine Social Media-Kommunikation daher wenig Mehrwert.

Internationaler Austausch

Die OMV ist Mitglied bei IPIECA, Herr Bachinger ist Mitglied der Social Responsibility Working Group. Ein internationaler Austausch mit anderen Öl- und Gasunternehmen erfolgt somit regelmäßig. Es werden Best Practise-Beispiele ausgetauscht und Lösungsansätze zu Problemen bearbeitet. Den Grund, warum die OMV in diesem Fall mit den Konkurrenzunternehmen zusammenarbeitet, erklärt Herr Bachinger folgendermaßen: Weil alle im gleichen Boot sitzen. (Z 1439) Mit anderen Firmen in Österreich gibt es einen schwächeren Austausch, weil andere österreichische Unternehmen vor anderen CSR-Herausforderungen stehen und sich anders entwickelt haben.

RAG

Thematische Einordnung von CSR in die Organisationsstruktur

Bei der RAG existiert keine eigene CSR-Abteilung, das Thema wird von der Interviewteilnehmerin, die für die Unternehmenskommunikation zuständig ist, bearbeitet und koordiniert. Als Grund, warum CSR in der Kommunikationsabteilung verankert ist, wird die relativ kleine Firmengröße (~400 Mitarbeiter) genannt. CSR ist in der bestehenden Organisationsstruktur integriert, was dem Grundgedanken von CSR am nächsten kommt. Das CSR-Konzept baut auf den klassischen Säulen auf und wird untergliedert in den ökologischen, ökonomischen und sozialen Teilbereich.

CSR Tätigkeiten

Viele Maßnahmen, vor allem im Mitarbeiter-, Sicherheits- und Umweltbereich, gibt es schon länger als den Begriff CSR. Dies begründet Frau Mag. Kolm folgendermaßen: *„Wir sind ein Industriebetrieb, wir müssen auch sicherstellen, dass wir möglichst keine Unfälle haben, dass wir die Umwelt nicht beeinträchtigen etc., weil sonst würden wir nie wieder ein Projekt durchführen können. Wir sind ohnehin in einem schwierigen Bereich tätig.“* (Z 1494f)

Das Konzept ist noch in der Entwicklung, wird aber nach einer bereits bestehenden Systematik aufgebaut.

Zukünftige Maßnahmen

Eine Detail-Stakeholder-Analyse sowie ein anschließender Ausbau des Stakeholder-Managements ist in Planung. Eine Erweiterung des Berichtswesens wird ebenfalls forciert.

Herausforderungen

Eine der größten Herausforderungen in Bezug auf CSR ist die Sicherstellung der finanziellen Ressourcen.

CSR und PR

Die RAG war noch nie mit dem Vorwurf konfrontiert, CSR als PR-Maßnahme zu missbrauchen, vor allem daher, da bis jetzt nicht viel dazu kommuniziert wurde. Frau Mag. Kolm äußert sich diesbezüglich so: *„Je mehr wir zu dem Thema kommunizieren werden, umso mehr setzen wir uns natürlich der Gefahr aus, dass man sagt: „Ja, das hört sich zwar alles super an, aber stimmt das wirklich?“* (Z 1828f) „Grünfärberei“ werde es laut Frau Mag. Kolm in der RAG nie geben, da der Generaldirektor hinter den CSR-Maßnahmen stehe. Die Philosophie des Unternehmens ist auch, dass lieber etwas nicht kommuniziert wird, wenn nicht sicher ist, ob alles korrekt und zu 100% umsetzbar ist.

Kommunikationskanäle

Extern wird vor allem über die Homepage kommuniziert, auf der Basisinformationen bereitgestellt werden. Interne Kommunikationsmaßnahmen inkludieren eine Mitarbeiterzeitung, Foren, Mailings und das Intranet. Die Stakeholder-Kommunikation betrifft vor allem die Anrainer in der Nähe von Bohranlagen und Gasspeichern, wobei diese in naher Zukunft ausgebaut wird. Tage der offenen Tür, weitere Informationsveranstaltungen oder bereits bestehende Angebote wie Führungen sollen dazu beitragen, Vorurteile und Ängste in der Bevölkerung abzubauen. Social Media-Kommunikation zu CSR ist kein Thema, vor allem deshalb, da die RAG keine Endkunden hat.

Im Zuge der schrittweisen Analyse konnten mehrere gemeinsame Themen und Kategorien identifiziert werden:

Kommunikationskanäle

Alle der fünf befragten Unternehmen der Mineralöl- oder Automobilindustrie stellen auf der Unternehmenswebseite Basisinformationen zu CSR zur Verfügung. Die Social Media-Kommunikation ist noch ausbaufähig, wird aber teilweise nicht forciert. Die Vertreterin der MAN hierzu: *„Das Thema Neue Medien sehen wir durchaus, ist aber nicht unser Hauptfokus.“* (Z 159) Dennoch unterhält MAN Social Media-Maßnahmen.

„[...]wir haben Facebook-Kanäle unterschiedlicher Art, z. B. haben wir einen Facebook-Kanal für Studierende, also für potentielle neue Mitarbeiter. Da posten wir, wenn es Sinn macht, auch CR-Aktivitäten, z. B. das Dow-Jones-Sustainability-Ergebnis, aber eben immer stark themenspezifisch fokussiert.“ (Z 153f)

Volvo nutzt YouTube für die Publikation kleiner Clips zu CSR sowie Facebook. Dass Social Media-Kommunikation zukünftig Teil der Unternehmenskommunikation sein wird, in welcher Intensität auch immer, deckt sich mit den Ergebnissen der Studie von Nikolai & Vinke (2009) der Universität Oldenburg (siehe Kapitel 2.8.7).

Unternehmen wie RAG oder OMV sind im B2C-Bereich tätig und haben keine direkten Endkunden (mit Ausnahme des Retail-Bereichs der OMV). Frau Mag. Kolm hierzu: *„Das, was wir zu sagen haben, sagen wir, aber das geht auch ohne Facebook. Für ein Konsumgüter-Unternehmen mag das ganz hilfreich sein, aber für uns nicht.“* (Z 1660f)

Herr Bachinger schätzt die Social Media-Kommunikation im Nachhaltigkeitsbereich ebenso als *„nicht so relevant“* ein, da daraus *„wenig Mehrwert“* generiert werden kann. (Z 1394 & Z 1405)

Bei Kommunikationsmaßnahmen ist der Unterschied zwischen interner und externer Kommunikation wesentlich. Überdies wird eine stakeholderspezifische Kommunikation favorisiert, da diese spezifischer und auf die Zielgruppe maßgeschneidert ist. Herr

Bachinger von der OMV hierzu: „*[Für die Kommunikation des Nachhaltigkeitskonzepts] gibt es ein gutes Tool aus unserem Bereich und das ist das Stakeholder-Management. Man muss sich natürlich überlegen, wer meine Stakeholder sind und wie ich die mit welcher Message adressiere.*“ (Z 1354f)

Die stakeholder-spezifische Kommunikation ist bei der RAG noch in Aufbau, aber ebenso von Bedeutung. Eine Matrix mit 37 Stakeholder-Gruppen wurde bereits erstellt.

Als eine wichtige Stakeholder-Gruppe identifizieren beide Erdölbetriebe die Kommunikation mit den Anrainern. Kolm (RAG) argumentiert: „*Aber es sind natürlich viele Themen, jetzt auch die Medien und die Öffentlichkeit z. B., oder Anrainer und Grundstückseigentümer, dort wo wir lokal unsere Betriebe haben oder wo wir unsere Bohranlagen stehen haben, das ist auch ein heikles Thema und diese Stakeholder-Gruppen sind auch wichtig.*“ (Z 1521f)

Wolfgang Kraus kümmert sich in seiner Funktion als Senior-Associate bei IPIECA um den Bereich Soziales, der auch die Beziehungen mit den Anrainern inkludiert. Er schreibt dem erfolgreichen Dialog mit den Anrainern eine wesentliche Bedeutung zu.

PR-Vorwurf

Kraus entkräftet diesen Vorwurf „*In der Ölbranche ist das nicht so üblich. In anderen Branchen viel mehr. Das gibt es, absolut. Ich möchte jetzt nicht die Ölbranche in Schutz nehmen, aber die Ölbranche wird eh geprügelt für alles.*“ (Z 697f) In anderen Branchen sei Greenwashing aber durchaus keine Seltenheit: „*Besonders in der Textilindustrie [...], da ist es schon so, dass viele Dinge nicht ganz grün sind.*“ (Z 701)

Herausforderungen

Als eine der größten Herausforderungen wird der Prozess genannt, CSR bei den Mitarbeitern zu verinnerlichen. Yvonne Benkert, Head of CR bei MAN hierzu: „*Also wir hatten nie Probleme, was die Akzeptanz des Themas betraf, also das war nie ein Diskussionspunkt. Wohl aber müssen wir uns auch heute noch vor Augen führen, dass die Implementierung von Corporate Responsibility und auch einer entsprechenden Strategie letztendlich ganz viel mit Organisationsentwicklung zu tun hat. Also es geht nicht nur darum, dass Sie eine schöne Strategie zu Papier bringen und die dann im Vorstand verabschieden, sondern Sie müssen diese dann in die Köpfe der Führungskräfte und der Mitarbeiter bekommen und Sie müssen auch das Momentum nutzen im Unternehmen, also wenn man merkt, dass jetzt der richtige Zeitpunkt ist, um Themen loszutreten.*“ (Z 67f)

Ein Problem ist auch die negative Konnotation in Bezug auf das Produkt Öl. Kraus äußert sich zu einem Paradoxon: „*Jetzt hat die Ölindustrie, das muss man ganz nüchtern sehen,*

eine Nachfrage und das ist, Benzin zu liefern und den zu produzieren. Also wenn alle Leute, die sich aufregen, ein Elektroauto fahren würden oder mit dem Rad fahren würden, dann wäre schon lange etwas Neues da. Ich habe einmal pointiert gesagt, dass es der Ölindustrie so gut geht, weil jeder in Österreich mit einem riesen Auto fahren will. Jeder kauft einen SUV, jeder der Karriere macht, will ein riesen Auto haben, um zu zeigen, dass er erfolgreich ist.“ (Z 716f)

Einordnung in die Organisationsstruktur

CSR kann in unterschiedlichen Abteilungen verankert werden, z. B. in einer eigens installierten CSR-Abteilung oder in der HR- oder Kommunikationsabteilung. Wichtig ist jedoch - und das wurde von den Interviewpartnern betont - die Integration in die gesamte Organisationsstruktur. Yvonne Benkert (MAN) war bei der Implementierung der Strategie *„stark daran interessiert, dass das Thema CSR nicht [...] im klassischen Headquarter eines Unternehmens gedacht wird, sondern dass man die Betroffenen im Unternehmen beteiligt, das heißt, dass man die relevanten Bereiche hier im Rahmen einer CR-Organisation tatsächlich auch widerspiegelt.“ (Z 19f)*

Jedem Mitarbeiter sollte CSR ein Begriff sein und idealerweise sollte es so sein, dass *„man [...] gar nicht mehr zählen kann, wie viele Leute in diesem Bereich tätig sind, weil wir wollen, dass sich jeder Mitarbeiter, dadurch dass ein Bezug zum Geschäftsinteresse vorhanden ist, in diesem Bereich engagiert.“ (Richard Bachinger, OMV, Z 1248f)*

Großkonzerne versus KMUs

Die Erkenntnis, dass Großkonzerne wie die OMV oder MAN ein weit umfangreicheres CSR-Konzept verfolgen als KMUs wie beispielsweise die RAG, deckt sich mit den Ergebnissen der in Kapitel 2.6.1 dargestellten Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung. Mit zunehmender Größe eines Unternehmens steigt die Wahrscheinlichkeit, dass generell das Konzept „CSR“ bekannt ist bzw. viele Aktivitäten zu diesem Thema existieren. Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr Maßnahmen werden umgesetzt und desto größer sind die Chancen, als „CSR-Leader“ wahrgenommen zu werden.

CSR in Problembranchen

„Wir sind ohnehin in einem schwierigen Bereich tätig. Wer mag noch, dass Erdöl und Erdgas gefördert wird, obwohl es jeder braucht?“ (Elisabeth Kolm, RAG, Z 1496f)

Die Aussagen von Wolfgang Kraus, Elisabeth Kolm und Richard Bachinger, die alle angeben, dass die Mineralölindustrie aufgrund ihrer Rolle als „Problembranche“

besonders in der Pflicht steht, ihr Tagesgeschäft an einem nachhaltigen Konzept auszurichten, deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen der in Kapitel 2.6.1 dargestellten Studie von NeSoVe mit dem Titel „Corporate Social Responsibility in Österreich“. Keine andere Branche sieht sich - aufgrund der relativ hohen Belastung der Natur und des stetigen Kontakts mit Anrainern in vielen Ländern mit differentem kulturellen Hintergrund - so umfassend mit dringlichen Forderungen nach verantwortlicher Unternehmensführung konfrontiert wie die Industrie.

Internationalität

Je aktiver ein Unternehmen international tätig ist, desto mehr Aktivitäten existieren im CSR-Bereich. Dieses Ergebnis deckt sich ebenfalls mit der NeSoVe-Studie. Unternehmen mit internationalem Flair haben mehr Gründe für CSR-Arbeit, da Sie mit unterschiedlichsten Handelspartnern kooperieren und auch in den Ländern, in denen sie tätig sind, auf die Einhaltung gewisser Standards achten müssen.

CSR und PR

Grundsätzlich sind sich die Befragten einig, dass eine transparente, daten- und faktenbasierte Kommunikation bereits viele Zweifel beseitigt. Als unabhängiger Berater bewertet Herr Kraus (IPIECA) das Greenwashing-Vorkommen in der Mineralölindustrie als sehr gering, da sich die Ölbranche derartige Skandale nicht leisten kann. In den letzten Jahren wurde daher im Nachhaltigkeitsbereich sehr viel getan. Kraus hierzu: *„In der Ölbranche ist das nicht so üblich. In anderen Branchen viel mehr. Das gibt es, absolut. Ich möchte jetzt nicht die Ölbranche in Schutz nehmen, aber die Ölbranche wird eh geprügelt für alles.“* (Z 697f)

6. Resümee

Um überhaupt ein optimiertes CSR-Engagement betreiben zu können, ist eine unternehmerische Liquidität Voraussetzung, da nachhaltige Tätigkeiten in den meisten Fällen mit Kosten verbunden sind. Goldt (2011, S. 151) ist der Ansicht, dass sich CSR aus rational-ökonomischer Sichtweise immer mit dem Ziel der Profitmaximierung vereinbaren lassen sollte. Dieses Faktum deckt sich mit den Ergebnissen des Interviews mit einem Unternehmen der Automobilbranche. Da sich das Unternehmen in einer schwierigen

finanziellen Lage befindet, wird CSR nur sehr eingeschränkt betrieben. Großkonzerne wie OMV, Volvo und MAN haben im Vergleich zu kleineren Unternehmen wie der RAG oder dem Automobil-Unternehmen, welches anonym bleiben will, ein größeres Volumen an CSR-Maßnahmen, da sie nicht nur größer, sondern auch internationaler tätig sind und dadurch auch mehr in der Öffentlichkeit stehen. Somit lässt sich festhalten, dass mit der Unternehmensgröße und dem Unternehmensumsatz eine verstärkte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit einhergeht und daher auch die Anzahl der CSR-Maßnahmen steigt.

Neben den positiven Effekten auf die Umwelt und die Gesellschaft ist eine Stärkung des Images in der Wahrnehmung in der Bevölkerung durch CSR als positiver Nebeneffekt erstrebenswert, da laut Goldt (2011, S. 199) das Image eines Unternehmens einen Einfluss auf die Kaufentscheidung hat. Auch der Global Consumer Report von Nielsen (2002) ermittelt, dass die Kaufentscheidung von 68% aller Befragten durch gesellschaftliches Engagement von Unternehmen beeinflusst wird.

Überdies sehen sich Unternehmen der Mineralöl- und Automobilbranche verstärkt mit der Forderung nach einer nachhaltigen Wirtschaftsweise konfrontiert, da beide in einem hochsensiblen Bereich tätig sind. Wie in Kapitel 3.3 nach Levy und Kolk (2002, S. 39) beschrieben, zieht diese Geschäftstätigkeit negative ökologische Auswirkungen wie Klimawandel mit sich und wird daher oft mit negativer Berichterstattung assoziiert, wie die ebenfalls in Kapitel 3.3 dargestellte Studie von Mayerhofer (2010) belegt. Daher ist es für Unternehmen dieser Branchen besonders wichtig, nachhaltige Maßnahmen zu setzen.

Doch was nützt das schönste Projekt, wenn niemand davon weiß? Damit durch CSR-Engagement tatsächlich eine Imagesteigerung erzielt werden kann, muss das Unternehmen seine Projekte der Öffentlichkeit zugänglich machen. Die Kommunikation sollte jedoch keinen werbenden Charakter haben, um Greenwashing-Vorwürfen keine Basis zu bieten. Eine klare, sachliche, daten- und faktenbasierte, unaufdringliche Kommunikation dient als Grundlage, um als seriöses Unternehmen wahrgenommen zu werden. Die Erhöhung der Nachweisbarkeit von betrieblichem CSR-Engagement wurde in einer Studie des CSCP (2012, S. 25) auch als wichtiger Faktor identifiziert, um die Glaubwürdigkeit der CSR-Kommunikation zu erhöhen.

Zukünftige Projekte, deren Fortschritt noch nicht über die Planungsphase hinaus ist, sollten nicht kommuniziert werden, da das Unternehmen bei einer Verzögerung, einer Umgestaltung oder gar einem Scheitern des Projekts an Glaubwürdigkeit verlieren würde. Die Interviewteilnehmer der RAG und Volvo geben beide an, eher nichts zu kommunizieren, wenn das Projekt noch nicht ausgereift und fixiert ist. Es wird

angenommen, dass es umso seltener zu PR-Vorwürfen kommt, je transparenter und daten- und faktengestützter die Kommunikation betrieben wird.

Als wichtige Informationsbasis dient die Unternehmenswebseite, da dort die Informationen allen Personen, die sich näher für CSR interessieren, zugänglich ist. Der jährliche CSR-Bericht wurde auch als wichtiges Informationsmedium genannt, z. B. von der Interviewpartnerin von MAN. Dass der Geschäftsbericht für viele Unternehmen eines der wichtigsten Instrumente zur Außenkommunikation und Selbstdarstellung ist, bestätigt auch eine deutsche Studie unter börsennotierten Unternehmen. (vgl. Braun, Klein & Poppe, 2012, S. 5) Mediale Massenkommunikationskanäle wie TV- oder Printwerbung zu CSR sollte jedenfalls äußerst sparsam eingesetzt werden, da sonst leicht Vorwürfe entstehen können, dass das Unternehmen CSR als PR-Instrument nutzt. Um alle Zielgruppen mit spezifisch auf den Interessenschwerpunkt aufbereiteten Unterlagen informieren zu können, ist eine stakeholderdiversifizierte Kommunikation von Vorteil. Da die Interessen der Stakeholder teilweise sehr unterschiedlich sind, ist eine an die Zielgruppe adaptierte Kommunikation sinnvoll. OMV und MAN sprechen diesbezüglich von positiven Effekten.

Durch den Strukturwandel der Kommunikation ist die Palette der Kommunikationsmittel gestiegen. Social Media-Kommunikation liegt jedoch nicht im Fokus der untersuchten Unternehmen. Dies ist teilweise auch dadurch bedingt, dass Unternehmen wie RAG und OMV, die primär im B2B-Bereich tätig sind, keine Personen als Endkunden haben und sich Social Media-Kommunikation vor allem für die Kommunikation mit der breiten Öffentlichkeit eignet. Volvo verfolgt als B2C-Unternehmen durchaus eine Social Media-Strategie. Die Empfehlung wäre deshalb für Unternehmen, die Privatpersonen als Endkunden haben, wie beispielsweise die Automobilbranche, einen Ausbau der Social Media-Kommunikation voranzutreiben. Ein modernes, innovatives Kommunikationskonzept mit einer Web 2.0-Strategie zeigt, dass das Unternehmen am Puls der Zeit bleibt. Die Nutzung digitaler Medien erhöht die Interaktivität in der Kommunikation mit dem Verbraucher, was in einer Studie des CSCP ebenfalls als wichtig erachtet wird. (2012, S. 25)

Bei einer ausgewählten Online-Strategie können erwiesenermaßen positive Wirkungen auf die gesamte Kundenzufriedenheit erreicht werden, die auch einen positiven Einfluss auf die Loyalität der Anspruchsgruppen mit sich bringt, so das Ergebnis einer empirischen Studie aus Hannover. (vgl. Wiedmann, Langner & Siecinski, 2007, S. 106)

Im Vergleich zu klassischen Kommunikationskanälen sind die Informationseinheiten auf Social Media-Kanälen flexibel adaptierbar und leichter aktualisierbar. Die Kommunikation

wirkt authentisch und kann medial abwechslungsreich aufbereitet werden. Volvo nutzt beispielsweise das Videoportal YouTube für die Bereitstellung kleiner Clips.

Obwohl in den meisten Mineralöl- und Automobilkonzernen zu CSR kommuniziert wird, ist die Bereitschaft zu zielgruppenspezifischer Kommunikation in dem Maß erstaunlich gering, als dass über 50% der angefragten Unternehmen die Teilnahme an einem Interview verweigert haben, mit den unterschiedlichsten Begründungen. Hier stellt sich die Frage, ob eine Absage wirklich aus angegebenen Gründen (wie in drei Fällen Zeitmangel des für CSR-zuständigen Personals) erfolgte oder die Unternehmen nicht genügend nachhaltige Maßnahmen vorweisen, um darüber reden zu wollen.

Die Frage, inwieweit eine Diskrepanz zwischen formuliertem Leitbild und gelebter Realität sowie tatsächlicher Umsetzung besteht, kann im Rahmen dieser Arbeit nicht geklärt werden, da als externe Person zu wenig Einblick in den Unternehmensalltag besteht. Um den Umsetzungsgrad der propagierten CSR-Maßnahmen beurteilen zu können und zu prüfen, inwieweit die Berichterstattung und die reale Umsetzung von CSR auseinandergehen, müsste man einen längerfristigen Einblick in das Unternehmen erhalten. Da die CSR-Kommunikation und nicht die CSR-Maßnahmen zentraler Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist, ist dies auch zweitrangig, jedoch eventuell für zukünftige Forschungsprojekte interessant.

Literaturverzeichnis

APA OTS. OTS0048 (2013). Nominierungsaufwurf: Schandflecke benennen. Verfügbar unter:http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20130902_OTS0048/nominierungsaufwurf-schandflecke-benennen Zugriff am 3.09.2013

Backhaus, S./ Gradl, C./ Knobloch, C./ Krämer, A./ Peters, A./ Regel, N. (2012). CSR WeltWeit- Ein Branchenvergleich. Die gesellschaftliche Verantwortung deutscher Unternehmen im Ausland. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: http://www.csrweltweit.de/fileadmin/inhalte/Publikationen/CSR_Weltweit_Ein_Branchenvergleich.pdf Zugriff am 12.07.2013.

Backhaus-Maul, H./ Biedermann, C./ Nährlich, S./ Polterauer, J. (2008). Corporate Citizenship in Deutschland. Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bassen, A.; Jastram, S.; Meyer, K. (2005). Corporate Social Responsibility. Eine Begriffserläuterung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 6/2. Verfügbar unter: http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/2_2005/6_2_14_%20Bassen_Jastram_Meyer_Ideenforum.pdf [Zugriff am 01.10.2013]

BBC-News. (2007). BP pulls out of green power plant. Verfügbar unter: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/scotland/north_east/6685345.stm [Zugriff am 01.10.2013]

Behrent, M., Wieland, J. (Hrsg.) (2003). Corporate Citizenship und strategische Unternehmenskommunikation in der Praxis. München: Rainer Hampp Verlag.

Bergius, S. (2008). Nachhaltiges Wirtschaften und CSR sind eine Strategie, keine PR! Gastbeitrag für den CSR-online-Auftritt der Bertelsmann Stiftung. Verfügbar unter: [Bertelsmann_CSR_Gastbeitrag_Bergius_1730.pdf](#) [Zugriff am 11.07.2013]

Blättel-Mink, B./ Bender, S./ Rehberg M. Schäfer, C./ Scheele, P./ Sadlowski, L./ Vitanova, G. (2009). „Tue Gutes und rede darüber“. In: Forschung Frankfurt. 2/2009, S 28-33. Frankfurt.

Boettcher, E./ von Nell-Breuning, O./ Preller, L./ Hax, K./ Ortlieb, H. (1968). Unternehmensverfassung als gesellschaftspolitische Forderung“. Berlin: Duncker & Humblot.

Boluminski, J./ Karlein, S./ Nätscher, C. Medien des Web 2.0 –Chance oder Risiko im Kundendialog?, Marketing Review St. Gallen, 1-2009, Seite 23-28

Bowen, H.R. (1953). Social responsibilities of the businessman. New York.

BP. Pressemeldung. BP und Rio Tinto planen sauberes Kohlekraftwerk für West-Australien (2007). Verfügbar unter: <http://www.deutschebp.de/genericarticle.do?categoryId=2010149&contentId=7033277> [Zugriff am 01.10.2013]

Braun, S.; Klein, A.; Poppe, P. akzente kommunikation und beratung gmbh (Hrsg.) (2012). Integrierte Berichterstattung. Von der Herausforderung zum Praxismodell. Studie unter börsennotierten Unternehmen in Deutschland. Hamburg. Verfügbar unter http://www.hgb.de/uploads/tx_news/HGB_akzente_Studie_integrated.pdf [Zugriff am 12.11.2013]

Brown, D.; Dillard, J. (2006). Triple Bottom Line: A business metaphor for a social Construct. Portland: Portland State University.

Büllesbach, J. (2010). Drei Säulen - eine Schnittmenge. In: Immobilien & Finanzierung. Jg 61, No. 2, S. 24-25.

Bundeskanzleramt Österreich. (2012). Public Corporate Governance Kodex. Grundsätze der Unternehmens- und Beteiligungsführung im Bereich des Bundes. Wien.

Burson-Marsteller. (2011). The Global Social Media Check-up 2011. Verfügbar unter: <http://de.slideshare.net/BMGlobalNews/bursonmarsteller-2011-global-social-media-checkup> [Zugriff am 12.10.2013]

BWB-Bundeswettbewerbsbehörde. Gruber, J./ Zobel, F. (2011). Der österreichische Kraftstoffmarkt. Wien.

Carter, C. R./ Jennings, M. (2002). Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework. In: Journal of Business Logistics, Vol. 23. No. 1, S. 145-180.

Carter, C. R.; Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. In: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38. No. 5, S. 360-387.

Churchill, N.C. (1974): Towards a Theory for Social Accounting, in: Sloan Management Review, Vol.15 – Issue 3 - 1974, S.1-17

Clausen, J. & Loew, T. (2009). CSR und Innovation: Literaturstudie und Befragung. Berlin, Münster: Borderstep Institut. Verfügbar unter: http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/Clausen-Loew_CSR-und-Innovation-LiteraturstudieundBefragung.pdf [Zugriff am 16.07.2013]

Cochran, P. L. & Wood, R. A. (1984). Corporate Social Responsibility and Financial Performance. Academy of Management Journal, Vol. 27 (1), S. 42-56

Coelho, P.; McClure, J. & Spry, J. (2003). The Social Responsibility of Corporate Management: A Classical Critique, 18 Mid-American Journal of Business, 15. pp.15 - 24

Crane, A.; McWilliams, A.; Matten, D.; Moon, J. & Siegel, D. (2008). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: University Press.

Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production (CSCP). (2012). CSR-Kommunikation im Wandel. Status quo und Trends aus Sicht der Unternehmen. Wuppertal.

CSR Austria. (2003). Die soziale Verantwortung von Unternehmen (CSR) aus zivilgesellschaftlicher Perspektive. Verfügbar unter: http://gewerkschaften-online.at/servlet/BlobServer?blobcol=urldokument&blobheadername1=content-type&blobheadername2=contentdisposition&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3B+filename%3D%22Die_soziale_Verantwortung_von_Unternehmen_%2528CSR%2529_aus_zivilgesellschaftlicher_Perspektive.pdf%22&blobkey=id&rot=OEGBZ&blobnocache=false&blobtable=Dokument&blobwhere=1077267914156 [Zugriff am 12.10.2013]

Curbach, J. (2009). Die Corporate-Social-Responsibility-Bewegung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Davis, K. (1960). Can business afford ignore social responsibilities? California Management Review, 2. Jg., S. 70-76.

Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? Business Horizons 10, S. 45-50.

Die Firma GmbH. (2011). B2B Online-MOnitOr 2011. Klartext im Internet: Verantwortliche zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Wiesbaden. Verfügbar unter: http://www.diefirma.de/fileadmin/user_upload/Themen/b2b_online_monitor_2011.pdf [Zugriff am 12.10.2013]

DiePresse.com. (2013). EU-Studie: Autobauer schummeln bei Sprit-Verbrauch. Verfügbar unter: http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/1342782/EUStudie_Autobauer-schummeln-bei-SpritVerbrauch [Zugriff am 1.10.2013]

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, California Management Review, 36.Jg. (2), S. 90-100.

Erlar, U. (2009). Corporate Social Responsibility- Alter Wein in neuen Schläuchen? WIR. Dezember 2009.

Europäische Kommission. (2013). Wettbewerbsfähigkeit und CARS 21. Verfügbar unter: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/automotive/competitiveness-cars21/index_de.htm [Zugriff am 12.09.2013]

Europäische Kommission. (2012). Supporting Analysis regarding Test Procedure Flexibilities and Technology Deployment for Review of the Light Duty Vehicle CO2 Regulations. Delft: TNO.

