

# **Corporate Social Responsibility –**

Aspekte von CSR-Aktivitäten  
und ihre Auswirkungen  
auf den Unternehmenserfolg

eingereicht von:  
Rafaela Grasl

**DIPLOMARBEIT**  
zur Erlangung des akademischen Grades  
Magistra rerum socialium oeconomicarumque

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
der Universität Wien

Studienrichtung: **Internationale Betriebswirtschaft**

Betreuer: Univ.-Prof. Dr. Franz Wirl  
externe Betreuerin: Univ. Doz. Mag. Dr. Christine Jasch  
Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

Wien, im März 2007

## Inhaltsübersicht

1	Einleitung.....	6
1.1	Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit .....	7
1.2	Roter Faden durch diese Arbeit .....	8
Theoretische Einführung		
2	Corporate Social Responsibility.....	9
2.1	Definition .....	9
2.2	Die Stakeholder .....	10
2.3	Anwendungsbereich von CSR .....	11
2.4	Relevanz des Themas .....	14
3	Internationale Akteure und Rahmendokumente von CSR .....	15
3.1	CSR in der EU .....	15
3.2	UN Global Compact .....	19
3.3	Global Reporting Initiative (GRI) .....	21
3.4	ISO 26000 – Guidance Standard on Social Responsibility .....	27
3.5	Weitere Standards .....	28
4	Relevante Studien zu CSR.....	29
4.1	Bertelsmann-Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ .....	29
4.2	Österreichische Studie „Ethik und Ökonomie – Widerspruch oder Komplement?“ .....	32
5	CSR in Österreich.....	33
5.1	Entwicklung.....	33
5.2	Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln.....	34
5.3	Der CSR-Leitfaden des österreichischen Normungsinstitut .....	35
5.4	RespACT austria.....	36
5.5	Der TRIGOS-Preis .....	37

## Empirischer Teil

6	CSR – rechnet sich.....	39
6.1	Das Projekt „TRIGOS – CSR rechnet sich“ .....	39
6.2	Aufgabenstellung der Diplomarbeit .....	41
7	TRIGOS-Einreichungen.....	42
7.1	Einreichkategorien und Größenklassen von TRIGOS.....	42
7.2	Auswertung der TRIGOS-Einreichungen 2005 und 2006 .....	43
8	Der CSR-Fragebogen.....	48
8.1	Die CSR-Kategorien für nachhaltige Entwicklung .....	48
8.2	Aufbau des CSR-Fragebogens .....	50
8.3	Prozess der Fragebogenerhebung .....	54
9	Auswertung des CSR-Fragebogens .....	55
9.1	Struktur der teilnehmenden Betriebe .....	55
9.2	Methode der Fragebogenauswertung .....	58
9.3	FRAGE 1: Was war die Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes? .....	60
9.4	FRAGE 2: Welche Ergebnisse hat das TRIGOS-Projekt gebracht? .....	65
9.5	Stimmt die Motivation mit den erzielten Ergebnissen überein? .....	70
9.6	FRAGE 3: Welche Effekte hat das Engagement für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen? .....	73
9.7	FRAGE 4: Wie würden Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens klassifizieren? .....	78
9.8	Zusammenfassung der Fragenbogen-Auswertung .....	80
9.9	Wirkungsanalyse.....	81
9.10	Telefoninterviews .....	87
10	Zwölf Thesen .....	93
10.1	Vorstellung der Thesen .....	93
10.2	Überprüfung der Thesen .....	94
11	Zusammenfassung und Ausblick.....	102

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	6
1.1	Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit .....	7
1.2	Roter Faden durch diese Arbeit .....	8
2	Corporate Social Responsibility .....	9
2.1	Definition .....	9
2.2	Die Stakeholder .....	10
2.3	Anwendungsbereich von CSR .....	11
2.4	Relevanz des Themas .....	14
3	Internationale Akteure und Rahmendokumente von CSR .....	15
3.1	CSR in der EU .....	15
3.1.1	Das Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ .....	15
3.1.1.1	CSR intern .....	16
3.1.1.1.1	Arbeitnehmer .....	16
3.1.1.1.2	Umweltschutz .....	17
3.1.1.2	CSR extern .....	17
3.1.2	Weitere Initiativen der EU .....	18
3.2	UN Global Compact .....	19
3.3	Global Reporting Initiative (GRI) .....	21
3.3.1	Gründung der Global Reporting Initiative .....	21
3.3.2	Vision von GRI und erste Umsetzung .....	22
3.3.3	Die Prinzipien der GRI-Guidelines 2002 .....	22
3.3.4	Inhalte der GRI-Guidelines 2002 .....	24
3.3.5	Weitere Entwicklung der GRI-Guidelines .....	26
3.4	ISO 26000 – Guidance Standard on Social Responsibility .....	27
3.5	Weitere Standards .....	28
4	Relevante Studien zu CSR .....	29
4.1	Bertelsmann-Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ .....	29
4.2	Österreichische Studie „Ethik und Ökonomie – Widerspruch oder Komplement?“ .....	32
5	CSR in Österreich.....	33
5.1	Entwicklung.....	33
5.2	Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln.....	34
5.3	Der CSR-Leitfaden des österreichischen Normungsinstitut .....	35
5.4	RespACT austria.....	36

5.5	Der TRIGOS-Preis .....	37
6	CSR – rechnet sich.....	39
6.1	Das Projekt „TRIGOS – CSR rechnet sich“ .....	39
6.2	Aufgabenstellung der Diplomarbeit .....	41
7	TRIGOS-Einreichungen.....	42
7.1	Einreichkategorien und Größenklassen von TRIGOS.....	42
7.2	Auswertung der TRIGOS-Einreichungen 2005 und 2006 .....	43
7.2.1	Gliederung nach Größenklassen und Einreichkategorien.....	43
7.2.2	Verteilung nach Sektoren .....	45
8	Der CSR-Fragebogen.....	48
8.1	Die CSR-Kategorien für nachhaltige Entwicklung.....	48
8.2	Aufbau des CSR-Fragebogens .....	50
8.3	Prozess der Fragebogenerhebung .....	54
9	Auswertung des CSR-Fragebogens .....	55
9.1	Struktur der teilnehmenden Betriebe .....	55
9.2	Methode der Fragebogenauswertung .....	58
9.3	FRAGE 1: Was war die Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes? .....	60
9.3.1	Gesamtergebnis in den CSR-Kategorien .....	60
9.3.1.1	Unterschiede in der Motivation für die Durchführung des TRIGOS-Projektes nach Größenklassen .....	62
9.3.1.2	Unterschiede in der Motivation nach Einreichkategorien .....	63
9.3.2	Unterschiede in der Motivation nach CSR-Subkategorien.....	63
9.3.3	Andere Beweggründe? Welche?.....	65
9.4	FRAGE 2: Welche Ergebnisse hat das TRIGOS-Projekt gebracht? .....	65
9.4.1	Gesamtergebnis in den CSR-Kategorien .....	66
9.4.1.1	Unterschiede der Ergebnisse des TRIGOS-Projektes nach Größenklassen....	67
9.4.1.2	Unterschiede der Ergebnisse nach Einreichkategorien .....	68
9.4.2	Unterschiede der Ergebnisse nach CSR-Subkategorien .....	68
9.4.3	Andere Ergebnisse? Welche?.....	70
9.5	Stimmt die Motivation mit den erzielten Ergebnissen überein? .....	70
9.5.1	Vergleich von Motivation und Ergebnissen nach CSR-Kategorien .....	70
9.5.2	Vergleich von Motivation und Ergebnissen nach CSR-Subkategorien .....	71
9.6	FRAGE 3: Welche Effekte hat das Engagement für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen? .....	73
9.6.1	Gesamtergebnis in den CSR-Kategorien .....	73
9.6.1.1	Unterschiede der Effekte des CSR- und Nachhaltigkeitsengagements nach Größenklassen .....	74
9.6.1.2	Unterschiede nach Einreichkategorien.....	75
9.6.2	Unterschiede bei den Effekte des CSR- und Nachhaltigkeitsengagements nach CSR-Subkategorien.....	76
9.6.3	Andere Effekte? Welche?.....	77

9.7	FRAGE 4: Wie würden Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens klassifizieren? .....	78
9.7.1	Gesamtergebnis nach CSR-Kategorien .....	78
9.7.2	Unterschiede der Stärken/Schwächen Selbsteinschätzung nach CSR-Subkategorien.....	79
9.7.3	Andere Stärken/Schwächen? .....	80
9.8	Zusammenfassung der Fragenbogen-Auswertung .....	80
9.9	Wirkungsanalyse.....	81
9.9.1	Wirkungsanalyse – TRIGOS-Projekt.....	82
9.9.1.1	Hat sich das Projekt gelohnt?.....	82
9.9.1.2	Haben Sie das ökonomisch gerechnet?.....	82
9.9.1.3	Wäre es möglich, das ökonomisch zu rechnen? Wie? .....	83
9.9.1.4	Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche? .....	84
9.9.2	Wirkungsanalyse – CSR-Maßnahmen allgemein.....	85
9.9.2.1	Haben Sie die Vorteilhaftigkeit dieser Maßnahmen ökonomisch gerechnet?...85	
9.9.2.2	Wäre es möglich, dies ökonomisch zu rechnen? Wie?.....	85
9.9.2.3	Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche? .....	86
9.9.3	Fazit.....	87
9.10	Telefoninterviews .....	87
9.10.1	Erhebung und Schwerpunktsetzung der Telefoninterviews .....	87
9.10.2	Kosten-Nutzen-Rechnung von CSR-Maßnahmen? .....	88
9.10.3	Der Nutzen von CSR-Maßnahmen.....	89
9.10.3.1	Imagenutzen .....	89
9.10.3.2	Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit .....	90
9.10.4	CSR-Maßnahmen im innerbetrieblichen Bereich .....	91
9.10.5	Träger der CSR-Maßnahmen.....	92
9.10.6	CSR und PR .....	92
10	Zwölf Thesen .....	93
10.1	Vorstellung der Thesen .....	93
10.1.1	Thesen zur Einreicherstruktur .....	93
10.1.2	Thesen zur Fragebogenauswertung.....	93
10.2	Überprüfung der Thesen .....	94
10.2.1	Thesen zur Einreicherstruktur .....	94
10.2.2	Thesen zur Fragebogenauswertung.....	97
11	Zusammenfassung und Ausblick.....	102
	Abkürzungsverzeichnis .....	105
	Abbildungsverzeichnis.....	106
	Tabellenverzeichnis.....	106
	Literaturverzeichnis .....	107
	Literaturverzeichnis .....	107
	Internetquellen.....	108
	Lebenslauf.....	111
	Anhang .....	113

# 1 Einleitung

Unternehmen werden sich zunehmend ihrer Rolle in der Gesellschaft bewusst. Das einst verbreitete Bild einer in sich abgeschlossenen Wirtschaftssphäre, die weitgehend neben der Sphäre der Gesellschaft existiert, hat sich längst überholt. Der gesellschaftliche Wandel und die Globalisierung stellen die Unternehmen vor neuen Herausforderungen. Die aktive Mitgestaltung und Beteiligung in der Gesellschaft bringt für Unternehmen auch eine zunehmende Verantwortung mit sich. Daraus entwickelte sich der Begriff „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“, oder die englische Bezeichnung „Corporate Social Responsibility (CSR)“.

In der Managementliteratur existiert der Begriff CSR seit den 70er Jahren im angloamerikanischen Raum und wird als Kernelement für nachhaltige Entwicklung gesehen. So wurde dort begonnen, CSR verstärkt in Wissenschaft und Praxis zu erforschen. Mit etwas Verzögerung wurde CSR auch in Europa und somit auch in Österreich zum Thema. Initiativen wurden gegründet und forcierten den Gedanken von CSR. Gerade im letzten Jahrzehnt hat die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen neue Relevanz bekommen. Verstärkt wurde dieser Trend durch Unternehmensskandale und Finanzmarktkrisen, wodurch die Gesellschaft wachgerufen wurde und skeptischer auf Unternehmen reagiert. Eine Auseinandersetzung und Definierung von CSR ist notwendig geworden. Auch die Medien sind auf dieses Thema sensibilisiert. Mehr und mehr Unternehmen springen auf den Zug auf und führen CSR-Aktivitäten durch, interne wie auch externe. Auch veröffentlichen sie neben ihren Finanzberichten zunehmend CSR- und Nachhaltigkeitsberichte, um darüber mit ihren Stakeholdern zu kommunizieren. Neue Partnerschaften zwischen Unternehmen und Non-Profit-Organisationen werden gebildet, um gegenseitig voneinander zu profitieren.

In dieser Arbeit wird nicht auf die ethischen Hintergründe von gesellschaftlicher Verantwortung eingegangen. Der Fokus liegt bei der wirtschaftlichen Bewertung von CSR-Aktivitäten. Das primäre Ziel eines Unternehmens ist per Definition

Gewinnmaximierung. Für das Unternehmen ist Gewinnerzielung, was die Nahrungsaufnahme für den Menschen ist: eine absolute Notwendigkeit. Kein vernünftiger Mensch definiert seinen Lebensinhalt ausschließlich durch die Nahrungsaufnahme. So streben auch „aufgeklärte“ Unternehmen mit ihren erzielten Gewinnen einen gesellschaftlichen Mehrwert zu stiften. Das Image eines Unternehmens wird zunehmend zu einem wertvollen Aktivposten, auch wenn er nicht direkt in der Bilanz aufscheint. Bei der Bewertung von Unternehmen ist ihr Image ein bedeutender Faktor. Das Image eines Unternehmens hängt unter anderem von der Einschätzung der Gesellschaft ab, wie das Unternehmen zur Realisierung gesellschaftlicher Werte beiträgt. Verantwortlicher Umgang mit den Stakeholdern und eine Unternehmenskultur, in der solche Werte von den Mitarbeitern internalisiert werden, sind wesentliche Bausteine für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

## ***1.1 Aufgabenstellung dieser Diplomarbeit***

Diese Diplomarbeit untersucht CSR-Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg. Hierbei werden folgende Fragestellungen behandelt:

- Welche Aktivitäten werden gemacht und in welchen Bereichen werden diese ausgeführt?
- Warum führen Unternehmen CSR-Aktivitäten durch?
- Welche Effekte bringen CSR-Aktivitäten für das Unternehmen?
- Haben diese CSR-Aktivitäten eine Auswirkung auf den Unternehmenserfolg und wie sind sie miteinander verknüpft?

Den Schwerpunkt bildet die Evaluierung von Effekten realisierter CSR-Maßnahmen in Unternehmen. Es wird untersucht, welche Aspekte bei CSR-Maßnahmen eine entscheidende Rolle spielen, was die Motivation dahinter ist und welche Auswirkungen CSR-Maßnahmen auf das Unternehmen haben. Weiters wird hinterfragt, welchen Nutzen das Unternehmen hat, solche Aktivitäten durchzuführen und ob sich ein Zusammenhang zwischen CSR-Maßnahmen und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ableiten lässt.



Als Grundlage dient eine Fragebogenerhebung in 150 ausgewählte Unternehmen, welche in den Jahren 2005 und 2006 für den TRIGOS-Preis eingereicht haben. Zur detaillierteren Befragung wurden zusätzlich Telefoninterviews durchgeführt. Die Fragebogenauswertung zeigt, welche Aspekte bei CSR eine entscheidende Rolle spielen und welche Effekte sie erzielen. Die Wirkungsanalyse sowie die Telefoninterviews untersuchen den Zusammenhang von CSR-Aktivitäten und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.

Die Aufgabenstellung wird im empirischen Teil im Kapitel 6.2 weiter detailliert.

## ***1.2 Roter Faden durch diese Arbeit***

Die Arbeit ist in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Der erste Abschnitt erläutert die Hintergründe zu diesem Thema. Zu Beginn wird dem Leser das Thema CSR näher gebracht. Hierzu werden einige Definitionen angegeben und die Teilbereiche genauer erklärt. Auf die Relevanz und Aktualität von CSR wird eingegangen. Die wichtigsten internationalen Akteure und Rahmenbedingungen werden vorgestellt und beschrieben. Zwei vorgestellte Studien befassen sich mit der Anwendung von CSR. Zum Schluss des Theorieteils werden die Entwicklung und die heutige Situation in Österreich abgebildet, sowie die Vertreter von CSR und zuständige Organisationen vorgestellt. Relevante Dokumente zum Thema CSR sind angeführt und der TRIGOS-Preis wird erklärt.

Dies leitet zum empirischen Teil über. Die im Rahmen der Arbeit durchgeführte Fragebogenaktion und Telefoninterviews werden ausgewertet. In diesem Teil werden zuerst die Struktur der am TRIGOS-Preis teilnehmenden Unternehmen und die eingereichten Projekte untersucht. Im Kapitel 8 wird der CSR-Fragebogen beschrieben sowie der Erhebungsprozess. Dann folgt die Auswertung der Fragebögen und der Telefoninterviews. Die im Laufe der Arbeit aufgestellten zwölf Thesen werden vorgestellt und überprüft.

## **2 Corporate Social Responsibility**

Corporate Social Responsibility (CSR) ist der englische und auch im deutschen Sprachraum übliche Begriff für gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen. In dieser Arbeit werden beide Begriffe synonym verwendet.

Die Öffentlichkeit erwartet immer mehr Verantwortungsbewusstsein von Konzernen und Betrieben. Hierbei bestehen große Erwartungen an Unternehmen neben ihren ökonomischen Zielen auch ökologische, soziale und ethische Aspekte mit einzubeziehen.<sup>1</sup>

### **2.1 Definition**

„Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das ausgehend vom Wertegerüst und den Zielen des Unternehmens dessen Rolle in der Gesellschaft und der damit einhergehenden Verantwortung konkretisiert. Es umfasst die Gesamtheit aller sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen. Die Integration dieses Engagements in inhaltlicher, zeitlicher und kommunikativer Hinsicht und die strukturell-prozessuale Implementierung in die Unternehmenstätigkeit, sowie die Sicherstellung langfristiger Wechselbeziehungen mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern) sind zentrale Bestandteile des CSR-Konzepts.“<sup>2</sup>

Die europäische Kommission, die sich viel mit dem Thema CSR beschäftigt und dazu auch das Grünbuch (siehe Kapitel 3.1.1) verfasste, definiert CSR: "Corporate Social Responsibility ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient,

---

<sup>1</sup> Meffert/Münstermann: Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis, 2005; Seite 2

<sup>2</sup> a. a. O.; Seite 22

auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren, da sie zunehmend erkennen, dass verantwortliches Verhalten zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt."<sup>3</sup>

Ergänzend wird auch eine Erklärung für „Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development)“ angeführt. Bedürfnisse der Gegenwart sollen befriedigt werden, ohne zukünftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre eigenen Bedürfnisse zu stillen. Im Gegensatz zu CSR hat sich das Thema „Nachhaltige Entwicklung“ aus dem Umweltschutzbereich heraus entwickelt und nicht aus der sozialen Fragestellung.<sup>4</sup>

## **2.2 Die Stakeholder**

Ein wichtiger Ansatz von CSR ist der Stakeholderansatz. Dieser besagt, dass Unternehmen die Interessen ihrer Anspruchsgruppen (Stakeholder) berücksichtigen. Hierbei ist es wichtig einen offenen Stakeholder-Dialog zu führen. Dies ist auch ein wichtiges Instrument um in der Gesellschaft Transparenz zu kommunizieren und Glaubwürdigkeit zu erlangen. Zu den Stakeholdern zählen, im Gegensatz zum Shareholderansatz, welcher nur die Interessen der Anteilseigner berücksichtigt, auch weitere Gruppen.

Zur Veranschaulichung der Stakeholdergruppen, wurde das Bild eines Baumes herangezogen. Der Baum steht als Symbol für die Umwelt eines Unternehmens. Das Fundament ist die Gesellschaft, die Rahmenbedingungen festlegt. Gegenüber diesem hat das Unternehmen gewisse Pflichten, grundsätzlich dessen Regeln einzuhalten, aber auch Rechte, als eigenständiges Mitglied zu handeln. Die Stakeholder werden in zwei Gruppen eingeteilt. Den Stamm bilden die internen Stakeholder, die unmittelbar mit dem Unternehmen in Verbindung stehen. Dazu zählen unter anderen die Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Lieferanten und Kreditgeber.

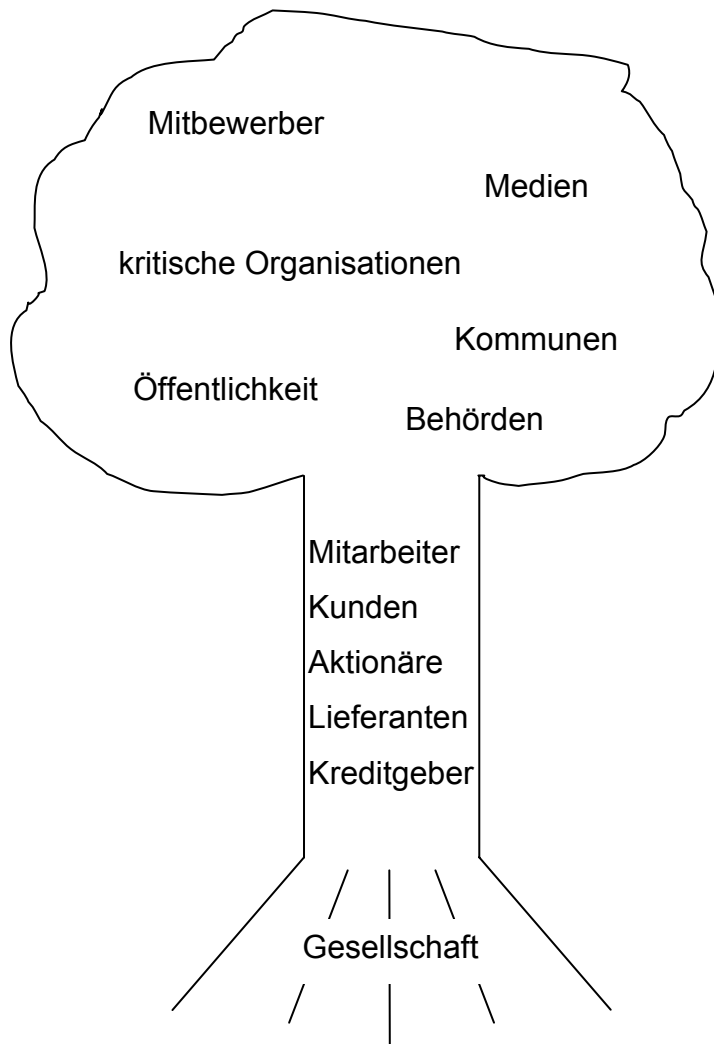
---

<sup>3</sup> Europäische Kommission: Die soziale Verantwortung der Unternehmen, 2002, Seite 7

<sup>4</sup> Meffert/Münstermann: Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis, 2005, Seite 16

Die Baumkrone repräsentiert die externe Stakeholdergruppe. Dazu zählen die nicht unmittelbar mit dem Unternehmen in Beziehung stehenden Gruppen, wie Mitbewerber, Kommunen, kritische Organisationen, Öffentlichkeit und Medien.

**Abbildung 1: Der Stakeholder-Baum**



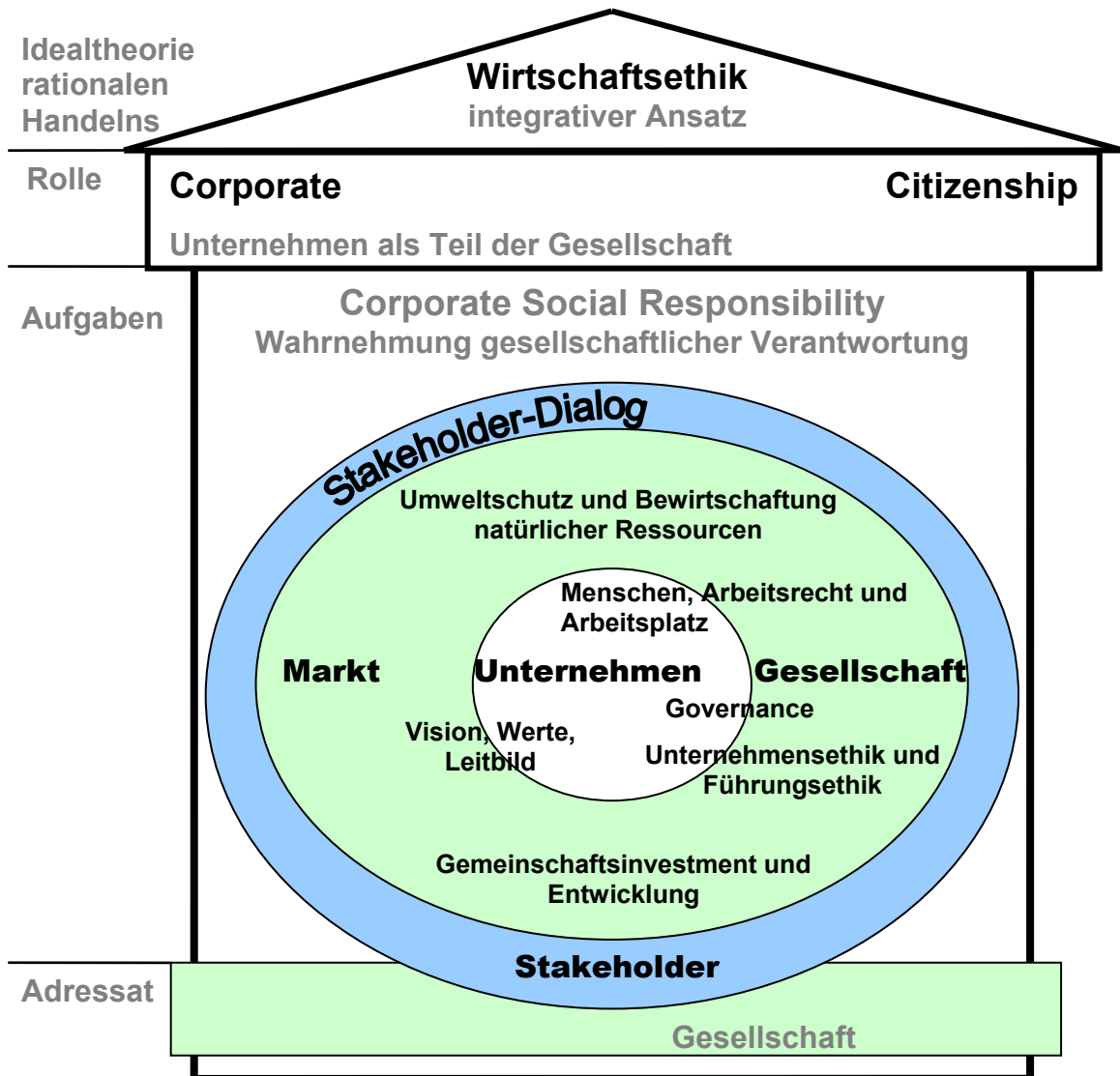
### **2.3 Anwendungsbereich von CSR**

Laut Milton Friedman's These „The business of business is business“, sah er die einzige Verantwortung eines Wirtschaftsunternehmens in der Erzielung von

Gewinnen.<sup>5</sup> CSR verfolgt jedoch einen umfangreicheren Ansatz, der erweiterte Aspekte mit einbezieht.

Abbildung 2: CSR-Betätigungsfelder

Quelle: Wieser, 2005, S. 90



Mit CSR bezeichnet man die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung. Darunter fallen viele Teilbereiche, die mit den Stakeholdern eng verbunden sind. Beispiele dafür sind:

- Menschen, Arbeitsrecht und Arbeitsplatz
- Umweltschutz und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen

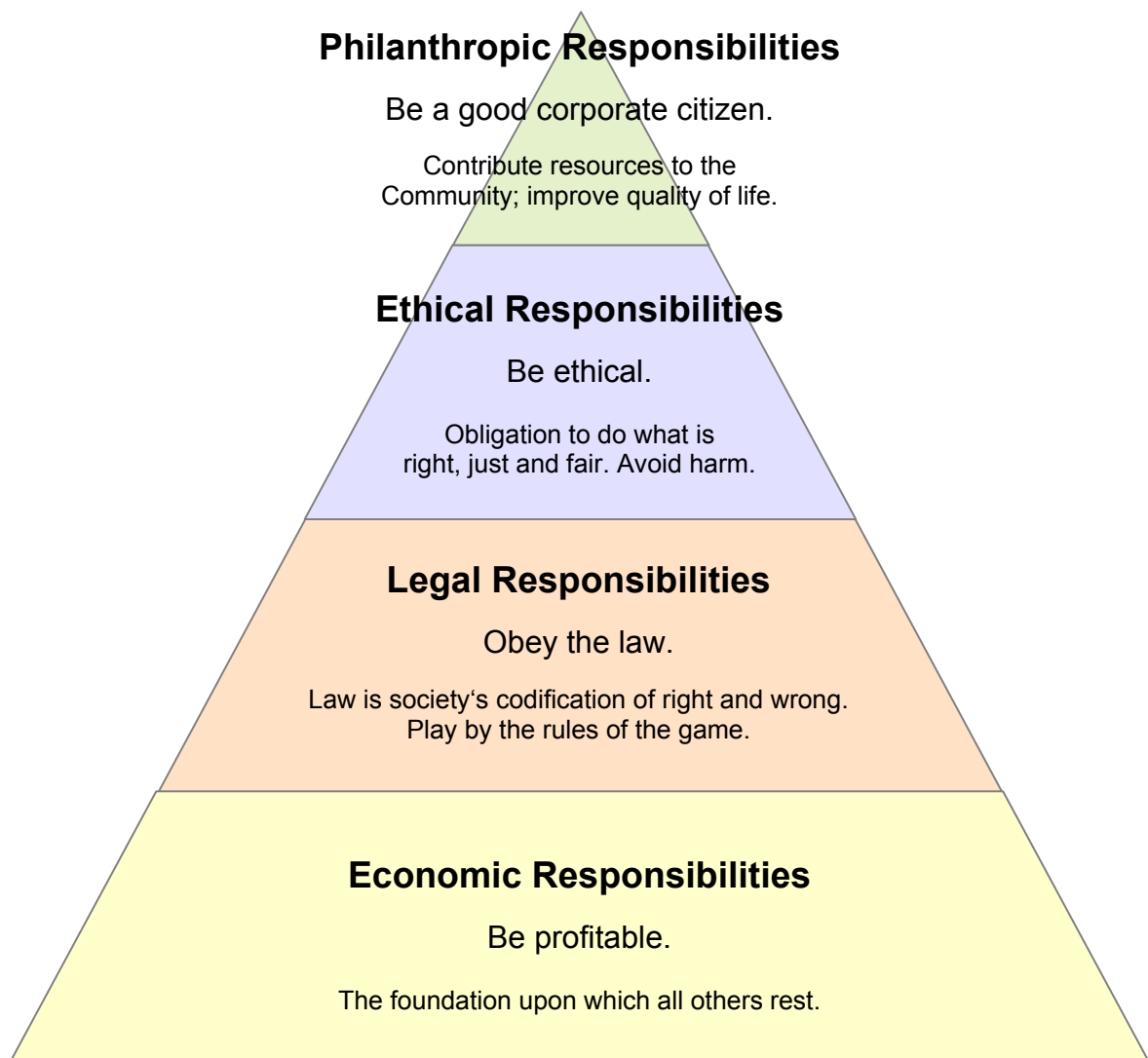
<sup>5</sup> Köppl, Neureiter: Corporate Social Responsibility, 2004, Seite 14

- Gemeinschaftsinvestment und wirtschaftliche Entwicklung
- Corporate Governance (CG) - umfasst die Regeln und Grundsätze in Bezug auf Organisation und Verhalten durch die ein Unternehmen geführt und kontrolliert wird.
- Vision, Werte, Leitbild
- Unternehmensethik und Führungsethik

Archie Carroll hat eines der bekanntesten und meist diskutierten Konzepte zu CSR erarbeitet. Mit einer Pyramide werden der Umfang und die Kategorien der sozialen Verantwortung abgebildet.

**Abbildung 3: Die Pyramide der Corporate Social Responsibility**

Quelle: Carroll (1993), S. 35



Als Fundament wird die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens angenommen. Diese gilt als Voraussetzung um die weiteren Verantwortlichkeiten aufzubauen. Die Einhaltung und Beachtung von geltenden Gesetzen beschreibt die nächste Ebene. In der dritten Stufe wird die ethisch richtige Haltung gegenüber ihren Stakeholdern erwartet, um ungerechtes Handeln zu vermeiden. Als letzte Stufe wünscht sich die Gesellschaft, dass sich Unternehmen als gute Bürger verhalten und ihren Beitrag zu mehr Lebensqualität leisten.<sup>6</sup>

## **2.4 Relevanz des Themas**

Die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen begleitet die Industriegesellschaft seit ihren Anfängen. Der gesellschaftliche Wandel mit seinen Herausforderungen, sowie Finanzmarktkrisen und Unternehmensskandale (Enron, WorldCom und Parmalat, ...) haben in den letzten Jahren die Öffentlichkeit verstärkt für diese Themen sensibilisiert.

Auch die Globalisierung mit ihren Auswirkungen und die Verfolgung der UN Millenniumsziele (Armutsbekämpfung, Einhaltung der Menschenrechte, Umweltschutz, Friedenssicherung, ...) haben CSR zu einem topaktuellen und viel diskutierten Thema gemacht.<sup>7</sup>

---

6 Carroll: Business & Society, Ethics and Stakeholder Management, 1993, Seite 35ff

7 <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3>; Stand: 2007-01-10

### **3 Internationale Akteure und Rahmendokumente von CSR**

Internationale Akteure haben mit ihre Aktivitäten dazu beigetragen, die Bewusstseinsbildung für CSR in der Öffentlichkeit und in Unternehmen zu forcieren. Die Europäische Kommission ist bemüht, das Interesse für CSR zu stärken. Auf globaler Ebene wurde im Jahr 2000 der UN Global Compact gegründet. Dieser versucht die Unternehmen bei der Realisierung der Millennium Goals mit einzubinden. Die Global Reporting Initiative gibt die Richtlinien zur Berichterstattung über CSR-Maßnahmen von Unternehmen vor. Zum Schluss dieses Kapitels wird auf CSR-Standards eingegangen, insbesondere auf den ISO-26000 Prozess.

#### **3.1 CSR in der EU**

Die Europäische Union (EU) beschäftigt sich schon seit längerem mit dem Thema CSR. Im Jahre 2001 hat die Europäische Kommission das Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ veröffentlicht. „Grünbücher sind von der Kommission veröffentlichte Mitteilungen, die zur Diskussion über einen bestimmten Politikbereich dienen.“<sup>8</sup>

##### **3.1.1 Das Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“**

In diesem Grünbuch werden die Rahmenbedingungen für Corporate Social Responsibility festgelegt. Diese Rahmenbedingungen sollen den Unternehmen einen Denkanstoß geben und den freiwilligen Charakter von CSR betonen. Das Grünbuch soll keine Vorgabe für Unternehmen, die soziale Verantwortung übernehmen wollen, sein. Vielmehr dient es zur Anregung und Unterstützung zur

---

<sup>8</sup> [http://europa.eu/documents/comm/index\\_de.htm](http://europa.eu/documents/comm/index_de.htm); Stand: 2007-01-24



Ideenfindung. Es dient auch als Grundstein um CSR-Praktiken in Europa zu vereinheitlichen. Die Kommission eine Basisstrategie vorgeschlagen. Danach sollen Unternehmen in ihrem Jahresbericht eine Bewertung der Unternehmensleistung nach finanziellen, ökologischen und sozialen Kriterien vornehmen. Zur weiteren Forcierung von CSR werden Unternehmen, die CSR Maßnahmen umsetzen, gefördert.<sup>9</sup>

Das Konzept der sozialen Verantwortung wird in zwei Dimensionen unterteilt, die interne und die externe.<sup>10</sup>

### **3.1.1.1 CSR intern**

Nach Ansicht der EU betrifft die interne Dimension in erster Linie die Arbeitnehmer und den Umweltschutz. Diese Punkte können beitragen den Wandel in der Wirtschaftswelt besser zu bewältigen und generieren somit einen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen.

#### **3.1.1.1.1 Arbeitnehmer**

Im Bereich des Arbeitnehmers geht es um Punkte wie Humanressourcenmanagement, welches Aspekte wie lebenslanges Lernen, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Sicherheit am Arbeitsplatz aber auch bessere Informationspolitik und Empowerment der Mitarbeiter berücksichtigt.

Einen weiteren Punkt stellt der Bereich Arbeitsschutzes dar. Ein Unternehmen das soziale Verantwortung übernimmt, kann über die gesetzlichen Bestimmungen hinaus in die Sicherheit der Arbeitnehmer investieren. Durch einen sicheren Arbeitsplatz wird das Risiko von Arbeitsunfällen minimiert und somit weitere Kosten gespart. Auch bei Beschaffungsentscheidungen nehmen Arbeitsschutzkriterien einen immer höheren Stellenwert ein.

---

9 Grünbuch der EU zu CSR, 2001, Seite 25f

10 Grünbuch der EU zu CSR, 2001, Seite 8ff

Heute sind Unternehmen auch mit den Problemen eines schnellen wirtschaftlichen Wandels konfrontiert. Hierbei kann CSR unterstützen. Bei einer funktionierenden Umstrukturierung müssen Unternehmen und Arbeitnehmervertreter eng miteinander zusammen arbeiten. Es sollte angestrebt werden, die Rechte der Arbeitnehmer zu schützen. Zur besseren Anpassung an neue Rahmenbedingungen sollen Möglichkeiten für Schulungen angeboten werden. Nach Meinung der EU können solche Maßnahmen der sozialen Verantwortung dem Unternehmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit verhelfen.