Falck, O. & Heblich, S. (2006). Corporate Social Responsibility: Einbettung des Unternehmens in das Wirtschaftssystem. Passauer Diskussionspapiere. Diskussionsbeitrag Nr. V-45-06. Volkswirtschaftliche Reihe ISSN 1435-3520. Passau: Universität Passau.

Flick, U.; von Kardorff, E.; Keupp, H.; von Rosenstiel, L. & Wolff, S. (1995). Handbuch qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. (2.Auflage). Weinheim: Beltz.

Focus online. (2010). Hintergrund: Ölkatastrophen im Meer. Verfügbar unter: http://www.focus.de/wissen/klima/umwelt-hintergrund-oelkatastrophen-im-meer_aid_533816.html [Zugriff am 11.08.2013]

Friebertshäuser, B. (1997). Interviewtechniken. Ein Überblick. Dies./Prenzel, A. Handbuch Qualitative Methoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München: Juventa, S. 371-395.

FVMI- Fachverband der Mineralölindustrie Österreichs. (2012). Mineralölbericht 2012. Wien.

Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago, London: The University of Chicago Press.

Gaubitsch, R.; Eickhoff, V. & Hanisch, W. (2012). Nachhaltiges Wirtschaften in beruflicher Aus- und Weiterbildung. AMS Report. Wien: Arbeitsmarktservice Österreich, Abteilung Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation.

Georgeson, L. (2013). Sustainability matters: navigating sustainability, CSR, and PR. Verfügbar unter: <http://www.grayling.at/blogindex/sustainability-matters-navigating-sustainability-csr-and-pr/> [Zugriff am 15.09.2013]

Geserick, C. & Kapella, O. (2007). 15 mal CSR- Familienrelevante Corporate Social Responsibility im österreichischen Unternehmensalltag. Ergebnisse einer qualitativen Studie. Working Paper Nr. 60. Wien: Österreichisches Institut für Familienforschung der Universität Wien. Verfügbar unter: http://www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/Working_Paper/wp_60_CSRx15.pdf [Zugriff am 12.07.2013]

Gläser, J. & Laudel, G. (2004). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag.

Habisch, A. (2003). Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Berlin: Springer Verlag.

Heugens, P. & Dentchev, N. (2007). Taming Trojan Horses: Identifying and mitigating corporate social responsibility risks. *Journals of Business Ethics*, 71/2007, S. 151-170.

Hiß, S. (2006). Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Honer, A. (1994). Das explorative Interview. Zur Rekonstruktion der Relevanzen von Expertinnen und anderen Leuten. Schweizerische Zeitschrift für Soziologie, Jg. 1994, H. 3, S. 623-640.

Horizont.net, o.V. Studie: Dax 30-Unternehmen nutzen Social Media nur halbherzig, http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Studie-Dax-30-Unternehmen-nutzen-Social-Media-nurhalbherzig_88158.html [Zugriff am 16.10.2013]

Keinert, C. (2008). Corporate Social Responsibility as an International Strategy. Heidelberg: Physica-Verlag.

ISO. About ISO. Verfügbar unter: <http://www.iso.org/iso/home/about.htm> [Zugriff am 12.07.2013]

Kirchhoff, K. R. (2006). Erfolgsfaktor Verantwortung. Corporate Social Responsibility professionell managen. Berlin: Springer-Verlag.

Kolm, P., Michenthaler, G., Ungericht, B. (2009). Corporate Social Responsibility in Österreich. Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe). Graz: NeSoVe.

Koschwitz, G. (2012). Praxisbeispiel EMASPlus- Nachhaltigkeitsmanagement als Empowerment für ethisches Wirtschaften. In Jung, S./ Katzenmayer, T. (Hrg.). Nachhaltig wirtschaften. Wirtschaftsethische Reflexionen. Göttingen: V& R unipress.

Kosel, M. & Weißenrieder, J. (2010). Das NPM-Konzept - engagierte Mitarbeiter sind kein Zufall. In Weißenrieder, J. & Kosel, M. (Hrsg.). Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden.

Kuhn, L. Harvard Business Manager. (2008). Was ist...Triple Bottom Line? Verfügbar unter: <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622721.html> [Zugriff am 12.10.2013]

Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility, Journal of Consumer Marketing, 18. Jg. (7), S. 595-630.

Levy, D. & Kolk, A. (2002). Strategic Responses to Global Climate Change: Conflicting Pressures on Multinationals in the Oil Industry, In Business and Politics, Vol. 4, No. 3, S. 275-300.

Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S. & Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und sich daraus ergebenden

Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Münster & Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.

Maaß, F. & Clemens, R.(2002). Corporate Citizenship. Das Unternehmen als "guter Bürger". Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94 NF des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM, Hrsg.). Bonn.

MAN. (2012). Corporate Responsibility Report. Verfügbar unter: http://www.man.eu/man/media/en/content_medien/doc/global_corporate_website_1/verantwortung_1/man_cr_bericht_2012.pdf [Zugriff am 12.10.2013]

Mandl, I.; Dorr, A. & El-Chichakli, B. (2007). CSR and Competitiveness.European SMEs' Good Practice.National Report Austria. Wien: KMU Forschung Austria. Austrian Institute for SME Research.

Mayerhofer, W. (2010). CSR: To communicate or not to communicate- that´s the question! In: transfer. Werbeforschung & Praxis. 03/2010 S 58-59 Verfügbar unter: http://www.wu.ac.at/werbung/download/publikationen/mafosplitter_03_2010.pdf [Zugriff am 12.07.2013]

Meffert, H.; Burmann, C. & Koers, M. (Hrsg.) (2005). Markenmanagement: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung: Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice- Fallstudien. (2.Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur Methodendiskussion. In Garz, Detlef/Kraimer, Klaus (Hg. 1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 441-471.

Meuser, M. & Nagel, U. (1997). Das ExpertInneninterview. Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In Friebertshäuser, B. & Prengel, A.(Hg. 1997), S. 481-491.

Mieg H. & Näf, M. (2005). Experteninterviews (2.Auflage). Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), ETH Zürich.

Müller, M. & Schaltegger, S. (2008). Corporate Social Responsibility: Trend oder Modeerscheinung? München: Oekom Verlag.

Müller, U. (2007). Greenwash in Zeiten des Klimawandels. Wie Unternehmen ihr Image grün färben. Studie. Köln: Lobby Control.

Münstermann, M. (2007). Corporate Social Responsibility - Ausgestaltung und Steuerung von CSR-Aktivitäten. Wiesbaden: Gabler Verlag.

NeSoVe. Statuten. (2011). Verfügbar unter: http://neu.netzwerksozialeverantwortung.at/media/pdf/Nesove_Statuten_03_2011.pdf [Zugriff am 03.09.2013]

Nicolai, A. & Vinke, D. (2009). Wie nutzen Deutschlands größte Marken Social Media? Eine empirische Studie. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Verfügbar unter: <http://www.construktiv.de/news/construktiv-Social-Media-Studie.pdf> [Zugriff am 12.10.2013]

Nielsen. (2002). Global Consumer Report. Verfügbar unter: <http://www.nielsen.com/us/en/reports.html> [Zugriff am 12.07.2013]

OMV. OMV Geschäftsbericht 2012. Verfügbar unter: http://www.omv.com/portal/01/com/annual_report_sustain [Zugriff am 04.09.2013]

Osburg, T. In Schneider, A., Schmidpeter, R. (Hrsg.) (2012). Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Berlin/Heidelberg. S. 469-479

OTS.APA. (2012). FVMI: Aufgrund geringer Margen immer weniger Tankstellen in Österreich. Verfügbar unter: http://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20120321_OTS0049/fvmi-aufgrund-geringer-margen-immer-weniger-tankstellen-in-oesterreich [Zugriff am 04.11.2013]

Palazzo, G. (2009). Der aktuelle Stand der internationalen wissenschaftlichen Forschung zur Corporate Social Responsibility (CSR). Gutachten für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Lausanne. Verfügbar unter: http://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/CSR_in_Deutschland/CSR_Forum/A_G_3_Expertise_zur_Betriebswirtschaftslehre_aus_internationaler_Perspektive.pdf [Zugriff am 04.11.2013]

Pascha, W. (2008). Corporate Social Responsibility in Österreich, Deutschland und Japan. Eine Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich. Duisburg: Universität Duisburg-Essen.

Peters, A. (2009). Wege aus der Krise - CSR als strategisches Rüstzeug für die Zukunft, Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. Bertelsmannstiftung. Verfügbar unter: http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_29420_29421_2.pdf [Zugriff am 04.11.2013]

Pies, I.; von Winning, A.; Sardison, M. & Girlich, K. (2009). Nachhaltigkeit in der Mineralölindustrie: Theorie und Praxis freiwilliger Selbstverpflichtungen. Wirtschaftsethik-Studie Nr. 2009-1. Halle: Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.

Polterauer, J. (2004). Gesellschaftliche Integration durch Corporate Citizenship? Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor Nr. 24. Aktive Bürgerschaft e.V. (Hrsg.) Berlin.

Raupp, J.; Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hrsg.) (2011). Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

respACT. (2013) Unternehmensplattform für Corporate Social Responsibility (CSR) und Nachhaltige Entwicklung. Verfügbar unter: <http://www.respect.at/site/about/ueberuns> [Zugriff am 03.09.2013]

Rohm, M. (2010). Corporate Social Responsibility im Trend. Eine explorative Untersuchung. Hamburg: Diplomica.

Schäfer, H. & Lindenmayer, P. (2005) Unternehmenserfolge erzielen und verantworten. Ein finanzmarktgesteuertes Beurteilungs- und Steuerungsmodell von Corporate Responsibility, Forschungsbericht, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh. Verfügbar unter: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-48A102F1-BEDCF76A/bst/Studie_ShareholderValue_CSR.pdf [Zugriff am 03.09.2013]

Schäfer, H. (2006). Corporate Social Responsibility in der wertorientierten Unternehmensführung. In *Ökologisches Wirtschaften* 3.2006, S 34-38.

Schäfer, C. (2009). Corporate Volunteering und professionelles Freiwilligen-Management. Eine organisationssoziologische Betrachtung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Scherer, A. G. (2003). Multinationale Unternehmen und Globalisierung. Zur Neuorientierung der Theorie der Multinationalen Unternehmung. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Schmidpeter, R. & Palz, D. (2008). Corporate Social Responsibility in Europa. In Habisch, A.; Schmidpeter, R. & Neureiter, M. *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Schwalbach, J. & Schwerk, A. (2008). Corporate Governance und Corporate Citizenship, In *Handbuch Corporate Citizenship. Corporate Social Responsibility für Manager*. Habisch, A.; Schmidpeter, R. & Neureiter, M. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 13/4, 503-530

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework, *California Management Review*, 17. Jg., S. 58-64.

Spiegel online. (2010). Kampf gegen Öl-Desaster: Absaugen, abfackeln, zersetzen. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/kampf-gegen-oel-desaster-absaugen-abfackeln-zersetzen-a-757333.html> [Zugriff am 11.09.2013]

Spiegel online. (2010). PR-Panne: BP blamiert sich mit manipuliertem Foto von Ölpest-Zentrum. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/pr-panne-bp-blamiert-sich-mit-manipuliertem-foto-von-oelpest-zentrum-a-707643.html> [Zugriff am 1.10.2013]

Spiegel online. (2012). "Deepwater Horizon": Ex-BP-Ingenieur wollte Beweise vernichten

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/deepwater-horizon-ex-ingenieur-von-bp-soll-beweise-vernichtet-haben-a-829632.html> [Zugriff am 1.10.2013]

Spiegel online. (2012). Soziales Netzwerk: Facebook zählt eine Milliarde Mitglieder. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/facebook-zaehlt-eine-milliardenmitglieder-a-859510.html> [Zugriff am 12.10.2013]

Spiegel online. (2007). Ölindustrie: 10.000 Dollar für Widerlegung der Klimastudie ausgelobt. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/oelindustrie-10-000-dollar-fuer-widerlegung-der-klimastudie-ausgelobt-a-463884.html> [Zugriff am 01.10.2013]

Stark, W. & Bluszcz, O. (2007). Unternehmenskultur und gesellschaftliche Verantwortung: Herausforderungen für das Management von morgen, In Sonja J. Hafner et al. (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen. Fallstudien unter organisationstheoretischen Perspektiven. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Ulrich, P. (2008). Corporate Citizenship oder: Das politische Moment guter Unternehmensführung in der Bürgergesellschaft. In Backhaus-Maul, H.; Biedermann, C.; Nährlich, S. & Polterauer, J. (Hrsg.). Corporate Citizenship in Deutschland-Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag.

UN Global Compact. Der Global Compact. Verfügbar unter: <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/> [Zugriff am 12.08.2013]

Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. In Pedersen, E. & Huniche, M. (Hrsg.). Corporate Citizenship in Developing Countries. Kopenhagen, S 29-56.

Vogel, B. (1995). „Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt...“ Einigen Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung. In Brinkmann, C.; Deeke, A.; Völkel, B. (Hg. 1995), S. 73-84.

Votaw, D. & Sethi, S.P. (1973). The Corporate Dilemma. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Walter, B. (2008). Das Dilemma mit der Glaubwürdigkeit. In Ökologisches Wirtschaften. 4/2008. München: oekom-Verlag.

Waniczek, M. & Werderits, E. (2006). Sustainability Balanced Scorecard. Wien: Linde Verlag.

Wartick, S. & Cochran, P. L. (1985): The Evolution of the Corporate Social Performance Model, in: Academy of Management Review, Vol. 10 (4), S. 758-769

Wiedmann, K.-P.; Langner, S. & Siecinski, J.(2007). Kundenzufriedenheit in Online-Beziehungen – Ergebnisse einer empirischen Studie. Schriftenreihe Marketing & Management der Universität Hannover. Hannover.

Winkler, H. (2006). Einsatz nachhaltiger Supply Chain Netzwerke zur Umsetzung eines nachhaltigkeitsorientierten Supply Chain Management. In UmweltWirtschaftsForum, Vol. 14, No. 3, S. 10-16.

Zeit online. Hamann, G.(2008). Können Unternehmen gut sein? Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2008/14/CSR-Teile/komplettansicht> [Zugriff am 1.10.2013]

Zerfass, A. & Sandhu, S. (2008). Interaktive Kommunikation, Social Web und Open Innovation: Herausforderungen und Wirkungen im Unternehmenskodex. In Zerfaß, A.; Welker, M. & Schmidt, J. (Hrsg.). Kommunikation, Partizipation und Wirkungen im Social Web – Strategien und Anwendungen: Perspektiven für Wirtschaft, Politik und Publizistik, Neue Schriften zur Online-Forschung Band 3, Deutsche Gesellschaft für Onlineforschung. Köln: Herbert von Halem Verlag.

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
ASRA	Austrian Sustainability Reporting Award
BM	Bundesministerium
B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BWB	Bundewettbewerbsbehörde
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CR	Corporate Responsibility
CSCP	Collaborating Centre on Sustainable Consumption and Production
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
CV	Corporate Volunteering
EU	Europäische Union
ISO	International Organization for Standardization
ILO	International Labour Organization
KMU	Klein- und Mittelunternehmen
NeSoVe	Netzwerk Soziale Verantwortung
NGO	Non-governmental organization
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PR	Public Relations
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Verhältnis von CSR und nachhaltiger Entwicklung	24
Abbildung 2: Instrumente von Corporate Citizenship	26
Abbildung 3: Dimensionen der Nachhaltigkeit	33
Abbildung 6: CSR-Modell nach Schwartz & Carroll	42
Abbildung 7: CSR-Modell nach Schäfer und Lindmayer	43
Abbildung 8: Instrumente der Umsetzung von CSR	51
Abbildung 9: Shell-Werbebsujet	61
Abbildung 10: Kanäle der CSR-Kommunikation; produktbezogen	72
Abbildung 11: Kanäle der CSR-Kommunikation zum Unternehmen	73
Abbildung 12: Anzahl der genutzten Social Media-Dienste	77
Abbildung 13: Social Media-Nutzung nach Plattformen	78
Abbildung 14: Raffinerien	85
Abbildung 15: Häufigkeit der Tankstellen in Österreich nach Anbietern	87
Abbildung 16: Die Bekanntheit von Berichten nach Branchen	88
Abbildung 17: Zentrale Themen in der Automobilbranche	89
Abbildung 18: Internationales Explorations- und Produktionsportfolio	106

Anhang

1 **Transkript MAN**

2 **Interview mit Yvonne Benkert, Head of Corporate Responsibility, MAN, am 21.10.2013.**

3 Y.B....Yvonne Benkert

4 N.S....Natalie Steglich

5

6 **NS.: Liebe Frau Benkert, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für ein Interview nehmen.**
7 **Ich erkläre Ihnen nur kurz, dass das Gespräch nun aufgezeichnet wird. Das Transkript**
8 **wird Ihnen danach zur Freigabe vorgelegt, wenn Sie das wünschen.**

9 YB.: Alles klar.

10 **NS.: Gut, dann würde ich gleich mit einer Einstiegsfrage starten, wenn Ihnen das recht**
11 **ist und zwar: Wie hat sich denn CSR bei Ihnen bei MAN entwickelt, also seit wann**
12 **existiert bei MAN eine Abteilung hierfür und wie hat sich alles über die Jahre entwickelt,**
13 **also wie viele Leute sind jetzt in dieser Abteilung beschäftigt und wie wurde diese**
14 **aufgebaut?**

15 YB.: Also grundsätzlich gibt es jetzt eine eigens installierte CR-Abteilung seit Januar 2010, mit
16 dem Auftrag, eine CR-Strategie für die MAN-Gruppe, also für den Konzern, zu erarbeiten, dem
17 Vorstand vorzustellen und dann natürlich auch an der Implementierung der Strategie zu
18 arbeiten. Also das war sozusagen unser Auftrag, der in meinem Bereich installiert wurde.
19 Damals war ich noch sozusagen in alleiniger Verantwortung dafür, war aber natürlich dann
20 auch sehr stark daran interessiert, dass das Thema CSR nicht - sag ich jetzt einfach mal - im
21 klassischen Headquarter eines Unternehmens gedacht wird, sondern dass man die
22 Betroffenen im Unternehmen beteiligt, das heißt, dass man die relevanten Bereiche hier im
23 Rahmen einer CR-Organisation tatsächlich auch widerspiegelt. Wir haben dann einen CR-
24 Steuerkreis implementiert, damals hieß der CR Excellence Team, wo wir Verantwortliche aus
25 den Teilkonzernen, sprich von der MAN Truck & Bus, also dort, wo unsere Trucks und Busse
26 gefertigt werden, aber auch von der MAN Diesel & Turbo mit dem Produktportfolio, bestehend
27 aus Großdieselmotoren, Viertakt-, Zweitakt-, Turbomaschinen, Turboladern, etc. , aber auch
28 mit unserer ausländischen Gesellschaft, der MAN Latin America, wo wir also in Resende, in
29 der Nähe von Rio de Janeiro auch Trucks und Busse produzieren. Wir haben also versucht,
30 dass sowohl diese Teilkonzerne in diesem Team repräsentiert sind, also auch die relevanten
31 Funktionsbereiche, also sprich beispielsweise Human Resources Management, strategische
32 Produktentwicklung beispielsweise, die Unternehmensstrategie, oder der Bereich Public
33 Affairs, also Lobbying, das sich mit der Gesetzgebung beschäftigt, etc. Das war neben der

34 Erarbeitung einer CR-Strategie für den Konzern eine Kernaufgabe nach der Implementierung
35 in den Abteilungen.

36 **N.S.: Okay, also Sie haben CR wirklich ganzheitlich integriert und auch
37 abteilungsübergreifend über CR informiert und dieses eingebunden?**

38 Y.B.: Genau, wir haben nicht nur informiert, sondern tatsächlich auch aktiv beteiligt. Das Team
39 hat sich dann im monatlichen Rhythmus getroffen und dort wurden dann, entlehnt von den
40 Handlungsfeldern, die wir im Rahmen der CR-Strategie definiert haben, die Top-Themen
41 priorisiert und bearbeitet, sodass dann aus den Fachbereichen heraus CR angetrieben wurde.

42 **N.S.: Okay, also CR hat bei Ihnen einen relativ hohen Stellenwert, wenn ich das jetzt
43 Ihren Aussagen entnehmen kann?**

44 Y.B.: Wir haben als strategischen Anker immer den Business Case, also wir haben ganz klar
45 den Business Case im Blick. Wenn Sie sich anschauen, gerade im Kontext des Klimawandels,
46 haben wir sehr CO2-intensive Produkte. Deswegen sehen wir hier einerseits unsere
47 Verantwortung, da wir hier was tun müssen, auf der anderen Seite haben wir über die
48 Megatrends wie Urbanisierung, Globalisierung, etc. Potentiale und Chancen, die wir im
49 Kontext von Corporate Responsibility nutzen können.

50 **N.S.: Ja, Sie machen wirklich sehr viel in diesem Bereich. Das wird auch deutlich, wenn
51 man sich über die Homepage über das Unternehmen informiert. Die
52 Unternehmensgröße spricht aber auch für sich, weil klar: Je größer ein Unternehmen
53 ist, desto mehr Budget hat es zur Verfügung für CSR-Aktivitäten.**

54 Y.B.: Ja, natürlich und da kann man auch die Prioritäten entsprechend noch mal setzen und
55 dem Bedarf anpassen. Das ist natürlich in größeren Unternehmen, wie wir eines sind,
56 einfacher als bei kleinen oder mittelständischen Unternehmen.

57 **N.S.: Ja, natürlich. Waren Sie am Anfang mit Umsetzungsproblematiken konfrontiert?
58 War es beispielsweise schwer, die Akzeptanz der Mitarbeiter für dieses Thema zu
59 gewinnen?**

60 Y.B.: Also wir hatten nie Probleme, was die Akzeptanz des Themas betraf, also das war nie
61 ein Diskussionspunkt. Wohl aber müssen wir uns auch heute noch vor Augen führen, dass die
62 Implementierung von Corporate Responsibility und auch einer entsprechenden Strategie
63 letztendlich ganz viel mit Organisationsentwicklung zu tun hat. Also es geht nicht nur darum,
64 dass Sie eine schöne Strategie zu Papier bringen und die dann im Vorstand verabschieden,
65 sondern Sie müssen diese dann in die Köpfe der Führungskräfte und der Mitarbeiter
66 bekommen und Sie müssen auch das Momentum nutzen im Unternehmen, also wenn man
67 merkt, dass jetzt der richtige Zeitpunkt ist, um Themen loszutreten. Also ich glaube, das ist
68 auch die große Herausforderung, sich klar zu machen, dass Corporate Responsibility - ich
69 vergleiche das gerne auch metaphorisch - eher ein Marathon ist, als ein Kurzstreckenlauf ist.

70 **N.S.: Das ist wahrscheinlich auch bei neuen Projekten der Fall, dass es schwierig ist,**
71 **das alles einzubinden.**

72 Y.B.: Genau. Und dass man sich einfach auch vor Augen führt, dass das auch Zeit braucht,
73 um zu informieren, um das commitment herzustellen, um erste Ergebnisse präsentieren zu
74 können, etc. Also das muss man sich schon eben auch vor Augen führen, dass das ein
75 Prozess ist, den man da anstößt. Man muss da teilweise auch geduldig sein, man muss Dinge
76 Revue passieren lassen und hinterfragen, ob man auf dem richtigen Weg ist oder ob man doch
77 in eine andere Richtung geht, ob man die Schwerpunkte anders platziert. Also ich glaube, das
78 ist eine Herausforderung, mit der wir uns auch heute täglich konfrontiert sehen.

79 **N.S.: Okay. Und was denken Sie persönlich, was der größte Vorteil oder der größte**
80 **Nutzen von CR-Aktivitäten im Unternehmen ist?**

81 Y.B.: Also wir haben unterschiedliche Zielsetzungen damit im Fokus und der richtet sich
82 natürlich ganz klar nach den verschiedenen Stakeholdern. Also wie gesagt, das hängt
83 durchaus auch von den verschiedenen Stakeholder-Gruppen ab. Übergeordnet können wir
84 natürlich sagen, einhergehend mit den Megatrends und den Herausforderungen wollen wir die
85 Chancen und Risiken für die MAN diesbezüglich nutzen. Also wir wollen sowohl die Risiken
86 identifizieren und dann so gering wie möglich fürs Unternehmen halten, gleichwohl die
87 Chancen, die sich aus den Megatrends und den damit verbundenen Herausforderungen
88 ergeben, für uns nutzen. Das ist natürlich ganz stark verbunden mit unserem Produktportfolio.
89 Also wenn wir über das Thema Megacities sprechen, dann haben wir über unsere Busse
90 beispielsweise Konzepte über zukünftige Mobilität, etc. Wenn wir an Energieversorgung
91 denken, gilt das gleiche. Also ich glaube, das ist so die übergeordnete strategische Motivation,
92 auch im Kontext von dem business case, den wir hier immer im Fokus haben. Wenn wir
93 Richtung Kapitalmarkt, Analysten, etc. schauen, dann geht es uns natürlich auch darum, über
94 Corporate Responsibility die MAN als verantwortungsvolles Unternehmen am Kapitalmarkt zu
95 präsentieren, ganz klar. Der Dow Jones Sustainability- Index und der jährliche Fragebogen,
96 den wir hier bearbeiten, ist für uns auch Maßgabe. Maßgabe in der Form, dass wir sagen, wir
97 validieren mit dem Ergebnis nochmal unsere Strategie intern. Das heißt, wir haben in den
98 letzten drei Jahren hier eine sehr, sehr positive Entwicklung gesehen, haben uns also immer
99 stetig verbessert und sind letztes Jahr in den Index wieder aufgenommen worden, wir waren
100 auf dem 2. Platz. Dieses Jahr konnten wir unser Gesamtergebnis nochmals um 5 Punkte
101 verbessern, also haben den Abstand zum 1. Platz nochmal verkürzt. Das ist natürlich schon
102 auch ein Treiber für uns, der Kapitalmarkt, respektive diese CR-Rankings und
103 Einzelgespräche mit Analysten. Wenn wir Richtung Kunden schauen, ist es auch eine
104 Anforderung, die wir bedienen müssen, die seitens unserer Kunden kommen, natürlich im
105 Schwerpunkt die Key-Account-Kunden wie eine Deutsche Post, DHL, die ja selbst eine
106 Nachhaltigkeits- und CR-Strategie formuliert haben und das natürlich auch in ihrer Lieferkette

107 weitergeben. Und auch hier wollen wir natürlich die Kundenanforderungen erfüllen, aber auch
108 noch einen Schritt weiter gehen und letztendlich Treiber sein, auch bei Kunden, die das Thema
109 vielleicht noch nicht fokussiert im Blick haben. Natürlich tun wir es auch, um unser Image als
110 Top Arbeitgeber und unser Employer Brand darüber zu stärken, wobei wir ganz klassisch
111 sagen, ich glaube, es gehört heute zum guten Ton eines großen Unternehmens, hier auch
112 entsprechend etwas zu tun. Aber nichtsdestotrotz nützen wir das natürlich auch in den
113 Gesprächen mit Studierenden, die sich für die MAN interessieren. Wir haben Veranstaltungen
114 an den Universitäten, wo wir über Corporate Responsibility berichten, wo wir unsere Strategie
115 vorstellen, etc. Also das sehen wir auch, wir wollen sowohl die zukünftigen Mitarbeiter
116 ansprechen als auch unsere Mitarbeiter, die schon für uns tätig sind. Auch hier wollen wir ganz
117 klar zeigen, dass wir eine unternehmerische Verantwortung haben, der wir auch gerecht
118 werden. Wir wollen unsere Mitarbeiter hier auch entsprechend einbinden, z. B. über
119 Freiwilligen-Engagement, etc. Ich glaube, das sind jetzt mal ganz grob die Beweggründe. Bei
120 uns ist das Dach des Ganzen das Thema: „Ein guter Bürger sein“ oder „ein guter
121 Unternehmensbürger sein“, das ist dieser Begriff für Corporate Citizenship. Wir sagen, dass
122 wir in den Ländern, in denen wir aktiv sind, auch etwas an die Gesellschaft zurückgeben
123 wollen.

124 **N.S.: Alles klar, das ist ein guter Ansatz. Sie machen in diesem Bereich wirklich viel, z.**
125 **B. auch mit den SOS-Kinderdörfern, habe ich recherchiert. Es gibt ja eine Fülle an**
126 **Instrumenten, die zur Verfügung stehen, um über CR zu kommunizieren. Welche**
127 **Instrumente nutzen Sie am stärksten? Ich habe auf der Unternehmenshomepage ein**
128 **Raster dazu gefunden, in dem aufgelistet wird, wie mit welchen Stakeholdern**
129 **kommuniziert wird, aber könnten Sie da vielleicht noch ins Detail gehen? Was sind die**
130 **Schwerpunkte Ihrer Kommunikation und welche Mittel nutzen Sie vermehrt?**

131 Y.B.: Also ich würde sagen, der Schwerpunkt unseres Stakeholder-Dialogs der konzentriert
132 sich natürlich einmal jährlich um den CR-Bericht. Der ist auch immer mit einem Stakeholder
133 Event verbunden. Also wo wir gezielt Stakeholder einladen, um ins Gespräch zu kommen,
134 immer fokussiert auf ein bestimmtes Themenfeld. In diesem Jahr haben wir nach München
135 eingeladen, um auch noch einmal im Kontext unserer Broschüre, die dem Bericht beilieg,
136 Produkte vorzustellen und um gemeinsam mit den Kollegen aus der Entwicklung zu
137 diskutieren, welche Antworten wir auf die Megatrends haben und wie wir damit umgehen. Im
138 Jahr zuvor haben wir unsere Hauptversammlung genutzt, um mit den Aktionären ins Gespräch
139 zu Corporate Responsibility zu kommen. Da gab es auch eine große Ausstellung dazu. Also
140 ich denke, dass wir versuchen, die Kommunikation, vor allem nach außen, also die externe
141 Kommunikation, sehr stark auf den Bericht zu fokussieren, natürlich flankierend mit unserer
142 Webseite, wo wir ganz bewusst auch übergeordnete Informationen zur Verfügung stellen und
143 wo wir den Bericht auch online darstellen. Das ist schon unser Hauptmedium, wo wir ganz klar

144 sagen, dass da für die gesamte MAN-Gruppe alle notwendigen Informationen
145 zusammengefasst und transparent dargestellt sind.