#### **3.1.1.1.2 Umweltschutz**

Die EU betrachtet Umweltschutz als Einschränkung des Ressourcenverbrauchs, der Umweltverschmutzung und der Abfallproduktion. Der sparsame Einsatz natürlicher Ressourcen wird im „Environmental Management and Audit Scheme“ (EMAS)-Programm gefördert. Mit dem EMAS-Zertifikat werden Unternehmen für umgesetzte Umweltschutzmaßnahmen ausgezeichnet.

#### **3.1.1.2 CSR extern**

Die externe Dimension betrachtet unter anderem die Integration der Unternehmen in das lokale Umfeld. Unternehmen erfüllen eine wichtige Funktion, indem sie Arbeitsplätze bieten, Entgelt und Sozialleistungen zahlen und der Kommune Steuereinnahmen beschere. Nach Einschätzung der EU beeinflusst das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber, Produzent und Akteur auf lokaler Ebene mit Sicherheit seine Wettbewerbsfähigkeit. Es liegt im Interesse eines Unternehmens, die lokale Gemeinschaft zu fördern. In dieser leben ein Teil der Arbeitnehmer und der Kunden (vor allem für Klein- und Mittelbetriebe (KMUs)).

Eine gute Zusammenarbeit mit Zulieferern, Abnehmern und sonstigen Geschäftspartnern bestimmt ebenso die Qualität und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Qualitätssteigerung kann durchaus zu Kostensenkungen führen.

Als dritten Punkt sieht die EU auf die Einhaltung der Menschenrechte auf globaler Ebene.

Einen weiteren Aspekt stellt der globale Umweltschutz dar. Unternehmen tragen durch den Verbrauch natürlicher Ressourcen aus allen Teilen der Welt Verantwortung für globalen Umweltschutz. Deshalb wurde von den Vereinten Nationen der Global Compact (siehe auch 3.2) initiiert, um die Wirtschaft für den sozialen und ökologischen Fortschritt zu sensibilisieren.

### **3.1.2 Weitere Initiativen der EU**

Im Juli 2002 hat die Europäische Kommission das Dokument „Die soziale Verantwortung der Unternehmen - ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ veröffentlicht. Dieser beinhaltet folgende Vorschläge:<sup>11</sup>

- Das Wissen über die positiven Auswirkungen von CSR auf Wirtschaft und Gesellschaft in Europa und weltweit zu vertiefen, vor allem in den Entwicklungsländern,
- den Austausch von Erfahrungen mit CSR und bewährten Praktiken zwischen den Unternehmen zu intensivieren,
- die Entwicklung von CSR-Managementkompetenzen zu unterstützen,
- CSR in KMU zu fördern,
- die Konvergenz und Transparenz von CSR-Praktiken und -Instrumenten zu erleichtern,
- ein Stakeholder-Forum zu CSR auf europäischer Ebene einzurichten und
- CSR in die Gemeinschaftspolitik zu integrieren.

Im März 2006 hat die Kommission eine neue Mitteilung über CSR mit dem Titel „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“

---

<sup>11</sup> Europäische Kommission: Die soziale Verantwortung der Unternehmen, 2002, Seite 3ff

publiziert.<sup>12</sup> In dieser Mitteilung gibt die Kommission ihre Unterstützung für ein europäisches Bündnis zur Förderung von CSR bekannt. Dieses Bündnis stellt eine Plattform für CSR-Initiativen von Unternehmen jeder Größe und ihren Interessensvertretern dar. Es wird hervorgehoben, dass CSR zur nachhaltigen Entwicklung und zur europäischen Strategie für Wachstum und Beschäftigung beitragen kann. CSR-Praktiken helfen bei der Erreichung von Ziele, wie schonender Nutzung natürlicher Ressourcen, besserer Innovationsleistung, Bekämpfung der Armut und stärkerer Achtung der Menschenrechte. Als Ziel wurde gesetzt, Europa auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend zu machen.

### **3.2 UN Global Compact<sup>13</sup>**

„Wenn die Globalisierung nicht für alle von Nutzen ist, wird sie am Ende für keinen von Nutzen sein“. Dies sprach Kofi Annan als UN-Generalsekretär am 31. Jänner 1999 vor Vertretern der Privatwirtschaft. Damit sollten neben den Staatsgemeinschaften auch die Unternehmen in den Entwicklungsprozess Millenniumsziele mit eingebunden werden. So entstand der UN-Global Compact, ein weltweiter Pakt, der sowohl Vertreter der Privatwirtschaft, als auch der Vereinten Nationen, Arbeitnehmer und die Zivilgesellschaft mit einbezieht, um Lösungen für die Herausforderungen der Globalisierung im Bezug auf Sozial- und Umweltprinzipien zu finden. Die operative Phase des Paktes begann im Juli 2000 am Amtssitz der Vereinten Nationen in New York.

Die zehn Prinzipien des Global Compact:<sup>14</sup>

Menschenrechte:

1. Die Wirtschaft soll die international verkündeten Menschenrechte in ihrem Einflussbereich unterstützen und achten und

---

12 Europäische Kommission: Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung, 2006, Seite 3ff

13 <http://www.globalcompact.org>; Stand: 2007-01-11

14 <http://www.globalcompact.org/Languages/german/de-gc-flyer-05.pdf>; Stand: 2007-01-11

2. sicherstellen, dass sie nicht zum Komplizen von Menschenrechtsverletzungen wird.

#### Arbeitsbeziehungen:

3. Die Wirtschaft soll die Vereinigungsfreiheit wahren und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Tarifverhandlungen gewährleisten sowie ferner auf
4. die Beseitigung aller Formen der Zwangs- oder Pflichtarbeit,
5. die tatsächliche Abschaffung der Kinderarbeit und
6. die Beseitigung von Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf hinwirken.

#### Umwelt:

7. Die Wirtschaft soll umsichtig an ökologische Herausforderungen herangehen,
8. Initiativen zur Förderung eines verantwortlicheren Umgangs mit der Umwelt durchführen und
9. sich für die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien einsetzen.

#### Bekämpfung der Korruption:

10. Die Wirtschaft soll alle Formen der Korruption bekämpfen, einschließlich Erpressung und Bestechung.

Die teilnehmenden Unternehmen verpflichten sich die zehn Grundprinzipien einzuhalten. Es findet kein Monitoring statt, das dies überprüft, jedoch müssen die Unternehmen einmal jährlich einen Fortschrittsbericht über die Umsetzung der Prinzipien verfassen und an das Sekretariat des UN-Global Compact schicken. Alle teilnehmenden Unternehmen werden auf der Homepage der Global Compact aufgelistet. Der Global Compact hat über 3800 Mitglieder, davon sind über 2900 Unternehmen aus 100 verschiedenen Ländern der Welt.<sup>15</sup> Aus Österreich haben sich zehn Unternehmen am Global Compact beteiligt.<sup>16</sup> Wenn ein Unternehmen es verabsäumt, nach wiederholter Aufforderung, seinen Fortschrittsbericht zu schicken, wird es mit einem Sternchen versehen und auf die so genannte „Black List“ gesetzt. Bis jetzt waren das 335 Unternehmen.

---

15 <http://www.globalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>; Stand: 2007-01-11

16 [http://www.globalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search\\_participant.html?submit\\_x=page](http://www.globalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?submit_x=page); Stand: 2007-01-11

### **3.3 Global Reporting Initiative (GRI)<sup>17</sup>**

Es gibt wenig Literatur über die Bewertung von CSR-Maßnahmen. Einige internationale Standards sowie Rahmendokumente stellen Richtlinien zur Verfügung, wie CSR-Maßnahmen den Stakeholdern kommuniziert und mit anderen verglichen werden können.

Die weltweit anerkannte und größte Initiative, die Richtlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung herausgibt, ist die Global Reporting Initiative (GRI). Auf diese wird näher eingegangen, da sie als Grundlage bei der Erstellung des Fragebogens diene.

Nachhaltigkeitsberichterstattung wird vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) definiert: „Unter einem Sustainability Reporting (Nachhaltigkeitsberichterstattung) versteht man einen öffentlichen Bericht von Firmen, der internen und externen Interessensgruppen (Stakeholder) ein umfassendes Bild über die Firmenposition und deren Aktivitäten in den Bereichen Ökonomie, Umwelt und Soziales liefert.“<sup>18</sup>

#### **3.3.1 Gründung der Global Reporting Initiative**

Die GRI wurde 1997 als gemeinsame Initiative von der US Nicht-Regierungsorganisation (NGO) „Coalition für Environmentally Responsible Economics (CERES)“ und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) ins Leben gerufen. Heute ist GRI eine unabhängige Multistakeholder-Initiative. Das Sekretariat befindet sich in Amsterdam, Niederlande. Zahlreiche Unternehmen, Menschenrechts-, Umwelt-, Arbeits- und staatliche Organisationen sowie andere Stakeholder beteiligen sich weltweit aktiv an dieser Initiative.<sup>19</sup>

---

17 Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002; Deutsche Übersetzung; URL: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002\\_Guidelines\\_DUE.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002_Guidelines_DUE.pdf); Stand: 2007-01-09

18 <http://www.respect.at/content/respect/service/glossar/article/1663.html>; Stand: 2007-01-10

19 [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002\\_Guidelines\\_DUE.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002_Guidelines_DUE.pdf), Seite 63; Stand: 2007-01-11

### 3.3.2 Vision von GRI und erste Umsetzung

Die GRI wurde mit der Vision gegründet, international anerkannte und vergleichbare Richtlinien für die Berichterstattung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Performance, auch bekannt unter dem Namen der „Triple Bottom Line“, zu erstellen. Ursprünglich waren diese Richtlinien nur für Unternehmen gedacht. Sie wurden auf alle Betriebsfelder ausgeweitet, wie staatliche Organisationen sowie NGOs. Die Initiative ist bemüht, Organisationen zu motivieren, Nachhaltigkeitsberichte zu veröffentlichen und gleichzeitig das Niveau der Berichterstattung qualitativ zu erhöhen. Die GRI-Guidelines sollen nachhaltige Entwicklung weltweit unterstützen und Entscheidungshilfe bei Fragen zu nachhaltiger Entwicklung sein.

Im Jahr 1999 wurde der GRI-Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (GRI Sustainability Reporting Guidelines) erstmals vorgestellt. Diese wurden in der Pilotphase von 1999 bis 2000 in 21 Unternehmen getestet und seither kontinuierlich verbessert und erweitert. 2002 wurde die revidierte Version während des Weltgipfels zur nachhaltigen Entwicklung präsentiert. Die Version 2002 wurde der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Diplomarbeit zu Grunde gelegt.

### 3.3.3 Die Prinzipien der GRI-Guidelines 2002

„Die Prinzipien der Transparenz und Einbeziehung bilden den Ausgangspunkt des Berichterstattungsprozesses und sind in alle anderen Prinzipien eingeflochten. Alle Entscheidungen über die Berichterstattung (z.B. wie, wann, über was) berücksichtigen diese zwei Prinzipien und die damit verbundene Praxis.“<sup>20</sup>

- *Transparenz:* „Die vollständige Offenlegung von Prozessen, Verfahren und Annahmen der Berichterstattung ist für die Glaubwürdigkeit eines Berichts unerlässlich.“

---

20 a. a. O., Seite 19ff

- *Einbeziehung*: „Die berichterstattende Organisation sollte ihre Stakeholder systematisch einbeziehen, um die Qualität ihrer Berichte kontinuierlich zu präzisieren und zu erhöhen.“
- *Vollständigkeit*: „Alle Informationen, die für die Adressaten wichtig sind, um die Nachhaltigkeitsleistung einer Organisation zu beurteilen, sollten in einer Form im Bericht erscheinen, die mit den für den Bericht angegebenen Bilanzierungsgrenzen, den angegebenen Bereich und dem Zeitraum, auf den sich der Bericht bezieht, konsistent ist.“
- *Relevanz*: „Relevanz ist der Grad der Bedeutung, die einem besonderen Aspekt, Indikator oder einer Information zugemessen wird. Sie stellt die Schwelle dar, ab der Information so bedeutsam wird, dass über sie berichtet werden sollte.“
- *Nachhaltigkeitskontext*: „Die berichterstattende Organisation sollte versuchen, ihre Leistung in den größeren Kontext ökologischer, gesellschaftlicher oder anderer Grenzen oder Einschränkungen zu stellen, insbesondere dann, wenn ein solcher Kontext die Verständlichkeit der berichteten Informationen grundlegend erhöht.“
- *Genauigkeit*: „Das Prinzip der Genauigkeit bezieht sich auf das Erreichen eines bestimmten Grades an Exaktheit der berichteten Informationen. Ziel ist es eine niedrige Fehlerquote zu erreichen, damit die Nutzer ihre Entscheidungen auf Basis von sehr verlässlichen Informationen treffen können.“
- *Neutralität*: „Berichte sollten Vorurteile und Verzerrungen in der Wahl und der Darstellung von Informationen vermeiden. Sie sollten außerdem um eine ausgewogene Darstellung der Unternehmensleistung bemüht sein.“
- *Vergleichbarkeit*: „Einmal gewählte Grenzen und Bereiche sollten bei der Berichterstattung beibehalten werden. Von der berichtenden Organisation wird verlangt, dass sie alle Änderungen offen legt und zuvor berichtete Informationen weiterhin veröffentlicht.“
- *Klarheit*: „Informationen sollten in der Form verfügbar gemacht werden, dass sie eine größtmögliche Anzahl von Stakeholdern ansprechen und dabei ein geeigneter Detaillierungsgrad aufrechterhalten wird. Dies wird dem berichtenden Unternehmen durch die aktuelle und laufende Information



über die verschiedenen Ansprüche und Hintergründe ihrer Stakeholdergruppen ermöglicht.“

- *Aktualität:* „Berichte sollten regelmäßig veröffentlicht werden, um die Bedürfnisse der Adressaten zu erfüllen und dem Charakter der Informationen zu entsprechen.“

### **3.3.4 Inhalte der GRI-Guidelines 2002**

Die Guidelines bieten eine Struktur für die Darstellung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in Bezug auf Organisationsaktivitäten, Dienstleistungen und Produkten.

Die zentralen Aspekte der GRI-Guidelines:

- *Ökonomische Kriterien:* beinhalten Gehälter und Löhne, Produktivität, Outsourcing, Forschung und Entwicklung und Ausbildung
- *Ökologische Kriterien:* Auswirkung auf Wasser, Luft, Land, Artenvielfalt und Gesundheit
- *Soziale Kriterien:* Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz, Arbeitsrechtsbestimmungen, Menschenrechte, Gehälter und Arbeitsbedingungen im Rahmen des Outsourcing

„Der GRI-Leitfaden:

- legt Berichterstattungsprinzipien und spezifische Inhalte dar, die bei der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichtes auf der Ebene einer Organisation helfen;
- unterstützt Organisationen dabei, ein ausgewogenes und angemessenes Bild ihrer ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung darzustellen;
- fördert die Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeitsberichten unter Berücksichtigung praktischer Überlegungen zur Offenlegung von Informationen diverser Organisationen – viele davon mit umfassenden und geografisch verstreuten Tätigkeitsfeldern;

- unterstützt ein Benchmarking und die Beurteilung von Nachhaltigkeitsleistungen in Bezug auf Codices, Leistungsstandards und freiwillige Initiativen;
- dient als Instrument um die Einbeziehung von Stakeholdern zu organisieren.“<sup>21</sup>

Der GRI Leitfaden dient der externen Berichterstattung von Organisationen. Dabei soll kommuniziert werden:

- ergriffene Maßnahmen, die die Nachhaltigkeitsleistung verbessern
- die Folgen solcher Maßnahmen und
- zukünftige Verbesserungsstrategien.<sup>22</sup>

„GRI ergänzt andere Ansätze und Praktiken, die von Organisationen für das Management der Nachhaltigkeitsleistung angewendet werden, einschließlich:

- Unternehmensgrundsätze und Verhaltenscodizes (allgemeine Prinzipien der Unternehmenssteuerung);
- Organisationale Grundsätze (interne Anleitungen oder Regeln über die Art und Weise wie eine Organisation ein Thema angeht);
- Standards (vorgeschriebene Methoden, Prozesse oder Leistungsziele);
- Freiwillige Initiativen Dritter;
- Managementsysteme (sowohl zertifizierte als auch nicht zertifizierte Systeme, die Bereiche wie ökologische oder gesellschaftliche Leistungen oder Qualitätsmanagement abdecken).“<sup>23</sup>

In fünf Abschnitten werden die Berichtselemente und Leistungsindikatoren für den GRI-Leitfaden 2002 ausführlich dargestellt. Zu den Berichtselementen zählen:<sup>24</sup>

1. Vision und Strategie
  - 1.1 Darstellung
  - 1.2 Stellungnahme und Unternehmensleitung
2. Profil

---

21 a. a. O., Seite 14

22 a. a. O., Seite 10

23 a. a. O., Seite 10f

24 a. a. O., Seite 29

- 2.1 ff Organisationsprofil
- 2.10 ff Berichtsabgrenzung
- 2.17 ff Berichtsprofil
- 3. Governance Strukturen und Managementsysteme
  - 3.1 ff Struktur und Governance
  - 3.9 ff Einbindung von Stakeholdern
  - 3.13. ff umfassende Geschäftsgrundsätze und Managementsysteme
- 4. GRI Content Index (Darstellung in Tabellenform)
- 5. Leistungsindikatoren: Kernindikatoren und Zusatzindikatoren (Ökonomische Leistungsindikatoren, Ökologische Leistungsindikatoren und Gesellschaftliche/Soziale Leistungsindikatoren)

Die Leistungsindikatoren werden in Kapitel 8.1 im Zusammenhang mit der Fragebogenerstellung aufgelistet.

Für kleinere und mittlere Unternehmen bietet die GRI das Handbuch High 5, das eine vereinfachte Anleitung zum Sustainability Reporting darstellt.

### **3.3.5 Weitere Entwicklung der GRI-Guidelines**

Nach Abschluss der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Diplomarbeit wurde im Oktober 2006 eine neue Version „GRI – G3-Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung“ bei der Konferenz in Amsterdam vorgestellt. In diesem Rahmen wurde auch die Allianz der GRI mit dem Global Compact bekannt gegeben. Mitglieder des Global Compact werden aufgefordert, ihre vorzulegenden Nachhaltigkeits- und CSR-Berichte nach den Leitlinien der GRI zu verfassen. In einem Leitfaden wird erläutert, wie die Unternehmen bei der Berichterstattung die neuen GRI – G3-Richtlinien anwenden können. Diese Entwicklung ist auch im Interesse der Unternehmen, da ihre Berichte vergleichbar werden, wie es auch das Ziel von GRI ist, die Nachhaltigkeitsberichte so vergleichbar wie Finanzberichte zu machen.

Die Akzeptanz der GRI reicht weltweit und es gibt große positive Resonanz auch von kritischen Stakeholdern wie Greenpeace. Es ist wichtig, dass die Berichte von einer unabhängigen dritten Instanz kritisch überprüft werden. Berichte über Nachhaltigkeitsaktivitäten sollen nicht als kosmetische PR dienen.