146 **N.S.: Also kann man das so formulieren, dass Sie auf der Webseite Informationen, wie**
147 **beispielsweise den CR-Bericht, als Mitteilungsbasis nutzen und durch Face-to-Face-**
148 **Kommunikation, wie den Stakeholder-Dialogen, abrunden?**

149 Y.B.: Ja, so kann man das sagen.

150 **N.S.: Okay. Und inwieweit binden Sie neue Medien in diesen Kommunikationsmix ein?**
151 **Ich habe gesehen, dass Sie z. B. Facebook verwenden?**

152 Y.B.: Ja, also wir haben Facebook-Kanäle unterschiedlicher Art, z. B. haben wir einen
153 Facebook-Kanal für Studierende, also für potentielle neue Mitarbeiter. Da posten wir, wenn es
154 Sinn macht, auch CR-Aktivitäten, z. B. das Dow Jones Sustainability-Ergebnis, aber eben
155 immer stark themenspezifisch fokussiert. Wir sind jetzt gerade dabei, nochmal weltweit
156 innerhalb des Unternehmens CR-Projekte abzufragen, und diese wollen wir dann auch über
157 die neuen Medien intern kommunizieren. Man muss schon auch immer unterscheiden, ob man
158 in die externe Kommunikation oder in die interne Kommunikation geht. Das Thema Neue
159 Medien sehen wir durchaus, ist aber nicht unser Hauptfokus.

160 **N.S.: Okay. Also was ich bei der MAN so interessant finde, ist, dass Sie wirklich sehr**
161 **zielgruppenspezifisch arbeiten. Ich denke, wenn man CR sehr fokussiert und**
162 **zielgruppenspezifisch betreibt, hat das auch die besten Effekte.**

163 Y.B.: Genau. Also wir versuchen das auch in der Kommunikation, da kann ich Ihnen ein
164 Beispiel geben. Also wenn man mich fragt: „Was muss denn ein Mitarbeiter beantworten
165 können, wenn man ihm die Frage stellt, was denn Corporate Responsibility ist?“, dann würde
166 ich da nie erwarten, dass er die Strategie von A bis Z auswendig kennt, sondern dass er
167 einfach Beispiele geben kann, was denn unternehmerische Verantwortung bei der MAN
168 bedeutet. Dass er dann beispielsweise sagen kann, welche Umweltschutzmaßnahmen wir
169 haben, was wir mit unserem Produktportfolio beitragen können, wie einem Hybridbus
170 beispielsweise, oder dass er Beispiele für Freiwilligenengagements nennen kann, usw. Also
171 ich glaube, dass es da eher ein bisschen stärker auf die Geschichten und Beispiele ankommt,
172 die sich dahinter verbergen. So spezifisch versuchen wir auch die Kommunikation im
173 Unternehmen nach innen in Richtung Mitarbeiter zu spezifizieren.

174 **N.S.: Super. Weil anhand von Beispielen ist das Ganze viel praxisnäher und man kann**
175 **sich viel besser etwas darunter vorstellen.**

176 Y.B.: Ganz genau.

177 **N.S.: Und was sagen Sie dazu, weil CSR ja oftmals mit dem Vorwurf konfrontiert ist, dass**
178 **es aus reiner PR betrieben wird, also einfach dass sich die Unternehmen damit**
179 **profilieren wollen. Wie gehen Sie mit diesem Vorwurf um, oder waren Sie mit diesem**
180 **Vorwurf schon konfrontiert?**

181 Y.B.: Nein, also mit dem Vorwurf waren wir noch nie konfrontiert, weil wir auch von Anfang an
182 gesagt haben, wir haben beispielsweise in unserer Kommunikation nirgends diesen Begriff
183 des „Grün“ oder des „Green“. Das haben wir ganz bewusst auch vermieden.

184 **N.S.: Wegen der Greenwashing-Vorwürfe, zu denen es leicht kommen kann...**

185 Y.B.: Genau, um da auch schon vorzubeugen. Wir legen da sehr viel Wert darauf, dass wir
186 natürlich transparent und ehrlich und authentisch kommunizieren, und wir neigen dann
187 vielleicht eher mal dazu, nichts zu kommunizieren, weil wir sagen, es ist noch nicht reif für die
188 Kommunikation, als dass wir das nutzen, um uns einen positiven Anstrich zu geben.

189 **N.S.; Ja, weil den Fehler begehen eben auch Unternehmen, dass sie von großen
190 Projekten berichten, die meistens nie umgesetzt werden, weil es dann an der
191 Implementierung scheitert.**

192 Y.B.: Also ich denke, das kann schon auch passieren, also auch wir sehen in unserem CR-
193 Programm, was wir ja jährlich nachhalten, immer mal wieder Tendenzen, dass man etwas mal
194 nicht erreicht hat, und da haben wir auch in unserer Kommunikation ganz klar gesagt, dann
195 erläutern wir, warum. Sagen, warum wir nicht weiter gekommen sind, und zeigen die Hürden
196 auf, mit denen wir konfrontiert waren. Also ich glaube, dass der Anspruch der Stakeholder
197 heute eher in die Richtung geht, dass man transparent ist und dass man eben auch bei einem
198 Statusbericht von einem Projekt dann ehrlich sagt, warum man nicht vorangekommen ist oder
199 warum wir ein Projekt abmelden mussten, aus den und den Gründen. Das wird Ihnen niemand
200 „krumm“ nehmen, wenn Sie denn sauber kommunizieren. Es mutet eher seltsam an, wenn Sie
201 ein Projekt großartig kommunizieren und dann jahrelang nichts mehr davon hören lassen.

202 **N.S.: Genau. Verfolgen Sie ein bisschen, inwieweit Ihre Konkurrenz, zum Beispiel im
203 österreichischen Raum Scania oder Iveco, im Bereich CSR tätig ist?**

204 Y.B.: Natürlich, also das verfolgen wir schon, weil wir sind ja auch in verschiedensten Gremien
205 aktiv, wo wir die Kollegen auch kennen. Also die CR-Community, zumindest in Europa, die
206 kennt man eigentlich sehr gut, also gerade von den Wettbewerbern, aber auch von den
207 anderen großen Unternehmen, z. B. DAX 30. Man versucht natürlich, das ein oder andere
208 auch zu bewerten, ob das für uns auch Sinn machen würde, aber auch da gilt letztendlich der
209 eigene strategische Rahmen und der eigene Business Case, den man erarbeitet hat. Natürlich
210 ist es immer mal ganz inspirativ, wenn man das eine oder andere findet, wovon man denkt,
211 dass man vielleicht auch in diese Richtung gehen könnte. Letztendlich gehört das natürlich
212 dazu, um eine Standortbestimmung zu machen und um zu sehen, wo wir stehen und wo die
213 anderen stehen. Das tun wir schon. Ich glaube, das tut jedes Unternehmen, aber wir versuchen
214 dann auch immer, das in unserem Sinne zu bewerten.

215 **N.S.: Okay und das ist jetzt nicht so konkurrenzmäßig, sondern schon auch ein
216 gemeinsamer Austausch?**

217 Y.B.: Ja, also es gibt ja z. B. beim Europäischen Nutzfahrzeugverband, bei der Acea, eine
218 Arbeitsgruppe für Corporate Responsibility. Da sitzen alle europäischen
219 Nutzfahrzeughersteller. Dort findet man auch oft für bestimmte Fragen gemeinsame
220 Antworten. Natürlich gibt es immer diesen Wettbewerb und das ist auch gut so. Und der Dow-
221 Jones ist ein schönes Beispiel dafür. Da schaut man natürlich, wie die anderen abschneiden,
222 wo wir stehen und wo wir uns noch verbessern können. Aber da geht es auch darum, positiv
223 voneinander zu lernen.

224 **N.S.: Alles klar, vielen Dank. Sie haben mir sehr viel Interessantes mitgeteilt und ich
225 denke, dass ich vieles davon in meiner Magisterarbeit verwerten kann.**

226 Y.B.: Das freut mich.

227 **N.S.: Sobald ich das Interview transkribiert habe, lasse ich Ihnen das fertige Dokument
228 zukommen.**

229 Y.B.: Genau, damit ich das nochmal kurz durchlesen kann und es Ihnen dann freigebe.

230 **N.S.: Super. Dann möchte ich mich ganz herzlich dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit
231 für ein Gespräch mit mir genommen haben, um mir über die CR-Aktivitäten bei der MAN
232 zu berichten. Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag, auf Wiedersehen.**

233 Y.B.: Danke, den wünsche ich Ihnen auch. Alles Gute!

234

235 Transkript Automobilbranche

236

237 **Interview mit S. E, Unternehmen der Automobilindustrie in Wien, am 22.10.2013.**

238 Das Interview wurde auf Wunsch des Interviewpartners anonymisiert. Der Firmenname wird
239 daher im Transkript durch die Bezeichnung „Firma X“ oder „X“ ersetzt. Bezeichnungen und
240 Ortsangaben, die Rückschlüsse auf die Firma zulassen, werden ebenfalls ersetzt.

241

242 N.S. Natalie Steglich

243 S.E. Interviewpartner (Name geändert)

244

245 **N.S.: Vielen Dank Frau E. schon mal im Voraus, dass Sie sich zu diesem Interview
246 bereiterklärt haben. Ich werde das Interview nun aufzeichnen. Wenn Sie möchten, lege
247 ich Ihnen später gerne das fertige Transkript zur Autorisierung vor. Können Sie mir zu
248 Beginn erzählen, wie sich CSR in Ihrem Unternehmen entwickelt hat, seit wann CSR in
249 Ihrem Unternehmen existiert, wie viele Mitarbeiter von Anfang an beschäftigt waren und
250 wie sich die Situation entwickelt hat.**

251 S.E.: Zu Beginn waren wir 2500 Mitarbeiter, derzeit um die 2000. Die Automobilindustrie ist
252 sehr schwankend, wir arbeiten auch mit Zeitarbeitnehmern, was in Produktionsunternehmen
253 üblich ist. Wie hat sich das entwickelt? Also ich glaube, der Begriff CSR war vor ein paar

254 Jahren überhaupt noch niemandem ein Begriff. Jeder im Unternehmen sagt zu mir: „Was heißt
255 das?“ Diesen Begriff kennen nicht viele. Dann versuch ich ihnen eben zu erklären, was es ist.
256 Was machen wir? Ich zeig Ihnen eine Homepage, zur besseren Veranschaulichung. Das ist
257 eine neue Initiative von X, die heißt „Driving toward a better tomorrow“. Da wurde
258 zusammengefasst, was X weltweit durchführt. Ich war jetzt aufgefordert, unsere Initiativen,
259 also das, was wir regelmäßig machen. Ich habe leider nicht sehr viel Budget zur Verfügung.

260 **N.S.: Ja, das haben Sie beim Telefonat erwähnt.**

261 S.E.: Genau. Was ich regelmäßig mache: Ich unterstütze Schulen und Universitäten mit
262 Produkten von uns. Weil mir ist die Ausbildung unserer Nachwuchskräfte ein großes Anliegen
263 und ich war öfter schon in Schulen eingeladen und was die dort haben, ist teilweise Schrott,
264 also sehr veraltet. Und da habe ich wirklich sehr starke Gestaltungsmöglichkeiten, sodass ich
265 mal einer Schule oder einer Universität Lehrmaterial für den Unterricht spende.

266 **N.S.: Also HTLs vorwiegend oder...**

267 S.E.: Genau, HTLs oder auch Schulen, an denen unsere Lehrlinge in die Berufsschule gehen,
268 also Berufsschulen, auch Universitäten. In Richtung CSR gibt es bei uns drei Überbegriffe, da
269 sollen wir versuchen, gezielt Aktionen zu planen.

270 **N.S.: Weil auf der Homepage ist relativ wenig ersichtlich...**

271 S.E.: Genau. Das ist auch ganz neu. Und das ist auch im Intranet, also das finden Sie nicht.
272 *[zeigt das Intranet am Computer.]* Da gibt es halt für jedes Land einen Bereich. Dort schreibt
273 man dann hinein, was man heuer bereits geleistet hat. Da hab ich noch nicht alles eingetragen,
274 da das relativ neu ist. Ich wollte Ihnen das nur zeigen, damit Sie das sehen. Also es gibt drei
275 Bereiche „healthier“, „smarter“, „safer“ und da kann man dann etwas eintragen. Und was
276 natürlich da wichtig ist: Ich sehe, was die anderen Werke machen.

277 **N.S.: Also als Vergleich...**

278 S.E.: Als Vergleich, genau. Ich sammle dadurch auch Ideen. Also was wir seit Jahren machen,
279 das rote Kreuz kommt regelmäßig und stellt einen Blutspendebus auf. Und mir ist die
280 Unterstützung von Schulen und Kindern sehr wichtig. Wir führen Werksführungen durch, bei
281 uns sind Schulen kostenlos geladen, manche Werke verlangen sogar was dafür, also wenn
282 man Werksbesuche macht. Bei uns ist das gratis und professionell. Das sind ehemalige
283 Mitarbeiter oder Studenten, die durch das Werk führen. Das gibt es auch in der
284 Lehrwerkstätte. In der Lehrwerkstätte haben wir verschiedene Aktionen wie Schnuppertage,
285 den Töchterttag, etc. also das machen wir für Kinder und Jugendliche. Was mache ich noch?
286 Ja, man versucht halt, karitative Dinge in der Umgebung oder im Bezirk zu platzieren. Wenn
287 es eine Gala gibt, dann gibt es mal eine Geldspende. Ich versuch dann immer heraus zu
288 generieren, dass ein paar Mitarbeiter dort eingeladen werden. Was zum Beispiel gut
289 angekommen ist: Ich habe dem Verein „Z“, der ein Oktoberfest machen wollte, unseren
290 riesigen Parkplatz kostenlos zur Verfügung gestellt. Und an einem Donnerstag war eine

291 Veranstaltung der Wiener Tafel auf unserem Parkplatz. Die haben dann keine Miete gezahlt
292 und haben, glaube ich, 12.000 € eingenommen. Also so versuche ich, mit wenigen Mitteln zu
293 helfen. Was mache ich noch? Wenn Umweltkatastrophen sind - sehr viele Mitarbeiter sind bei
294 der Freiwilligen Feuerwehr - bekommen diese entgeltlich frei. Das Schwierige ist halt: Wo fangt
295 CSR an, was ist CSR genau?

296 **N.S.: Das stimmt, das ist teilweise sehr schwierig abzugrenzen.**

297 S.E.: Da fällt sehr viel rein, wenn wir jetzt beispielsweise etwas für die Mitarbeiter tun, ist das
298 dann gleich CSR? Wir stehen auch im Jahrbuch CSR drinnen, das können Sie sich ja
299 mitnehmen, das habe ich für Sie rausgesucht.

300 **N.S.: Okay. Inwieweit sind Sie im Web aktiv? Also CSR 2.0, Social Media,...**

301 S.E.: (lacht) Nein, also wir sind auf Facebook, aber da wüsste ich nicht, wie ich CSR-Aktivitäten
302 mache. Ich muss sagen, wir haben auch keine Marketingabteilung...

303 **N.S.: Wahrscheinlich deshalb, weil Sie B2B sind und nicht B2C.**

304 S.E.: Ja. Das nimmt auch sehr viel weg.

305 **N.S.: Okay. Also wann können Sie ungefähr sagen, dass der Anfang von CSR in Ihrem
306 Unternehmen war?**

307 S.E.: Motoren und Getriebe spenden wir glaube ich schon seit den 90er Jahren. Dass
308 Mitarbeiter frei bekommen, wenn eine Rettungsaktion ist, das gibt es auch schon lange. Aber
309 sonst kann ich mich nicht erinnern. Also außer Sachspenden und Geldspenden... – das steht
310 auf meinem Actionplan für nächstes Jahr, dass ich mir etwas einfallen lassen muss. Da denke
311 ich in Richtung Kindererziehung, Verkehrssicherheit, was halt zu unserer Firma passt.

312 **N.S.: Okay, also das sind die Projekte für das nächste Jahr.**

313 S.E.: Genau.

314 **N.S.: Also um das nochmals zusammenzufassen: Der budgetäre Rahmen ist sehr
315 gering, weshalb die CSR-Maßnahmen auch überschaubar sind.**

316 S.E.: Ja, sicher unter 10.000 € im Jahr.

317 **N.S.: Ok und da kommt auch keine Unterstützung von der Führungsebene?**

318 S.E.: Nein. Wir haben so einen argen Kostendruck.

319 **N.S.: Okay. Denken Sie, dass das, wenn es dem Unternehmen wieder besser geht, ein
320 größeres Thema sein wird? Weil CSR bringt doch sehr viele Vorteile mit sich, z. B. dass
321 sich die Mitarbeiter besser mit dem Unternehmen identifizieren.**

322 S.E.: Sicher.

323 **N.S.: Obwohl Sie ziemlich wenig zu CSR machen, stelle ich die Frage trotzdem:
324 Unternehmen sind ja manchmal mit dem Vorwurf konfrontiert, dass CSR rein aus
325 Imagegründen betrieben wird, also als PR-Maßnahme. Wurden Sie schon mit diesem
326 Vorwurf konfrontiert oder konnten Sie das bei anderen Unternehmen beobachten?**

327 S.E.: Also wir nicht, weil wir eh so wenig machen, aber ich kann mir das schon vorstellen, dass
328 es das gibt.

329 **N.S.: Das ist wahrscheinlich auch dadurch bedingt, dass der Grat sehr schmal ist. Es**
330 **heißt immer „Tu Gutes und rede darüber“, aber die Art und Weise ist, denke ich,**
331 **entscheidend dafür, ob es zu solchen Greenwashing-Vorwürfen kommt oder nicht.**

332 S.E.: Ja, das glaube ich. Ich finde es persönlich wichtig, dass man etwas tut, und ich finde,
333 dass jedes Unternehmen eine Verantwortung gegenüber der Umwelt und der Gesellschaft hat.
334 Aber ich denke schon, dass das andere Unternehmen sicher auch missbräuchlich verwenden.
335 Nach dem Motto:“ Je mehr Geld du hast, umso grüner ist deine Homepage.“

336 **N.S.: Ja. Verfolgen Sie, inwieweit die Konkurrenz im Bereich CSR tätig ist, also andere**
337 **Automobilhersteller?**

338 S.E.: Nein. Einfach aus Zeitgründen nicht.

339 **N.S.: Und es findet auch kein gemeinsamer Austausch statt? Weil es gibt viele**
340 **Unternehmen, die sich meist einmal im Jahr zu einem Stakeholder-Dialog**
341 **zusammensetzen, und dort aktuelle Fälle und/oder Best Practise-Beispiele besprechen**
342 **und über neue Entwicklungen im Bereich CSR diskutieren.**

343 S.E.: Nein. Es tut mir Leid, aber ich habe es Ihnen bereits am Telefon gesagt, dass wir leider
344 zu diesem Thema nicht viel bieten können.

345 **N.S.: Na gut. Dann bedanke ich mich herzlich für das Interview, welches ich wie bereits**
346 **telefonisch besprochen, auf Ihren Wunsch hin anonymisieren werde. Auch**
347 **Ortsangaben und Namen werden ersetzt, sodass keine Rückschlüsse auf das**
348 **Unternehmen gezogen werden können. Die fertige Magisterarbeit lasse ich Ihnen dann**
349 **zukommen, beziehungsweise schicke ich Ihnen vorher auch noch das Transkript zur**
350 **Durchsicht.**

351 S.E.: Alles klar, gerne.

352

353 Transkript IPIECA

354

355 **Interview mit Herrn Wolfgang Kraus, IPIECA-Member, am 29.11.2013.**

356

357 **N.S.: Grüß Gott, Herr Kraus, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Interview**
358 **nehmen.**

359 W.K.: Ja, sehr gerne. Grüß Gott.

360 **N.S.: Erzählen Sie mir bitte zu Beginn etwas über Ihre Arbeit, wie Sie zu IPIECA**
361 **gekommen sind und wie Ihr täglicher Arbeitsablauf aussieht.**

362 W.K.: Die IPIECA ist als Association der Öl- und Gasindustrie dazu da, Richtlinien und
363 Standards zu erstellen, die in den Bereichen Umwelt und Soziales dann von den einzelnen

364 Mitgliedern umgesetzt werden sollen. Da kommt es im Rahmen von diversen Arbeitsgruppen
365 immer zu Treffen, bei denen die Standards diskutiert werden. Wo nimmt man die Grundlage
366 für die Standards her? Zum Beispiel, wenn man sich für lokale Beschäftigung interessiert, dann
367 schaut man, welche Firmen mit welchen Programmen Erfolg gehabt haben. Die
368 Herausforderungen sind die gleichen für alle, die sind im Prinzip abgeleitet von den
369 Menschenrechten und vom UN Global Compact. Daraus ergeben sich für die einzelnen Firmen
370 gewisse Verpflichtungen in Bezug auf lokale Arbeit, Umweltschutz, aber genauso im sozialen
371 Bereich, auf Gesundheitsschutz, auf Sicherheit, auf Bezahlung - leistungsgerechte Bezahlung.
372 Also all die Dinge, die die Menschenrechte da auch vorschreiben. Aber auch ILO, also die
373 International Labour Organization Standards sind auch wichtig, weil die regeln überall ein
374 Durchschnittsgehalt. Und man sollte in der Branche nicht unter einem gewissen Gehalt liegen,
375 wenn man eine internationale Firma ist. Sie können als Privater so wenig zahlen, wie sie
376 wollen, aber wenn sie international sind, müssen Sie sich schon daran halten. Aus diesen
377 ganzen Themen heraus entwickeln sich immer Programme. Ein Beispiel wären Firmen, die in
378 ein neues Land gehen, in dem es sensible Menschenrechts-Policies gibt. Nehmen wir einmal
379 an, irgendein Land in Afrika, von dem man nicht weiß, ob die Regierung ganz legal ist und wie
380 diese die Opposition oder kritische Journalisten behandelt, wie die mit dem Internet umgehen,
381 usw. Da kommt man dann schon in einen Bereich, wo man sich die Frage stellt, ob man dort
382 überhaupt Geschäfte machen kann. Daher macht man am Anfang ein sogenanntes „Human
383 Rights Assessment“, also man beurteilt die Menschenrechtssituation in dem Land. Da arbeiten
384 die Firmen mit verschiedenen Konsulenten zusammen. In Europa gibt es da ein paar, in Wien
385 gibt es auch ein Institut, in Dänemark, in England, in Amerika, usw. Mit denen zusammen
386 werden dann diese Assessments, diese Bewertungen gemacht, meistens auch im
387 Zusammenhang mit einem Besuch in dem Land, wo man mit den kritischen NGOs
388 zusammensitzt. Also man trifft sich wirklich vor Ort im Land, außer wenn die im Exil sind, die
389 Exilopposition, dann trifft man sich außerhalb. Oder man trifft eben Organisationen wie Human
390 Rights Watch, Greenpeace, Amnesty International, etc. und lässt sich von denen den
391 momentanen Stand der Dinge erklären. Aufgrund der internationalen Recherche, weil Human
392 Rights Watch bringt da jedes Jahr etwas heraus, Amnesty International auch, und den Vor-
393 Ort-Besuchen mit unabhängigen Experten, die die Situation bewerten, macht man dann ein
394 Bewertungsschema und sagt z. B. dann, dass es kein Problem mit den Gehältern gibt, weil -
395 das ist auch meine Erfahrung - in der Ölindustrie genug gezahlt wird. Das ist so ein harter Job.
396 Das wird auch bezahlt, sonst würde es keiner machen. Das zweite ist dann Kinderarbeit.
397 Kinderarbeit ist auch in der Ölindustrie Gott sei Dank kein Thema gewesen, das würde mir
398 auch sehr schwer fallen, mit so etwas zu arbeiten, weil die Arbeit so schwer ist, dass ein Kind
399 nicht einmal den Schraubenschlüssel, den man dort verwendet, heben kann. Daher ist es also
400 keine Sorge, dass Kinder oder Frauen in solchen schweren Jobs ausgebeutet werden. Ich

401 rede jetzt nicht von Bürojobs in schönen Büros, sondern ich rede von denen auf der
402 Ölplattform, der Bohrinself oder auch an Land. Also das ist schon heftig. Es ergeben sich
403 natürlich bei den Zulieferern Probleme. Für uns war immer interessant, ob sich die Zulieferer,
404 z. B. aus Pakistan, an die Verpflichtungen und Auflagen halten. Da muss man mit den
405 Menschenrechtsexperten hinfahren und da z. B. unangekündigt die Produktion von denen
406 besuchen. Ich war auch bei einigen solchen Dingen dabei. Da waren wir einmal im Jemen und
407 da hatten wir bei einem Kontraktor des Zulieferers einen jungen Burschen, der war erst 16 und
408 den haben wir dort herausgeholt, weil es für Leute unter 18 verboten ist zu arbeiten. Der war
409 dort als Fahrer tätig. Der war dann beleidigt, dass er wieder nachhause geschickt wurde, weil
410 der wollte den Job als Fahrer ja haben. Mit 16 Jahren ist es im Jemen erlaubt zu fahren - jeder
411 will dort mit 16 gleich ein Auto - aber das ist für uns als internationaler Standard in der
412 Ölindustrie nicht akzeptabel. Das sind diese Fälle. Natürlich gibt es auch Fälle, wo es sehr
413 haarig wird. Da war ich persönlich nicht dabei, also das habe ich dann nur gelesen. In Myanmar
414 in Burma kam es zu einem Pipelinebau von der Firma Immokal, wo mit Zwangsarbeitern
415 gearbeitet wurde. Die Regierung hat denen Gefangene zur Verfügung gestellt, die dort eine
416 Pipeline gebaut haben. Da gab es dann ein Verfahren. Und genauso ist das auch ein Problem,
417 was man China nachsagt, dass sie manchmal mit forced labour arbeiten. Also statt dass man
418 im Gefängnis ist, arbeitet man z. B. 20 Jahre auf einer Ölplattform und dann ist man ein freier
419 Mensch. Normalerweise arbeitet man dort immer „on rotation“, so ist der Standard Österreichs,
420 also 28 Tage an der Bohrung, 28 Tage ist man zuhause. Egal, wo Sie zuhause sind, Sie
421 werden dort hingeflogen. Daher arbeiten Sie netto ein halbes Jahr, 28 Tage am Stück ohne
422 Urlaubstag und immer 12 Stunden in einer Schicht. Man arbeitet zwar ein halbes Jahr, aber
423 man ist auch ein halbes Jahr zuhause.

424 **N.S.: Aber ist das auf einer Bohrinself nicht extrem starke körperliche Arbeit?**

425 W.K.: Auch. Es gibt einige, die „rough necks“, wie wir sagen, die also wirklich oben
426 herumturnen und alles zusammenschrauben, und dann gibt es auch die Sicherheitsmanager,
427 die Kontrollen machen, etc. Es gibt schon auch Arbeiten, die körperlich nicht so erschöpfend
428 sind. Die verdienen auch wirklich eine Menge Geld. Die suchen sich das ja auch selber aus.
429 Im Nachhinein denke ich mir, ein paar Jahre diese Arbeit zu machen, wäre nicht schlecht
430 gewesen. Aber wieder zurück: Also 28 arbeiten, 28 Tage zuhause ist das Modell. Die Chinesen
431 sagen aber zu ihren Zwangsarbeitern: „Eines ist klar: Es gibt nie einen Urlaub.“ Die ganzen 20
432 Jahre arbeitet der 12 Stunden am Tag. Das ist statt dem Gefängnis. Und das ist etwas, was
433 zwar der Einzelne akzeptiert, aber das können die großen Firmen nicht akzeptieren und daher
434 sind das so Fälle, die man unbedingt aufdecken muss. Das ist aber jetzt wirklich das
435 Grauslichste vom Grauslichen herausgesucht. Es gibt jede Menge anderer Vergehen, dass
436 man z. B. die Sicherheitsschulungen nicht ausführlich macht, dass man die Leute nicht
437 anständig bekleidet, dass man nicht für Gehörschutz sorgt, das sind so die Kleinigkeiten, die

438 manchmal auftauchen. Im Ölgeschäft ist es so, dass da im Großen und Ganzen keiner
439 gezwungen wird, außer eben wenn es wirklich forced labour ist, aber sonst arbeitet da
440 niemand, der nicht will. Und wenn er will, dann ist er gut bezahlt. Das kann man so sagen.
441 Aber Lücken können sich auch noch bei den Lieferanten ergeben, so wie die eine Geschichte
442 im Jemen. Eine andere Geschichte ist, wenn Sie z. B. ein Ölfeld ausbauen, das ist wie eine
443 Stadt in der Wüste, da entstehen ganze Städte, da fahren hunderte LKWs hinauf und bringen
444 alles in Containern hin. Da wohnen dann bis zu 400 Leute, z. B. in einer Wüste in Pakistan.
445 Die werden aus- und eingeflogen mit Flugzeugen, das ist ja im Niemandsland. Dort wird
446 gegessen und es gibt sogar ein Schwimmbad und da können sie Cricket und Fußball spielen
447 und Laufen gehen und leben dort eben 28 Tage. So und jetzt hat man dort Lieferanten, die z.
448 B. die Küchenausstattung machen. Weil bevor wir die Leute hinbringen, stattdessen wir die Küchen
449 aus und da gibt es einen anderen Lieferanten, der das macht. Der kauft alle Geräte und
450 Materialien ein. Dann hat er aber einen Sub-Sublieferanten, einen Tischler, der ihm die Küche
451 in den Container einbaut. Und da ist es wichtig zu kontrollieren, dass die Leute, die die Küche
452 einbauen, auch nach den lokalen Standards bezahlt werden. Das ist dann schon schwierig
453 und da muss man eben darauf schauen, dass er keine Kinder beschäftigt und Frauen nicht
454 schwer tragen lässt, usw. Also in der Ölindustrie ist das Audit, die Kontrolle, sehr wichtig. Ein
455 Gasfeld, wenn Sie sich vorstellen, ist eine potentielle Gefahrenquelle und auf der Welt
456 existieren tausende, wenn nicht zehntausende Gasfelder in Operation und es gibt keine
457 signifikanten Verletzten, einfach weil das so gut gewartet und kontrolliert wird. Also diese
458 Kontrollmechanismen muss man eben ganz beinhaltet einhalten. Und das hat sich eben in den
459 letzten 20 Jahren eingebürgert, auch in den sozialen Bereichen.

460 **N.S.: Aber trotzdem hört man immer wieder mal von Lecks auf Bohrseln, wie**
461 **beispielsweise von BP das der „Deep Water Horizon“ im Jahr 2010 im Golf von Mexiko.**

462 W.K.: Ja, also in den meisten Fällen, das wird wirklich ganz genau analysiert, ist schon
463 menschliches Versagen die Ursache, weil immer irgendwer es schneller und mit weniger
464 Kosten machen will. Das ist einfach absolut nicht akzeptabel. Aber das ist wirklich individuell
465 auch abhängig, da ist keine Methode dahinter, sondern da gibt es Leute, die unbedingt einen
466 Bonus bekommen wollen, dass sie schneller fertig werden. Und es wurde nicht kontrolliert.
467 Weil im Öl- und Gasgeschäft ist es so, dass jeder Handgriff im Prinzip wieder kontrolliert
468 werden muss. Das ist ganz wichtig, weil es kann einmal einer vergessen, eine Schraube
469 anzuziehen. Daher wird das alles nach dem 4-Augen-Prinzip durch einen Zweiten kontrolliert.
470 Durch einen Dritten wird gewartet. Nicht erst, wenn etwas kaputt ist, sondern vorausschauend.
471 Diese Kontrollen, die man bereits macht, muss man eben auch auf die sozialen Dinge
472 anwenden. Also man muss wirklich unangekündigt hingehen und sagen: „Ich bin von der
473 Firma, Sie haben mit uns einen Vertrag und ich will jetzt in Ihre Werkshalle gehen“. Meistens
474 sind die so verblüfft, dass die das zulassen, weil sie ja auch nicht wissen, was das sonst für

475 Konsequenzen hat. Es hat ja für sie nicht sofort eine Konsequenz, nur wenn man draufkommt,
476 dass etwas passiert, dann werden sie halt „gelistet“, heißt da, sie werden von der Liste der
477 potentiellen Lieferanten gestrichen. Dann geht das so weit, dass man als Lieferant gewisse
478 Standards unterschreiben muss, meistens ist das der Code of Conduct, also der enthält
479 gewisse Verhaltensregeln. Das muss dann unterschrieben werden und da gab es auch schon
480 Firmen, die gesagt haben: „Wir sind so groß, wir unterschreiben von dieser kleinen Firma keine
481 Verhaltensmaßregelungen“. Das ist schwierig. Dann muss man sich anschauen, ob die selbst
482 einen Code of Conduct haben. Und manchmal, das ist der OMV in Österreich schon passiert,
483 hat der Lieferant einen viel härteren Code of Conduct als die OMV. Und dann haben die
484 gesagt: „Wir halten uns nicht an euren, aber ich müsst euch an unseren halten“. Also das ist
485 dann natürlich interessant. Aufgrund dieser Erfahrung wird in den Arbeitsgruppen der IPIECA
486 immer diskutiert, was für eine Empfehlung man gibt, also Empfehlungen zur Beurteilung der
487 Menschenrechtssituation. Wenn Sie auf die Homepage gehen, finden Sie Broschüren, in
488 denen Sie das alles nachlesen können.

489 **N.S.: Ja, das habe ich eh gesehen, da steht wirklich viel drin.**

490 W.K.: Und das gilt halt nicht nur im sozialen Bereich, sondern auch im Umweltbereich: Wie
491 behandelt man das Abwasser, etc. Für all diese Dinge gibt es klare Empfehlungen. Und wieso
492 sind das jetzt nur Empfehlungen und kein Muss? Weil man in der freien Marktwirtschaft keinem
493 vorschreiben kann, was er zu tun hat. Die Gesetze sind natürlich wichtig und im Bereich des
494 Sozialen sind halt die lokalen Gesetze sehr oft weicher als die, die man international hat. Hier
495 wieder ein Beispiel: Bei diesen Analysen, die man in vielen Ländern gemacht hat, ist man
496 draufgekommen, dass der Mutterschutz, der ja laut ILO-Standard 12 Wochen ist, eingehalten
497 werden muss. Im Jemen sind es überhaupt nur zwei Wochen, das ist gesetzlich. Nach zwei
498 Wochen gehen die Frauen wieder arbeiten. Und da ist es so, dass man sich als internationale
499 Firma trotzdem an diesen ILO-Standard hält. Das Problem ist aber, dass die Frauen dann
500 sagen, dass sie gar nicht zuhause bleiben wollen. Sie sagen: „Da glauben dann alle, ich bin
501 schwer krank.“ Die wollen wirklich nur zwei Wochen zuhause bleiben, dann kommen sie zurück
502 arbeiten, weil die haben so große Familien, dass die dann auf die Kinder aufpassen. Und dann
503 zahlt man denen halt diese Beträge aus. Das ist dann eine Alternative. Weil man muss halt
504 wirklich auch darauf hören, wie das die Frauen haben wollen. Wir wollen sie ja nicht zwingen,
505 daheim zu bleiben, man kann sie nicht zwangsbeglücken. Das wäre also auch so ein Fall.

506 **N.S.: Okay. Mich würde auch interessieren, wie Sie mit Ihren Partnerfirmen, also Shell,
507 OMV, etc. kommunizieren. Wie oft sehen Sie diese und wie laufen solche Treffen ab?**

508 W.K.: Also es gibt diese Workshops, die zwei bis drei Mal im Jahr stattfinden. Da trifft man sich
509 und bespricht gewisse Themen. Dann gibt es Untergruppen, die sich öfter treffen. Die sind
510 dann verantwortlich, gewisse Broschüren zu entwerfen. In diesen Treffen werden alle
511 möglichen Themen, die auf der Agenda stehen, abgearbeitet und diskutiert. Dann fragt einer

512 z. B., ob jemand ein neues Thema hat. Ich bringe jetzt ein Beispiel: Im Jahr 2012 hat sich die
513 IPIECA getroffen, da habe ich noch für die OMV gearbeitet. Da hat man mich vor dem Meeting
514 gefragt, welche Themen ich einbringen möchte, und da habe ich gesagt: Schiefergas. Wir
515 haben in Österreich ein großes Problem, weil wir im Weinviertel nach Schiefergas bohren
516 wollen, aber die ganze Bevölkerung dagegen ist. Da haben wir ein Problem, weil die Leute
517 glauben, dass das alles gefährlich ist. Wir wollen das nach einem Verfahren ohne Chemie und
518 ohne gefährliche Stoffe machen und die sagen noch immer, dass sie das nicht wollen. Und da
519 war dann das Thema, kann die Industrie als Gesamtes in der EU so glaubhaft erklären, dass
520 die Technologie ohne Bedenken zu verwenden ist? Man hat gewisse Standards nicht
521 eingehalten, bzw. herabgesetzt. Und da kam es dann zu problematischen Vorfällen. In
522 Amerika hat es z. B. vor der Schiefergasförderung eine Gesetzesänderung gegeben, die der
523 damalige Vizepräsident Dick Cheney, der früher bei einer Ölfirma war und denen das Leben
524 erleichtern wollte, initiiert hat. Der hat dann wahrscheinlich zum Bush gesagt, dass man dafür
525 die Umweltgesetze ein bisschen lockerer machen muss. Aufgrund dessen konnten die dann
526 leichter diese Technologie anwenden, haben aber auch sehr giftige Chemikalien verwendet.
527 Da kam es dann zu einigen Problemen. Das ist auch Aufgabe unserer Arbeitsgruppe für
528 Soziales bei IPIECA zu vermitteln, dass man sich wie ein guter Nachbar verhalten soll. Und
529 ein guter Nachbar verdrückt nicht den Garten vom anderen Nachbar. Ein guter Nachbar
530 kümmert sich darum, dass die Kinder nicht die vergifteten Birnen vom Baum herunternehmen
531 oder spritzt das Gift nicht über den Zaun, wo die Kinder spielen, etc. Alles in Absprache mit
532 seinen Nachbarn, bzw. Stakeholdern zu machen, ist halt wichtig. Da geht es darum, mit den
533 Stakeholdern einen offenen und ehrlichen Dialog zu führen.

534 **N.S.: Und machen das alle Unternehmen, die bei IPIECA dabei sind?**

535 W.K.: Die IPIECA nimmt nur Mitglieder auf, die nachweislich auf einem Weg sind, der dem UN
536 Global Compact und dem Human Rights Watch entspricht. Man sagt da schon „der Weg ist
537 das Ziel“. Ich meine, soziale Beziehungen sind irrsinnig schwierig. Das sehen wir schon bei
538 unseren Beziehungen. Bei der Beziehung von Kindern zu Eltern, bei Mann und Frau, Freundin
539 und Freund, etc. Das ist sozial so schwierig, dass man das nicht in einer Regelung festlegen
540 kann. Sie dürfen streiten, schreien aber nicht, etc., das geht in sozialen Beziehungen nicht und
541 auch nicht in der Wirtschaft. Daher tastet man sich seit den letzten 20 Jahren vor und sagt,
542 wenn man mit Stakeholdern spricht: „Was liebe Anrainer, können wir denn machen, damit wir
543 unseren Zweck hier erfüllen? Wir haben eine Genehmigung vom Staat und von der
544 Gewerbebehörde. Es ist alles in Ordnung, aber ich wollt den Lärm nicht haben. Was machen
545 wir da?“. Und dann kann man ja sagen, dass man nur zwischen 6 und 22 Uhr bohrt und man
546 dann einstellt. Weil eines ist klar, gebohrt wird normalerweise 24 Stunden lang. Wie schaut
547 das in der Praxis aus? Und das sind auch so Dinge, die beginnen im Weinviertel und in
548 Armenien haben wir das z. B auch schon gehabt. In der Praxis sagt man dann, dass man in

549 den nächsten sechs Monaten in einem Kilometer Tag und Nacht bohrt. Das ist laut. Wir bieten
550 ihnen an, in dieser Zeit in ein gutes 4-Sterne Hotel, das sie sich aussuchen, im Umkreis vom
551 fünf Kilometern zu ziehen. Und wir zahlen ihnen ein Zimmer mit Frühstück für die ganze
552 Familie. Ist einerseits fair, aber irgendwer kann dann sagen, dass er das nicht will, weil er
553 zuhause sein möchte. Dann sagt man: „Okay, kann ich Ihnen das finanziell ablösen?“. Die
554 Option, nicht zu bohren, gibt es eigentlich nicht, da geht es um mehrere hundert Millionen
555 Euro, das ist eine schwierige Sache. Man sagt, dass der individuelle Nutzen vor dem
556 allgemeinen Nutzen kommt. Jeder will heutzutage schnell irgendwo sein, aber die Straße soll
557 nicht vor seiner Nase sein. Jeder will mit einer schnellen Eisenbahn fahren, die Schienen
558 dürfen aber ja nicht durch seinen Grund gehen. Das sind so Themen, wo es eine reife
559 Diskussion zwischen den Stakeholdern braucht und wir helfen da auch. Die IPIECA hat
560 Spezialisten, die zu gewissen Kongressen geschickt werden, wo Entscheidungen getroffen
561 werden. Die IPIECA ist auch Stakeholder bei den United Nations, der OECD und bei der
562 Weltbank. Weil wenn die einen neuen Standard herausbringen, dann hört man auch die
563 IPIECA. Im September war erst eine Konferenz der Weltbank in Wien zum Thema lokale
564 Beschäftigung und lokale Arbeitskräfte und Firmen. Ich als IPIECA-Member habe dann
565 gewisse Diskussionen mitgetragen oder quasi geleitet. Weil es gibt sehr viele Modelle. Viele
566 dieser High-Tech-Firmen oder auch die Ölfirmen, die bringen alle ihre Leute mit. Die bringen
567 sogar das Essen und alles mit. Wenn sie in Afrika irgendwo sind, bekommen sie trotzdem
568 beste argentinische Steaks, alles tiefgekühlt. Nichts kommt lokal.

569 **N.S.: Ich verstehe. Und wie läuft der Kontakt zu den Firmen genau ab? Kontaktieren die**
570 **Firmen IPIECA, wenn sie ein derartiges Problem wie jenes mit dem Schiefergas haben?**

571 W.K.: Also, wie gesagt, gibt es drei oder vier Meetings im Jahr und dort werden alle Themen
572 behandelt. Kommen wir eben nochmal zum Beispiel Schiefergas zurück. Ich sage z. B. bei
573 einem Meeting, dass Schiefergas bei uns in Österreich ein Problem ist. Dann kommt auf
574 einmal ein Vertreter aus Frankreich und sagt, dass sie dort gerade ein Gesetz erlassen haben,
575 dass man das nicht machen darf. Und der deutsche Vertreter von der BP Deutschland sagt z.
576 B.: „Ja, und bei uns gibt es ein Memorandum, das besagt, dass wir gar nicht weitermachen
577 dürfen, solange es da keine Lösungen gibt.“ Und auf einmal sagt dann der Leiter der
578 Arbeitsgruppe: „Na ist das Thema so wichtig, dass wir eine Untergruppe machen?“, dann
579 beschließt man, dass man das macht und dann gibt man das Thema dort hin. Dann wird in
580 diesen Untergruppen weiter diskutiert. „Sollen wir eine Empfehlung an die OECD geben?
581 Sollen wir eine Empfehlung an die Europäische Union geben?“ Also die IPIECA ist dann auch
582 Stakeholder zur Europäischen Union. Und dann ist man sozusagen in dem Verfahren der EU.
583 Es gibt aber mehrere dieser Associations, weil wir sind ja für Umwelt und Soziales zuständig,
584 es gibt aber auch die Oil & Gas Producer, die für das operative Geschäft zuständig sind. Die

585 wollen alles immer unbedingt, wobei wir diese umwelttechnischen und sozialen Aspekte
586 berücksichtigen.

587 **N.S.: Okay. Also würden Sie sagen, dass die Öl- und Gasindustrie viel macht, was CSR**
588 **betrifft?**

589 W.K.: Ja. CSR ist ja der Schirm über die ganzen nachhaltigen Dinge, da gibt es diese Definition
590 von CSR, die Corporate Social Responsibility als einen Schirm von Instrumenten versteht, die
591 in Richtung nachhaltiges Arbeiten führen sollen. Die Ölindustrie macht sicher sehr viel, aber
592 sie macht nicht genug. Das ist das, wo ich gesagt habe, dass der Weg das Ziel ist. Immer
593 wenn man jetzt etwas gut macht, kommt man drauf, dass es nicht genug ist. Daher muss man
594 sich dauernd Kritik gefallen lassen, dauernd kommt man drauf, dass wieder etwas nicht
595 gepasst hat. Warum ist das so? Weil der Mensch als Faktor immer unsicher ist. Warum stürzen
596 so wenige Flugzeuge ab? Der menschliche Faktor ist also schwierig. Man muss sich immer
597 vornehmen - wir nennen das Issue Management - neue Themen kommen heraus und dann
598 schreien die Leute, dass sie kein Schiefergas wollen. Und dann muss man sich auch als
599 Industrie überlegen, warum die das nicht wollen. Ist das, weil es so giftig ist? Dann sollten wir
600 das wirklich nicht machen. In unserem Stakeholder-Dialog in Österreich kamen einige junge
601 Frauen und haben gesagt: „Herr Kraus, sagen Sie mir bitte ganz ehrlich, ob das gefährlich für
602 meine Kinder ist. Ich habe gehört, dass das gefährlich ist.“ Da ist dann der Punkt, an dem
603 man eine ehrliche Antwort braucht. Und das ist ein neues Thema. Also, dass Sie sich da um
604 die Familien kümmern. Also mit dem Issue Management kommen neue Themen auf, die auch
605 in der IPIECA behandelt werden, sodass man auch eine Antwort auf diese neuen Fragen hat.
606 Wieso gibt es die IPIECA, wieso gibt es die OGP, die Oil and Gas Producer? Weil die treiben
607 natürlich den technischen Prozess weiter. Die wollen in der Arktis bohren, 5000, 8000 Meter
608 tief und das ohne Leute, nur mit Computern, also mit Robotern. Während unsere Gruppe halt
609 immer die Zügel anlegt. Wir sagen: „Seid ihr sicher, dass ihr das 1000 Mal geprüft habt?“ Dann
610 sagen die „ja“. Dann sagen wir: „Dann prüft es bitte 1001 Mal. Seid ihr sicher, dass ihr mit den
611 Stakeholdern geredet habt?“ „Nein, das ist nicht notwendig, da wir gesetzlich alle Auflagen
612 erfüllen.“ Dann haben wir gesagt, dass im 21. Jahrhundert die gesetzlichen Auflagen nicht
613 genügen und es nicht schlecht wäre, wenn sie mit Nachbarn sprechen. Wieder ein Beispiel:
614 Ich war in Rumänien an einer Bohranlage. Der Abstand zwischen dem Bohrturm und dem
615 Haus darf gesetzlich 50 Meter sein und da hat die Firma den Bohrturm errichtet und 5 Meter
616 neben dem Haus den Zaun. Das dürfen die auch, das ist gesetzlich erlaubt. Der Zaun war 15
617 Meter hoch. Damit der Lärm von der Anlage weniger hörbar ist und das Licht der Anlage nicht
618 in das Haus hineinscheint. Da wohnte ein Lehrer, der wollte nicht weggehen, der wollte sich
619 nicht entschädigen lassen, der hat gesagt, dass das einfach gegen die Menschenrechte ist.
620 Und das ist etwas, wo man der Ölfirma und dem verantwortlichen Bauingenieur sagen muss
621 „Seid ihr verrückt? Das kann man nicht machen! Da müsst ihr halt 300 Meter weiter weggehen

622 und 300 Meter quer bohren.“ Dann sagen die, dass ihnen das eine Million Euro mehr kostet.
623 Das darf aber nicht das Problem sein. Wenn die Anlage 10, 20 oder 50 Jahre läuft, kann diese
624 eine Million Euro nicht das Problem sein. Und das ist die Aufgabe unserer Gruppe, diese Dinge
625 in die Diskussion einzubringen. Ist das erfolgreich? Im Großen und Ganzen ist es erfolgreich,
626 aber es bleiben immer noch Prozentsätze über, wo es nicht erfolgreich ist.

627 **N.S.: Würden Sie sagen, dass die Ölindustrie besonders gefordert ist, im CSR-Bereich**
628 **viel zu unternehmen, eben gerade weil es so eine Problembranche ist?**

629 W.K.: Ja, natürlich, weil die großen Industrien sehr viele Jahre geschludert haben. Ich kann
630 das jetzt nicht beurteilen, weil die 30 Jahre, die ich in der Ölindustrie bin, habe ich nicht
631 gesehen, dass geschludert wird. Aber es waren so Dinge wie Folgendes: Früher hat man in
632 Waschanlagen frisches Wasser verwendet. Und irgendwann vor 20 Jahren hat man
633 begonnen, bei verantwortungsvollen Firmen Wasserrecycle-Anlagen zu verwenden. Das ist
634 teurer, weil die kosten eine Menge Geld, dafür kann man das Wasser durch Osmose wieder
635 verwenden. Das ist halt teurer und oft war es nicht gesetzlich vorgeschrieben. Und die
636 westlichen Firmen haben schon halb freiwillig - sie haben gewusst, dass sie es in 5 Jahren
637 sowieso so machen müssen - das früher eingeführt und plakatiert, wie toll sie nicht sind. Also
638 wie gesagt, Eigennutz ist immer dahinter, aber mir als Anrainer oder als Umweltschützer ist
639 lieber, dass die das jetzt machen und dann damit werben, als dass sie es erst in 5 Jahren
640 machen. Und es gibt Firmen die alles bis zum Letzten ausnützen und versuchen sogar Dinge
641 auszunutzen, in eine Periode hinein, in der es nicht mehr erlaubt ist, mit irgendwelchen
642 Hintertürchen und Lobbying. Es gibt Firmen, die zahlen Lobbyisten, damit irgendwelche
643 Gesetze löchrig werden. Das finde ich von der Business Ethik her nicht vertretbar. Um Ihnen
644 auch die andere Seite darzustellen: Es gibt Leute, auf die ich getroffen bin - und ich bin jetzt
645 wirklich einer, der immer versucht hat, mit allen Stakeholdern offen und ehrlich umzugehen -
646 die waren vor 5 Jahren gegen die Umfahrungsstraße, vor 3 Jahren gegen die
647 Müllverbrennung, vor 2 Jahren gegen die Biokläranlage und letztes Jahr gegen das
648 Schiefergas. Dann frage ich mich halt, ob das Methode ist. Ist das ehrlich oder generelle
649 Ablehnung, so nach dem Motto „Überall wo ich dagegen sein kann, bin ich dagegen.“ Daher
650 muss man wirklich alles abwägen. Wir haben auch Kontakte mit großen NGOs und Sie
651 wissen, dass es in der Vergangenheit große Probleme zwischen Shell und Greenpeace
652 gegeben hat, weil Greenpeace vor 20 Jahren Shell beschuldigt hat, eine Ölplattform im Meer
653 versenken zu wollen, die verseucht ist. Im Prinzip hat sich nach 5 Jahren herausgestellt, dass
654 die nicht verseucht war und dass das Zerlegen der Ölplattform an Land viel mehr
655 Umweltschaden erzeugt hat, als sie im Meer zu versenken. Weil durch die Bakterien im Meer
656 wird das zersetzt, verrostet und wird zu Muschelbänken. Das ist alles natürlich. Und
657 Greenpeace musste sich danach entschuldigen und sagte, dass sie gelogen und übertrieben
658 haben. Also auch die haben gelernt. Hier haben beide Seiten gelernt und ich habe auch schon

659 oft in den Diskussionen mit Greenpeace und anderen wie Global 2000 gesagt: „Wir von der
660 CSR-Seite wollen mit Ihnen ganz offen und auf Augenhöhe diskutieren und erwarten auch von
661 Ihnen, dass Sie keine Schauermärchen publizieren.“ Und da muss ich sagen, dass ich wirklich
662 sehr anerkennend festgestellt habe, dass es bei den großen NGOs wirklich Leute gibt, die
663 sehr verantwortlich handeln. Die haben ihren Punkt und sagen „aus, raus aus dem fossilen
664 Brennstoff, wir wollen erneuerbare Energien“, aber sie gehen nicht mehr ins Detail und
665 verbreiten sämtliche Lügen.

666 **N.S.: Haben Sie das beobachten können - mit CSR und PR? Das ist ja auch so ein
667 Thema, also dass CSR als Werbemaßnahme eingesetzt wird.**

668 W.K.: Ja, also es gibt immer wieder Firmen, die das machen. In der IPIECA beobachten wir
669 das. Und was mir z. B. aufgefallen ist, das muss ich aber jetzt sehr vage formulieren, es gibt
670 eine Firma, die heißt „Great Wall“, also die Große Mauer, das ist eine chinesische Firma, wie
671 Sie sich leicht ausrechnen können, und die haben, wenn Sie auf deren Homepage gehen,
672 Zertifizierungen für alles. In der Arbeit mit denen, ich hab mit denen Kontakt gehabt in
673 Tunesien, die haben nicht einmal die Arbeiter mit frischem Essen versorgt, weil die Schlangen
674 und was die halt alles essen, haben sie aus China importiert. Und die lokalen Arbeiter mussten
675 dann auch die Schlangen, Hunde und Katzen essen - bitte nicht wörtlich zu nehmen. Und da
676 musste man denen dann zusätzliche Nahrung liefern, mit frischem Obst und so, damit die auf
677 ein normales, ausgewogenes Menü kommen. Also darum sage ich, wie geht das, dass diese
678 Firmen zwar zertifiziert sind, 17 Zertifikate, kann man sich im Internet anschauen. Aber in der
679 Praxis komme ich dann darauf: Moment einmal, man kann doch nicht einem tunesischen
680 Arbeiter einen gebratenen Hund vorlegen, weil die sind für Muslime sowieso unheilig. Ein Hund
681 ist nicht rein und den dann zu braten...also solche Dinge gehen nicht!

682 **N.S Also dass CSR aus PR-Gründen betrieben wird, kommt schon immer wieder vor?**

683 W.K.: Ja, das gibt es immer wieder. In der Ölbranche ist das nicht so üblich. In anderen
684 Branchen viel mehr. Das gibt es, absolut. Ich möchte jetzt nicht die Ölbranche in Schutz
685 nehmen, aber die Ölbranche wird eh geprügelt für alles.

686 **N.S.: Klar, die können sich das gar nicht leisten.**

687 W.K.: Besonders in der Textilindustrie und so, da ist es schon so, dass viele Dinge nicht ganz
688 grün sind.

689 **N.S.: Aber teilweise hat man das Gefühl, dass Unternehmen sammeln, Mitglied in x
690 Vereinen sind und dennoch nicht ganz „grün“ sind. Aber es ist halt schwierig, wie man
691 das identifiziert.**

692 W.K.: Wichtig ist da auch, dass man sich in der Beurteilung die Ratingagenturen anschaut,
693 wie die über die Firmen schreiben. Da gibt es recht gute Ratingagenturen, eine deutsche ist z.
694 B. die ökom research, die schauen sich immer sehr genau das Responsible Business der
695 einzelnen Unternehmen an und machen dann ein Rating. Zufällig steigt die OMV dort immer

696 ausgezeichnet aus, aber nur im Vergleich zu anderen Ölfirmen. Also die Ölindustrie kommt
697 natürlich mit Nachhaltigkeit weit, weit hinten. Aber unter den Einäugigen sind die westlichen
698 Firmen weiter vorne. Das hat mit dem Produkt zu tun. Die Leute wollen im Auto dahinrasen
699 und sie kaufen sich kein Elektroauto und sie kaufen sich kein Gasauto, sondern sie wollen ein
700 Benzinauto. Jetzt hat die Ölindustrie, das muss man ganz nüchtern sehen, eine Nachfrage
701 und das ist, Benzin zu liefern und den zu produzieren. Also wenn alle Leute, die sich aufregen,
702 ein Elektroauto fahren würden oder mit dem Rad fahren würden, dann wäre schon lange etwas
703 Neues da. Ich habe einmal pointiert gesagt, dass es der Ölindustrie so gut geht, weil jeder in
704 Österreich mit einem riesen Auto fahren will. Jeder kauft einen SUV, jeder der Karriere macht,
705 will ein riesen Auto haben, um zu zeigen, dass er erfolgreich ist. Das sind so diese
706 Zusammenhänge, die man auch erkennen muss. Noch einmal: Es gibt Branchen, die wirklich
707 toll sind. Die Ölindustrie kommt weiter hinten, aber trotzdem versucht sie halt in ihren
708 möglichen Feldern einiges zu tun, damit sie nicht durch Menschenrechtsverletzung oder
709 sonstige Dinge negativ auffällt.