### **3.4 ISO 26000 – Guidance Standard on Social Responsibility<sup>25</sup>**

Um mehr Einheitlichkeit in das komplexe Thema der gesellschaftlichen Verantwortung (Social Responsibility) zu bringen, befasst sich das internationale Normungsinstitut, International Standard Organisation (ISO) damit und erarbeitet Internationale Richtlinien für gesellschaftliche Verantwortung, ISO 26000 – Guidance Standard on Social Responsibility. Das Ziel des ISO 26000 Prozesses ist, ein Leitdokument zu erstellen, welches das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung in seiner ganzen Komplexität erfasst, aber dennoch in einfacher und verständlicher Sprache verfasst ist. Diese Richtlinien sollen freiwillige weltweitgültige Rahmenbedingungen darstellen und beinhalten Definitionen und Methoden der Umsetzung und Evaluierung von Social Responsibility (SR). Hierbei wurde absichtlich der Term SR statt CSR verwendet, da diese Richtlinien für alle Arten von Organisationen anwendbar sein sollen, nicht nur für Unternehmen (Corporations). Weiters soll der Standard dazu beitragen, die Glaubwürdigkeit der Berichterstattung über SR zu verbessern, das weltweite Bewusstsein über gesellschaftliche Verantwortung zu stärken und eine einheitliche Terminologie zu schaffen, welche die bereits existierenden Dokumente mit einbezieht.

In dem Prozess involvierte Interessensgruppen sind die Industrie, die Regierung, Arbeitnehmervertreter, Konsumenten, NGOs und die Wissenschaft. Der Prozess begann im März 2005 und es ist beabsichtigt den ISO 26000 im Oktober 2008 zu veröffentlichen. Die Aufgaben wurden sechs Arbeitsgruppen zugeteilt, wobei sich die ersten drei mit strukturellen Fragen und die anderen mit den inhaltlichen Fragen auseinander setzen.

---

<sup>25</sup> [www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr); Stand: 2007-01-12

Österreich spielt bei der Entwicklung eine tragende Rolle. Der Vorsitz der sechsten Arbeitsgruppe wird von einem Österreicher gestellt, wie auch der in Österreich entwickelte CSR-Leitfaden (siehe Kapitel 5.3) als Basisdokument herangezogen wird.

### **3.5 Weitere Standards**

Es gibt auch noch die zwei internationalen Standards „AA 1000 Assurance Standards“ für soziale und nachhaltige Berichterstattung und „Social Accountability 8000 (SA 8000)“, ein globales Zertifizierungssystem zur Einhaltung von humanen Arbeitsbedingungen, basierend auf den International Labour Organisation (ILO) Standards und UN-Normen.<sup>26</sup> Darauf wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

---

<sup>26</sup> Wieser: Corporate Social Responsibility – Ethik, Kosmetik oder Strategie?, 2004; Seite 58f

## 4 Relevante Studien zu CSR

Zwei Studien, die sich mit für diese Arbeit relevanten Themen beschäftigen, werden vorgestellt. In der Studie der Bertelsmann Stiftung werden die Aspekte und Einflussfaktoren von gesellschaftlicher Verantwortung und die Gründe, warum CSR-Maßnahmen durchgeführt werden, dargestellt. Eine österreichische Studie zeigt die Bedeutung von CSR in österreichischen Unternehmen und Zukunftsaussichten. Auf beide Studien wird im Kapitel 9 und 10 bei der Auswertung des CSR-Fragebogens Bezug genommen.

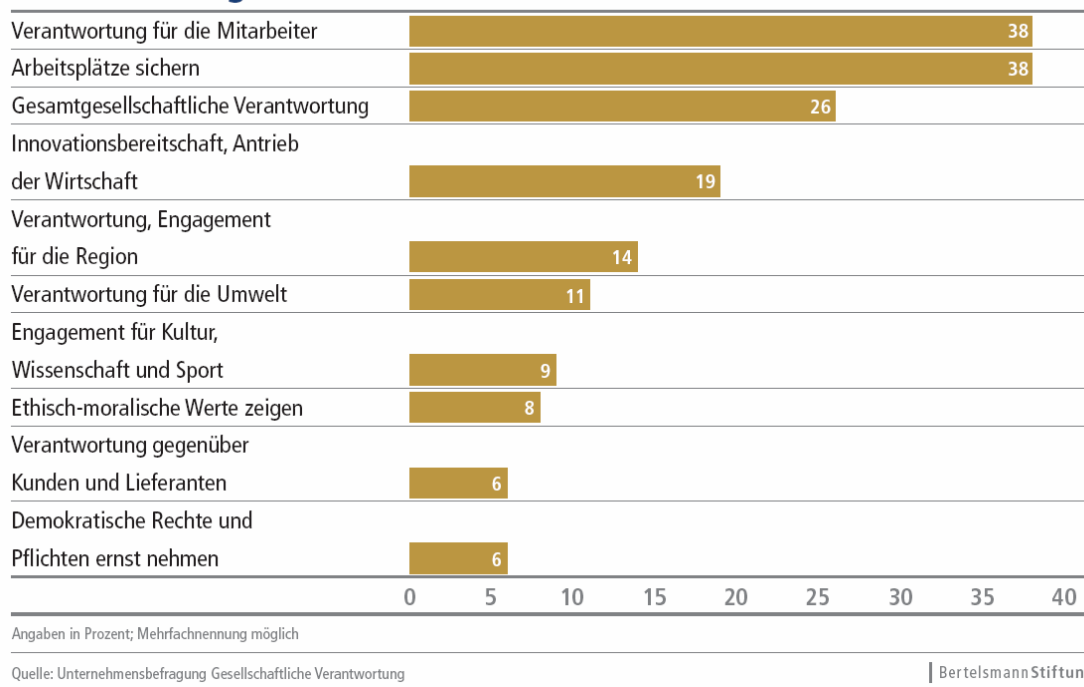
### **4.1 Bertelsmann-Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“<sup>27</sup>**

Die Bertelsmann Stiftung beschäftigt sich viel mit dem Thema CSR und hat dazu bereits mehrere Studien durchgeführt, im Jahre 2005 die Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“. Für die Untersuchung wurden 500 Unternehmen der deutschen Wirtschaft herangezogen. Die für diese Arbeit relevanten Ergebnisse werden durch die folgenden der Studie entnommenen Abbildungen dargestellt.

---

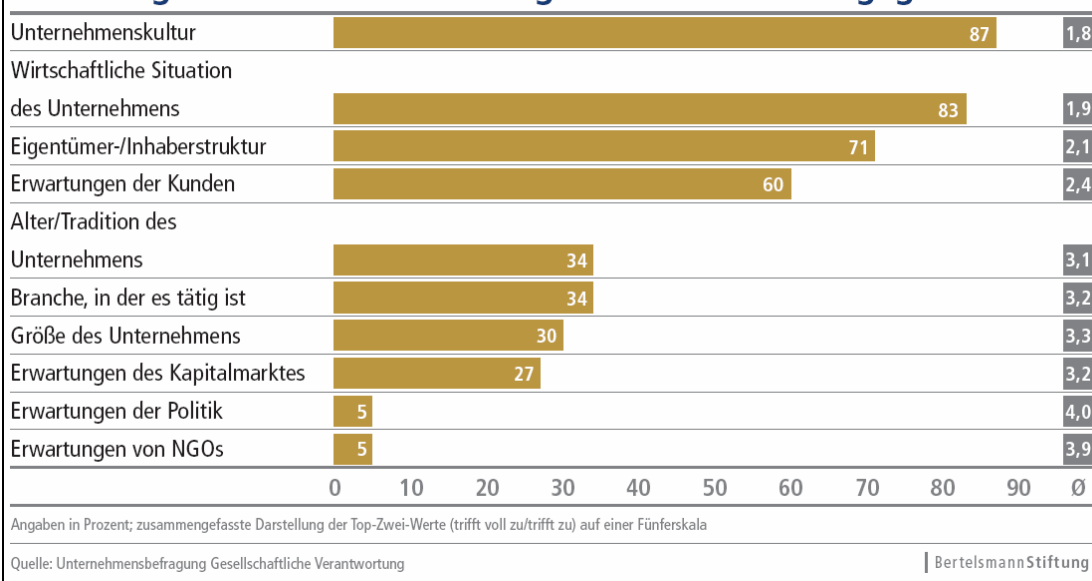
<sup>27</sup> Bertelsmann Stiftung: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, 2005; URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-17BD27D8/bst/Unternehmensbefragung\\_CSR\\_200705.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-17BD27D8/bst/Unternehmensbefragung_CSR_200705.pdf); Stand: 2007-01-17

### Abbildung 3: Assoziationen zum Begriff „gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“

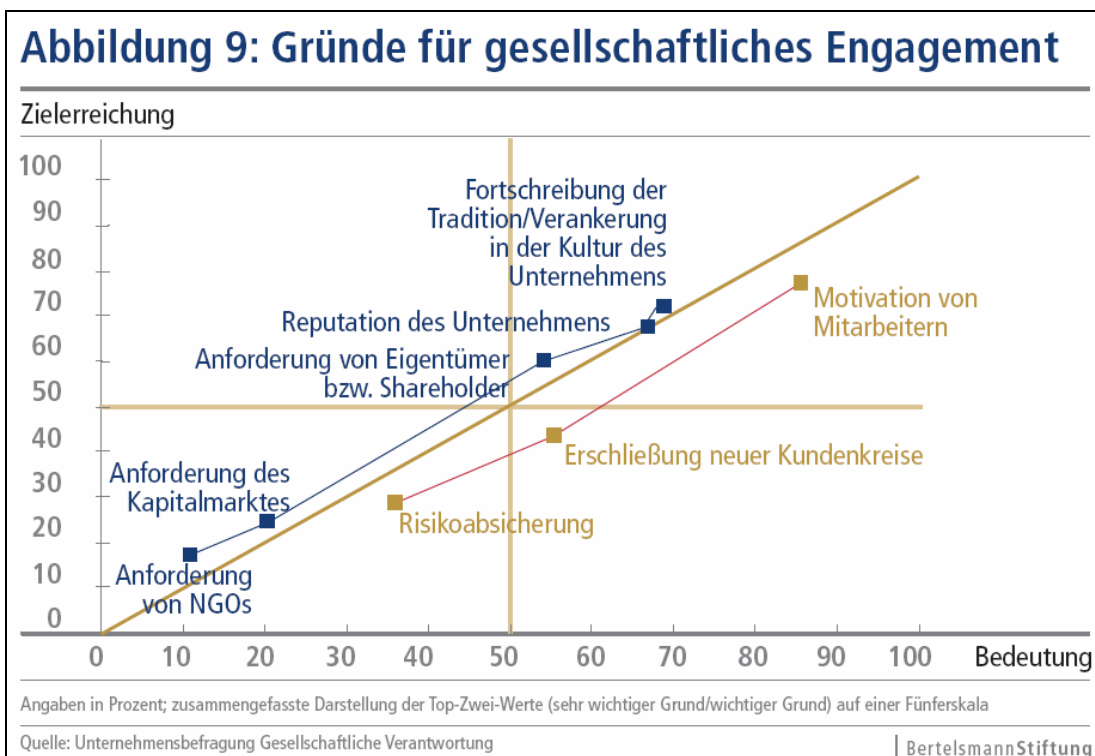


Mit dem Begriff „gesellschaftliche Verantwortung“ wird am häufigsten „Verantwortung für die Mitarbeiter“ und „Arbeitsplätze sichern“ mit je 38% und „gesamtgesellschaftliche Verantwortung“ mit 26% assoziiert. „Ethisch-moralische Werte zeigen“ ist mit nur 8% vertreten.<sup>28</sup>

### Abbildung 7: Einflussfaktoren für gesellschaftliches Engagement



Die drei stärksten Faktoren werden als unternehmensinterne gesehen: Unternehmenskultur (87%), wirtschaftliche Situation des Unternehmens (83%) und die Eigentümerstruktur (71%). Externe Faktoren wie „Erwartungen der Kunden“ spielen mit 60% eine Rolle.<sup>29</sup>



In der Abbildung 9 der Bertelsmann-Studie wird gezeigt welche Ziele mit welcher Bedeutung für gesellschaftliches Engagement verantwortlich sind. Dem wird gegenüber gestellt, wie weit diese Ziele erreicht werden. Das Ziel „Motivation von Mitarbeitern“ ist mit 84% der gewichtigste Grund für gesellschaftliches Engagement. Dieses Ziel konnte zu 75% erreicht werden.<sup>30</sup>

29 a. a. O., Seite 10

30 a. a. O., Seite 13



## **4.2 Österreichische Studie „Ethik und Ökonomie – Widerspruch oder Komplement?“<sup>31</sup>**

Die Studie zeigt, dass die Ethikorientierung in österreichischen Unternehmen im Laufe der vergangenen Jahre deutlich gestiegen ist und damit das Thema CSR zunehmend an Bedeutung gewonnen hat. Grundlage dafür war eine Befragung von 150 Führungskräften der österreichischen Wirtschaft.<sup>32</sup>

Zwei Drittel der Befragten haben in ihrem Betrieb ein Unternehmensleitbild oder eine Unternehmensphilosophie. Über ein Viertel erstellen Sozial- und Ökobilanzen und rund 22 Prozent haben im Jahr 2006 ein Mitglied der Geschäftsleitung für die Verantwortlichkeit für Ethikfragen beauftragt.<sup>33</sup>

CSR wird von den Unternehmen als Thema des Topmanagements betrachtet. Bei fast 50 Prozent ist die Geschäftsführung bzw. der CEO für das CSR-Management verantwortlich. Bei rund 30 Prozent ist die Abteilung Human Resources und Personalmanagement und bei rund 20 Prozent ist die PR- und Kommunikationsabteilung für CSR verantwortlich. Einen eigenen CSR-Beauftragten haben 13 Prozent der Befragten.<sup>34</sup>

Als Schlussstatement wird über alle Branchen hinweg eine klare Aussage getroffen: „Deutlich wird, dass CSR von einer Vielzahl der Befragten als Chance gesehen wird, mit der man sich in Zukunft auseinandersetzen wird müssen. Das Thema wird also auf der Tagesordnung bleiben.“<sup>35</sup>

---

31 Wiener Gruppe für Integritätsmanagement und gesellschaftliche Verantwortung: Ethik und Ökonomie – Widerspruch oder Komplement?, 2006

32 a. a. O., Seite 3

33 a. a. O., Seite 9

34 a. a. O., Seite 17

35 a. a. O., Seite 21

## 5 CSR in Österreich

In Österreich wird CSR breit diskutiert. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Entwicklung von CSR in Österreich und ihren treibenden Organisationen. Auch werden wichtige in Österreich entwickelte Dokumente behandelt.

### 5.1 Entwicklung

Im Jahr 2002 wurde die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen unter dem Schlagwort „CSR“ auch in Österreich durch neu entstandene Initiativen verstärkt thematisiert. Auf Bundesseite werden diese Initiativen vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, vom Bundesministerium für Soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz sowie von Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft getragen.<sup>36</sup>

Die Initiative „CSR Austria“ setzte Ende 2002 den ersten Meilenstein. Sie wird von der Industriellenvereinigung, gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Österreichs getragen. „CSR Austria“ hatte das Ziel, das Bewusstsein für CSR zu steigern und den Dialog zwischen Wirtschaft, Staat und Gesellschaft zu stärken. Hierbei wurden Diskussionsveranstaltungen, Workshops, Studien und Multi-Stakeholder-Dialoge durchgeführt und das Leitbild der österreichischen Wirtschaft zu ökonomischer, sozialer und ökologischer Verantwortung erarbeitet.<sup>37</sup>

RespACT austria, die Nachfolgeorganisation von CSR Austria definiert Leitbild folgendermaßen: „Damit wird der gewünschte Zustand eines Unternehmens in der nicht unmittelbaren Zukunft beschrieben (z.B. in zehn Jahren). Es definiert die Aufgabe eines Unternehmens in der Gesellschaft und die beabsichtigte Position am Markt. Es sollte unter Beteiligung der Mitarbeiter und weiterer Anspruchs-

---

<sup>36</sup> Köppl, Neureiter: Corporate Social Responsibility, 2004, Seite 140

<sup>37</sup> <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3#f22>; Stand: 2006-12-18

gruppen erarbeitet werden. Ein Leitbild gibt keine detaillierte Handlungsanweisung vermittelt aber allgemeine Orientierung. Es basiert auf den Werten der Unternehmens und ist somit ein wichtiges Instrument des normativen Managements.<sup>38</sup>

## **5.2 Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln<sup>39</sup>**

Vertreter der österreichischen Wirtschaft, der Sozialpartner, von internationalen Organisationen und von österreichischen NGOs erarbeiteten zusammen das CSR-Leitbild: „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln“. Dieses wurde Ende 2003 veröffentlicht und baut stark auf dem Grünbuch 2001 der Europäischen Kommission auf.

„Das Konzept des verantwortungsvollen Unternehmertums besagt, dass Unternehmen ihre Tätigkeit so ausüben können, dass sie das Wirtschaftswachstum fördern, die Wettbewerbsfähigkeit steigern und gleichzeitig umweltbewusst und sozial verantwortlich handeln.“<sup>40</sup>

Das CSR-Leitbild präzisiert die gesellschaftliche Verantwortung:<sup>41</sup>

Erfolgreich wirtschaften:

- verlässlich und vertrauenswürdig sein
- langfristig und wertorientiert entscheiden
- für fairen Wettbewerb sorgen
- Vorbildwirkung entfalten

Andere einbeziehen:

- Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als Partner sehen

---

38 <http://www.respect.at/content/respect/service/glossar/article/1685.html>, Stand: 2007-01-09

39 respACT austria: Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln., 2.Auflage 2005

40 a. a. O.; Seite 3

41 a. a. O.; Seite 3

- gesellschaftliche Integration fördern
- Anliegen von Interessensgruppen berücksichtigen
- die Situation in anderen Ländern verbessern helfen

An Umwelt und Zukunft denken:

- das Vorsorgeprinzip beachten
- ökologische Herausforderungen ökonomisch lösen
- Interessen der Verbraucher berücksichtigen
- nachhaltige Entwicklung global und regional fördern

Engagiert umsetzen:

- gefasste Grundsätze ernst nehmen
- durch Informationspolitik für Transparenz sorgen
- in Partnerschaftsmodellen zusammenarbeiten
- zielführende Maßnahmen weiter entwickeln

### **5.3 Der CSR-Leitfaden des österreichischen Normungsinstitut**

Ein weiterer Meilenstein in der Entwicklung von CSR in Österreich war die Veröffentlichung des CSR-Leitfadens des österreichischen Normungsinstituts.

„Der CSR-Leitfaden beinhaltet Grundsätze, Systeme und Hilfsinstrumente und bietet Anleitungen und Empfehlungen zur Umsetzung eines Managementsystems der gesellschaftlichen Verantwortung in Unternehmen.“<sup>42</sup>

„Der primäre Nutzen aus der Umsetzung dieses Leitfadens besteht für Unternehmen darin,

1. das Konzept der nachhaltigen Entwicklung in das operative Geschehen umzusetzen,

---

<sup>42</sup> Köppl, Neureiter: Corporate Social Responsibility, 2004, Seite 325

2. das soziale Engagement des Unternehmens für seine MitarbeiterInnen und die lokale Gemeinschaft sowie Umwelt systematisch ins Management zu integrieren und weiter zu entwickeln,
3. die Reputation des Unternehmens zu schützen und auszubauen,
4. das Haftungsrisiko des Unternehmens zu minimieren und
5. die langfristige Lebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern.

Dieser CSR-Leitfaden wendet sich an Unternehmen aller Branchen und Größen, daneben sollen jedoch auch andere Organisationen (wie Vereine, öffentliche Einrichtungen, Gemeinden, Projektorganisationen) ermutigt werden, den Leitfaden sinngemäß anzuwenden.<sup>43</sup>

Der Leitfaden wurde in fünf Sprachen übersetzt und ist in Anlehnung an das Grünbuch der Europäischen Kommission entstanden. Er wirkte auch auf vergleichbare Aktivitäten und auf den ISO-26000 Prozess.

## **5.4 RespACT austria**

Im Juni 2005 wurde der Verein respAct gegründet als Fortführung der Initiative „CSR Austria“. Der Verein respACT austria – *Verein zur Förderung gesellschaftlicher Verantwortung von und in Unternehmen* – ist eine neue Plattform für Unternehmen, die diesen gebündelte und klare Information sowie Unterstützung auf dem Weg zur Nachhaltigkeit bietet. Der Verein ist Ansprechpartner in allen Fragen der Umsetzung von Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility und Wirtschaftsethik. Er ermöglicht Unternehmen, sich untereinander auszutauschen und gemeinsam für übergreifende Anliegen einzusetzen.

Die wichtigsten Handlungsfelder des Vereins respACT austria sind Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Erfahrungsaustausch sowie Wissenstransfer und Bildung. In diesen Bereichen sollen, unter anderem durch die Ansprache wichtiger Interessensgruppen, offene Fragen erörtert und diskutiert und

---

43 a. a. O.; Seite 325

Lösungsansätze entwickelt werden. Darüber hinaus sollen konkrete Umsetzungsschritte, welche von der Initiative "CSR Austria" begonnen wurden, fortgeführt und erweitert werden.

## **5.5 Der TRIGOS-Preis**

„Tue Gutes und rede darüber.“ Bei CSR spielt die Kommunikation nach innen und nach außen eine wichtige Rolle. Die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit sollen in den Dialog über CSR-Aktivitäten der Unternehmen eingebunden und in sie integriert werden. So können Unternehmen, die CSR-Engagement zeigen, eine Vorbildfunktion für andere einnehmen. Preise für verantwortungsvolles Handeln, so genannte Awards, erfüllen diesen Zweck. Einer der wichtigsten Awards in Österreich ist der TRIGOS.<sup>44</sup>

TRIGOS ist eine Auszeichnung für Unternehmen mit Verantwortung, die neben wirtschaftlichem Erfolg auch soziale und ökologische Nachhaltigkeit als Ziele verfolgen. „Tri“ steht für Drei (von lat. tres) und meint die drei Säulen der Nachhaltigkeit: die ökonomische, die ökologische und die soziale.<sup>45</sup>

TRIGOS selbst hat keine eigene Rechtspersönlichkeit, sondern wird von Trägerorganisationen getragen. Diese sind das Österreichische Rotes Kreuz, die Caritas, SOS-Kinderdorf, WWF, die Industriellenvereinigung, die Wirtschaftskammer Österreich und Humans World.<sup>46</sup>

Die Unternehmen haben beim TRIGOS die Möglichkeit, Projekte, in denen sie ihre Verantwortung leben, einzureichen. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass Aktivitäten gesetzt werden, die zugunsten der Interessensgruppen (Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, Investoren, regionales Umfeld) über die gesetzlichen Rahmenbedingungen und das Kerngeschäft des Unternehmens hinausgehen. Die neun Besten unter ihnen werden jährlich im Rahmen einer großen Gala

---

<sup>44</sup> <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=1>; Stand: 2007-01-10

<sup>45</sup> TRIGOS 2004 – Eine Erfolgsstory: Gesellschaftliche Verantwortung wird gelebt, URL: <http://www.trigos.at/trigos/article.siteswift?so=all&do=all&c=download&d=article%3A2408%3A1>, Seite 4; Stand: 2007-01-08

<sup>46</sup> [www.trigos.at](http://www.trigos.at); Stand: 2006-12-14

ausgezeichnet. Unterteilt in kleine, mittlere und große Unternehmen werden die eingereichten Projekte in den Kategorien Gesellschaft, Arbeitsplatz und Markt beurteilt und prämiert. TRIGOS-Preisträger nehmen eine Vorbildfunktion in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik ein und fördern das Vertrauen in die heimischen Unternehmen. TRIGOS postuliert, dass sich die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung über das erhöhte Vertrauen in das Unternehmen auch betriebswirtschaftlich auszahlt.

TRIGOS kooperiert mit CSR Austria bzw. dessen Nachfolger respACT austria, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, dem Bundesministerium für soziale Sicherheit, Generationen und Konsumentenschutz und dem Lebensministerium.

Der neu gegründete Verein respACT austria tritt als Finanzierungspartner für die medienwirksame Aufbereitung der Projektergebnisse auf. In seiner Funktion als Plattform für Unternehmen ist der Verein auch jene Organisation, die den TRIGOS ab dem Jahr 2006 abgewickelt hat, in Fortsetzung der Arbeit der Initiative „CSR Austria“, welche schon in den Jahren 2004 und 2005 als Partner des TRIGOS fungiert hat.

## 6 CSR – rechnet sich

### 6.1 Das Projekt „TRIGOS – CSR rechnet sich“<sup>47</sup>

Das Projekt im Rahmen des Forschungsprogramms „Fabrik der Zukunft“ des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT) plant die Weiterentwicklung von Bewertungsansätzen des nachhaltigen Rechnungswesens durch die Bewertung ausgewählter TRIGOS Projekte und Betriebe.

Während betrieblicher Umweltschutz, insbesondere wenn verbunden mit integrierten Vermeidungstechnologien und Materialflussmanagement, nachweislich auch ökonomisch vorteilhaft ist, ist dieser Zusammenhang bei sozial-ethischen Maßnahmen nicht eindeutig. Viele Unternehmen scheuen sich davor, freiwillige Sozialleistungen und Sponsoringmaßnahmen in der Buchhaltung offen auszuweisen oder gar extern zu kommunizieren, aus Angst, diese würden als erstes dem Sparstift zu Opfer fallen. Es gibt aber auch andere Tendenzen. Der von der Europäischen Kommission initiierte Dialog zum Thema „Corporate Social Responsibility“ und die verstärkte Nachfrage nach ökologisch-sozial-ethisch orientierter Veranlagung haben gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen zumindest für aktiennotierte Organisationen zum Thema gemacht.

Mit dem Projekt „CSR – rechnet sich“ wurde für die Weiterentwicklung von Bewertungsansätzen des nachhaltigen Rechnungswesens deshalb bewusst auf eine Zielgruppe zugegangen, die solche Projekte aus Eigeninitiative bereits umgesetzt hat und dementsprechend von ihrer Vorteilhaftigkeit überzeugt ist, wenngleich der Nutzen noch nicht monetär bewertet sein dürfte. Dies wurde im Projekt durch die Berechnung der Nachhaltigkeitskosten von Vorreiterbetrieben und der Kosten-Nutzen-Analyse von ausgewählten Projekten geleistet.

---

<sup>47</sup> Jasch, Gras: TRIGOS – CSR rechnet sich, ein Projekt der Fabrik der Zukunft, Bericht aus Energie- und Umweltforschung des BMVIT, Wien 2007, URL: <http://www.fabrikderzukunft.at>; <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>



Das Projekt analysierte die rund 150 Einreichungen und 18 Preisträger von TRIGOS 2005 und 2006 nach Handlungsfeldern und kalkulierte Kosten und Nutzen sowie internen und externen Effekten geeigneter Projekte nach. Soweit möglich, wurden die Projektergebnisse monetarisiert, immaterielle Werte und Risikoaspekte sowie externen Effekte für die Allgemeinheit wurden zumindest qualitativ beschrieben und in Form einer Kosten-Nutzenanalyse aufbereitet.

Das Projekt dient als methodische Grundlagenarbeit zur Erarbeitung von Bewertungsansätzen für ein nachhaltiges Rechnungswesen. Die Beispielwirkung dieses Projekts für die österreichische und internationale Wirtschaft ist groß. So wie in den letzten Jahren gezeigt werden konnte, dass nicht Umweltschutz teuer ist, sondern unterlassener Umweltschutz teuer kommt, wurde mit dem vorliegenden Projekt das methodische Rüstzeug erarbeitet und mit Vorzeigeprojekten dokumentiert, um eine ähnliche Win-Win Situation auch für den sozialen Aspekt der Nachhaltigkeit darstellen zu können.

*Projektleitung:* Univ.Doiz.Mag.Dr. Christine Jasch, Institut für ökologische Wirtschaftsforschung

*Kontaktadresse:* Rechte Wienzeile 19, A 1040 Wien, Tel.: +43.1.5872189

[info@ioew.at](mailto:info@ioew.at), [www.ioew.at](http://www.ioew.at)

*Kooperationspartner:* respACTaustria, TRIGOS–Informationsbüro, Industriellenvereinigung, Caritas

*Veröffentlichungen:* Im Rahmen der Schriftenreihe Berichte aus Energie- und Umweltforschung des BMVIT wurde der Endbericht in zwei Bänden veröffentlicht:

Endbericht Teil 1: Bewertung des Nutzens von CSR

Endbericht Teil 2: CSR-Fragebogen und Fallbeispiele

Diese sind abrufbar unter:

[www.fabrikderzukunft.at](http://www.fabrikderzukunft.at)

[www.nachhaltigwirtschaften.at](http://www.nachhaltigwirtschaften.at)

## **6.2 Aufgabenstellung der Diplomarbeit**

Die Diplomarbeit wurde im Rahmen des Projektes „CSR – rechnet sich“ geschrieben und beinhaltet folgende Untersuchungen:

Struktur der TRIGOS-Einreichungen:

- Untersuchung der TRIGOS-Einreichungen nach Einreichkategorien und Größenklassen

- Untersuchungen der TRIGOS-Einreichungen nach Sektorverteilung

CSR-Fragebogen:

- Aufbau des CSR-Fragebogens

- Prozess der Fragebogenerhebung

Auswertung des CSR-Fragebogens:

- Gesamtauswertung nach CSR-Kategorien

- Unterschiede in den Gruppen (Einreichkategorien und Größenklasse)

- Auswertung nach CSR-Subkategorien

- Übereinstimmung von Motivation mit den Ergebnissen

Wirkungsanalyse des CSR-Fragebogens

Durchführung, Aufbereitung und Zusammenfassung der Telefoninterviews

Aufstellung und Überprüfung von 12 Thesen

Die Fragebogenauswertung zeigt, welche Aspekte bei CSR eine entscheidende Rolle spielen und welche Effekte sie erzielen. Die Wirkungsanalyse sowie die Telefoninterviews untersuchen den Zusammenhang von CSR-Aktivitäten und dem wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen.

## 7 TRIGOS-Einreichungen

### 7.1 Einreichkategorien und Größenklassen von TRIGOS<sup>48</sup>

Die Projekte können in folgenden **Kategorien** eingereicht werden:

**Kategorie Gesellschaft:** Prämiert wird aktives Engagement für die Gesellschaft und verantwortungsvolle Mitgestaltung. Darunter fällt auch die Wahrnehmung der ökologischen Verantwortung. Die Projekte reichen von mannigfaltigen Sponsoringaktivitäten bis zu gezielten Schulungsmaßnahmen für Kinder und Jugendliche.

**Kategorie Arbeitsplatz:** Prämiert werden vorbildliche Maßnahmen für Gleichbehandlung, Bildung und Motivation der Mitarbeiter. Die Projekte umfassen flexible Arbeitsplatzmodelle, ergonomische Innovationen und andere Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas.

**Kategorie Markt:** Prämiert wird die Verantwortung für Produkt und Dienstleistung sowie Offenheit und Transparenz gegenüber Kunden und Partnern. In dieser Kategorie werden vor allem innovative Umweltschutzprojekte – sowohl für technologische Lösungen als auch Produktdesign – ausgezeichnet.

Weiters werden die Unternehmen in drei **Größenklassen** gegliedert:

**Große Unternehmen:** Unternehmen, die mehr als 250 Personen beschäftigen und die einen Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. Euro erzielen.

**Mittlere Unternehmen:** Unternehmen, die mehr als 50 und weniger als 250 Personen beschäftigen und deren Jahresumsatz zwischen 10 Mio. und 50 Mio. Euro beträgt.

**Kleine Unternehmen:** Unternehmen, die weniger als 50 Personen beschäftigen und deren Jahresumsatz weniger als 10 Mio. Euro beträgt.

---

<sup>48</sup> TRIGOS: URL: [www.trigos.at](http://www.trigos.at) (Die Kategorien); Stand: 2006-12-14

## 7.2 Auswertung der TRIGOS-Einreichungen 2005 und 2006

### 7.2.1 Gliederung nach Größenklassen und Einreichkategorien

Aufgeschlüsselt nach Größenklasse (GrKI) und Einreichkategorien (EKat) wurden in den Jahren 2005 und 2006 folgende Anzahl von Projekten eingereicht:

**Tabelle 1: Anzahl der Einreichungen nach Größe und Einreichkategorie 2005**

Einreichungen 2005	groß	mittel	klein	gesamt je EKat
Gesellschaft	21	9	8	38
Arbeitsplatz	11	6	4	21
Markt	5	4	6	15
gesamt je GrKI	37	19	18	74

**Tabelle 2: Verteilung nach Größe und Einreichkategorie 2005 (in %)**

Einreichungen 2005	groß	mittel	klein	Anteil je EKat
Gesellschaft	55 %	24 %	21 %	51 %
Arbeitsplatz	52 %	29 %	19 %	28 %
Markt	33 %	27 %	40 %	20 %
Anteil je GrKI	50 %	26 %	24 %	100 %

**Tabelle 3: Anzahl Einreichungen nach Größe und Einreichkategorie 2006**

Einreichungen 2006	groß	mittel	klein	gesamt je EKat
Gesellschaft	21	9	18	48
Arbeitsplatz	10	3	6	19
Markt	9	0	8	17
gesamt je GrKI	40	12	32	84

**Tabelle 4: Verteilung nach Größe und Einreichkategorie 2006 (in %)**

Einreichungen 2006	groß	mittel	klein	Anteil je EKat
Gesellschaft	44 %	19%	37 %	57 %
Arbeitsplatz	53 %	16 %	32 %	23 %
Markt	53 %	0 %	47 %	20 %
Anteil je GrKI	48 %	14 %	38 %	100,00%

Der Anteil der kleinen Unternehmen ist von 24% auf 38% gestiegen, 2005 haben nur 18 kleine Unternehmen beim TRIGOS eingereicht, 2006 hat sich diese Zahl auf 32 erhöht. Bei den Einreichungen in der mittleren Größenklasse gab es einen Rückgang von 26% auf 14%. Die großen Unternehmen sind in beiden Jahren etwa gleich stark vertreten.

Bei den Einreichkategorien gab es prozentuell gesehen eine Erhöhung in der Kategorie Gesellschaft und einen Rückgang in der Kategorie Arbeitsplatz. In der Kategorie Markt erfolgte keine wesentliche Veränderung.

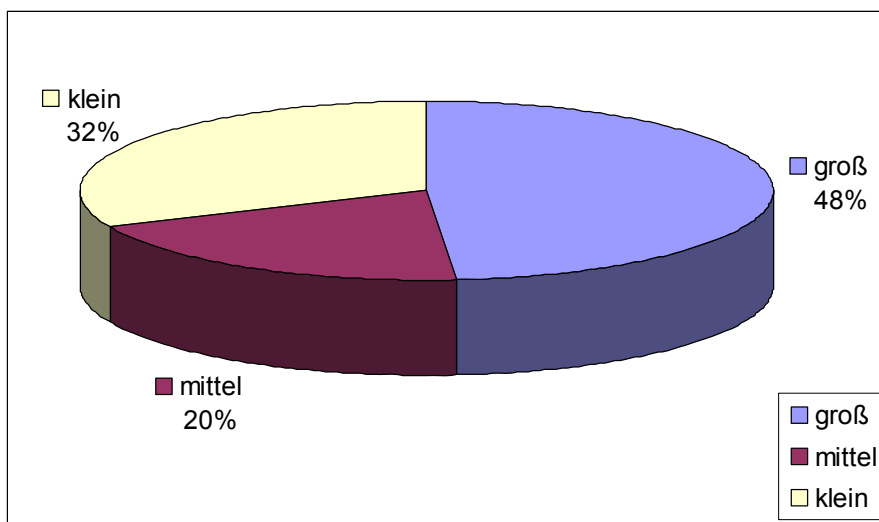
**Tabelle 5: Anzahl der Einreichungen nach Größe und Einreichkategorie 2005 und 2006**

Einreich. 2005 + 2006	groß	mittel	klein	gesamt je EKat
Gesellschaft	42	18	26	86
Arbeitsplatz	21	9	10	40
Markt	14	4	14	32
gesamt je GrKI	77	31	50	158

**Tabelle 6: Verteilung nach Größe und Einreichkategorie 2005 und 2006 (in %)**

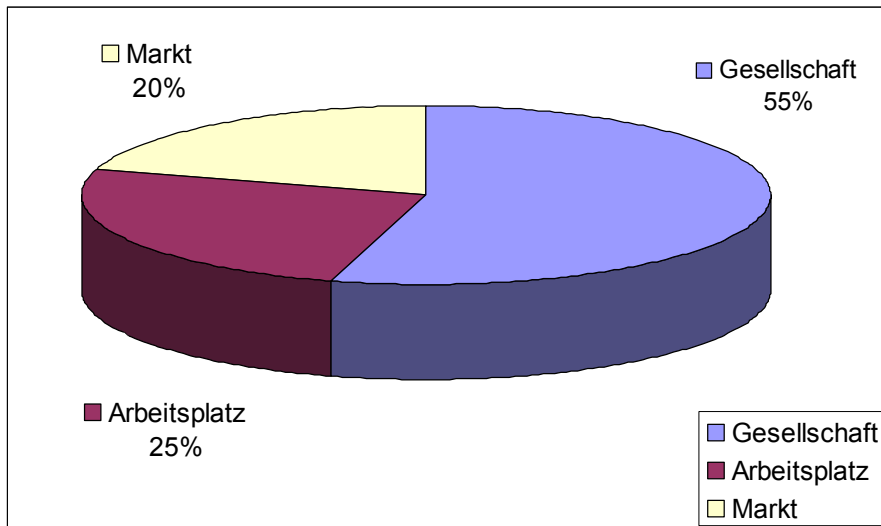
Einreich. 2005 + 2006	groß	mittel	klein	Anteil je EKat
Gesellschaft	49 %	21 %	30 %	55 %
Arbeitsplatz	52 %	23 %	25 %	25 %
Markt	44 %	12 %	44 %	20 %
Anteil je GrKI	48 %	20 %	32 %	100 %

**Abbildung 4: Prozentuelle Aufteilung der eingereichten Projekte nach Größe der Unternehmen 2005 und 2006**



Große Unternehmen haben einen wesentlichen Anteil von rund 50% an den Einreichungen für den TRIGOS-Preis. Die andere Hälfte teilen sich kleine Unternehmen mit 32% und Mittlere mit 20%.