710 **N.S.: Finden Sie das auch wichtig, dass die Ölfirmen öffentlich ihre CSR-Aktivitäten**
711 **kommunizieren, also über die Homepage, CSR-Berichte, etc.?**

712 W.K.: Ja, das ist ein guter Punkt. Da ist ja die Frage: Ist es ein PR-Trick, oder nicht? Während
713 meiner Arbeit haben öfters meine Freunde gesagt: „Na du erzählst uns da, dass ihr wieder 70
714 Schulen in Pakistan gebaut habt und die Wasserversorgung im Jemen verbessert habt und in
715 Tunesien ein Trainingscenter für die Arbeiter eröffnet habt und in Libyen ein Jugendzentrum.
716 Wieso weiß ich das nicht? Wieso macht ihr keine Werbung und erzählt das den Leuten?“ Und
717 da war meine Antwort immer: „Nein, weil das unsere verdammte Pflicht ist.“ Ich würde das
718 nicht als irgendwas Besonderes vermarkten, sondern wir sind dort als Nachbarn, wir nehmen
719 diesem Land mit einem gültigen Vertrag eine Ressource weg, aber wir bezahlen dafür, wobei
720 das meiste natürlich der Staat bekommt. Aber die lokale Bevölkerung soll auch etwas davon
721 haben. Und das ist unsere Pflicht, da redet man nicht darüber. Daher wollte ich nie, solange
722 ich dabei war in diesen Funktionen in der Firma, dass damit Werbung gemacht wird. Aber
723 wenn jetzt Studenten kommen, wenn eine Universität kommt, wenn jemand kommt, der sagt
724 „Herr Kraus, würden Sie einen Vortrag darüber halten, was die Ölindustrie macht?“, also wenn
725 wirklich Interesse besteht, dann finde ich es legitim, die Leute aufzuklären und zu sagen:
726 „Wisst ihr eigentlich, was die machen und wie viele Millionen die dafür ausgegeben haben?“
727 Jetzt wird Ihre Frage kommen, wie viel das denn ist. Es gibt da so eine Richtlinie. Firmen, die
728 ein Prozent ihres Ebits - ein Prozent ist so ein Benchmark - für soziale Projekte ausgeben,
729 machen viel. Überlegen wir mal, was das heißt: 100 Millionen habe ich Gewinn, eine Million
730 gebe ich für soziale Projekte aus. Da denkt sich jeder „Eine Million ist aber nicht viel bei 100
731 Millionen Gewinn.“ Jetzt ist aber die Frage, wie viel von den 100 Millionen Sie investieren
732 müssen, damit Sie in 10 Jahren noch ein Geschäft haben. Eine Offshore-Plattform kostet

733 mindestens 100 Millionen Euro. Und von drei Plattformen wird zum Schluss nur eine fündig.
734 Also man muss die Dimensionen verstehen, aber es ist immer zu wenig. Man sagt, zwischen
735 0,1 und 1 Prozent soll man dafür hergeben. Das hängt immer davon ab, wie viele Projekte
736 man gerade hat, ob das Sinn macht oder nicht. Man soll schließlich nur Dinge machen, die
737 einen Sinn ergeben. Daher ist so ein Benchmark 1% des Ebits und da gibt es einen Vergleich,
738 was die Firmen so ausgeben, das finden Sie im Internet. Und ich würde sagen, wenn es eine
739 Firma ernsthaft macht, dann müsste sie gegen eins oder über eins gehen.

740 **N.S.: Okay. Es gibt ja das Sprichwort „Tu Gutes und rede darüber.“**

741 W.K.: Ja, das kommt aus dem Marketing. Nur passt das in diesem Zusammenhang nicht, weil
742 es Dinge gibt, die als guter Nachbar meine Pflicht sind. Als guter Nachbar habe ich dafür zu
743 sorgen, dass es nach 22 Uhr nicht laut ist, dass am Sonntag nicht Rasen gemäht wird, etc.
744 Dann zu sagen „Herr Nachbar, finden Sie mich nicht toll, weil ich nie am Sonntag Rasen
745 mähe?“ oder „Finden Sie das nicht super, wie leise ich gestern wieder war?“, das finde ich
746 nicht gut und in diesem Zusammenhang würde ich das auf Firmen projizieren. Wenn es meine
747 verdammte Pflicht ist, etwas zu machen, und ich sehe diese 0,1 bis 1 % als meine verdammte
748 Pflicht, dann sollte es nicht kommuniziert werden, außer im Kleinen.

749 **N.S.: Aber eben gerade deswegen, weil die Ölindustrie so schlecht da steht und so ein
750 schlechtes Image hat. Würde das nicht zu einer positiveren Wahrnehmung beitragen,
751 wenn man zumindest ab und zu darüber kommuniziert? Auf den Homepages kann man
752 über Nachhaltigkeitsprojekte ja schon sehr viel nachlesen.**

753 W.K.: Ja, es ist dort, es wird halt nicht aktiv in die Werbekampagne einbezogen. Wenn Ihnen
754 die neueste OMV-Werbung, die jetzt in den Medien lanciert wird, aufgefallen ist, die geht immer
755 auf lokale Firmen. Da steht „Was habe ich von der OMV?“ oder so, da müssen Sie schauen,
756 das ist in allen Zeitungen. Da spricht dann einer von der Strabag und sagt: „Mit der OMV haben
757 wir einen Vertrag und wir haben 2000 Arbeiter“. Also da hat man Nachhaltigkeit schon in die
758 Werbung gebracht. Da sagt man, dass nicht die 3000 Leute, die wir in Österreich haben,
759 profitieren. Da sind so viele mehr in dieser Wertschöpfungskette drinnen, die man vorher gar
760 nicht gekannt hat. Und so publiziert man das.

761 **N.S.: Es geht ja immer mehr in die Richtung, dass auf der Homepage Basisinformationen
762 bereitgestellt werden, so wie die Nachhaltigkeitsberichte und -broschüren, also da gibt
763 es ganze Maßnahmenkataloge, die dort publiziert werden.**

764 W.K.: Ja, also wer was wissen will, der - Sie haben es eh gesagt - holt sich die Informationen
765 dort ab. Ich habe es immer abgelehnt, groß im Fernsehen zu sagen, dass wir jetzt 75 Schulen
766 in Pakistan gebaut haben, und sich dann dafür feiern zu lassen. Nein, das ist unsere Pflicht.
767 Die haben keine Schulen, der Staat funktioniert dort nicht so gut und dann müssen das wir
768 machen. Und z. B. im Jemen hat die OMV viel dazu beigetragen, dass die Wasserversorgung
769 funktioniert. Weil es ist ganz klar, es gibt so ein Dekret aus den Menschenrechten, „Sphere Of

770 Infuence“- die Einflussosphäre. Wenn wir in unserem Camp sitzen und dort frische Steaks
771 essen mit Pommes und Salat - alles mit dem Flugzeug eingeflogen -, das normalerweise alle
772 drei Tage kommt, Essen bringt, Leute abholt usw., auch wenn vieles auch mit Trucks, die
773 durch die Wüste fahren, geht, kann es nicht sein, dass in der Sphere of Influence, wobei wir
774 jetzt mal davon ausgehen, dass das 10 Kilometer Radius sind, je nach Gegend, ein einziges
775 Kind an Hunger oder Durst stirbt. Wir sind dazu verpflichtet, denen sauberes Wasser zu geben
776 und sie zu schulen, dass sie z. B. mehr anbauen oder mehr Ziegen hüten, usw. Wir sind aber
777 nicht verpflichtet, sie zu ernähren, weil sonst würden die sagen: „Juhu, wir werden ernährt“.
778 Und da gibt es ein Phänomen, das man jetzt auch nicht vergessen darf: Gutes stoßt immer
779 auch auf Reaktionen in der Umwelt, die nicht so gut sind. Es gibt in der IFC, das können Sie
780 im Internet nachschauen, International Finance Corporation, das ist die Finanzorganisation
781 der Weltbank, die auch viel Entwicklungshilfe leistet, eine eigene Broschüre über In-Migration.
782 Das heißt, Sie machen eine riesige Ölförderung in der Mitte der Wüste. Da wohnen einige
783 Beduinen. Sie sagen, dass diese immer, wenn Sie hier sind, bei uns frisches Wasser beziehen
784 können und dass wir ihnen bei ein paar Bohrungen helfen, dass sie Wasser haben, in einem
785 Brunnen. Und wenn die krank sind, behandeln wir Sie, weil wir haben eine Klinik. Dann kommt
786 es dazu, dass die Beduinen, die Kontakte überall in der Wüste haben, das anderen Beduinen
787 weitererzählen und dann kommen Verwandte mit ihrem ganzen Clan von tausenden
788 Kilometern entfernt her. In Pakistan hatten wir die Situation, dass dort zu Beginn der
789 Bohrungen 3000 Leute wohnten und nach 10 Jahren waren es 30 000. Von denen haben
790 einige dort gearbeitet und dann hat man auch die Kinder mitversichert. Und auf einmal war die
791 ganze Verwandtschaft da und er hatte 10 Frauen und 40 Kinder. Das ist alles legitim dort. Und
792 darum sage ich, unsere Business Ethic kommt dann in einen Bereich, wo sie mit einer anderen
793 Business Ethic nicht mehr funktioniert und das sind halt schwierige Probleme.

794 **N.S.: Okay, alles klar, danke. Sie haben mir sehr viel Spannendes erzählt und ich habe**
795 **viel Neues erfahren. Danke, dass Sie sich die Zeit für ein Interview genommen haben.**
796 **Ich wünsche Ihnen noch einen schönen Tag!**

797 W.K.: Danke, den wünsche ich Ihnen auch.

798

799 Transkript Volvo

800

801 **Interview mit Mag. Fredrik Klevenfeldt, Leiter Marketing & Kommunikation bei Volvo**
802 **Trucks Austria, am 07.11.2013.**

803

804 N.S....Natalie Steglich

805 F.K....Fredrik Klevenfeldt

806

807 **N.S.: Bitte erzählen Sie mir, wie CSR in Ihrem Unternehmen begonnen hat, was die**
808 **Anfänge waren und wie sich das Ganze schließlich entwickelt hat.**

809 F.K.: Also grundsätzlich wird CSR hauptsächlich natürlich von den Headquarters betrieben,
810 also bei Volvo Göteborg. Ein Konzern der besteht ja nicht nur aus LKWs, sondern
811 verschiedenen Sparten, Trucks ist ein Teil, aber anfangs war das erste Produkt ein PKW 1927
812 und ich sag mal, allein schon 1927, 1928 bei der Gründung hat man mehr oder weniger die
813 Kernwerte schon auf CSR gerichtet, weil zwei der drei Kernwerte sind meines Erachtens nach
814 deutlich in diesem Bereich. Das ist einerseits Qualität - gut das ist allgemein gehalten - aber
815 das zweite ist Sicherheit, direkt bezogen auf die Menschen und die Umwelt. Das sind eigentlich
816 seit Anfang der Gründerzeit des Volvo Konzerns die Kernwerte, die immer die Basis sind für
817 alles, was wir wirklich machen und wie wir handeln. So gesehen kann man sagen, also weit
818 bevor es diesen Begriff CSR überhaupt gegeben hat, war das einer der Kernpunkte. Und auch
819 ein Slogan einer der Gründer, der gesagt hat, wie immer sich die Produkte, die wir entwickeln,
820 weiterentwickeln, ob das jetzt ein Auto ist, ein Bus oder ein LKW, muss die Person, die darin
821 sitzt, immer ganz sicher sein und es muss auch für die Leute rundherum sehr sicher sein.

822 **N.S.: Okay. Und gibt es eine eigene Abteilung bei Ihnen und wie viele Leute arbeiten**
823 **da?**

824 F.K.: Also hier in Österreich gibt es natürlich keine eigene Abteilung dafür, weil das ist eine
825 kleine Marktgesellschaft, aber in Göteborg gibt es eine Abteilung, die damit arbeitet.

826 **N.S.: Wissen Sie, wie viele Leute da circa arbeiten?**

827 F.K.: Ich glaube, das würde ich nochmal verifizieren lassen, aber das sind sechs oder sieben
828 Leute, die damit arbeiten. Da muss man unterscheiden zwischen dem Volvo-Konzern, da gibt
829 es das Corporate, das ist AB Volvo, AB ist ungefähr so wie Aktiengesellschaft, AG, da sitzen
830 also Stabsfunktionen im Konzern und dann ist das untergliedert in die jeweiligen industriellen
831 Bereiche, also LKW, Bus, Bootsmotoren,.. Also einen Stab gibt es, wie gesagt, auf
832 Konzernebene, dann gibt es aber auch Kollegen, die auf Trucks-Ebene sitzen und arbeiten.

833 **N.S.: Und gab es da - sie haben gesagt, die Anfänge sind schon ganz früh, aber haben**
834 **Sie irgendwelche Umsetzungsschwierigkeiten, wie Sie gesagt haben, Sie machen das**
835 **jetzt unter diesem Begriff CSR, hat es da Probleme gegeben, bezüglich Akzeptanz von**
836 **den Mitarbeitern z. B.?**

837 F.K.: Denke ich nicht, nein. Das ist bei Volvo, einerseits weil es ein schwedischer Konzern ist,
838 die nordischen Länder sind in solchen Bereichen eigentlich immer sehr weit vorne. Und ich
839 hab Ihnen da auch was vorbereitet, das können Sie gerne mitnehmen, „The Volvo Way“, das
840 ist so ein bisschen die Bibel, wie die Mitarbeiter im gesamten Konzern, egal in welchem Land,
841 da steht beschrieben, wie man miteinander umgeht, wie man mit Kollegen umgeht, wie man
842 auch mit Kunden umgeht. Und wenn man das ein bisschen verinnerlicht, ist man im Bereich
843 CSR darauf eingestellt. Dann ist das eigentlich eine Selbstverständlichkeit.

844 **N.S.: Also eine Art Code of Conduct?**

845 F.K.: Das ist ein Code of Conduct, ja.

846 **N.S.: Super. Und welchen Stellenwert würden Sie sagen, hat CSR dann bei Volvo?**

847 F.K.: Das hat einen sehr hohen Stellenwert, das ist sehr hoch angesiedelt. Ich hab Ihnen
848 verschiedenste Unterlagen vorbereitet, wenn das ok ist, geh ich das einfach mal mit Ihnen
849 durch.

850 **N.S.: Ja, okay.**

851 F.K.: Das können Sie sich dann zuhause durchblättern. Da haben wir den Code of Conduct,
852 der ist von der Volvo-Gruppe, das können Sie gerne mitnehmen. Da sehen Sie genau diese
853 Punkte, auf die wir uns beziehen. Und wenn man sieht - im Bezug auf Kernwerte - der dritte
854 Kernwert, Environment und Umwelt, wir sagen immer, das ist wichtig, weil wir ja etwas
855 produzieren, das sozusagen auch einen negativen Effekt auf die Welt hat, durch die
856 Emissionen, dadurch, dass ein Unfall passieren kann. Wir sind ein Teil des Problems, wir
857 müssen immer auch schauen, dass wir ein Teil der Lösung sind. Das heißt, immer wenn wir
858 Forschung und Entwicklung machen für neue Produkte, muss es noch sicherer und noch
859 umweltverträglicher werden. Das liegt in den Genen drinnen und das sieht man auch von Mal
860 zu Mal, was für Innovationen immer gemacht werden, damit das Produkt wirklich so wenig
861 Gefahr für andere Leute im Verkehr darstellt, aber vor allem auch in Bezug auf Emissionen,
862 welche Motortechnologien man entwickelt, damit das immer wieder besser wird.

863 **N.S.: Ok. Was sind denn so die großen Projekte, die jetzt noch anstehen?**

864 F.K.: Da haben wir zwei Ebenen, das eine ist Landesebene, was wir jetzt begonnen haben,
865 jetzt für dieses Jahr ist eine Kooperation jetzt auch mit SOS Kinderdorf. Ein Teil ist, dass wir
866 gänzlich sagen, wir verzichten darauf, Kunden Weihnachtsgeschenke und solche Sachen zu
867 machen, sondern mit dem gesamten Betrag, den wir ausgegeben hätten, unterstützen wir ein
868 Projekt der SOS-Kinderdörfer, wo etwas neu gebaut wird. Wir werden auch einen Beitrag dazu
869 leisten, wir werden, wann immer wir Veranstaltungen haben, das auch inkludieren mit
870 Sammelaktionen für die SOS-Kinderdörfer. Dass man im Laufe des Jahres sozusagen die
871 Kooperation weitermacht und auch wirklich diese verschiedenen Projekte durch Spenden
872 unterstützt. Das ist jetzt auf Mikroebene Österreich, sag ich einmal. Was wir auch machen in
873 Österreich, wenn wir Veranstaltungen haben, also beim Händler z. B. in Tribuswinkel, ist, dass
874 wir Kunden zu uns einladen, um neue Produkte vorzuzeigen. Da gibt es immer ein
875 Rahmenprogramm, abgesehen vom Catering und einer Musik, versuchen wir immer auch
876 etwas zu haben, was dem Kunden einen Mehrwert bringt. Kunden kommen meistens dann
877 auch mit ihren Kindern, weil das ist am Samstag und da ist man ja mit der Familie unterwegs,
878 weil Samstag, Sonntag sind die einzigen Tage, wo sie eigentlich auch Zeit für die Familie
879 haben. Was wir da machen werden, 2014 im Rahmen der Roadshow, wo wir wieder
880 Veranstaltungen haben, ist, das gibt es von Volvo schon länger, aber wir haben noch nicht die

881 Möglichkeit gehabt, das in Österreich umzusetzen, geben wir Kindern einen kleinen leichten
882 Hands-on-, ich sag mal, Unterricht ist falsch, aber einfach, da ist eine Person, ein Instruktor,
883 der erklärt Kindern direkt am LKW, auf was sie achten müssen, im Umgang mit LKW im
884 täglichen Verkehr. Das heißt, wenn wir auf der Straße gehen, was müssen sie bedenken, weil
885 ein LKW das Kind vorne auf der rechten Seite so nicht sehen kann, weil dort gibt es einen
886 toten Winkel. Und das Kind stellt sich dann selber hin und das andere Kind sitzt im LKW und
887 schaut und versteht „Ah, er sieht mich dort unten nicht“. Damit kann man ja hoffentlich auch
888 Leben retten.

889 **N.S.: So eine Art Sicherheitstraining.**

890 F.K.: Genau, für Kinder. Damit die sich dessen einfach bewusst werden. Wir möchten einfach
891 einen kleinen Beitrag leisten, weil wir wissen, ein LKW kann gefährlich werden, wenn eine
892 solche Situation entsteht. Und wir leisten einen Beitrag, dass so wenige Leute wie möglich
893 eben zu Schaden kommen. Das sind zwei Beispiele, was wir auf Mikroperspektive Österreich
894 machen. Und dann hab ich mir jetzt einmal die aktuellen Projekte aus dem Internet gesucht,
895 aus dem Intranet, was alles läuft unter CSR global. Da gibt es immer die Umweltpreise, es gibt
896 mit dem WWF eine Kooperation „Climate Safers“, dann gibt es ein Projekt, da geht es um
897 „Future Cities“, da geht es darum, wie man gemeinsam mit Städten neue Logistik- und
898 Nahpersonenverkehrskonzepte erarbeitet, das hat man z. B. gemacht in Brasilien, in Indien
899 hat man das gemacht, wo man sagt, dass man dort überhaupt keine Logistik für
900 Nahpersonenverkehr hat, keine Busse, gar nichts. Dort macht man wirklich von Anfang an tolle
901 Konzepte wie, wie städtische Linienbusse dort funktionieren können, welche Routen, wie lang
902 sie sein müssen, eben um den Individualverkehr zu verringern. Da gibt es hier DME-Projekte,
903 das ist eine zukünftige Antriebsvariante, weg vom herkömmlichen Diesel, hin zu anderen
904 nachhaltigeren Antriebsmöglichkeiten. Sehr viele arbeiten daran, da hab ich auch andere
905 Unterlagen dazu. Dann gab es die World Expo 2010, dann gibt es hier eine Kooperation mit
906 United Nations, COP15, das kann ich Ihnen zeigen, was dort gemacht wird. Es gibt zum
907 Beispiel bei Volvo jedes Mal einen environmental prize, das wird groß ausgeschrieben und
908 dann gibt es eine feierliche Übergabe, da sind sogar Mitglieder des schwedischen
909 Königshauses involviert. Hier ist das Beispiel Climate Savings mit WWF, eine Kooperation,
910 und da gab es auch ein großes Seminar, Corporate Climate Summit 2012, da ist der oberste
911 Chef Olof Persson Teilnehmer dieses globalen summits. Future cities, wie gesagt, wo man
912 daran arbeitet, dass auch Städte zukünftig, weil es wird ja sehr viel mehr Urbanisierung
913 stattfinden, also viel mehr Leute ziehen in die Städte, wie die dann umweltverträglicher werden
914 können und welchen Beitrag wir leisten können. Verschiedenste alternative Antriebsquellen
915 wie Dimethyläther, das ist etwas, was sozusagen bei der Gewinnung der Forstindustrie ein
916 Nebenprodukt ist, was man sowieso hat und das man wunderbar verwenden kann auch für
917 den Antrieb von LKWs. Das läuft auf Hochtouren und ist in gewissen Märkten mittlerweile

918 seriell erhältlich, wird aber verwendet, je nach dem, wie die Infrastruktur dafür ist, weil ich muss
919 ja tanken können.

920 **N.S.: In Österreich vermutlich noch nicht.**

921 F.K.: Nein. Aber wir haben die Lösung, wir brauchen nur die Kooperation mit der Infrastruktur.
922 Hier gibt es hier die Expo 2010, wo man die ganzen Beiträge, was Volvo da gemacht hat, sieht.
923 Und hier gibt es dann wieder eine Übersicht im Bereich, das nennt sich „Moving Society
924 Forward“, wo man Projekte gemeinsam hat. Da haben wir z. B. „Lifesaving Water“, also eine
925 Unterstützung, wie man das lebenswichtige Elixier Wasser schützen kann in Bereichen, wo
926 Wasserknappheit herrscht. „Opening up a world of sound“- das ist dann mit Kindern, wo wir
927 spielerisch sozusagen Kindern helfen, wir haben also verschiedenste Kinderprojekte, so
928 ähnlich wie wir mit SOS-Kinderdorf eine Kooperation haben, haben wir in anderen Ländern
929 noch andere Kooperationen. Genau, „Safety first on roads“ z. B. ist ein Projekt, da gibt es auch
930 genug Verkehrsverletzte und Tote in Brasilien. Da sagt Volvo, weil wir auch in Brasilien eine
931 große Fabrik haben für Nutzfahrzeuge, da müssen wir eine aktive Rolle, wo wir die
932 Gesellschaft unterstützen, einnehmen. „Future of a transport“ - ein Projekt für Gründerlogistik,
933 wo man hier sozusagen was schaffen kann. „None for the road“- da war Volvo der Erste und
934 bis dato mehr oder weniger der Einzige, der Alkolock mit in den LKWs hat.

935 **N.S.: Also man kann nicht fahren, bevor man da nicht getestet worden ist.**

936 F.K.: In Schweden ist das Standard. Alle LKWs und Busse, die im Linienverkehr fahren,
937 müssen das haben. Jeder Buschaffeur muss, bevor er losfährt, einen Alkotest machen. Wir
938 haben versucht, in Österreich in unseren Vorführfahrzeugen das auch anzubieten, um einfach
939 unsere Kunden darauf zu sensibilisieren, dass die Lösung da ist und eine tolle Sache ist, aber
940 das wurde nicht sonderlich gut angenommen.

941 **N.S.: Nicht?**

942 F.K.: Leider. Aber wir bieten es und wir haben es auch propagiert, wir haben auch versucht,
943 mit dem Verkehrsministerium eine Kooperation zu machen, nur die Nachfrage und das Gehör
944 dafür waren leider relativ gering.

945 **N.S.: Und mit welcher Begründung, hat man da etwas raushören können?**

946 F.K.: Nein. Wir haben es versucht. Wir wollten unseren Teil der Verantwortung wahrnehmen,
947 aber es ist leider nicht gut gelaufen. Da ist „Share The Road“, wie ich erzählt habe, mit Kindern,
948 das ist in den USA, damit Kinder auch den Umgang mit LKWs lernen. Also das sind ein paar
949 Beispiele.

950 **N.S.: Ja, das ist eh ideal, weil ich werde ein Unternehmensprofil anfertigen, da kann ich
951 das dazu nehmen. Da kann ich auf jeden Fall die Projekte auch darstellen.**

952 F.K.: Mhm, da können Sie auch einfach in Google gehen und den Betreff eingoogeln, dann
953 kommen Sie sicher auf diese Seite. Es gibt eine externe, offizielle Seite, wo Sie dann Zugriff

954 haben. Hier ist dann gewissermaßen die Bibel „Corporate Social Responsibility“, da steht drin,
955 worum es geht in unserer Industrie und wie Volvo Trucks zu dem ganzen Thema steht.

956 **N.S.: Ist das auch im Internet, weil das habe ich gar nicht gefunden?**

957 F.K.: Es ist ein offizielles Dokument, aber ich glaube nicht, dass Sie das im Internet finden
958 werden. Sie können das aber gerne mitnehmen und da sehen Sie wirklich, da steht alles drin.
959 Und hier genauso noch einmal Corporate Social Responsibility, das ist eine
960 Zusammenfassung von dem, warum wir das machen, warum das für Volvo eben so wichtig
961 ist. Und hier „Key Milestones Umwelt“, ist ja, wie gesagt, einer der Kernpunkte für Volvo und
962 da hat man zusammengefasst, wie Volvo also wirklich im internationalen Bereich große
963 Fortschritte gemacht hat in punkto Umwelt. Also auch mit anderen Ländern, mit Regierungen,
964 etc. Das ist eine Übersicht.

965 **N.S.: Okay, super danke.**

966 F.K.: Dann der Sustainability Report, da geht's im Prinzip genauso um das Thema. Tja, das
967 sind knapp 100 Seiten, wie gesagt, wieder bezogen auf die ganze AB Volvo-Gruppe. Hier sieht
968 man wunderschön z. B. die Entwicklung in punkto Emissionen. Wenn Sie vor 40 Jahren einen
969 LKW hatten, waren damals die Emissionen so viel mehr, also die Fahrzeuge stellen das dar,
970 wie weit man die Emissionen und Schadstoffe verringern hat können. Da sieht man auch gut
971 in dem Bericht, dass wir nicht erst seit gestern, sondern sehr lange schon das ganze nachhaltig
972 betreiben. Hier im Punkt Sicherheit, es gibt also wirklich in diesem Bereich auch
973 bahnbrechende Forschungsprojekte, die wirklich die Mission haben, in Richtung keine
974 Verletzten im Verkehr zu arbeiten. Es gibt einerseits Produkte, die unterstützen die Features,
975 die Systeme, die der LKW hat, ein LKW hat ja noch mehr Systeme, als der PKW hat, bis hin
976 zu, da gibt es eine EU-weite Kooperation zwischen Volvo, das ist einer der Hauptkooperatoren,
977 und auch anderen namhaften PKW-Herstellern und Softwareherstellern, dass man sozusagen
978 Roadtrains hat. Es gibt ein leitendes Fahrzeug, das ist immer ein LKW, weil der eben ein
979 professioneller Berufskraftfahrer ist und andere Fahrzeuge können sich wie einem Zug
980 angliedern, docken sich softwaretechnisch über Satellit an und fahren mit. Sie schalten auf
981 Autopilot, können sich zurücklehnen, wie bei einem eigenen Zugwaggon. Sie brauchen nicht
982 lenken, sie brauchen nicht bremsen, gar nichts. Ich fahre eine Zeit lang in diesem Korridor mit
983 und dann kann ich mich ausklinken und sagen, jetzt muss ich dort nach rechts, oder nach links
984 und jetzt möchte ich wieder selber fahren. Und das eine Sache, an der man arbeitet. Bei der
985 der Volvo-Konzern federführend ist.

986 **N.S.: Wahnsinn. Also das gibt es schon, oder das ist in Erarbeitung?**

987 F.K.: Das ist im Finale, also die ganzen Feldtests laufen schon und nicht allzu fern Zukunft
988 wird das zumindest eine Option sein. Viele Leute sind natürlich skeptisch, nicht lenken und
989 nicht bremsen müssen im Auto, das traue ich mich nicht - aber es funktioniert.

990 **N.S.: Aber ist das nicht so - der LKW fährt ja meistens langsamer...**

991 F.K.: Der fährt seine 90, ja.

992 **N.S.: Aber man will ja auf der Autobahn schneller als 90 fahren.**

993 F.K.: Wobei ich sag mal, wenn ich selber etwas arbeiten muss und nicht den Zug nehmen
994 kann, aus welchen Gründen auch immer, dann ist es perfekt. Dann habe ich mein Auto, bin
995 flexibel, komme bis zur Enddestination, kann dann aber trotzdem von der Strecke Baden-
996 Autobahn, bis nach Salzburg z. B. vielleicht arbeiten, logge mich ein und dann wenn ich in
997 Salzburg bin, logge ich mich wieder aus und fahre selber.

998 **N.S.: Stimmt, da nimmt man dann die kleine Zeiteinbuße in Kauf.**

999 F.K.: Exakt. Da gibt es eben verschiedenste Beispiele, wie man im punkto Sicherheit
1000 Forschung betreibt.

1001 **N.S.: Weil ich da in den Unterlagen gerade YouTube sehe - da würde ich gerne einhaken.**
1002 **Also Sie machen schon Web 2.0-Kommunikation auch im CSR-Bereich?**

1003 F.K.: Ja.

1004 **N.S.: Ich habe gesehen, auf Facebook sind Sie vertreten und auf XING und YouTube.**
1005 **Aber das ist jetzt allgemein, also für das ganze Unternehmen und nicht spezifisch für**
1006 **CSR.**

1007 F.K.: Das ist eher allgemein gehalten, ja.

1008 **N.S.: Sind Sie CSR-mäßig auch im Web vertreten und machen Sie sonst noch etwas in**
1009 **diese Richtung? Also propagieren Sie auch die guten Taten, die Sie da vollbringen, über**
1010 **Facebook? Informieren Sie über Projekte?**

1011 F.K.: Über Facebook wird natürlich kommuniziert. Das machen wir schon. Und auf YouTube
1012 sind auch kleine Clips drauf, die wir dafür nutzen, das schon, ja.

1013 **N.S.: Ah super. Da sind Sie einer der wenigen, die das machen.**

1014 F.K.: Ach so? Na, das haben wir sogar auf Österreich-Niveau gemacht. Gut, das ist einfach
1015 eine Übersicht über den Konzern, damit Sie sehen, aus was der Konzern besteht.