**Abbildung 5: Prozentuelle Aufteilung der eingereichten Projekte nach Einreichkategorie 2005 und 2006**

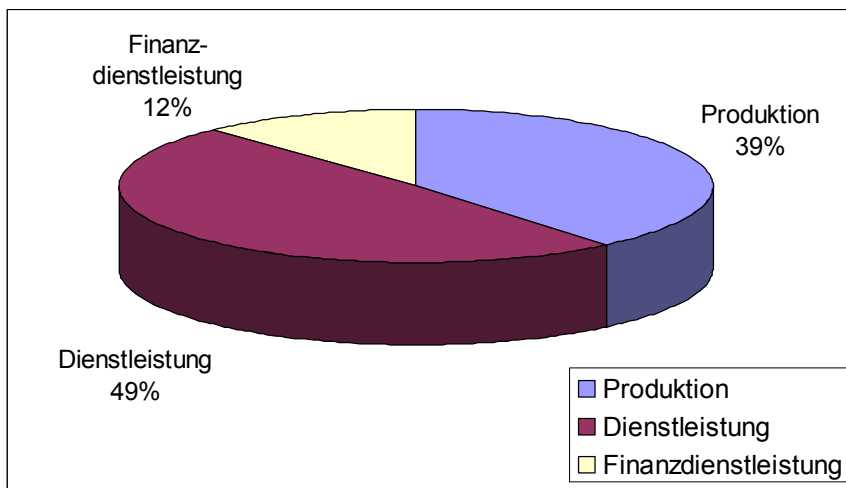


Beim TRIGOS überwiegen Einreichungen in der Kategorie Gesellschaft mit über 50%, während die Kategorie Arbeitsplatz mit 25% und die Kategorie Markt mit 20% vertreten sind.

### 7.2.2 Verteilung nach Sektoren

Aus welchen Sektoren die Unternehmen stammen, veranschaulicht Abbildung 3. Der angeführten Verteilung liegt als Grundwert die Gesamtzahl der eingereichten Projekte zu Grunde. Dabei blieb unberücksichtigt, dass mehrere Projekte von dem selben Unternehmen stammen.

**Abbildung 6: Verteilung nach Sektoren 2005 und 2006**



Betrachtet man die eingereichten Unternehmen bezüglich ihrer Sektorzugehörigkeit, zeigt sich, dass 39% der Betriebe aus dem Produktionssektor stammen, hingegen 61% aus dem Dienstleistungssektor. Davon gehören 12% der Branche der Finanzdienstleister an und 49% den anderen Bereichen des Dienstleistungssektors. Verglichen mit der durchschnittlichen Sektorverteilung in Österreich, ist der Produktionssektor bei den TRIGOS-Einreichungen mit 39% verhältnismäßig stark vertreten. Eine Erhebung der Statistik Austria im Jahre 2004 gibt an, dass lediglich rund 20% der Unternehmen im Produktionssektor tätig sind, während die überwiegende Mehrheit der Unternehmen mit rund 80% aus dem Dienstleistungssektor stammt.<sup>49</sup>

Auffallend ist, dass rund ein Viertel der Einreichungen im Dienstleistungssektor dem Finanzdienstleistern zuzuordnen ist. Im Vergleich dazu liegt ihr Anteil in Österreich bei 2,6%.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Statistik Austria: Leistungs- und Strukturstatistik, Produktion und Dienstleistungen 2004; URL: [http://www.statistik.at/neuerscheinungen/download/2006/LSE\\_Produktion\\_www.pdf](http://www.statistik.at/neuerscheinungen/download/2006/LSE_Produktion_www.pdf), Seite: 24; Stand: 2006-10-10

<sup>50</sup> a. a. O., Seite 25

Die Einreichungen in den einzelnen Kategorien verteilt nach Sektoren zeigt folgende Tabelle:

**Tabelle 7: Verteilung in den Einreichkategorien nach Sektoren 2005 und 2006**

Einreich. 2005 + 2006	Produktion	so. Dienstleistung	Finanzdienstleistung
Gesellschaft	41 %	43 %	16 %
Arbeitsplatz	42 %	53 %	5 %
Markt	28 %	63 %	9 %

In der Gruppe der Finanzdienstleister wurden mehr als die Hälfte der Projekte in der Kategorie Gesellschaft eingereicht.

Bei den großen Unternehmen in der Kategorie Gesellschaft sind die Finanzdienstleister mit 10 von 42 Einreichungen besonders stark vertreten. Damit sind die großen Finanzdienstleister in der Kategorie Gesellschaft mit 24% doppelt so hoch vertreten als der Durchschnitt der Finanzdienstleister bei allen Einreichungen von 12%.

In der Einreichkategorie Markt ist der Anteil der Dienstleistungsunternehmen mit rund 72% überproportional hoch. In den beiden anderen Einreichkategorien sind Dienstleistungsunternehmen jeweils mit rund 60% vertreten.



## 8 Der CSR-Fragebogen

An die TRIGOS-Einreicher wurde ein Fragebogen ausgesandt, um festzustellen, welche Aspekte bei CSR-Aktivitäten eine entscheidende Rolle spielen und welche Effekte sie erzielen.

### 8.1 Die CSR-Kategorien für nachhaltige Entwicklung

Wie bereits dargestellt, erfolgen die TRIGOS-Einreichungen in den drei Kategorien Gesellschaft, Arbeitsplatz und Markt. Diese Gliederung wurde für diese Untersuchung verfeinert.

Betriebe orientieren sich bei ihren Nachhaltigkeitsberichten überwiegend an dem Leitfaden der Global Reporting Initiative (GRI). Die Leistungsindikatoren von GRI 2002 sind folgendermaßen aufgebaut<sup>51</sup>:

**Tabelle 8: Leistungsindikatoren der GRI 2002 Richtlinien**

	Kategorie	Aspekt
Ökonomisch	Direkte ökonomische Auswirkungen	Kunden Lieferanten Arbeitnehmer Kapitalgeber Öffentlicher Sektor
Ökologisch	Umwelt	Materialien Energie Wasser Artenvielfalt Emissionen, Abwasser und Abfälle Lieferanten Produkte und Dienstleistungen Gesetzeskonformität Transport Übergreifende Aspekte

<sup>51</sup> GRI 2002: URL: [http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002\\_Guide\\_lines\\_DUE.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002_Guide_lines_DUE.pdf), Seite 31; Stand: 2006-12-14

	Kategorie	Aspekt
Gesellschaftlich / Sozial	Arbeitsbedingungen und angemessene Arbeit	Beschäftigung Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und dem Management Gesundheit und Sicherheit Training und Ausbildung Vielfalt und Chancen
	Menschenrechte	Strategie und Management Nicht-Diskriminierung Gewerkschaftsfreiheit und Tarifverhandlungen Kinderarbeit Zwangsarbeit und Arbeitsverpflichtung Disziplinarverfahren Sicherheitspraxis Rechte von Einheimischen/Eingeborenen
	Gesellschaft	Beziehung zur Gemeinde Bestechung und Korruption Politische Unterstützung Wettbewerb und Preisfestlegung
	Produktverantwortung	Kundengesundheit und -sicherheit Produkte und Dienstleistungen Werbung Schutz der Privatsphäre

Das Projekt „CSR – rechnet sich“ lehnt sich zur Bewertung der relevanten Aspekte der nachhaltigen Entwicklung an die Gliederung der GRI an. Die Tätigkeitsfelder des CSR-Managements wurden in 10 Kategorien eingeteilt:

Umwelt, Gesundheit, Sicherheit, Bildung und Innovation, Personalentwicklung, Work-Life-Balance, Integrationsförderung, Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst, Produktverantwortung und Ökonomische Aspekte.

Dementsprechend wurden die TRIGOS Einreichungen im Detail analysiert und diesen CSR-Kategorien zugeordnet. Tabelle 9 zeigt die Verteilung der TRIGOS-Projekte nach den CSR-Kategorien.

**Tabelle 9: Zuordnung der TRIGOS-Einreichungen nach CSR-Kategorien**

CSR-Kategorie	Anzahl	in %
Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst	60	22 %
Personalentwicklung	37	14 %
Produktverantwortung	32	12 %
Umwelt	31	12 %
Schulung & Bildung	25	9 %
Integrationsförderung	25	9 %
Ökonomische Aspekte	25	9 %
Work-Life-Balance	15	6 %
Gesundheit	14	5 %
Sicherheit	4	2 %
Summe	268	100 %

Die Kategorie Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst ist mit 22% am stärksten vertreten. Hierbei ist zu beachten, dass diese Kategorie weit gefaßt ist und mehrere Unternehmen in diese Kategorie fallende Spendenprojekte eingereicht haben.

## **8.2 Aufbau des CSR-Fragebogens**

Für den Fragebogen wurden die CSR-Kategorien nach unterschiedlichen Aspekten in Subkategorien unterteilt, um eine detailliertere Auswertung zu ermöglichen.

**Tabelle 10: CSR-Kategorien und CSR-Subkategorien**

Abkürzung	CSR-Kategorie/CSR-Subkategorie
u	Umwelt
u1	Umweltqualität der Produkte
u2	Umweltqualität am Standort
u3	Verhältnis zu Anrainern, Anrainerbeschwerden
u4	Rechtssicherheit, Behördenkontakte, Dauer von Behördenverfahren
u5	Risiko durch strengere Gesetze, neue Auflagen
u6	Energiepreis, Klimaschutz und Versorgungssicherheit
u7	Rücknahmeverpflichtung für in Verkehr gesetzte Produkte
u8	Haftungsrisiko für Schäden und Unfälle
u9	Störfallrisiko
u10	Sanierungsrisiken, zukünftige Altlasten

Abkürzung	CSR-Kategorie/CSR-Subkategorie
g	Gesundheit
g1	Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der MA
g2	Krankenstandstage / MA im Vgl zur Branche
g3	Gesundheitsrisiko für MA, Berufskrankheiten
g4	Gesundheitsrisiko für Anrainer
s	Sicherheit
s1	Qualität des Sicherheitsmanagement
s2	Unfalltage/MA, Unfallschwere im Vgl zur Branche
s3	Akzeptanz der persönlichen Schutzausrüstung
s4	Schadstoffbelastung am Arbeitsplatz
s5	Risiken durch strengere Gesetze, neue Auflagen
b	Bildung & Innovation
b1	Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung
b2	Qualität und Vielfältigkeit des Weiterbildungsangebots
b3	Betriebsknowhow durch langjährige Mitarbeiter
b4	Betriebliche Organisationsentwicklung, Identifikation und Zusammenhalt
b5	Innovationspotential, F&E
b6	Vorreiterfunktion
b7	Spezialisierung und technische Verfahren
b8	Flexibilität, Fähigkeit, sich schnell an geänderte Rahmenbedingungen anpassen
p	Personalentwicklung
p1	Mitarbeitermotivation
p2	Attraktivität als Arbeitgeber
p3	Betriebszugehörigkeit
p4	Betriebsklima
p5	Raumklima
p6	partizipative Prozesse, Mitbringereinbringung
p7	Sinnstiftende Tätigkeit, Freistellungen bei außergewöhnlichen Ereignissen
p8	Freiwillige Sozialleistungen und finanzielle Anreizsysteme
w	Work-Life-Balance
w1	Mitarbeiterzufriedenheit/Wohlbefinden
w2	individuelle Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit, -umfang und -ort
w3	Familienfreundliche Maßnahmen
w4	Fluktuation
i	Integrationsförderung
i1	Initiativen zur Integration von Randgruppen
i2	Ausstattung für Menschen mit besonderen Bedürfnissen

Abkürzung	CSR-Kategorie/CSR-Subkategorie
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst
c1	Nahversorgung, regionale Verankerung und Wertschöpfung
c2	Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in der gesamten Wertschöpfungskette, zB Menschenrechte bei Vorlieferanten und Großprojekten
c3	Unterstützung von Wohltätigkeitsprojekten, Kunstsponsoring und anderen gesellschaftlichen Initiativen
c4	Glaubwürdigkeit in öffentlicher Wahrnehmung
v	Produktverantwortung
v1	Gesundheitsrisiko für Konsumenten
v2	Konsumenteninformation zu Produktinhaltsstoffen, Umweltzeichen
v3	nachwachsende, regenerative oder fairgehandelte Rohstoffe und/oder Produkte
v4	Preis-Leistungsverhältnis
v5	Produkthaftungsrisiko
v6	Vertrauen der Konsumenten
o	Ökonomische Aspekte
o1	Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften
o2	Marktposition, Markenname
o3	Image, Reputation
o4	Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung
o5	Lieferantenbeziehungen
o6	Kundenbeziehungen
o7	Kundenzufriedenheit und -loyalität
o8	Produktivität, Effizienz in betrieblichen Abläufen
o9	Geschäftsrisiken, Qualität des Risikomanagements
o10	Risikominimierung durch integrative Entscheidungsfindung
o11	Stakeholderbeziehungen
o12	Rechtssicherheit
o13	Corporate Governance und Transparenz
o14	Umsatz, Gewinn, Unternehmenswert
o15	Strategische Orientierung und Nachhaltigkeitspolitik

Zu den einzelnen CSR-Subkategorien wurden vier Fragen gestellt:

Zwei Fragen beziehen sich auf das eingereichte TRIGOS-Projekt:

- Was war die Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes?
- Welche Ergebnisse hat das TRIGOS-Projekt gebracht?

Die beiden anderen Fragen wurden auf gesamtbetrieblicher Ebene gestellt:

- Welche Effekte hat das Engagement für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen?
- Wie würden Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens klassifizieren?

Diese Fragen waren nach den einzelnen CSR-Subkategorien mit Hilfe folgender Skala zu beantworten:

- ++ trifft sehr zu / sehr verbessert / Stärken
- + trifft zu / verbessert
- 0 kein Effekt
- trifft nicht zu / verschlechtert
- trifft überhaupt nicht zu / Schwächen und nicht relevant

Zu den vier Fragen wurde den Unternehmen Raum für ergänzende Bemerkungen gegeben:

- andere Beweggründe zur Motivation
- andere Ergebnisse
- andere Effekte
- andere Stärken/Schwächen

Abgeschlossen wurde der Fragebogen mit offenen Fragen zur Wirkungsanalyse der TRIGOS-Projekte:

- Hat sich das Projekt gelohnt?
- Haben Sie das ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, das ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

und offenen Fragen zur Wirkungsanalyse von CSR-Maßnahmen allgemein:

- Haben Sie die Vorteilhaftigkeit dieser Maßnahmen ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, dies ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

### **8.3 Prozess der Fragebogenerhebung**

Eine erste Version des Fragebogens wurde im Mai 2006 an vier Unternehmen zum Pretest geschickt. Auf Grund der Rückmeldungen wurde die überarbeitete Version (siehe Anhang 1) am 7. Juni 2006 an alle TRIGOS-Einreicher 2005 und 2006 direkt von RespACT austria per Email versendet. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, erfolgte ein Erinnerungsmail von RespACT austria am 19. Juni 2006.

Nach Ablauf des erbetenen Antworttermins wurden alle Unternehmen aus den Einreichungen 2006 und aus den Einreichungen 2005 vor allem die für dieses Projekt besonders interessanten aus der Einreichkategorie Arbeitsplatz telefonisch kontaktiert. Es wurde desöfteren festgestellt, dass der Fragebogen nicht angekommen war, da die zuständigen Personen den Betrieb gewechselt hatten.

Ein Teil der Ansprechpartner wollte den Fragebogen im Detail nicht ausfüllen, war aber zu einem Gespräch bereit. So konnte mit einigen Unternehmen der Fragebogen in Form eines Telefoninterviews ausgefüllt werden. Die Rückmeldungen zu den offenen Fragen der Telefoninterviews und weitere Bemerkungen wurden in einer eigenen Datei gesammelt. Diese Rückmeldungen sind im Kapitel 9.10 dargestellt.

Bis Anfang September haben 37 Unternehmen geantwortet. Damit betrug die Rücklaufquote 23% von 158 Einreichungen. Berücksichtigt man, dass einige Unternehmen mehr als ein Projekt eingereicht haben, jedoch nur einmal den Fragebogen beantwortet haben, ergibt sich eine bereinigte Rücklaufquote von 28%.

## 9 Auswertung des CSR-Fragebogens

### 9.1 Struktur der teilnehmenden Betriebe

Die Einreichungen erfolgten nach den Kategorien Gesellschaft, Arbeitsplatz und Markt. Die einreichenden Unternehmen wurden in Große, Mittlere und Kleine unterteilt.

Insgesamt haben 37 Unternehmen den Fragebogen beantwortet. Die folgende Tabelle zeigt die Verteilung der Fragebogenbeantworter nach Größe und Einreichkategorie.

**Tabelle 11: Fragebogenbeantworter nach Größe und Einreichkategorie**

Antworten	groß	mittel	klein	Summe	in %
Gesellschaft	9	2	6	17	46 %
Arbeitsplatz	5	4	5	14	38 %
Markt	4	0	2	6	16 %
Summe	18	6	13	37	100 %
in %	49 %	16 %	35 %	100 %	

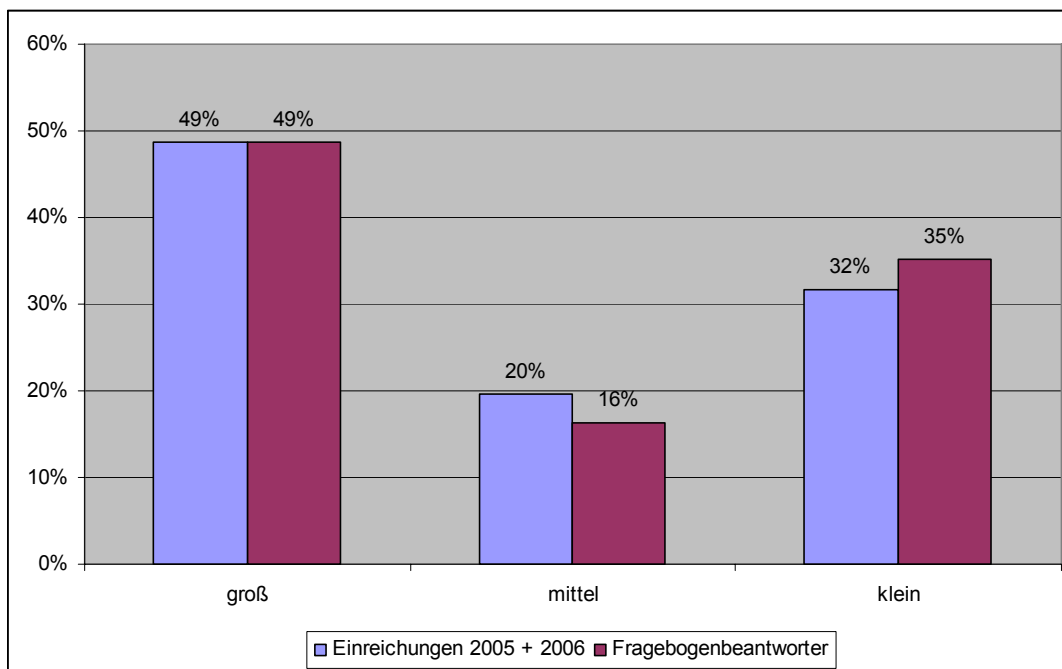
Zum Vergleich wird in Tabelle 12 die Verteilung aller Einreichungen nach Größe Einreichkategorie gezeigt.

**Tabelle 12: TRIGOS-Einreichungen 2005 und 2006 nach Größe und Einreichkategorie**

Einreichungen	groß	mittel	klein	Summe	in %
Gesellschaft	42	18	26	86	55 %
Arbeitsplatz	21	9	10	40	25 %
Markt	14	4	14	32	20 %
Summe	77	31	50	158	100 %
in %	49 %	19 %	32 %	100 %	

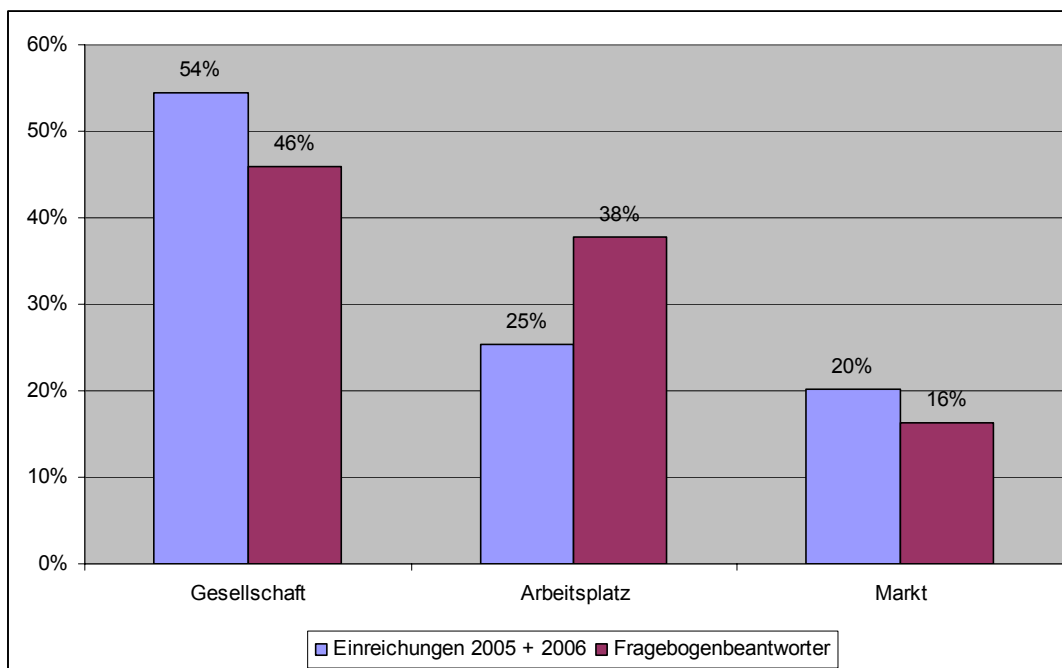


**Abbildung 7: Gegenüberstellung von Einreichungen zu Fragebogenbeantwortern nach Unternehmensgröße**



Die Struktur der Fragebogenrückmeldungen über die Größenklassen entspricht in etwa der Struktur der gesamten Einreichungen mit einer leichten Verschiebung zu Gunsten der kleinen Unternehmen.

**Abbildung 8: Gegenüberstellung von Einreichungen zu Fragebogenbeantwortern nach Einreichkategorie**



Die Verteilung nach den Einreichkategorien Gesellschaft, Arbeitsplatz und Markt zeigt jedoch Unterschiede. Während 54% der Einreichungen in der Kategorie Gesellschaft liegen, ist diese Kategorie bei den Fragebogenbeantwortern nur mit 46% vertreten. Auch in der Kategorie Markt lag der Anteil der Antworten mit 16% unter ihrem Anteil an den Einreichungen mit 20%. Dementsprechend ist der Anteil der Rückmeldungen in der Kategorie Arbeitsplatz mit 38% wesentlich höher als der Anteil ihrer Einreichungen zum TRIGOS-Projekt mit 25%. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass diese Kategorie auch ein Schwerpunkt bei der Telefonnachrufaktion war.

**Tabelle 13: Verteilung der Fragebogenbeantworter nach Sektoren im Vergleich zu allen Einreichungen**

Antworten	Produktion	so. Dienstleistungen	FinanzDL	Summe
gesamt	14	18	5	37
in %	38 %	49 %	13 %	100 %
Vergleich: <b>alle</b> Einreichungen	39 %	49 %	12 %	

Die Verteilung der Fragebogenrückmeldungen nach Sektoren entspricht der der eingereichten Projekte.

**Tabelle 14: Verteilung der Fragebogenbeantworter und der Einreichungen nach CSR-Kategorien**

CSR-Kategorie	Beantworter in %	Einreichungen in %
Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst	17 %	22 %
Personalentwicklung	19 %	14 %
Produktverantwortung	10 %	12 %
Umwelt	9 %	12 %
Schulung & Bildung	10 %	9 %
Integrationsförderung	7 %	9 %
Ökonomische Aspekte	11 %	9 %
Work-Life-Balance	9 %	6 %
Gesundheit	6 %	5 %
Sicherheit	3 %	2 %
Summe	100 %	100 %

Bei der Verteilung der Fragebogenbeantworter und allen Einreichungen sind einige Unterschiede zu sehen. Insbesondere sind die Kategorien Personalentwicklung und Work-Life-Balance bei den Fragebogenrückmeldungen wesentlich stärker vertreten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass der Schwerpunkt der Telefonnachrufaktion auf innerbetriebliche Maßnahmen im Rahmen Arbeitsplatz gesetzt wurde.

## **9.2 Methode der Fragebogenauswertung**

Die Ergebnisse der Fragebogenaktion wurden in einem Excel-Sheet zusammengestellt (im Anhang 2.1 – 5.1 beigegeben). Für die Auswertung wurden die Antworten mit ganzzahligen Werten gewichtet und im Excel-Sheet im Anhang zur besseren Anschaulichkeit mit Farben hinterlegt:

für	++	2 (rosa)
für	+	1 (gelb)
für	0	0 (grün)
für	-	-1 (lila)
für	--	-2 (blau) und
für nicht relevant		leeres Feld

Da nicht immer alle Aspekte für die Unternehmen relevant waren und damit nicht bewertet wurden und auch die einzelnen Kategorien in unterschiedliche Subkategorien und damit Fragen unterteilt war, variiert die Anzahl der Antworten vor allem bei der Zusammenfassung auf Kategorien sehr stark. Ausgewertet wurden die Fragebögen mit Hilfe deskriptiver Statistik, Varianzanalyse und einer Regressionsanalyse.

Die vier Fragen des Fragebogens wurden nach folgendem Schema ausgewertet:

Im ersten Schritt wurden die CSR-Kategorien mittels Mittelwertanalyse gereiht und eine einfache Varianzanalyse durchgeführt. „Die Varianzanalyse ist ein Verfahren,

das die Wirkung einer (oder mehrerer) unabhängiger Variablen auf eine (oder mehrere) abhängige Variable untersucht.“<sup>52</sup>

Mit der Varianzanalyse wird die Hypothese überprüft, dass mehrere Mittelwerte gleich sind. Zusätzlich zur Feststellung, dass Abweichungen zwischen den Mittelwerten vorhanden sind, wurde auch bestimmt, welche Mittelwerte abweichen. Für den Vergleich von Mittelwerten wurde im SPSS der Post-Hoc-Test nach Scheffé durchgeführt. Der Scheffé-Test wird für Mehrfachvergleiche und Spannweitentests verwendet. Mittels paarweisen multiplen Vergleichen wurde untersucht, welche Mittelwerte sich unterscheiden. Die Ergebnisse werden im Anhang 2.2 – 5.2 in einer Matrix angezeigt, in der Gruppenmittelwerte, die auf einem Alpha-Niveau von 0,05 signifikant voneinander abweichen, durch Sterne markiert sind. Die Spannweitentests ermitteln homogene Untergruppen von Mittelwerten, die nicht voneinander abweichen. Diese werden ebenso im Anhang 2.2 – 5.2 angeführt.

Bei der Auswertung wurden für die CSR-Kategorien folgende Variablen verwendet:

Variable	CSR-Kategorie
100	Umwelt
200	Gesundheit
300	Sicherheit
400	Bildung und Innovation
500	Personalentwicklung
600	Work-Life-Balance
700	Integrationsförderung
800	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst
900	Produktverantwortung
1000	Ökonomische Aspekte

In zwei Unterpunkten wurde weiters untersucht, ob es Auffälligkeiten in den Größenklassen bzw. in den Einreichkategorien gibt. Hierzu wurden die drei CSR-Kategorien mit den größten Mittelwerten herangezogen und miteinander verglichen.

---

<sup>52</sup> Backhaus, Erichson, Plinke, Weber: Multivariate Analysemethoden, 2003, Seite 118

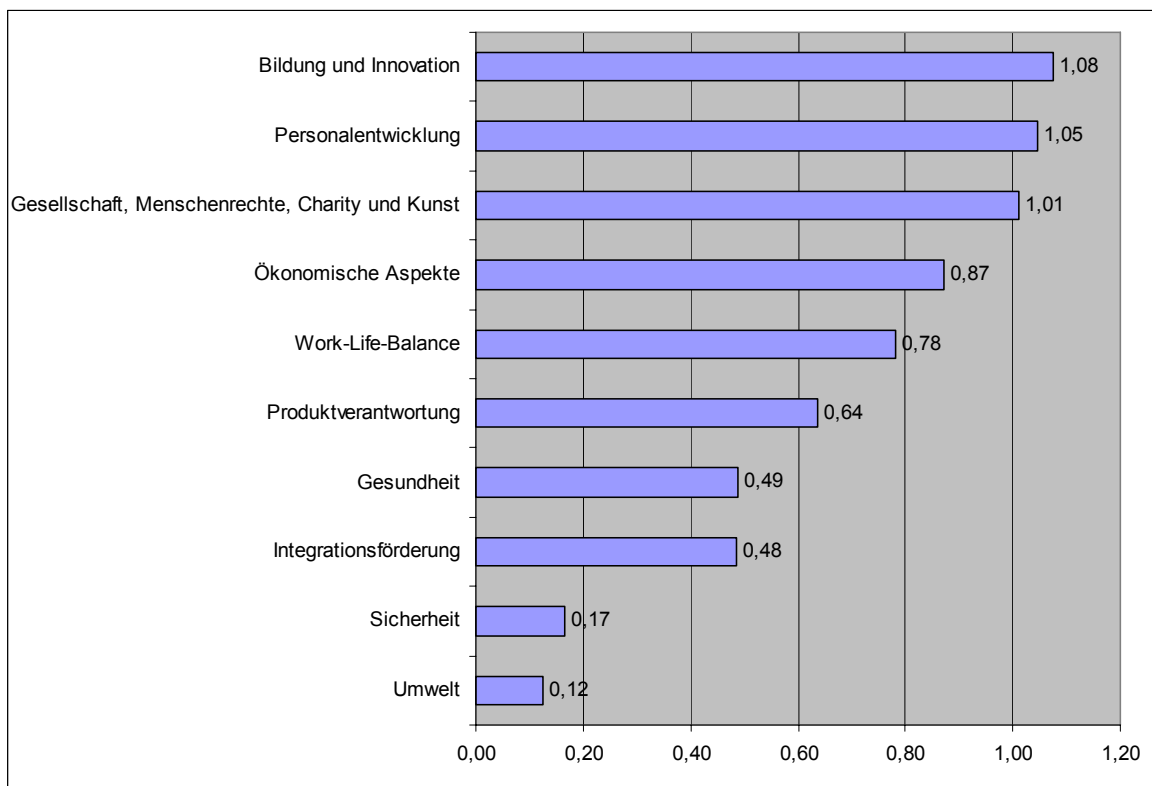
Im zweiten Schritt wurden die CSR-Subkategorien mittels Mittelwertanalyse untersucht. Es wurden jeweils die zehn mit dem höchsten und mit dem niedrigsten Mittelwert herangezogen. (Zur weiteren Reihung siehe Anhang 2.1 – 5.1) Eine Varianzanalyse mit Signifikanztest konnte aufgrund der Vielzahl an Variablen nicht durchgeführt werden, da die Interpretation zu keiner sinnvollen Aussage geführt hätte.

Im dritten Schritt wurden Antworten auf die offenen Fragen zusammengefasst.

### 9.3 FRAGE 1: Was war die Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes?

#### 9.3.1 Gesamtergebnis in den CSR-Kategorien

Abbildung 9: Mittelwerte der Motivation in den CSR-Kategorien



Die Motivation für die Durchführung des TRIGOS-Projektes war am stärksten in den Kategorien Bildung und Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst. An vierter Stelle stehen die ökonomischen Aspekte. Bei diesen Kategorien ist zusätzlich auffällig, dass es hier die meisten Bewertungen gab, während andere CSR-Kategorien öfters die Antwort „nicht relevant“ aufweisen.

Am geringsten ist die Motivation in CSR-Kategorien Umwelt, Sicherheit und Integrationsförderung. Dies liegt auch an den Einreichkategorien, bei denen betrieblicher Umweltschutz kein vorrangiges Thema ist. Aber es gibt vereinzelt auch Projekte, die genau dort ihren Schwerpunkt haben.

### **Signifikanztest**

Die Auswertung des Signifikanztests zeigte, dass die Kategorien mit größeren Mittelwerten (Bildung und Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst) eine kleinere Varianz aufweisen und alle Kategorien mit kleineren Mittelwerten (Umwelt und Sicherheit) eine größere Varianz haben. Der Post-hoc-Test nach Scheffé zeigt auch, dass die Kategorien mit hohen Mittelwerten sich signifikant von den Kategorien mit niedrigen Mittelwerten unterscheiden. Zwischen den jeweiligen Kategorien mit großen Mittelwerten gibt es keine signifikanten Unterschiede, wie auch bei den kleinen nicht. Dieses Ergebnis bestätigt auch die Tabelle Homogene Untergruppen im Anhang 2.2.

Auffallend ist auch, dass sich die Kategorie Umwelt signifikant von vielen anderen unterscheidet. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Umwelt nicht für jedes Unternehmen relevant ist und deshalb weniger Antworten gegeben wurden, hingegen Bildung und Innovation betrifft jedes Unternehmen.

### 9.3.1.1 Unterschiede in der Motivation für die Durchführung des TRIGOS-Projektes nach Größenklassen

Die Untersuchung, ob es Auffälligkeiten in den Größenklasse gibt, wurde mittels Mittelwert-Analyse durchgeführt. Dazu wurden aus jeder Gruppe die Kategorien mit den drei größten Mittelwerten angeführt und miteinander und mit dem Gesamtergebnis verglichen. Die abweichenden Kategorien werden durch kursive Schrift hervorgehoben.

Abkürzung	führende CSR-Kategorien	DW
<b>Gesamtergebnis</b>		
b	Bildung und Innovation	1,08
p	Personalentwicklung	1,05
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,01
<b>große Unternehmen</b>		
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,03
p	Personalentwicklung	0,85
b	Bildung und Innovation	0,76
<b>mittlere Unternehmen</b>		
p	Personalentwicklung	1,49
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,35
w	<i>Work-Life-Balance</i>	<i>1,18</i>
<b>kleine Unternehmen</b>		
b	Bildung und Innovation	1,32
w	<i>Work-Life-Balance</i>	<i>1,00</i>
p	Personalentwicklung	0,96

Auffallend ist, dass in der Gruppe mittlere und kleine Unternehmen die Kategorie Work-Life-Balance eine hohe Motivation zeigt. Gesamt liegt diese Kategorie nur an fünfter Stelle. Die anderen Kategorien in den jeweiligen Gruppen stimmen auch mit denen des Gesamtergebnisses überein, wenn auch in anderer Reihenfolge.

### 9.3.1.2 Unterschiede in der Motivation nach Einreichkategorien

Es wurden auch die Unterschiede in den Einreichkategorien auf Auffälligkeiten untersucht.

Abkürzung	führende CSR-Kategorien	DW
<b>Gesamtergebnis</b>		
b	Bildung und Innovation	1,08
p	Personalentwicklung	1,05
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,01
<b>Gruppe Gesellschaft</b>		
i	<i>Integrationsförderung</i>	1,55
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,28
b	Bildung und Innovation	1,18
<b>Gruppe Arbeitsplatz</b>		
p	Personalentwicklung	1,25
w	<i>Work-Life-Balance</i>	1,02
b	Bildung und Innovation	0,93
<b>Gruppe Markt</b>		
b	Bildung und Innovation	1,32
v	<i>Produktverantwortung</i>	1,14
o	<i>Ökonomische Aspekte</i>	0,96

Hier tanzen einige Ergebnisse aus der Reihe. In der Gruppe Gesellschaft liegt die Kategorie Integrationsförderung an erster Stelle, welche in der Gesamtauswertung eher hinten liegt. Auch in der Gruppe Arbeitsplatz gibt es Auffälligkeiten, wie der hohe Wert der Kategorie Work-Life-Balance. Diese ist aber auch ein Charakteristikum der Gruppe. So gibt es auch zwei CSR-Kategorien, die zur Einreichgruppe Markt passen, und hier höhere Werte erzielen als in der Gesamtbewertung.

### 9.3.2 Unterschiede in der Motivation nach CSR-Subkategorien

Hier werden die zehn CSR-Subkategorien mit den höchsten Mittelwerten aufgelistet:



Abkürzung	CSR-Subkategorien	DW
b6	Vorreiterfunktion	1,41
p1	Mitarbeitermotivation	1,41
p2	Attraktivität als Arbeitgeber	1,32
b1	Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung	1,29
o3	Image, Reputation	1,28
b4	Betriebliche Organisationsentwicklung, Identifikation und Zusammenhalt	1,17
o15	Strategische Orientierung und Nachhaltigkeitspolitik	1,17
c4	Glaubwürdigkeit in öffentlicher Wahrnehmung	1,16
p3	Betriebszugehörigkeit	1,14
o4	Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung	1,13

Die Hauptmotivation für die Durchführung der TRIGOS-Projekte ist, die Vorreiterposition zu erhalten, zu stärken oder zu bekommen, sowie die Mitarbeitermotivation zu verstärken. Diese Ergebnisse stimmen auch mit den Antworten der Telefoninterviews überein. Gefolgt werden diese Aspekte von Attraktivität als Arbeitgeber, verstärkt durch den Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte, sowie Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung. Image und Reputation stellen auch einen wesentlichen Teil dar.