1016 **N.S.: Werde ich auch mit aufnehmen, ja.**

1017 F.K.: Dann noch eine Sache, was wir in Österreich machen, das tangiert CSR direkt und
1018 teilweise indirekt. Wir machen unter dem Titel „Jeder Tropfen zählt“ ein Projekt. Für Kunden
1019 präsentieren wir Maßnahmen, wie sie mit ihrer bestehenden LKW-Flotte Treibstoff sparen
1020 können. Der Kunde hat, meinetwegen 5, 10, oder 15 LKWs, die er nutzt, und hier gibt es dann
1021 halt sehr viele taktische Maßnahmen, die er entweder selber machen kann oder gemeinsam
1022 mit unserer Werkstätte. Für geringe Investitionen, und wenn man das umgesetzt hat, dass
1023 dann halt der LKW weniger verbraucht. Der Kunde spart Geld, großes Geld, aber es entstehen
1024 auch dementsprechend weit weniger Schadstoffe.

1025 **N.S.: Also es ist weit umweltfreundlicher.**

1026 F.K.: Genau. Für mehr Sicherheit wieder. Auch wir bieten Berufskraftweiterbildungen, das
1027 heißt, dass der LKW-Fahrer so wirtschaftlich, umweltschonend und sicher wie möglich

1028 unterwegs ist. Das wird bei uns seit 2009 angeboten. Da waren wir einer der ersten überhaupt,
1029 der das angeboten hat. Und das machen wir auch gemeinsam mit dem ÖAMTC, das ist auch
1030 da ein namhafter Mitanbieter, der das macht. Ja, Alkolock haben wir schon erwähnt, die
1031 Broschüre dazu erklärt ein bisschen, wie das funktioniert. „Klima im Fokus“, da gibt es wieder
1032 einen eigenen Prospekt, die ist jetzt zwar ein paar Jahre alt, besitzt aber absolut noch an
1033 Gültigkeit. Da wird vorgestellt, was ich schon angerissen habe, die Forschung für verschiedene
1034 alternative Antriebsquellen und was die Vor- und Nachteile von diesen Antriebsquellen sind
1035 und warum Volvo dann als Konzern sagt: „Wir haben sieben entdeckt, könnten wir technisch
1036 darstellen. Man hat gesagt, es sind ungefähr drei, die wir dann auch seriell produzieren
1037 werden, weil die drei stehen in Relation, dass ich auch weiß, dass es genug von dem Treibstoff
1038 gibt. Ein immer wiederkehrendes Thema z. B. in Österreich ist das Thema Biodiesel.
1039 Wunderschön, gewisse Vorteile hat es, es gibt aber auch klare Nachteile beim Biodiesel.
1040 Biodiesel ist für, wenn ich sage, ich möchte umstellen, einerseits hat es auf die Technik des
1041 LKWs negative Effekte. Das heißt, gewisse Parameter in dieser komplexen Motorentechnik
1042 sind negativ, die Emissionen gehen nach oben, weil es einfach nicht mit dem Treibstoff
1043 übereinstimmt, für den das Fahrzeug eigentlich konzipiert ist. Und das zweite ist, wir können
1044 nie, nicht einmal europaweit oder landesweit, so viel Biodiesel herstellen, ohne andere Sachen
1045 negativ zu beeinflussen. Das heißt, wenn ich das dann anbaue, diesen Biodiesel, um das zu
1046 gewinnen, müsste ich Felder roden. Da geht Fläche verloren, die ich für Holz brauche, die ich
1047 für Nahrungsmittel brauche. Und so sagt Volvo, Biodiesel ist eine kleine Lösung, aber es ist
1048 keine langfristige Lösung.

1049 **N.S.: Ja, es hat alles seine Schattenseiten.**

1050 F.K.: Ja. Und so nimmt man zu den jeweiligen sieben verschiedenen Varianten eben Stellung
1051 und da gibt es eine Conclusio, warum wir sagen, Variante 1, 2 und 3, die sind nachhaltig, da
1052 investieren wir Geld, da machen wir serielle Produktionen. Das hier ist ein Fall davon,
1053 Methandiesel, das ist eine dieser sieben Lösungen, die also gute, positive Effekte hat und wo
1054 wir auch sagen, das ist Zukunft, mit dem kann man sozusagen was bewirken, da gibt es genug
1055 Quelle davon und das macht Sinn. Da versucht man das umzusetzen. Hybrid genauso, da
1056 waren wir die ersten. Wir sind die Einzigen, die im Schwernutzfahrzeugbereich Hybrid-LKWs
1057 anbieten. Saubermacher und Spar haben beispielsweise jeweils einen, die laufen eigentlich
1058 sehr gut, also die Ersparnis liegt zwischen 20 und 30% Treibstoff und das ist gewaltig. Das ist
1059 eine zweite aus sieben Lösungen, die da vorgestellt worden sind. Und hier- last but not least
1060 - wenn Ihnen am Wochenende einmal langweilig ist, das ist einfach eine Übersicht, das ist das
1061 große neue Fahrzeug für den internationalen Fernverkehr, den wir voriges Jahr neu auf den
1062 Markt gebracht haben, und hier wird eigentlich ganz spielerisch und nett beschrieben, was
1063 alles so die Innovationen sind, was alles einen positiven Effekt für den Lenker hat, also für den

1064 Fahrer, für Unternehmen, für die Umwelt, für die Sicherheit, alles ein bisschen, sag ich mal.
1065 Das wird hier spielerisch und ganz nett dargestellt.

1066 **N.S.: Super, danke schön, da hab ich ja jetzt reichlich Lesestoff.**

1067 F.K.: Ja, eigentlich haben wir recht viele Informationen darüber.

1068 **N.S.: Ja, da muss ich gleich einhaken, weil ich sehe, dass Sie da sehr viele Broschüren
1069 und so haben. Also Sie kommunizieren primär via Printmedien über CSR?**

1070 F.K.: Print, das ist einmal das eine. Die Nachfrage ist sehr punktuell, sag ich einmal. Es ist ja
1071 nicht so, dass ich wöchentlich da niedegerannt werde, zu diesen Punkten. Das ist eher auf
1072 Headquarter-Niveau, wo man sich mit Ländern, Regierungen und solchen Themen
1073 beschäftigt.

1074 **N.S.: Im Kundenbereich auch? Interessieren sich die nicht dafür?**

1075 F.K.: Sehr wenig eigentlich. Wir versuchen umgekehrt, wir versuchen das immer wieder zu
1076 propagieren, sodass wir sagen, wir haben eine Verantwortung, Sie als Kunde haben auch eine
1077 Verantwortung und Sie als Kunde haben auch eine Möglichkeit, etwas Positives zu bewirken,
1078 aber die haben vom operativen Tagesgeschäft schon so viel um die Ohren, dass sie eigentlich
1079 noch nicht so ganz offen dafür sind. Es gibt ein paar Kunden, wie ich angesprochen habe,
1080 Saubermacher, Spar, die ja sehr viel selber auch für die Umwelt machen. Die auch in Hybrid-
1081 LKWs investiert haben und andere umweltschonende Sachen. Die interessieren sich sehr
1082 wohl dafür. Das sind aber Konzerne, genauso wie Volvo. Aber so der mittelständische
1083 Transportunternehmer- in den seltenen Fällen. Wobei ich sagen muss, es gibt schon sehr viele
1084 Unternehmer, die sagen, sie wollen, dass ihre Lenker perfekt geschult sind, damit sie so sicher
1085 und so gut wie möglich unterwegs sind, und das ist ja auch ein Beitrag dafür. Das ist ja auch
1086 wichtig.

1087 **N.S.: Also Sie setzen primär auf Broschüren, um zu informieren?**

1088 F.K.: Genau.

1089 **N.S.: Und was sind Ihre Haupt-Stakeholder, also welche Interessensgruppe wird am
1090 meisten über die CSR-Aktivitäten informiert?**

1091 F.K.: Das ist auf Länderebene sozusagen, wo wir auch dann gemeinsam arbeiten, ein gutes
1092 Beispiel ist gerade, wo Volvo einsteigt, aktiv mit Städten, um neue Logistikkonzepte zu
1093 entwickeln. In Westeuropa weniger, weil wir haben ja sehr gut funktionierende
1094 Logistikkonzepte für den Personenverkehr, also Busse, Straßenbahn, U-Bahn, etc. Wenn man
1095 dann schaut, in Städten in Indien oder in Brasilien, da gab es nichts. Und da hat wirklich Volvo
1096 eine eigene Mannschaft mit dem Edward Jobson, das ist der Oberste dafür, der sich mit den
1097 Städten zusammensetzt und schaut, wie generell die Straßen ausschauen, wie breit sind sie,
1098 wie könnte man hier z. B. eigene Korridore für eine Buslinie machen, für Busse, die dann
1099 wirklich 20 Meter lang sind. Im Prinzip wie U-Bahnen, nur oberhalb der Fläche, weil unten eine
1100 U-Bahn zu bauen, das können die sich nicht leisten. Das ist zu kosten- und zeitaufwändig.

1101 Aber eigene Buskorridore zu schaffen mit Linien, die funktionieren, und das mit elektrischen
1102 Bussen, z. B. das lässt sich schon umsetzen. Und die Städte nehmen das Geld dann auch in
1103 die Hand. Die gehen dann von gar nichts auf sehr modern, also von 0 auf 100. Also in dem
1104 Bereich ist man dann sehr aktiv natürlich und das andere ist, dass man auf EU-Ebene natürlich
1105 sehr aktiv ist, um hier auch eben EU-Richtlinien einzuhalten. Ich sag einmal im positiven Sinne,
1106 vom Lobbying, Sicherheit, was alles wichtig ist, was man alles bedenken muss und Regeln
1107 aufsetzt für PKW-Hersteller und Bus-Hersteller. Also auf dem Bereich ist natürlich auch sehr
1108 viel.

1109 **N.S.: Okay. Eine wichtige Frage habe ich noch: Es ist sehr oft so, dass CSR ein bisschen**
1110 **in diesem Fokus steht, nur aus PR-Gründen betrieben zu werden. Also quasi als**
1111 **Marketingmasche. Sind Sie schon einmal mit dem Vorwurf konfrontiert worden und**
1112 **wenn ja, wie gehen Sie damit um oder wie würden Sie damit umgehen?**

1113 F.K.: Also, bei Volvo ist es keine Marketingmasche, weil es ist ein Teil der Kultur. Das war seit
1114 Gründerzeiten so.

1115 **N.S.: Aber das könnte ja eigentlich jeder sagen.**

1116 F.K.: Haha, aber ich kann es belegen. Also alles, was man bei Volvo entwickelt an neuen
1117 Produkten, dient dazu, sicherer und umweltschonender zu werden.

1118 **N.S.: Also, Sie sagen einfach, wenn man Beweise hat dafür, dass man wirklich**
1119 **nachhaltig wirtschaftet, ...**

1120 F.K.: ...und das schon seit Jahrzehnten.

1121 **N.S.: ...kommt man gar nicht erst in diesen Vorwurf rein.**

1122 F.K.: Ja, also es könnte ja noch immer ein Vorwurf kommen, aber wir haben eine ehrliche
1123 Antwort darauf. Wir waren auch die ersten, die CO2-neutrale Fabriken gehabt haben, in Gent
1124 war die erste. Es gibt eine CO2-neutrale und umweltneutrale Fahrerhausfabrik in
1125 Nordschweden, wo man auch relativ viel investiert hat, auch um im Sinne von Nachhaltigkeit
1126 ein Statement zu machen. Und wir sagen, wir glauben wirklich daran, dass es wichtig ist, und
1127 so gesehen ist das in den Genen drinnen, von Anfang an, alles was weiterentwickelt wird. Und
1128 das ist auch vielleicht ein bisschen eine Volvo-Philosophie, Volvo steht selten auf den
1129 Barrikaden und ruft raus, was er alles macht. So ein bisschen dieses schwedische
1130 Understatement. Das heißt, vielleicht vermarkten wir es sogar zu wenig, das ist möglich. Aber
1131 wir verwenden es nicht als PR-Gag, sondern wir wollen da wirklich Sachen im positiven Sinne
1132 bewegen.

1133 **N.S: Das ist immer ein schmaler Grat.**

1134 F.K.: So ist es. Und wahrscheinlich ist es in dem Bereich vielleicht sogar besser, auf
1135 Understatement zu machen, weil dann kommt keiner in Versuchung zu glauben, dass es eine
1136 reine Marketingmasche ist.

1137 **N.S.: Genau, weil dann bietet man gar keine Angriffsfläche. Verfolgen Sie eigentlich,**
1138 **inwieweit die Konkurrenz in diesem Bereich tätig ist, z. B. DAF, Scania oder MAN?**

1139 F.K.: Ja, man sieht schon natürlich, was so angeboten wird, auf Landesebene. Aber vollwertige
1140 Konkurrenzbewachung ist das nicht. Also man sieht schon über Fachmedien einiges.

1141 **N.S.: Treffen Sie einander z. B. auf Tagungen?**

1142 F.K.: Das dürfen wir ja nicht. Da gibt es eine klare Konkurrenzrichtlinie im industriellen Bereich.
1143 Wir dürfen uns eigentlich nicht an einen runden Tisch setzen, weil man dann über Sachen
1144 reden könnte, die der Konkurrenz nicht dienlich sind. Und somit gibt es klare Anweisungen,
1145 dass wir nicht an einem Tisch sitzen dürfen. Das halten wir auch ein. Aber man sieht natürlich
1146 über Dritt-Informationsquellen wie Internet, was Firmen machen.

1147 **N.S.: Holen Sie sich da auch Anregungen?**

1148 F.K.: Anregungen kann man sich immer holen, das ist ja eine laufende Weiterentwicklung und
1149 auch andere haben auch gute Ideen, und wenn man in dem Bereich CSR etwas Gutes
1150 übernehmen kann und es passt auch zu uns, dann spricht ja nichts dagegen.

1151 **N.S.: Was mich noch interessieren würde, haben Sie eine eigene Plattform, auf der CSR**
1152 **thematisiert wird?**

1153 F.K.: Ja, die ist aber nur intern. Und dort ist nochmals für alle beschrieben, vor allem für die
1154 Leute, die im Management und im Bereich Kommunikation/PR arbeiten, warum wir das
1155 machen, warum das wichtig ist. Da gibt es einen eigenen Bereich, der nur von CSR handelt.

1156 **N.S.: Können diesen Bereich auch z. B. die LKW-Fahrer einsehen, oder ist diese**
1157 **Plattform nur intern für die Büromitarbeiter?**

1158 F.K.: Das ist intern. Aber im gesamten Konzern können alle auf diese Plattform zugreifen. Ich
1159 habe da, nur um nochmals zu unterstreichen, dass CSR bei uns kein Marketing ist, ein
1160 Dokument gefunden von 1972, lustigerweise hat das jemand eingescannt, das ist noch ein
1161 ganz altes Dokument, da sieht man hier ein Statement vom ehemaligen Konzernchef Peer
1162 Gyllenhammer aus den frühen 70er Jahren, in dem er schreibt, und deshalb habe ich das lustig
1163 gefunden, „Volvo does not intend to protect motor vehicles at any price and connections“, das
1164 heißt, wenn es etwas Besseres gibt als einen konventionellen Dieselantrieb, werden wir das
1165 absolut in die richtige Richtung bewegen. „However the motorvehicle is independent today as
1166 a transport unit“- das ist noch immer so, dass der Dieselantrieb sicherlich der wichtigste ist,
1167 aber wir arbeiten in alle Richtungen, um zu schauen, dass man Alternativen findet. Das Ganze
1168 hat heute im Prinzip noch Gültigkeit. Das wollte ich Ihnen nur zeigen, ich fand das ganz nett.

1169 **N.S.: Ja, die waren ja damals schon sehr weit. Na gut, ich denke, Sie haben mir alle**
1170 **meine Fragen beantwortet. Vielen Dank für das nette Interview! Ich lasse Ihnen auf jeden**
1171 **Fall dann das fertige Transkript und die Magisterarbeit zukommen.**

1172 F.K.: Gerne, danke.

1173

1174 **Transkript OMV**

1175

1176 **Interview mit Richard Bachinger, Community Relations & Development Manager bei**
1177 **OMV, am 11.11.2013.**

1178

1179 R.B.: Richard Bachinger

1180 N.S.: Natalie Steglich

1181

1182 **N.S.: Grüß Gott, Herr Bachinger. Ich möchte mich gleich zu Beginn herzlich dafür**
1183 **bedanken, dass Sie sich Zeit für unser Interview genommen haben.**

1184 R.B.: Sehr gerne.

1185 **N.S.: Ich werde das Interview aufnehmen und anschließend transkribieren, damit ich**
1186 **das in meiner Magisterarbeit verwenden kann. Ab jetzt wird unser Gespräch**
1187 **aufgezeichnet.**

1188 R.B.: Sehr gut.

1189 **N.S.: Sonst würde ich gerne gleich starten, außer Sie haben noch Fragen bezüglich der**
1190 **Magisterarbeit, oder ist Ihnen alles klar?**

1191 R.B.: Nein, ist alles klar.

1192 **N.S.: Ich habe mich über die OMV auf der Webseite informiert, die Informationen dort**
1193 **sind sehr ausführlich, es geht jetzt nur einfach um Details, zu denen ich Ihnen gerne**
1194 **Fragen stellen möchte. Damit ich ein bisschen mehr herausfinde, was jetzt auf der**
1195 **Webseite vielleicht nicht steht.**

1196 R.B.: Sehr gut, okay.

1197 **N.S.: Dann würde ich gleich mal starten. Mich interessiert, seit wann in Ihrem**
1198 **Unternehmen eine eigene CSR-Abteilung existiert, wie viele Leute dort beschäftigt sind**
1199 **und wie sich das Ganze im Laufe der Jahre entwickelt hat.**

1200 R.B.: Man kann sagen, dass die OMV die erste Dekade der CSR-Arbeit durchlaufen hat. Die
1201 OMV kommt bei CSR aus dem Risk Management heraus und es waren vor allem
1202 Engagements in sehr heiklen Ländern, wie z. B. dem Sudan, wo das Management festgestellt
1203 hat, dass sie einfach nicht die richtigen Werkzeuge haben, um solche Risiken im Sozialbereich
1204 zu managen. Daher wurde dann auch der Code of Conduct und in Folge die Menschenrechts-
1205 Policy entwickelt. Anfangs war das in der legal-Abteilung angesiedelt und sehr zentral, also in
1206 der Zentrale der OMV. Das war ein sehr kleines Team, bei uns gab es dann auch den Mr. oder
1207 die Mrs. CSR, der oder die das sozusagen für den Vorstand macht, die policy entwickelt,
1208 genauso wie den Code of Conduct. Und mittlerweile ist es eben so, dass wir uns, nach 10
1209 Jahren, bei der OMV von dem Ausdruck CSR eigentlich verabschiedet haben. Weil CSR steht
1210 für uns dafür, dass man einen Gewinn macht und diesen Gewinn dann für einen guten Zweck

1211 reinvestiert in die Gesellschaft. Was wir betreiben ist ein klarer Shared Value-Ansatz. Wir
1212 glauben, dass soziales Engagement nur dann Sinn macht und nur dann nachhaltig ist, wenn
1213 es beiden Parteien etwas bringt. Das kann sehr unterschiedlich sein, aber das Ganze soll
1214 schon sehr konkret sein, sodass eine win-win-Situation entsteht. Wir haben einen Begriff für
1215 das Nachhaltigkeitskonzept der OMV etabliert und das ist Resourcefulness. CSR steht für
1216 mich persönlich für das Konzept Profit - wie auch immer- und damit repariere ich dann wieder,
1217 etwas überspitzt formuliert. Das wollen wir nicht machen. Heutzutage gibt es eben in der OMV,
1218 in der Holding, Corporate Sustainability, das ist Teil der Corporate Communications, die
1219 wiederum direkt an den Herrn Dr. Roiss, an den CEO rapportiert. Dann gibt es in den Ländern,
1220 je nach Profil des Landes, eigene Mitarbeiter oder Kontaktpersonen. Ein Beispiel wäre hier
1221 Neuseeland, das ist ein sehr risikoarmes Land und trotzdem muss man soziales Engagement,
1222 vor allem mit den Eingeborenen, den Maori, betreiben. Das wird von der Assistentin der
1223 Geschäftsführung mitgemacht. In Pakistan hingegen gibt es eine eigene Abteilung
1224 „Community Relations“ in der Zentrale in Islamabad. Im Feld draußen gibt es auch noch
1225 Mitarbeiter, also in Summe kommen wir da wahrscheinlich auf 30, 40 Personen, die sich um
1226 die Beziehung mit den Anrainern kümmern. Das ist sehr unterschiedlich. Und was wir auch
1227 versuchen ist, also ich sag mal, dass man idealerweise gar nicht mehr zählen kann, wie viele
1228 Leute in diesem Bereich tätig sind, weil wir wollen, dass sich jeder Mitarbeiter, dadurch dass
1229 ein Bezug zum Geschäftsinteresse vorhanden ist, in diesem Bereich engagiert.

1230 **N.S.: Also dass das einfach in die Unternehmensstruktur integriert ist.**

1231 R.B.: Genau. Also nur um Ihnen ein Beispiel zu nennen, es gibt bei der OMV auch ein
1232 sogenanntes MbO-System, also dass wir Ziele mit einer monetären Vergütung verbunden
1233 haben, und da ist es verpflichtend für jeden, ein nachhaltiges Ziel zu definieren mit seinem
1234 Vorgesetzten. Auch in unserem Mitarbeiterentwicklungsprogramm, bei dem es
1235 unterschiedliche Chargen und Stufen gibt, ist es auch eine Aufgabe der Teilnehmer, sich um
1236 ein nachhaltiges Projekt zu kümmern. Sie entwickeln dann entweder ein neues Projekt oder
1237 komplettieren ein bereits Bestehendes. Die Komplexität steigt also mit dem Level, das die
1238 Mitarbeiter in dem Entwicklungsprogramm haben.

1239 **N.S.: Sie würden also sagen, dass CSR beziehungsweise Resourcefulness einen sehr**
1240 **hohen Stellenwert in Ihrem Unternehmen hat?**

1241 R.B.: Ja, der Herr Dr. Roiss sagt das ganz klar und das ist auch, glaube ich, eine Änderung
1242 vom letzten CEO, der hat das sozusagen in Auftrag gegeben aufgrund der Historie, die wir
1243 hatten, und hat das immer sehr wohlwollend unterstützt. Beim Herrn Dr. Roiss ist es ganz
1244 anders, er möchte – meiner Meinung nach – dafür stehen, dass er sehr erfolgreich ein Öl- und
1245 Gas-Unternehmen führt und leitet, das aber auch wirklich in Punkto Verantwortung
1246 hervorsteht, also er sieht das als competitive advantage. Er möchte bei dieser Sozialschiene
1247 und auch im Umweltmanagement hervorstechen. Dass sich unsere Senior Vice Presidents um

1248 Nachhaltigkeit kümmern müssen, ist von ihm gekommen. Das betont er auch immer. Jeder
1249 weiß mittlerweile in der OMV, wenn man Karriere machen will unter Herrn Roiss, der muss
1250 mehrere Geschäftsbereiche kennen, in der OMV gibt es drei Geschäftsbereiche, der muss
1251 international tätig gewesen sein und eine Nachhaltigkeitsinitiative geleitet haben. Also das ist
1252 eine ziemlich klare Aussage vom CEO. Und die wird er auch nicht müde zu wiederholen. Also
1253 das ist nichts, was man ihm in den Mund legt, sondern das geht wirklich von ihm aus.

1254 **N.S.: Das ist sehr interessant. Wissen Sie von Umsetzungsproblemen, die es am Anfang**
1255 **der Entwicklung von CSR bzw. Resourcefulness gegeben hat, beispielsweise was die**
1256 **Akzeptanz der Mitarbeiter betrifft?**

1257 R.B.: Ja, das sind halt diese Themen, so wie auch Business Ethics, die halt immer für
1258 Mitarbeiter am Anfang ein Randthema sind. Da taucht auch ein bisschen die Frage auf:
1259 „Warum machen wir das jetzt?“ Und natürlich haben wir daher auch einen Schritt dahin getan,
1260 mit der neuen Strategie CSR mit dem Tagesgeschäft zu verweben. Denn dann macht es auch
1261 für Mitarbeiter Sinn. Ich glaube, dass wir bei einem durchschnittlichen Mitarbeiter immer
1262 Schwierigkeiten haben werden, beim klassischen CSR ein hohes Akzeptanzlevel zu erreichen.
1263 Wenn wir das aber wirklich mit dem Tagesgeschäft, das ihn auch betrifft, verbinden und wenn
1264 er dann dazu noch weiß, dass vom Management erwartet wird, dass das gemacht wird, dann
1265 sieht er einfach den höheren Stellenwert. Natürlich ist es schön, wenn ein Mitarbeiter von sich
1266 aus die moralische Vorstellung hat, dass das wichtig ist, aber am Ende des Tages zählen halt
1267 der Zeitplan und das Budget für jeden Mitarbeiter. Ich glaube, dass man das genau in diese
1268 Unternehmenssprache einfügen muss, damit das von jedem Mitarbeiter mitgetragen wird. Und
1269 man muss aufpassen, dass man da nicht zu viele Dissonanzen kreiert für die Mitarbeiter. Das
1270 spüren Mitarbeiter sofort, ob das jetzt nur ein grünes Mäntelchen ist, das sich das
1271 Unternehmen umwirft, oder ob das wirklich ehrlich gemeint ist. Jeder Mitarbeiter wird Ihnen
1272 sofort eine Handvoll Beispiele nennen können, wo die OMV seiner Meinung nach nicht
1273 verantwortlich und nachhaltig vor allem ihm gegenüber agiert. Und ich denke, dass man sich
1274 diesen Beispielen auch klar stellen muss und untersuchen muss, ob da wirklich etwas dran ist.
1275 Aber solche weichen Themen haben es natürlich immer schwer in so einem harten Business,
1276 deshalb spreche ich auch von der Dekade des CSR, denn das in dem Unternehmen zu
1277 entwickeln und zu verweben, geht, denke ich, nicht von heute auf morgen, sondern das muss
1278 langsam wachsen.

1279 **N.S.: Na klar, das geht nicht so schnell. Erfolgt bei Ihnen dann eine Überprüfung oder**
1280 **eine Kontrolle der Aktivitäten, also dass Sie sagen, Sie messen den Erfolg Ihrer CSR-**
1281 **bzw. Resourcefulness-Aktivitäten?**

1282 R.B.: Ja, dafür müssen Sie natürlich vorher definieren, was Sie mit dem Projekt erreichen
1283 wollen. Historisch wurde da viel gemacht, von dem man geglaubt hat, dass es richtig oder gut
1284 ist. Aber man kann ja auch viel falsch machen in dem Bereich. Wenn Sie z. B. eine community

1285 mit Wasser versorgen, tun sie denen vielleicht keinen Gefallen, weil, wenn Sie einmal
1286 weggehen, dann haben die kein Wasser mehr. nur um ein echtes Beispiel aus Pakistan zu
1287 nennen, wo sie die Anrainergemeinden dadurch in eine Abhängigkeit bringen. Zum Beispiel
1288 gibt es ein konkretes Projekt in Tunesien, das ich gerade leite, da geht es um
1289 Berufsausbildung. Wir messen hierbei den Erfolg dadurch, indem wir messen, wie viele Leute
1290 das Training durchlaufen haben, wie viele zertifiziert wurden. Das ist nur der input. Der output
1291 ist, wie viele von denen einen Job haben. Wie viele waren vorher arbeitslos und haben danach
1292 einen Job gefunden? Und wenn man natürlich Projekte schon so plant, kann man den Erfolg
1293 sehr klar messen. Im Umweltbereich kann das anhand der CO2-Tonnen sehr klar gemessen
1294 werden. Im Sozialbereich muss man wirklich ein Projekt gut planen, dann kann man es auch
1295 messen und das wollen wir auch. Das finden Sie auch im Nachhaltigkeitsbericht, was wir unter
1296 „resourcefulness controlling“ verstehen, dass wir eben unseren Erfolg messbar machen.

1297 **N.S.: Aha, okay. Ich interessiere mich ja vor allem für die CSR-Kommunikation. Gibt es**
1298 **bei Ihnen ein Konzept, wie am besten mit welchen Stakeholder-Gruppen kommuniziert**
1299 **wird? Haben Sie da etwas festgelegt, oder ergibt sich das projektspezifisch aus der**
1300 **Situation heraus?**

1301 R.B.: Meinen Sie hier das allgemeine Nachhaltigkeitskonzept per se oder konkret ein
1302 Entwicklungsprojekt?

1303 **N.S.: Generell das Konzept an sich.**

1304 R.B.: Dafür - also für das Konzept an sich - gibt es ein gutes Tool aus unserem Bereich und
1305 das ist das Stakeholder-Management. Man muss sich natürlich überlegen, wer meine
1306 Stakeholder sind und wie ich die mit welcher message adressiere. Und da gibt es natürlich
1307 sehr unterschiedliche Gruppen. Für die generelle Bevölkerung wird das in die allgemeinen
1308 Werbeeinschaltungen der OMV eingewoben. Die neue Kampagne „Verantwortung für die
1309 Zukunft“ mit dem Doppeldecker, die sich auch um erneuerbare Energien dreht und wo wir die
1310 Energie hernehmen, usw. Da geht es auch darum, dass wir auch ganz klar Frauen, die in der
1311 Technik sind, ganz klar positionieren. Das lässt sich alles auf die Nachhaltigkeitsstrategie
1312 zurückführen. Der Nachhaltigkeitsbericht, falls Sie den gelesen haben, hat wiederum eine sehr
1313 spezielle Zielgruppe. Diese Zielgruppe interessiert sich, so wie Sie, konkret für Details der
1314 Nachhaltigkeitsarbeit der OMV. Eine andere Gruppe sind Social Responsible
1315 Investmentfonds. Die haben sehr konkrete Fragen an die OMV und wollen primär Zahlen
1316 wissen, also wirklich Fakten. Also da geht es nochmals eine Stufe tiefer als im
1317 Nachhaltigkeitsbericht. Eine andere ganz wichtige Gruppe, die wir einerseits mit diesem
1318 Employee Engagement wirklich erwischen wollen, sind unsere Mitarbeiter. Weil Sie können
1319 natürlich ein ganz tolles Nachhaltigkeits-Strategiekonzept haben, wenn Sie aber z. B. heute
1320 mit mir reden und morgen treffen Sie einen OMV-Mitarbeiter und sagen ihm, dass das mit dem
1321 Resourcefulness Controlling ja ganz toll ist, und er fragt: „Mit dem was?“, weil er einfach davon

1322 noch gar nichts gehört hat. Und dafür gibt es in unserer Mitarbeiterzeitung immer wieder
1323 Berichte über unsere Projekte und wir hatten jetzt vor einem Monat den sogenannten
1324 „Ressourcefulness Day“ in unserem Headoffice in Wien. Da waren einen ganzen Tag eine
1325 kleine Messe und eine Ausstellung im Gebäude drinnen mit Vorträgen. Eröffnet wurde das
1326 vom CEO und wir haben ja drei Geschäftsbereiche und jede Session vom Geschäftsbereich
1327 wurde vom Vorstand des jeweiligen Geschäftsbereiches eröffnet. Präsentiert haben dann nicht
1328 die klassischen Sozialmitarbeiter, die beispielsweise im Bereich Community Relations oder
1329 CSR arbeiten, sondern wirklich Manager aus dem Geschäftsbereich. Weil wir eben über
1330 Projekte reden, die dem Geschäftsbereich was bringen. Somit stehe nicht ich dann dort und
1331 rede über das Programm in Tunesien, sondern unser Geschäftsführer aus Tunesien erklärt
1332 dann den Kollegen hier in Wien, warum das Projekt für die OMV und für die Anrainer gut ist.
1333 Und so erreichen Sie ganz gut ihre Stakeholder-Gruppen. Das ist natürlich auch ein super
1334 Forum, um Kritik abzuholen und zu beantworten. Dieser müssen Sie sich ganz aktiv stellen.
1335 Ich glaube, das ist die Essenz von diesem Thema. Wenn die Mitarbeiter meinen „naja, das ist
1336 ja nicht so“, dann müssen Sie sie aktiv involvieren und sich der Kritik einfach stellen.

1337 **N.S.: Das klingt sehr vernünftig. Kommunizieren Sie denn auch, abgesehen von der**
1338 **Unternehmenshomepage, im Web über Social Media zum Beispiel?**

1339 R.B.: Zum Nachhaltigkeitsthema nicht so, also es wäre mir nicht bekannt, dass wir da einen
1340 besonderen Kanal haben. Also die OMV ist bezüglich ihrer Kommunikation im Web sehr
1341 klassisch. Also es gibt Twitter und Facebook, ist vor allem im Retail-Bereich durchaus ein Tool
1342 geworden. Für die Konzern-Kommunikation ist es noch nicht dort, wo vielleicht andere Firmen
1343 sind. Im Nachhaltigkeitsbereich ist es auch nicht so relevant.

1344 **N.S.: Okay. Social Media-Kommunikation bietet manchmal halt auch Nachteile. Also**
1345 **man muss eh nicht zwangsweise auf diesen Zug aufspringen, wenn man merkt, dass es**
1346 **mehr Nachteile als Vorteile bietet, falls das der Fall sein sollte.**

1347 R.B.: Ja, das ist bei der OMV einfach daher bedingt, weil wir nur im Retail-Bereich, damit meine
1348 ich das Tankstellennetz, wirklich Endkunden haben. Dort kommuniziert man zu den Kunden
1349 über Promotions, neue Produkte, was auch immer. Die OMV als großer Konzern hat im
1350 Ölproduktions- und Ölexplorationsbereich in dem Sinne keinen Kunden. Weil wir verkaufen
1351 das Öl am Weltmarkt und die Raffinerien kaufen es dann wieder ein. Somit brauchen wir
1352 diesen Kanal eben nicht, im Gegensatz zu Firmen, die diesen Kanal beispielsweise im Bereich
1353 „Fast Moving Consumer Goods“ extrem nutzen. Aber für die OMV bringt das halt relativ wenig
1354 Mehrwert.

1355 **N.S.: Ich verstehe. CSR ist ja oft mit dem Vorwurf konfrontiert, aus PR-Gründen**
1356 **betrieben zu werden. Das haben Sie vorher schon einmal kurz erwähnt, mit diesem**
1357 **grünen Mäntelchen. Sind Sie mit diesem Vorwurf schon konfrontiert worden und wenn**
1358 **ja, wie gehen Sie damit um, oder wie würden Sie damit umgehen?**

1359 R.B.: Ja, natürlich hört man das. Wie geht man damit um? Ja, man muss den Vorwurf
1360 validieren, ob er stimmt. Das ist sozusagen die Essenz von meinem Job im Bereich Community
1361 Relations: never assume. Also man muss der Sache schon auf den Grund gehen, weil es
1362 schadet dem Bereich mehr, als es nutzt, wenn man nur für die Kommunikation nach außen
1363 tolle Projekte macht, aber die Menschen, die wirklich den Schaden haben durch unsere
1364 Tätigkeit, sozusagen im Stich lässt. Es bringt wenig, wenn Sie mehrere tausend Bäume
1365 pflanzen, wenn Sie z. B. bei einer Bohrung jemandem den Garten ruinieren und sich danach
1366 nicht mehr darum kümmern, dass dieser wieder ausgebessert und in Schuss gebracht wird.
1367 Das ist natürlich für unsere Industrie, Öl und Gas, ein besonders wichtiger Punkt. Das hat
1368 natürlich einen impact auf die Anrainergemeinden. Idealerweise ist der Effekt positiv, im Sinne
1369 von wirtschaftlicher Entwicklung, aber dadurch natürlich, dass wir unter der Erde arbeiten und
1370 dafür auch auf der Oberfläche Bereiche frei machen müssen, um zu bohren, was natürlich
1371 alles danach wieder in den Originalzustand versetzt wird, aber da gibt es eben Landwirte oder
1372 Anrainer, die dadurch gestört werden. Und wenn Sie sich da um Ihre Hausübung nicht
1373 kümmern, macht es wenig Sinn, wenn Sie irgendwelche hochtrabenden
1374 Kommunikationsmaßnahmen setzen. Und da ist es natürlich wichtig, wenn Mitarbeiter so
1375 etwas hervorbringen, dann muss man sich das schon im Detail anschauen, ob das so stimmt,
1376 was einem da vorgeworfen wird, oder ob das sozusagen nur „schlechtreden“ ist.

1377 **N.S.: Also Sie gehen dem schon nach und stellen das auch richtig, wenn der Vorwurf**
1378 **unbegründet ist?**

1379 R.B.: Grundsätzlich kann ich sagen, dass die OMV mit den Anrainern weltweit ein sehr gutes
1380 Verhältnis hat und wir natürlich nicht darauf warten, dass Beschwerden kommen, sondern das
1381 von uns aktiv gemanagt wird, sodass ich, wenn ein Vorwurf zu mir gebracht werden würde,
1382 sagen könnte: „Nein, das ist nicht so, weil da haben wir dieses und jenes gemacht, oder, unser
1383 Standard ist folgender...“ Aber natürlich sollte man sich nie darauf ausruhen und sagen, dass
1384 das nicht stimmt, sondern man sollte schon damit umgehen können. Es gibt natürlich immer
1385 auch Nuancen, wo das auch berechtigt ist. Das ist auch wichtig, um zu wachsen.

1386 **N.S.: Natürlich, damit man sich verbessert und aus Problemen neue Lösungen**
1387 **herausfiltert.**

1388 R.B.: Ja, natürlich. Wichtig ist eben, sich damit auseinanderzusetzen.

1389 **N.S.: Verfolgen Sie, inwieweit die Konkurrenz im Bereich CSR tätig ist? Holen Sie sich**
1390 **manchmal Anregungen, oder kommunizieren Sie mit ihnen sogar darüber, erfolgt da ein**
1391 **Austausch?**

1392 R.B.: Ja, das ist sehr wichtig, vor allem mit anderen internationalen Öl- und Gasfirmen. Weil in
1393 Österreich gibt es für die OMV keine direkte Konkurrenz.

1394 **N.S.: Die RAG vielleicht, auch wenn diese von der Größenordnung her schwer mit der**
1395 **OMV vergleichbar ist.**

1396 R.B.: Ja, ist gut, dass Sie die erwähnen, ich habe mir gerade überlegt, ob ich die ins Spiel
1397 bringen soll, das zeigt, dass Sie sich schon gut damit auseinander gesetzt haben. Ja, also es
1398 gibt die RAG, aber die ist eher getrennt, aber man kooperiert ja auch durchaus in gewissen
1399 Bereichen. Stimmt, die RAG wäre, unter Anführungszeichen, eine Konkurrenz. Was sehr
1400 interessant ist, es gibt eine eigene Organisation, die sich um Sozial-und Umweltthemen in der
1401 Öl- und Gasbranche kümmert, IPIECA heißt diese Vereinigung.

1402 **N.S.: Genau. Mit Herrn Kraus von IPIECA habe ich schon ein Interview gehabt und dieser**
1403 **hat mich dann an Sie verwiesen.**

1404 R.B.: Ja, genau, der ist ja IPIECA Senior Associate. Und die IPIECA feiert ja jetzt 40-jähriges
1405 Jubiläum, wenn ich mich nicht täusche, aber bitte recherchieren Sie das noch nach. In der
1406 IPIECA gibt es eigene working groups und ich sitze da in der social responsibility working
1407 group. Wir hatten das letzte Meeting in Kuala Lumpur. Da sitzt man eben drei Tage zusammen
1408 und diskutiert alle Themen bezüglich der sozialen Verantwortung im Öl-und Gasbereich. Dort
1409 sitzen z. B. dann Shell, Chevron etc. und es werden Best Practise-Beispiele ausgetauscht und
1410 auch Fragestellungen. Natürlich sind alle kommerziell legalen Themen tabu, das ist ganz klar,
1411 darüber wird nicht gesprochen, aber über die Probleme und Lösungsansätze, die es gibt. Also
1412 es erfolgt sehr wohl ein Austausch in der Öl-und Gasbranche. Der Grund ist ganz einfach: Wir
1413 sitzen im gleichen Boot. Wenn Sie jetzt ein Anrainer wären in Südtunesien, wäre Ihnen
1414 ziemlich egal, ob Shell da ständig durchfährt oder ob es die OMV ist oder ein Kontraktor der
1415 OMV. Und dadurch gibt es einen extrem starken Austausch. Mit anderen Firmen in Österreich
1416 gibt es einen schwächeren Austausch, weil wir einfach feststellen, dass andere österreichische
1417 Unternehmen vor anderen CSR-Herausforderungen stehen und sich anders entwickelt haben.
1418 Und die OMV muss sich mit Themen beschäftigen, bei denen in Österreich erst langsam
1419 angefangen wird, darüber zu diskutieren.

1420 **N.S.: Ja, die RAG z. B. kann man wegen der Unternehmensstruktur und -größe ja schwer**
1421 **mit der OMV vergleichen, da die OMV auch international weit verbreiteter tätig ist.**

1422 R.B.: Genau. Die ist eben in ganz anderen Ländern tätig und steht somit vor ganz anderen
1423 Fragestellungen.

1424 **N.S.: Alles klar. Vielen Dank, Sie haben mir eigentlich alle Fragen beantwortet und mir**
1425 **einen guten Überblick über den CSR-Bereich der OMV verschafft.**

1426 R.B.: Falls Sie Fragen haben, können Sie mich gerne anrufen, das ist überhaupt kein Problem.

1427 **N.S.: Super, nochmals herzlichen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben. Ich werde**
1428 **Ihnen dann in einigen Tagen das Transkript per Mail zukommen lassen.**

1429

1430 **Transkript RAG**

1431 **Interview mit Mag. Elisabeth Kolm, Pressesprecherin und Leiterin der**
1432 **Unternehmenskommunikation der RAG Rohöl-Aufsuchungs-Aktiengesellschaft am**
1433 **28.10.2103.**

1434

1435 E.K..... Elisabeth Kolm

1436 N.S..... Natalie Steglich

1437

1438 **N.S.: Grüß Gott, Frau Mag. Kolm. Ich möchte mich erst einmal herzlich dafür bedanken,**
1439 **dass Sie sich Zeit für ein Interview mit mir genommen haben. Über den genauen Ablauf**
1440 **und die Details habe ich Sie telefonisch und per Mail schon informiert. Den**
1441 **Interviewleitfaden haben Sie bereits vorliegen. Wenn Sie keine Fragen mehr haben,**
1442 **würde ich gleich starten, das Interview wird nun aufgezeichnet.**

1443 E.K.: Guten Tag Frau Steglich. Alles klar, gerne. Ich würde vorschlagen, dass wir die Fragen
1444 einfach durchgehen, da Sie sich die Reihenfolge sicherlich überlegt haben.

1445 **N.S.: Genau. Also zu Beginn würde mich interessieren, seit wann CSR bei der RAG**
1446 **existiert und wie viele Leute hier beschäftigt sind?**

1447 E.K.: Also eine eigene CSR-Abteilung besteht nicht im Unternehmen, sondern ich koordiniere
1448 dieses Thema. Es gibt natürlich einige Themenbereiche, die auch in meinen
1449 Verantwortungsbereich fallen. Seit dem Frühjahr bearbeiten wir dieses Thema systematischer.
1450 Wir haben dazu auch eine externe Beraterin hinzugezogen. Es gibt natürlich im Bereich CSR
1451 Richtlinien, und wenn jemand schon mehrmals solche Projekte umgesetzt hat, dann entwickelt
1452 man ein Gefühl, was für eine Firma passt und was nicht. Wir haben auch eine Analyse
1453 durchgeführt und uns im Zuge dessen Best Practice-Beispiele von vier bis fünf
1454 Energieunternehmen angeschaut, unter anderem auch die OMV. Es ging darum, eine
1455 Benchmark zu erhalten, um zu sehen, wo wir gut bzw. weniger gut sind. Wir haben vor, dass
1456 wir die für uns relevanten Themen wirklich step by step, soweit wir das zeitlich und von den
1457 Ressourcen her schaffen, umsetzen. Aus diesem Grund wird es in Zukunft auch keine eigene
1458 CSR-Abteilung geben, auch deshalb weil wir ja nicht so ein großes Unternehmen sind. Unser
1459 Ansatz ist der: Bei mir liegt die Koordinierung, also ich schaue, dass der Prozess läuft, dass
1460 es immer vorangeht und dass in den einzelnen Teilbereichen, z. B. Personal oder in den
1461 Betrieben oder im Einkauf, die Umsetzungen integriert voranschreiten. CSR wie bei
1462 Großunternehmen wird bei uns sicher nie stattfinden und das hat auch einen Grund, weil wir
1463 die sehr wichtigen Bereiche aus CSR in die Tätigkeiten der Abteilungen von Anfang an
1464 integrieren. Also im Bereich Sicherheit oder Mitarbeiter sind wir bereits sehr gut. Wir sind ein
1465 Industriebetrieb, wir müssen auch sicherstellen, dass wir möglichst keine Unfälle haben, dass
1466 wir die Umwelt nicht beeinträchtigen, etc., weil sonst würden wir nie wieder ein Projekt

1467 durchführen können. Wir sind ohnehin in einem schwierigen Bereich tätig. Wer mag noch,
1468 dass Erdöl und Erdgas gefördert wird, obwohl es jeder braucht? Ich bin aber durchaus der
1469 Meinung, dass wir mehr über das Gute, das wir machen, reden können und sollen. Das Thema
1470 Berichterstattung ist beispielsweise ausbaufähig. Ich bin mir nicht ganz sicher, ob wir jemals
1471 einen gedruckten Nachhaltigkeitsbericht erstellen werden, weil das Allerwichtigste ist, dass
1472 heutzutage die Informationen im Internet zur Verfügung stehen. Ob es sinnvoll ist, alles
1473 aufwändig zu gestalten und auszudrucken, ist gerade für uns, die RAG, die Frage. Wie gesagt,
1474 mir ist wichtig, dass wir das schon nach einer anerkannten Systematik erstellen, die z. B. nach
1475 der Struktur der GRI oder ähnlichen internationalen Systemen aufgebaut ist. Für den Fall, dass
1476 wir das Thema bis zu einer Zertifizierung vorantreiben würden, möchte ich, dass wir jetzt schon
1477 anfangen, es auf die richtige Art und Weise und mit der richtigen Struktur zu tun.

1478 **N.S.: Aber das ist noch in der Entwicklung?**

1479 E.K.: Genau. Da sind wir jetzt dabei. Wie gesagt, bei uns ist ein großer Fokus auf das Thema
1480 Sicherheit, und wo wir wirklich auch sehr viel machen, ist der Mitarbeiterbereich. Aber da
1481 kommen wir vielleicht später noch dazu. Um Ihre Frage zu beantworten, wie viele Leute im
1482 Projekt involviert sind: Das kann man jetzt so genau nicht sagen, weil punktuell KollegInnen
1483 aus verschiedenen Bereichen involviert sind. Wir haben Workshops durchgeführt und die
1484 Ergebnisse dem Vorstand präsentiert Da haben wir uns vier Schwerpunkte ausgesucht, an
1485 denen wir jetzt weiterarbeiten, da ist ein Teil bei mir Stakeholder-Management, also dass wir
1486 uns jetzt im Detail anschauen, welche Stakeholder jetzt wirklich von Bedeutung für uns sind
1487 und wie wir dann möglicherweise auch eigene Programme für diese ausarbeiten. Wir haben
1488 eine Matrix von 37 Stakeholder-Gruppen, davon sind einige dabei, wo wir gar nichts Spezielles
1489 zusätzlich zu tun haben. Denn dass wir unsere Aufsichtsräte oder unsere Mitarbeiter ordentlich
1490 und umfassend informieren, ist klar und das funktioniert gut. Aber es sind natürlich viele
1491 Themen, jetzt auch die Medien und die Öffentlichkeit z. B., oder Anrainer und
1492 Grundstückseigentümer, dort wo wir lokal unsere Betriebe haben oder wo wir unsere
1493 Bohranlagen stehen haben, das ist auch ein heikles Thema und diese Stakeholder-Gruppen
1494 sind auch wichtig. Ein wichtiges Thema sind auch Vorträge an Schulen zum Thema
1495 erneuerbare Energien. Wie gesagt, das ist alles ein Entwicklungsprozess. Der zweite
1496 Schwerpunkt geht in Richtung Berichtswesen, also dass wir das, was wir jetzt schon tun,
1497 besser kommunizieren. Am bedeutendsten ist das Medium Internet. Das was dort
1498 veröffentlicht wird, kann von jedem gelesen werden, egal ob das ein Journalist ist oder ein
1499 Student, ein Schüler, etc. Das ist auch nicht steuerbar. Unsere Leitlinie war immer: Wir machen
1500 CSR in der bestehenden Organisationsstruktur, was dem Grundgedanken von CSR am
1501 nächsten kommt.

1502 **N.S.: Weil es integriert ist.**

1503 E.K.: Genau. Sprich, es wird mitgenommen und in alle Aktivitäten integriert. Und das ist nicht
1504 nur zum Schein, sondern das sehen wir wirklich so.

1505 **N.S.: Hat es diesbezüglich Umsetzungsprobleme gegeben?**

1506 E.K.: Umsetzungsprobleme nicht. Deshalb nicht, weil das Thema ohnehin schon lange bei uns
1507 auf der Tagesordnung ist, es war eher die Frage, wann ich Zeit habe, um damit anzufangen
1508 und zu klären, wie wir das organisieren. Wir haben eine Ausschreibung für eine externe
1509 Beratung gemacht. Es gibt wirklich eine sehr positive Grundhaltung. Auch das gebe ich Ihnen
1510 noch mit, brandneu gedruckt, das ist auch im Internet drin, unter Unternehmensporträt, eine
1511 Informationsbroschüre. Da haben wir „Gesundheit, Sicherheit, Umwelt“, also das ist eigentlich
1512 das, wo wir uns auch mit dem Thema CSR sehen. Wir wollen unsere gesellschaftlichen
1513 Aktivitäten als verantwortungsvolle Mitglieder der Gesellschaft im Sinne von Corporate Social
1514 Responsibility ausüben. Niemand im Unternehmen hat in Frage gestellt, warum wir das Thema
1515 nun intensiver bearbeiten.

1516 **N.S.: Also wurde das auch von Beginn an von der Geschäftsleitung unterstützt?**

1517 E.K.: Total. Mein Vorgesetzter ist auch der Generaldirektor und er selbst wollte, dass ich als
1518 seine direkt zugeordnete Mitarbeiterin dafür zuständig bin. Man kann das Thema ja auch z. B.
1519 in der Personalabteilung ansiedeln und bei uns hat sich das eben so ergeben. Bei früheren
1520 Arbeitgebern war ich schon für die Erstellung eines Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Bericht
1521 zuständig, daher habe ich auch Erfahrung wie das ganze anzugehen ist, wie man so ein
1522 Projekt umsetzt und was alles dazugehört. Mich interessiert das Thema auch sehr und
1523 deswegen war die Diskussion, wer sich des Themas annimmt, eigentlich schnell erledigt.

1524 **N.S.: Haben Sie da auch ein einigermaßen großes Budget hierfür? Weil Geld ist auch
1525 immer ein wesentlicher Faktor. Je mehr Budget man zur Verfügung hat, desto mehr
1526 Maßnahmen kann man setzen.**

1527 E.K.: Ja, das ist nicht so hoch. Wir haben für diese ersten Phasen 50.000 € zur Verfügung.
1528 Wir machen das Schritt für Schritt. Das war eher so ein Rahmen, von dem wir gesagt haben,
1529 dass sich das Ganze circa in diesem Bereich bewegen soll. Der überwiegende Teil wird für
1530 externe Beratungskosten verwendet. Mir ist bewusst, dass das sehr überschaubar ist. Wir
1531 haben uns bewusst eine kleinere Agentur gewählt ausgesucht, da die Arbeit für uns effizienter
1532 ist. Und es passt so auch besser zu uns.

1533 **N.S.: Okay. Was sind die nächsten Maßnahmen, die Sie für Ende 2013, Anfang 2014
1534 angedacht haben?**

1535 E.K.: Jetzt erstellen wir bis Ende des Jahres noch einmal eine Detail-Stakeholder-Analyse. Die
1536 Grobanalyse wurde ja schon bis Anfang Juli gemacht. Wir haben uns einen Überblick
1537 verschafft, wie gut wir sind, wo wir Lücken haben und was wir alles tun haben und was nicht.
1538 Wir haben uns eben Teile ausgewählt, - z. B. das Stakeholder-Management - und dann erstellt
1539 die externe Beraterin einen Grobvorschlag, wie wir unser Berichtswesen neu gestalten

1540 können. Noch nicht inhaltlich, aber dass wir uns mal anschauen, wie wir die Informationen im
1541 Internet umstrukturieren und sukzessive nach den richtigen Überschriften füllen. Das ist jetzt
1542 mal ein Thema. Was noch ansteht, ist das Thema Umweltmanagement, mit dem wir uns jetzt
1543 intensiver beschäftigen möchten. Wir machen das zwar schon, aber wir brauchen einfach
1544 jemanden, der das dann konzeptiv betreut und die zuständige Person ist noch zu finden. Es
1545 geht dabei um einen sehr technischen Bereich, da geht es um Energieeffizienzgesetze, etc.,
1546 da haben wir Riesenthemen. Was das Gesundheitsmanagement betrifft, kann ich sagen, dass
1547 ich noch nie in einer Firma war, bei der in diesem Bereich so viel bereits vorhanden ist. Es gibt
1548 einfach alles, z. B. Unterstützung für Sport, und Angebote in der Gesundheitsvorsorge. Wir
1549 haben auch ein eigenes Gesundheitskonto. Arbeitsmedizinisch machen wir ebenfalls viel, das
1550 geht auch über das Gesetzliche hinaus. Da gibt es Angebote, wie eine psychologische
1551 Beratung, etc. Mir fällt nichts ein, was wir nicht haben. Das machen wir schon jahrelang, das
1552 wurde nicht erst jetzt durch das CSR-Projekt initiiert, sondern das war immer schon so.

1553 **N.S.: Das ist eine super Sache, gerade weil man im Büro immer sehr viel sitzt, da tut**
1554 **Bewegung gut.**

1555 E.K.: Das stimmt, wobei man nicht vergessen darf, dass auch 50% der Mitarbeiter draußen
1556 arbeiten. Wir beschäftigen Mitarbeiter, die so wie ich im Büro arbeiten, aber wir haben auch
1557 viele, die z. B. in der Schicht bei den Bohrungen arbeiten. Die werden sehr gut betreut, da sie
1558 bei Minus 15 Grad genauso draußen arbeiten müssen, wie im heißen Sommer. Ich erlaube
1559 mir das nach 28 Berufsjahren und mehreren Unternehmen, die ich kenne, zu sagen, dass die
1560 RAG hier eine besonders positive Ausnahme darstellt. Wir haben ja nichts davon, wenn die
1561 Leute nicht mehr wo raufklettern können, weil sie Rückenprobleme haben, etc.

1562 **N.S.: Also ist das Gesundheitsthema ein Schwerpunkt bei Ihnen, wie ich das jetzt**
1563 **heraushöre?**

1564 E.K.: Genau. Auch das ganze Thema Sicherheit. Wir haben Fahrsicherheitstrainings, wir
1565 haben jedes bzw. jedes zweite Jahr Erste-Hilfe-Trainings, Ernährungsberatung, alles. Mir
1566 würde nichts mehr einfallen, was man bei uns noch zusätzlich tun könnte.

1567 **N.S.: Und wie kommunizieren Sie darüber, sowohl intern als auch nach außen? Extern**
1568 **wahrscheinlich über die Homepage...?**

1569 E.K.: Genau. Extern kommunizieren wir über die Homepage, da finden sich auch über den
1570 Bereich „Gesundheit, Sicherheit und Umwelt“ Informationen. Eine Kollegin, die das Thema
1571 Gesundheit in der Personalabteilung verarbeitet, informiert die KollegInnen regelmäßig per
1572 Mails.

1573 **N.S.: Eine Mitarbeiterzeitung haben Sie auch, habe ich gelesen.**

1574 E.K.: Genau, wir haben eine Mitarbeiterzeitung, es kommen auch direkte Mails, wenn neue
1575 Angebote da sind, Mitarbeiterforen haben wir auch und Intranet natürlich. Da können sich die

1576 Leute informieren, wann es welche Termine gibt. Z.B. wenn jemand an einem Marathonlauf
1577 teilnimmt, zahlt die Firma die Startgebühr, sie bekommen T-Shirts, etc.

1578 **N.S.: Und so etwas wie Stakeholder-Dialoge machen Sie auch?**

1579 E.K.: Das kommt darauf an. Der Begriff Stakeholder umfasst wirklich einen großen Bereich.
1580 Wir haben ja keine Endkunden, also Sie können bei der RAG als Privatkunde nichts kaufen.
1581 Es können Energieunternehmen bei uns einkaufen, Speicherkapazitäten oder Öl und Gas.
1582 Den Bereich Endkonsumenten gibt es bei uns nicht und der ist aber in vielen Unternehmen, z.
1583 B. bei einem unserer Eigentümer, der EVN, relevant, da diese hunderttausende Endkunden
1584 haben. Die machen vieles zu diesem Thema, was wir gar nicht benötigen. Wo wir viel
1585 Handlungsbedarf haben und auch bereits vieles tun, ist der Dialog mit den Anrainern. Dort, wo
1586 wir unsere Bohrungen haben, unsere Öl- und Gasförderungen und unsere großen
1587 Gasspeicher. Das sind richtig große Betriebe, also die kann man nicht mehr verstecken. Da
1588 läuft fast alles über direkte persönliche Gespräche. Das machen die KollegInnen, die dort im
1589 Betrieb arbeiten, die kennen persönlich jedes Haus im Umkreis. Es ist auch so, dass die RAG
1590 in Österreich außer in Oberösterreich, Salzburg und Niederösterreich, wo wir unsere Betriebe
1591 haben, kaum bekannt ist und uns nur die Leute kennen, die damit zu tun haben. Unsere
1592 Kommunikation ist daher sehr regional und lokal und dazwischen ist praktisch gar nichts. Ein
1593 bisschen etwas steht in der überregionalen Presse und das war's. Wir brauchen von unserem
1594 Geschäft her nicht die breite Öffentlichkeit. Wir beteiligen uns zwar bei Werbekampagnen,
1595 wenn es um das Thema Erdgas geht beispielsweise, aber eigene Kampagnen würden wir
1596 nicht umsetzen. Ein Stakeholder-Dialog findet dauernd statt. Dass der noch verbessert werden
1597 kann, das glaube ich auch. Das wird auch so ein Punkt sein, wo wir uns überlegen werden,
1598 wie wir da noch mehr machen können. Also dass wir z. B. öfter Tage der offenen Tür
1599 veranstalten, etc., obwohl wir bereits jetzt sehr viele Führungen machen. Es vergeht keine
1600 Woche, in der nicht ein Speicher von Interessenten besucht wird, oder auch von Fachleuten
1601 aus dem Ausland. Das kostet uns zwar viel Zeit, aber wir machen das immer gerne. Wer auch
1602 immer bei uns anruft und sagt, dass er gerne mit 10 Leuten vorbeikommen möchte, um den
1603 Speicher anzuschauen, bekommt eine positive Rückmeldung. Das ist eine gute Sache, weil
1604 man so auch die Ängste und Vorbehalte abbauen kann. Es wird ja noch oft geglaubt, dass ein
1605 Speicher ein großer unterirdischer Hohlraum ist, obwohl das Gas sicher in einem festen
1606 Gestein gespeichert ist. Die Anlagen sind viel sicherer als sonstige klassische
1607 Industrieanlagen.

1608 **N.S.: Also bei diesen Führungen werden auch Ängste und Vorurteile abgebaut.**

1609 E.K.: Genau, denn Sicherheit ist das Hauptthema bei Anrainern.

1610 **N.S.: Was ich auch noch fragen wollte, weil es eben ein Riesenthema ist: Verwenden**
1611 **Sie für die Kommunikation Social Media oder ist das bei Ihnen eher weniger ein Thema,**
1612 **weil Sie ja keine Endkunden ansprechen?**

1613 E.K.: Jein. Es ist schon ein Thema, aber im reaktiven Sinn. Mit unserer PR-Beraterin haben
1614 wir in den letzten Monaten intensiv über das Thema Social Media gesprochen und diskutiert.
1615 Aus den Diskussionen haben wir eine Analyse und Vorschläge erstellt, wie wir uns im Bereich
1616 Social Media verhalten sollen. Es ist für uns al RAG ausreichend, dass wir unsere Webseite
1617 haben, die Leute können uns auch schreiben und kontaktieren, das reicht völlig aus. Sie rät
1618 uns, als Firma auf keinen Fall auf Facebook oder andere derartige Plattformen zu gehen. Wir
1619 haben jedoch eine Richtlinie erlassen, eine Mitarbeiter-Social Media-Richtlinie, in der
1620 angeführt ist, was unseren Mitarbeitern erlaubt und nicht erlaubt ist. Bei uns sind Social Media-
1621 Plattformen gesperrt, Facebook z. B. darf man in der Firma nicht nutzen. Es ist festgelegt,
1622 dass nur die Unternehmenskommunikation für die RAG sprechen darf. Eine externe Agentur
1623 unterstützt uns, falls es zu negativen Reaktionen und Postings zu RAG kommt.

1624 **N.S.: Ist das schon einmal vorgekommen?**

1625 E.K.: Bei einem Projekt in Deutschland schon. Wir hatten in München dann auch eine lokale
1626 Agentur, die uns geholfen hat. Also wir benutzen Social Media nicht, um uns als Firma zu
1627 präsentieren, aber wir beobachten das Thema und wir sind zumindest vorbereitet, wenn etwas
1628 vorfällt. Das, was wir zu sagen haben, sagen wir, aber das geht auch ohne Facebook. Für ein
1629 Konsumgüter-Unternehmen mag das ganz hilfreich sein, aber für uns nicht.

1630 **N.S.: Weil Sie eben kein Endkonsumenten-Marketing, also B2C, machen.**

1631 E.K.: Genau, deshalb ist es für uns nicht nötig hier aktiver zu sein. Gehen wir Ihren
1632 Fragenkatalog mal von oben durch. Bezüglich der Koordination der CSR-Maßnahmen und der
1633 nationalen und internationalen Einbettung: Wir sind schon international tätig, in Polen und
1634 Ungarn beispielsweise. Das passt vielleicht gleich mit der nächsten Frage zusammen, welchen
1635 Stellenwert CSR in unserem Unternehmen hat. Es hatte schon immer einen hohen
1636 Stellenwert, manchmal nicht in dem Sinne, wie es jetzt formalistisch gehandhabt werden sollte.
1637 Das versuchen wir jetzt eben nachzuholen. Aber das steht immer ganz oben, vor allem weil
1638 alles, was wir tun, menschlich und sozial vertretbar ist. Z. B. bei uns in den Einkaufsrichtlinien
1639 steht, dass es keine Kinderarbeit geben darf, das wäre bei uns ein No-go. Wir kaufen
1640 technische Produkte aus der ganzen Welt, daher legen wir auf diese Richtlinien auch sehr viel
1641 Wert. Wenn Menschenrechte nicht geachtet werden oder ähnliches, ist das nicht vertretbar.
1642 Man kommt dem Thema in Wahrheit nicht aus. Selbst wenn wir es nicht wollten, müssten wir
1643 es machen. So gesehen ist das Gute, dass CSR ohnehin schon einen Status erreicht hat, wo
1644 das nicht mehr so ein Hype ist, und dazu neigt unsere Firma auch nicht. Bei uns wird mit
1645 Hausverstand überlegt und nicht etwas gemacht, nur weil es modern und schick ist. Trotzdem
1646 hat CSR bei uns einen hohen Stellenwert. Bezüglich der Unterstützung der
1647 Unternehmensleitung - es unterstützen eindeutig alle Vorstände unsere Maßnahmen.

1648 **N.S.: Können Sie die großen Stufen und Phasen im Implementierungsprozess**
1649 **benennen?**

1650 E.K.: Wie gesagt sind wir jetzt mitten drin. Zuerst gab es die grundsätzliche Analyse, wie wir
1651 im Vergleich zu anderen dastehen, also eine Status-quo-Erhebung. Wir sehen das wirklich
1652 auch als laufenden Prozess. Ich will das gar nicht so anlegen „jetzt mache wir ein Jahr CSR
1653 und dann....“, sondern mir ist das, wie wir das jetzt hier machen, viel lieber. Wir suchen uns
1654 genau die Themen aus, bei denen wir Lücken haben, und an denen arbeiten wir einfach
1655 kontinuierlich weiter. Ich sehe mir jedes Quartal an, wie weit wir gekommen sind, wer Zeit hat,
1656 wer was macht. Das Ziel ist es, das möglichst als normalen Teil der Arbeit mitzunehmen und
1657 gar nicht so sehr als CSR herauszuheben. Das ist nicht mein Ansinnen. Zu der Frage: „Erfolgt
1658 eine Überprüfung und Kontrolle der CSR-Aktivitäten und wenn ja, wie?“ kann ich sagen, dass
1659 wir das machen werden. Wir haben heuer erst formal damit begonnen und die Idee ist, dass
1660 wir jedes Quartal oder jedes Halbjahr dem Vorstand Rede und Antwort stehen. Wir haben eine
1661 Übersicht, wo man sieht, was wir machen und was wir uns vorgenommen haben. Das ist relativ
1662 unkompliziert. Wir bauen nicht eine komplizierte Datenbank auf oder so etwas in die
1663 Richtung.es genügt auch eine normale Excel-Liste.

1664 **N.S.: Ok. Und was denken Sie persönlich, wie CSR in Ihrem Unternehmen verankert ist?**
1665 **Gibt es da abteilungsweite Unterschiede?**

1666 E.K.: Also ich glaube, dass es gut verankert ist. Klar gibt es abteilungsweite Unterschiede. Es
1667 gibt Personen, die sehr davon betroffen sind, wie auch mein Bereich, weil ich diejenige bin,
1668 die darüber kommuniziert, und sehr stark auch die Betriebe. Also das Thema betrifft vor allem
1669 jene, die draußen arbeiten und von den Nachbarn und vielleicht auch von den Medien gesehen
1670 werden. Also klar ist es unterschiedlich. In der Personalabteilung z. B. wird schon sehr viel
1671 gemacht und die kümmern sich sehr viel um diese Themen. Im Einkauf kann man vielleicht
1672 das eine oder andere noch ein bisschen akzentuieren, und wo ich ganz sicher bin, ist, dass
1673 man wirklich in Richtung Betriebe gehen kann. Also dass da sehr ordentlich gearbeitet wird.
1674 Wie gesagt, ein Punkt, bei dem wir alle der Meinung sind, dass wir noch mehr tun müssen, ist
1675 der Umgang mit den Anrainern. Dass wir z.B. in Gemeinden gehen, wenn wir neue Projekte
1676 machen, dort die Akzeptanz fördern, Führungen und Informationstage veranstalten, etc.

1677 **N.S.: Ok. Springen wir vielleicht gleich zu dem Thema, inwieweit Sie sich**
1678 **Wettbewerbsvorteile erwarten und welche Rolle der betriebswirtschaftliche Nutzen**
1679 **spielt.**

1680 E.K.: Wie gesagt gibt es gar nicht mehr die Entscheidung, es nicht zu machen. Wir haben, was
1681 das Reporting anbelangt, Aufholbedarf, da sind wir nicht weit vorne. Obwohl wir vieles tun,
1682 reden wir zu wenig darüber. Wegen dem betriebswirtschaftlichen Nutzen: klar, alles, was in
1683 Richtung Effizienz geht, ist erwünscht. Und noch einmal: Würden wir hier irgendwelche
1684 Vergehen machen und wirklich fahrlässig und vorsätzlich die Umwelt verschmutzen, dann
1685 wäre das ein riesiger Schaden für das Unternehmen. Das sagen wir auch immer. Wenn uns
1686 jemand unterstellt, dass wir z. B. das Grundwasser verunreinigen wollen, dann frage ich mich,

1687 warum wir das tun sollten. Das ist völlig absurd! Das steht absolut im Gegensatz zu unseren
1688 ureigensten, auch betriebswirtschaftlichen Interessen. Es wäre ein völliger Unsinn, uns so
1689 etwas zu unterstellen. Ich meine, dass wir unsere tägliche Arbeit gut machen, wenn wir schon
1690 tausend Bohrungen gemacht haben in 75 Jahren, sind wir auch glaubwürdig.

1691 **N.S.: Ja, das kann sich die Firma einfach nicht leisten.**

1692 E.K.: Genau. Das betrifft auch die Sicherheit der Mitarbeiter. Wir lassen doch niemanden
1693 irgendwo arbeiten und warten darauf, dass etwas passiert. Bevor überhaupt ein Anrainer zu
1694 Schaden kommt, wären ja schon unsere eigenen Mitarbeiter dran. Es gibt sehr viele
1695 Vorschriften, z. B. vom TÜV oder von der Montanbehörde. Bezüglich der Frage, was der
1696 Anlass war, CSR unter diesem Begriff zu forcieren, kann ich nochmal sagen, dass es die
1697 Entscheidung, es nicht zu machen, gar nicht mehr gibt. Wichtig ist eine bessere Aufbereitung
1698 und Darstellung. Dass man positiv darüber redet. Welche Mittel zur Stakeholder-
1699 Kommunikation nutzen wir? In Wahrheit alles, außer Facebook, aber das nutzen wir passiv.
1700 Es fällt mir jetzt nichts ein, was wir nicht machen. Wobei der Hauptschwerpunkt sicher bei uns
1701 das persönliche Gespräch ist, auf der einen Seite und dann eigentlich genau die andere Seite
1702 der Kommunikationsmöglichkeiten das Internet ist. Wir bewegen uns in den beiden Polen
1703 eigentlich am meisten. Dann die Frage „Welche Kommunikationsstrategie verfolgen Sie?“
1704 Jeder, der uns fragt, bekommt auch eine gute und plausible Antwort. Das ist natürlich als
1705 technisches Unternehmen manchmal nicht leicht, weil die Dinge, die wir tun, schon kompliziert
1706 und komplex sind. Ich erlebe das immer wieder mit Journalisten. Es ist unser Nachteil, dass
1707 wenige etwas über unser Geschäft verstehen. Wir sind ein Nischenunternehmen, sodass in
1708 der allgemeinen Bevölkerung kaum Know-how diesbezüglich vorhanden ist.

1709 **N.S.: Okay. Welche sind Ihrer Meinung nach die größten Erschwernisse, die**
1710 **Nachhaltigkeitsinnovationen be- oder verhindern?**

1711 E.K.: Da geht es vor allem um finanzielle und personelle Ressourcen. Die sind nun mal wie
1712 sie sind.

1713 **N.S.: Und Sie haben wahrscheinlich auch nicht die Zeit dafür, um alles alleine zu**
1714 **machen.**

1715 E.K.: Eben. Also ich glaube, das ist wirklich eine Frage der grundsätzlichen Strategie eines
1716 Unternehmens. Zum Beispiel im Konsumbereich ist das so wichtig geworden, wo es dann auch
1717 nötig ist, dass man mehrere Leute aufnimmt, die sich mit diesem Thema befassen. Ich war
1718 vorige Woche bei einer Tagung und die Tagung wurde als „Green Event“ zertifiziert. Das war
1719 total interessant, da habe ich mir gedacht, dass wir das das nächste Mal auch machen können,
1720 weil das, was da gefordert wird, machbar ist. Man muss sich einfach ein paar Dinge überlegen.
1721 Statt einen Plastikkugelschreiber zu verschenken, verschenkt man eine fair-trade-
1722 Schokolade und die Leute sind genauso glücklich. Es gibt ein paar Dinge, die so eine Tagung
1723 nicht schlechter machen und durchaus sinnvoll sind, z. B. regionales Essen.

1724 **N.S.: Gute Idee, weil die Umsetzung ist ja nicht schwierig und es hat eine große, positive**
1725 **Wirkung.**

1726 E.K.: Und es kostet auch nicht mehr. Es gibt viele Dinge, die man sowieso besorgen muss.
1727 Bei denen überlegt man sich eben vorher, woher man die bezieht. Wenn wir z. B. T-Shirts
1728 kaufen, achten wir darauf, woher sie stammen. Das ist nicht viel Aufwand und wirklich
1729 machbar. Bei der Frage, was ein nachhaltiges Engagement dem eigenen Betrieb bringt, ist
1730 klar, dass das auch zur Imagereputation dient. Aber das hat auch ganz ernste
1731 betriebswirtschaftliche Gründe. Wie ich Ihnen gesagt habe: Wenn wir jetzt als Dienstleister
1732 auftreten und etwas verkaufen wollen, dann wird das gefordert. Das muss sein. Ich glaube
1733 auch, dass ein Zusammenhang zwischen CSR und dem Mitarbeiterbereich besteht, denn wir
1734 haben z. B. eine sehr niedrige Fluktuation. So wie sich das Unternehmen den Mitarbeitern
1735 gegenüber verhält, ist beispielhaft. Das wissen die Leute auch.

1736 **N.S.: Die wissen das also auch zu schätzen.**

1737 E.K.: Ja. Die haben ja auch Freunde, die woanders arbeiten. Wir haben, wie gesagt, eine
1738 extrem niedrige Fluktuation. Allerdings gibt es natürlich eine Fluktuation auch zu größeren
1739 Unternehmen, die z.B. mehr internationale Einsatzmöglichkeiten haben.

1740 **N.S.: Und wenn Sie das nicht bieten können, z. B. weltweite Tätigkeiten, dann liegt das**
1741 **ja auch nicht direkt am Unternehmen.**

1742 E.K.: Eben. Summa summarum haben es die Mitarbeiter hier gut, sie werden auch ordentlich
1743 bezahlt, es herrscht, was Männer und Frauen betrifft, absolute Gleichbezahlung. Die RAG
1744 bietet auch für Kolleginnen nach der Karenz immer gute Rückkehrmöglichkeiten. Es wird Wert
1745 darauf gelegt, dass entsprechende Teilzeitjobs angeboten werden. Wir beschäftigen auch
1746 Mitarbeiter aus 17 Nationen. Wir haben Mitarbeiter aus Aserbaidschan, Irland, Italien, alle
1747 möglichen Länder, auch eine Kollegin aus Libyen, die ein Kopftuch trägt. Die Firma hatte auch
1748 früher internationale Eigentümer, Shell und ExxonMobil und daher ist Diversity bei uns eine
1749 Selbstverständlichkeit. Dieses Internationale ist im Mindset der Leute immer noch geblieben.

1750 **N.S.: Sehr interessant. Ist die Besetzung von Green Jobs bei Ihnen ein Thema?**

1751 E.K.: Wir beschäftigen uns schon auch mit einem sehr grünen Thema, wie z.B. Geothermie
1752 und die Errichtung von Blockheizkraftwerken, etc.

1753 **N.S.: Ok. Und auf welchen Säulen baut Ihr CSR-Konzept auf?**

1754 E.K.: Auf den ganz klassischen. Wir strukturieren das nach dem ökologischen, ökonomischen
1755 und sozialen Teilbereich. Wir haben da nichts neu erfunden, im Gegenteil. Wenn etwas schon
1756 vorliegt und sich bewährt hat, ist es ja viel einfacher, das zu verwenden. Man sucht sich das
1757 aus, was passt.

1758 **N.S.: Und dann lässt es sich auch leichter standardisieren und man hat eine bessere**
1759 **Vergleichbarkeit.**

1760 E.K.: Genau, unbedingt.

1761 **N.S.: Dann ist hier noch die Frage, welche Themenschwerpunkte Sie im CSR-Bereich**
1762 **setzen. Vielleicht können Sie hierzu noch etwas mehr erzählen?**

1763 E.K.: Wo wir, glaube ich, wirklich stark sind, ist das Thema Gesundheit und Sicherheit. Beim
1764 Thema Umwelt ist auch so ein bisschen die Frage, ob wir das noch besser strukturieren
1765 können. So dass wir auch zeigen können, was wir machen. Da wird bei uns allein schon aus
1766 rein betriebswirtschaftlichen Gründen jedes Jahr herumgetüftelt. Regionale Herkunft ist
1767 ebenfalls ein großes Thema bei uns, weil wir auch viele Firmen haben, die laufend für uns
1768 arbeiten, sei es jetzt Gärtner oder Essenslieferanten. Bevorzugt wird bei uns Regionales,
1769 außer bei großen Ausschreibungen, bei denen es um große Aufträge Manches bekommt man
1770 eben nicht aus der Region. Es gibt nicht 10 Unternehmen, die Bohrrohre, große Kräne und
1771 ähnliche Dinge herstellen. Aber es ist bei uns so, dass da besonders darauf geachtet wird. Es
1772 gibt Unternehmen, die seit Jahrzehnten für uns in Oberösterreich arbeiten z. B. seit den 50er-
1773 Jahren. Diese Firmen sind schon in der 3. Generation geleitet. Die sind halt verlässlich, die
1774 wissen, was wir brauchen, die haben teilweise Mitarbeiter angestellt, die nur für uns arbeiten.
1775 Die nennen wir auch Kontraktoren, das sind Firmen, die eigene langfristige Rahmenverträge
1776 haben. Natürlich gibt es immer wieder auch Ausschreibungen, aber z. B. haben wir bei uns als
1777 Druckerei eine Druckerei in Gmunden in Oberösterreich. Es gibt in Frankenmarkt in
1778 Oberösterreich, das hab ich von einer Mitarbeiterin erfahren, eine Schokoladenmanufaktur und
1779 da haben wir heuer unsere Weihnachtsgeschenke bestellt. Die sind fair-trade und sind aus
1780 einem Nebenort, wo wir auch unser Büro haben. Wie gesagt, bei technischen Anschaffungen
1781 ist das natürlich ein bisschen schwierig, aber man kann schon auch gute regionale
1782 Beschaffungen machen. Was die Unterstützung gesellschaftlicher Entwicklungen betrifft,
1783 haben wir natürlich generell ein kleines Problem mit unserem Kerngeschäft. Es herrscht diese
1784 Grundablehnung, obwohl z. B. dieser Tisch hier zu 60% aus Kunststoff besteht, also aus Öl.
1785 Im Handy, in fast jedem Stoff ist Kunststoff enthalten. Dieses Büro würde so hier nicht
1786 existieren, wenn man alles weglassen würde, wo Kunststoff drinnen ist. Jedes Windrad besteht
1787 zu 45% aus Öl.

1788 **N.S.: Interessant, wenn man sich das mal überlegt. Und weil Sie sagen, dass eine**
1789 **Grundablehnung gegenüber Ihrer Branche herrscht: Waren Sie schon mal mit dem**
1790 **Vorwurf konfrontiert, CSR aus reiner PR-Intention betrieben zu haben?**

1791 E.K.: Nein, eigentlich nicht. Je mehr wir zu dem Thema kommunizieren werden, umso mehr
1792 setzen wir uns natürlich der Gefahr aus, dass man sagt: „Ja, das hört sich zwar alles super an,
1793 aber stimmt das wirklich?“ Eine grüne Show wird es bei uns nie geben. Wir zu unserem
1794 Kerngeschäft. Unser Kerngeschäft ist, dass wir nach heimischem Erdöl und Erdgas suchen
1795 und das produzieren und speichern. Von dem lebt unsere Firma wahrscheinlich noch
1796 Jahrzehnte. Insofern sind wir da eher unbeirrt, Was in dieser Imagebroschüre steht, das
1797 machen wir wirklich.

1798 **N.S.: Verfolgen Sie, inwieweit die Konkurrenz in diesem Bereich tätig ist, die OMV z. B.?**

1799 E.K.: Ja klar. Auch unsere Eigentümer, EVN, Salzburg AG, etc. Gerade jetzt im Zuge dieses
1800 Benchmarks haben wir uns das ziemlich intensiv angeschaut. Die EVN z. B. hat 8.000
1801 Mitarbeiter, da kann man sich natürlich intensiver mit CSR beschäftigen. Ich denke mir, dass
1802 die das auch machen müssen, weil sie alle Endkunden haben. Daher denke ich, ist das auch
1803 notwendig und gerechtfertigt. Wir haben relativ wenige, an denen wir uns jetzt ganz konkret
1804 messen können. Wir können uns in einzelnen Teilbereichen messen, aber unsere Firma ist
1805 schon eine Besonderheit. Im Bereich Exploration und Produktion können wir uns mit der OMV
1806 vergleichen, aber nachdem die auch das ganze Tankstellengeschäft haben, ist das trotzdem
1807 schwer vergleichbar, weil man das nicht klar trennen kann.

1808 **N.S.: Und die OMV ist ja auch viel größer.**

1809 E.K.: Eben. Die sind wirklich an jeder Straße, jeder kennt die OMV. Jeder war zumindest schon
1810 einmal an einer Tankstelle der OMV. Die stehen echt in einem anderen Zusammenhang als
1811 wir. Die müssen das auch machen, sonst hätten sie ein Problem. Es gibt sicherlich ein paar
1812 Unternehmen, an denen wir uns, was das Berichtswesen anbelangt, ein bisschen orientieren
1813 wollen, z. B. Oberösterreichisches Ferngas. Die sind ein regionaler Versorger in
1814 Oberösterreich, die kennen wir sehr gut. Und die machen das recht pragmatisch, wobei sie
1815 sogar schon ISO zertifiziert sind.

1816 In vielen Bereichen sind wir sehr nachhaltig. Wir nutzen z. B. ehemalige Gaslager auch als
1817 Speicher. Dort, wo seit Millionen Jahren das Gas war, wird es wieder hineingepumpt. Das
1818 muss man sich wie eine Garage vorstellen. Das war Millionen Jahre in dieser Formation schon
1819 vorhanden. Und diese Speicher sind für tausende Jahre nutzbar. Vor 20 Millionen Jahren, wie
1820 die Platten sich aufgeschoben haben, ist unter der Erde Erdöl und Erdgas entstanden. Ich sag
1821 ja immer, dass Rohöl eigentlich etwas rein Biologisches ist, weil es aus den kleinen Tierchen,
1822 die sich dort abgesetzt haben, entstanden ist. Man wird bald mehr mit Erdgas fahren, der
1823 Meinung sind wir auch. Vom Öl gibt es sicher weniger auf der Welt als Gas. Gas gibt es sicher
1824 noch 200, 300 Jahre, Öl nicht so lange. Öl ist von seiner Beschaffenheit her schwieriger
1825 ersetzbar und wird für die Kunststoff- und Kosmetikindustrie als Rohstoff gebraucht. Selbst wir
1826 sind der Meinung, dass man mit Öl nicht Auto fahren sollte. Man sollte mit Gas fahren, weil
1827 viel mehr davon vorhanden ist. Obwohl Erdgasautos nur die Hälfte kosten, fahren nicht viele
1828 Leute damit.

1829 **N.S.: Ja, aber warum ist das so?**

1830 E.K.: Die Angebotspalette der Autohersteller war nicht attraktiv genug. Jetzt wird die Palette
1831 erweitert, es kommt z. B. der Golf 7, der Audi A3. In Italien fahren fast alle mit Erdgas, weil das
1832 billig und der Benzin so teuer ist. Italien hat, glaube ich, in ganz Europa die meisten
1833 Erdgasautos. Die Autohersteller bieten jetzt endlich ganz normale Autos an. Und es gibt in
1834 Österreich 200 Erdgastankstellen. Also das wird ein großes Thema sein, Erdgasautos.

1835 **N.S.: Sehr interessant. Na gut, Frau Kolm, Sie haben mir all meine Fragen sehr**
1836 **ausführlich beantwortet, wofür ich Ihnen herzlich danken möchte. Danke auch, dass Sie**
1837 **sich Zeit für unser Gespräch genommen haben. Wie bereits ausgemacht, werde ich das**
1838 **Interview transkribieren und Ihnen dann per Mail zur Autorisierung schicken, bevor ich**
1839 **es für meine Magisterarbeit verwende.**

1840 E.K.: Sehr gerne, ja, das passt für mich so.

Abstract

(German) In den letzten Jahren haben Themen wie Umweltkatastrophen, Klimawandel oder Endlichkeit von Ressourcen dazu geführt, dass Nachhaltigkeit und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung einen zentralen Stellenwert erlangt haben.

Im ersten Teil der Arbeit erfolgt die Erläuterung der Relevanz des Themas CSR und eine Begriffsabgrenzung, da eine Vielzahl verwandter Termini existiert. Außerdem werden diverse CSR-Theorien und -Modelle beschrieben und die historische Entstehungsgeschichte wird dargelegt. Die unternehmensseitigen Ziele sowie der Mehrwert, der CSR mit sich bringt, werden erläutert. Anschließend werden zwei österreichische Studien zu CSR mit dem Schwerpunkt auf Nachhaltigkeitskommunikation vorgestellt. Auf wichtige Initiativen, Institutionen und Auszeichnungen im Bereich CSR wie beispielsweise den UN Global Compact wird ebenso eingegangen. Den Schwerpunkt bildet CSR als Forschungsfeld in der Kommunikationswissenschaft, mit besonderem Augenmerk auf Social Media-Kommunikation. Da CSR oft in der Kritik steht, als imagefördernde PR-Maßnahme genutzt zu werden, ergibt sich auf Verbraucherseite die Herausforderung, mittels kritischer Reflexion zwischen ernst gemeintem sozialen Engagement und manipulativer Imagekorrektur zu differenzieren. Es wird erörtert, wie kommuniziert werden soll, um solchen Greenwashing-Vorwürfen vorzubeugen. Auf Herausforderungen und Hindernisse bei der CSR-Kommunikation wird ebenso eingegangen. Der österreichische Mineralöl- und Automobilmarkt wird dargestellt, wobei auf die Notwendigkeit von CSR gerade in diesen beiden Branchen näher eingegangen wird. Im empirischen Teil sind die Ergebnisse aus Expertenbefragungen zu finden. Es werden die unterschiedlichen Möglichkeiten und Ansätze, die sich für eine öffentlichkeitszentrierte CSR-Arbeit bieten, dargestellt und hinsichtlich ihrer Praktikabilität erörtert. Die vorliegende Arbeit liefert mittels einer Literaturstudie und einer qualitativen Expertenbefragung eine Handlungsanleitung für eine zielgruppenangepasste CSR-Kommunikation mit besonderem Fokus auf moderne Web 2.0-Technologien.

(English) Because of topics like climate change, environmental disasters or limited resources, sustainability and social responsibility gained importance.

In the first part of the thesis, the importance and relevance of CSR are displayed, as well as a differentiation to similar words, because there are many terms that nearly mean the same.

Various CSR-theories and models are being described and the origin and the history of CSR are explained. The goals and aims of companies, forcing sustainability and the advantages of CSR are analyzed. Following two Austrian studies about this topic, with the focus on sustainability-communication are examined. Initiatives, institutions and awards for CSR, for

example the UN Global Compact are explained. The focus of this thesis is CSR as a field of research in communication science, with a special attention to social media communication. Because critics sometimes say that CSR is only used as an image improving public relation intention, consumers have to differentiate between manipulating image correction and real social engagement. The manner of communication to avoid greenwashing-allegations is described, as well as the challenges and barriers related to CSR-Communication. The Austrian oil- and automobile industry and the special need of CSR in these two industry sectors´ are explained. In the empirical part the results of the interviews with the experts are extracted. The various approaches and potentials of public oriented CSR-communication are examined for practicability. The existing thesis delivers operational guidelines for a specific CSR-communication for stakeholders on base of a literature study with main focus on Web 2.0-technologies.

LEBENS LAUF

NATALIE STEGLICH

■ Persönliche Daten

Name: Natalie Steglich, BA
Familienstand: ledig

■ Ausbildung

2010-2014 Master-Studium an der Universität Wien-
Publizistik und Kommunikationswissenschaft
2007-2010 Studium an der FH Hagenberg;
Zweig: Kommunikation, Wissen, Medien
1999-2007 Bundesgymnasium Werndlpark in Steyr
1995-1999 Volksschule St.Ulrich

■ Praktische Erfahrungen

Seit 04.2013 eLearning Content Managerin
10.2010-03.2013 Gastronomietätigkeit
11.2009- 01.2010 Berufspraktikum im Bereich Öffentlichkeitsarbeit
08.2009- 10. 2009 Berufspraktikum im Bereich Wissens-
management, Marketing und Lernberatung
03.2009-10.2010 Schülernachhilfe in Englisch und Mathematik
07.2008-08.2008 Ferialpraxis im LKH Steyr

■ Sprachen

- Deutsch (Muttersprache)
- Englisch (fließend)
- Französisch (gut)
- Spanisch (Grundkenntnisse)

■ EDV-Kenntnisse

- Autorentools für E-Learningprogramme (Articulate Studio & Storyline, CourseLab, ViewletBuilder, Camtasia)
- Grafikdesign (Adobe CS5)
- Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint, Visio)

■ Zusatzqualifikationen

- B-Führerschein