Folgend sind die zehn CSR-Subkategorien mit der niedrigsten Motivation aufgelistet:

Abkürzung	CSR-Subkategorien	DW
u5	Risiko durch strengere Gesetze, neue Auflagen	-0,67
u4	Rechtssicherheit, Behördenkontakte, Dauer von Behördenverfahren	-0,57
g4	Gesundheitsrisiko für Anrainer	-0,57
s5	Risiken durch strengere Gesetze, neue Auflagen	-0,50
s4	Schadstoffbelastung am Arbeitsplatz	-0,43
u7	Rücknahmeverpflichtung für in Verkehr gesetzte Produkte	-0,33
u9	Störfallrisiko	-0,33
u8	Haftungsrisiko für Schäden und Unfälle	-0,22
u10	Sanierungsrisiken, zukünftige Altlasten	-0,22
o12	Rechtssicherheit	-0,08

Hier ist auffällig, dass rechtliche und Risiko-Aspekte nicht ausschlaggebend für CSR-Maßnahmen sind, oder zumindest wird dies von den Unternehmen nicht so wahrgenommen.

### **9.3.3 Andere Beweggründe? Welche?**

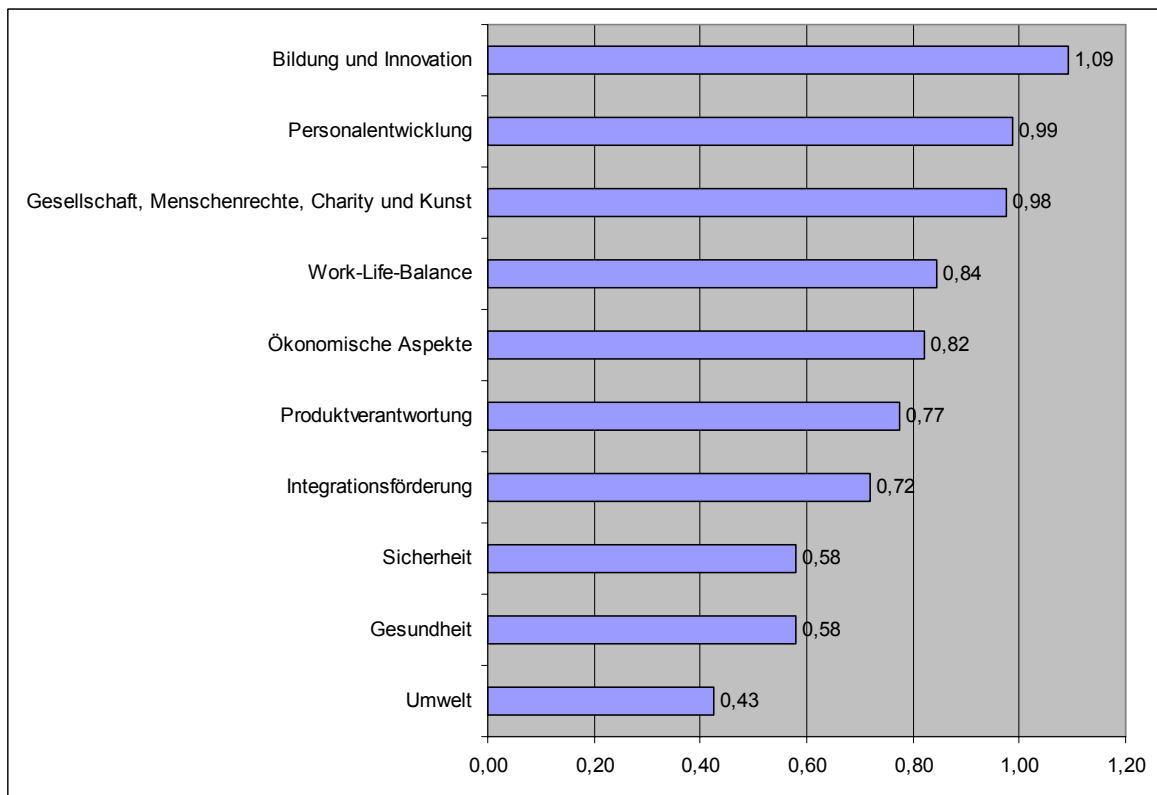
Die befragten Unternehmen hatten die Möglichkeit, zusätzliche Beweggründe für die Durchführung der TRIGOS-Projekte aufzulisten. Unter anderen wurde genannt: „Unserer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft werden wir dadurch gerecht, dass wir unsere Kernkompetenz zur Verfügung stellen.“ Oder auch „Der Eigentümer will seine Freiheit als Unternehmer nützen, Projekte zu unterstützen, die ihm wichtig sind.“ Ebenfalls wurden Argumente wie Betriebszusammenführung, Synergien schaffen und nutzen, Personalentwicklung und Transparenz im Gesamtprozess als weitere Beweggründe für die Motivation für die Durchführung der TRIGOS-Projekte angeführt.

### **9.4 FRAGE 2: Welche Ergebnisse hat das TRIGOS-Projekt gebracht?**

Bei dieser Frage lag die Bewertungsmöglichkeit nur zwischen zwei (++ sehr verbessert) und minus eins (- verschlechtert), da angenommen wurde, dass sich die Aspekte durch das Projekt nicht sehr verschlechtern würden. Wie die im Anhang 3.1 angeführten Ergebnisse zeigen, hat sich die Annahme bestätigt, denn es gibt kaum negative Antworten.

## 9.4.1 Gesamtergebnis in den CSR-Kategorien

Abbildung 10: Mittelwerte der Ergebnisse in den CSR-Kategorien



Die stärksten Ergebnisse der eingereichten TRIGOS-Projekte konnten in den Kategorien Bildung und Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst erzielt werden. Dies stimmt auch mit den führenden CSR-Kategorien für die Motivation überein.

Die niedrigsten Ergebnisse wurden in den Kategorien Umwelt, Gesundheit, und Sicherheit erreicht.

### Signifikanztest

Hier verhält es sich ähnlich wie bei der Motivation. Die Kategorien mit hohen Mittelwerten unterscheiden sich signifikant von jenen mit niedrigen Mittelwerten. Jedoch gibt es weniger signifikante Unterschiede. Die Unterschiede sind nicht so ausgeprägt wie bei der Motivation. Die Gruppen sind homogener, dass zeigt auch

die niedrige Varianz. Im Detail unterscheiden sich die Kategorien Bildung und Innovation, Personalentwicklung, Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst und ökonomische Aspekte signifikant von der Kategorie Umwelt.

#### 9.4.1.1 Unterschiede der Ergebnisse des TRIGOS-Projektes nach Größenklassen

Abkürzung	führende CSR-Kategorien	DW
<b>Gesamtergebnis</b>		
b	Bildung und Innovation	1,09
p	Personalentwicklung	0,99
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	0,98
<b>große Unternehmen</b>		
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,17
b	Bildung und Innovation	1,04
p	Personalentwicklung	1,04
<b>mittlere Unternehmen</b>		
w	<i>Work-Life-Balance</i>	1,38
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,20
b	Bildung und Innovation	1,14
<b>kleine Unternehmen</b>		
b	Bildung und Innovation	1,11
v	Personalentwicklung	0,88
w	<i>Work-Life-Balance</i>	0,85

Alle drei Unternehmensgrößen haben die Kategorie Bildung und Innovation als eines ihrer drei wesentlichsten Ergebnisse. Dies deckt sich auch mit dem Gesamtergebnis.

Die Kategorie Work-Life-Balance wurde die bei den mittleren und kleinen Unternehmen als eines der drei höchsten Ergebnisse bewertet. In der Gesamtauswertung liegt diese Kategorie allerdings auch an vierter Stelle.

### 9.4.1.2 Unterschiede der Ergebnisse nach Einreichkategorien

Abkürzung	führende CSR-Kategorien	DW
<b>Gesamtergebnis</b>		
b	Bildung und Innovation	1,09
p	Personalentwicklung	0,99
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	0,98
<b>Gruppe Gesellschaft</b>		
i	<i>Integrationsförderung</i>	1,33
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,24
b	Bildung und Innovation	1,16
<b>Gruppe Arbeitsplatz</b>		
p	Personalentwicklung	0,99
w	<i>Work-Life-Balance</i>	0,97
b	Bildung und Innovation	0,96
<b>Gruppe Markt</b>		
b	Bildung und Innovation	1,30
v	<i>Produktverantwortung</i>	1,30
p	Personalentwicklung	1,27

In jeder Einreichgruppe gibt es einen Ausreißer. In der Gruppe Gesellschaft ist es die Kategorie Integrationsförderung, die bei der Gesamtauswertung nur in der unteren Hälfte liegt. Passend zu den Einreichschwerpunkten hat die Kategorie Work-Life-Balance in der Gruppe Arbeitsplatz einen hohen Wert. Die Kategorie Produktverantwortung, welche auch ein Kriterium für die Markt-Einreicher ist, liegt in dieser Gruppe höher als der Durchschnitt.

### 9.4.2 Unterschiede der Ergebnisse nach CSR-Subkategorien

Folgend werden die zehn CSR-Subkategorien aufgelistet, die den höchsten Mittelwert erzielten:

Abkürzung	CSR-Subkategorien	DW
b6	Vorreiterfunktion	1,44
p1	Mitarbeitermotivation	1,22
p2	Attraktivität als Arbeitgeber	1,19
b1	Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung	1,18
b4	Betriebliche Organisationsentwicklung, Identifikation und Zusammenhalt	1,17

Abkürzung	CSR-Subkategorien	DW
o4	Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung	1,14
c3	Unterstützung von Wohltätigkeitsprojekten, Kunstsponsorring und anderen gesellschaftlichen Initiativen	1,13
o3	Image, Reputation	1,10
o1	Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften	1,08
b5	Innovationspotential, F&E	1,06

Die besten Ergebnisse wurden in den CSR-Subkategorien Vorreiterposition und Mitarbeitermotivation erzielt, gefolgt von Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte sowie Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung. Die ersten vier CSR-Subkategorien der erzielten Ergebnisse sind ident mit denen der Motivation für die Durchführung des TRIGOS-Projektes.

Ergänzend sind hier jene zehn CSR-Subkategorien aufgelistet, die den niedrigsten Mittelwert bei den Ergebnissen des TRIGOS-Projektes haben.

Abkürzung	CSR-Subkategorien	DW
u7	Rücknahmeverpflichtung für in Verkehr gesetzte Produkte	0
u9	Störfallrisiko	0,14
s5	Risiken durch strengere Gesetze, neue Auflagen	0,14
u4	Rechtssicherheit, Behördenkontakte, Dauer von Behördenverfahren	0,17
u8	Haftungsrisiko für Schäden und Unfälle	0,29
g4	Gesundheitsrisiko für Anrainer	0,29
u5	Risiko durch strengere Gesetze, neue Auflagen	0,33
o12	Rechtssicherheit	0,38
u10	Sanierungsrisiken, zukünftige Altlasten	0,43
o9	Geschäftsrisiken, Qualität des Risikomanagements	0,43

Hier sind ebenfalls wie bei der Motivation hauptsächlich rechtliche und Risiko-Aspekte zu finden. An zwölf letzter Stelle steht die Subkategorie Umsatz, Gewinn und Unternehmenswert angeführt. Dies ist ein Indikator dafür, dass kein eindeutiger Zusammenhang zwischen den gesetzten CSR-Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg festgestellt werden konnte. Man sieht zwar sehr wohl die Kosten, die für solche Projekte anfallen, kann aber leider nicht oder teilweise nur sehr schwer den Nutzen daraus errechnen.

### 9.4.3 Andere Ergebnisse? Welche?

Auf diese Frage antworteten nur wenige Unternehmen. Einige Argumente waren „Qualifikation und Weiterbildung von Benachteiligten in der Gesellschaft“ und „Effizienz und Produktivität steigern“.

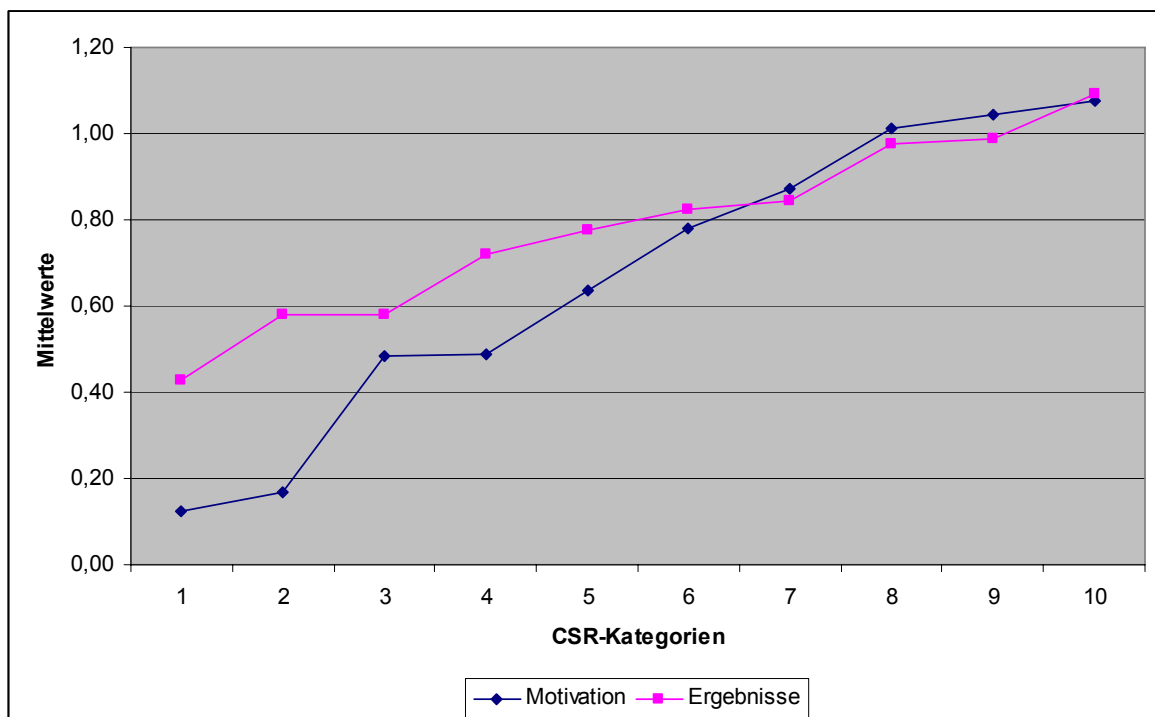
### 9.5 Stimmt die Motivation mit den erzielten Ergebnissen überein?

Weiters wurde mit einem Vergleich der Mittelwerte untersucht, ob die Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes mit ihren Ergebnissen übereinstimmt.

#### 9.5.1 Vergleich von Motivation und Ergebnissen nach CSR-Kategorien

In der unten angeführten Abbildung werden die Mittelwerte der zehn Kategorien gegenüber gestellt.

Abbildung 11: Vergleich der Mittelwerte der Motivation und der Ergebnisse in den zehn CSR-Kategorien



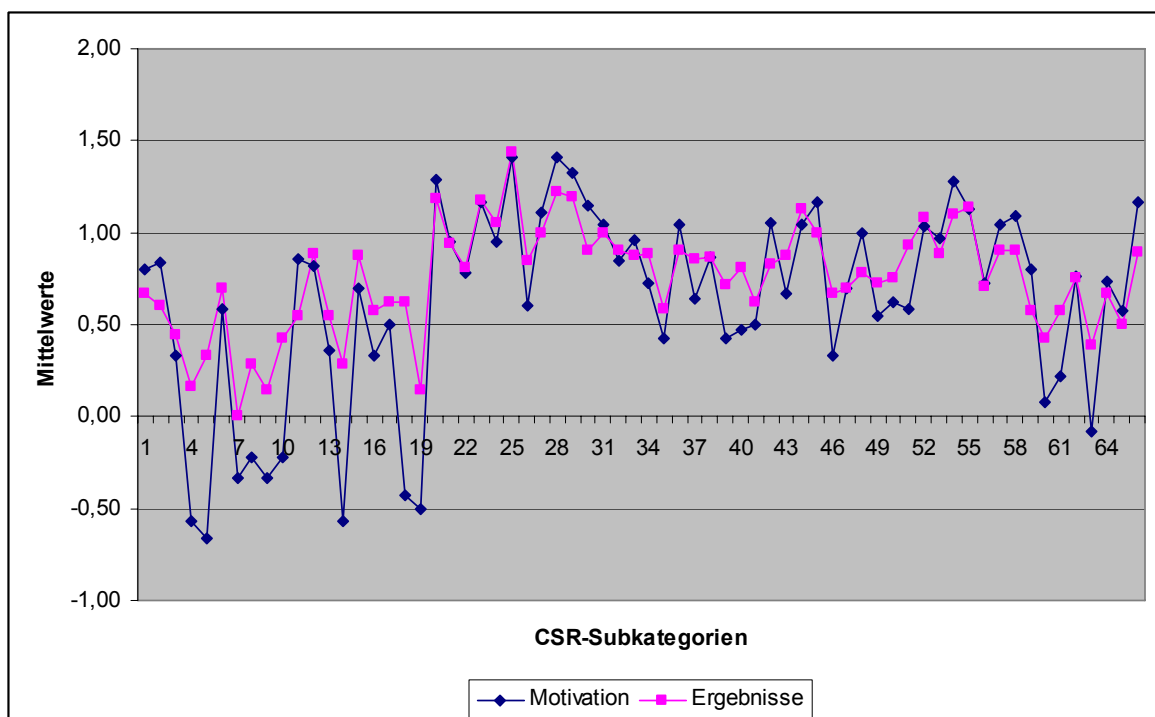
Schon die grafische Darstellung zeigt, dass Motivation und Ergebnisse nicht wesentlich voneinander abweichen. Dort wo Abweichungen festzustellen sind, liegen die Projektergebnisse höher als die ursprüngliche Motivation.

## 9.5.2 Vergleich von Motivation und Ergebnissen nach CSR-Subkategorien

Auch bei den CSR-Subkategorien lassen sich Zusammenhänge zwischen der Motivation und den erzielten Ergebnissen feststellen. Die vier stärksten Subkategorien sind genau die gleichen. Diese sind Vorreiterfunktion, Mitarbeitermotivation, Attraktivität als Arbeitgeber sowie Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung. Nur die Durchschnittswerte der einzelnen CSR-Subkategorien weichen leicht voneinander ab. Als fünftwichtigster Motivationsfaktor steht Image und Reputation. Dies konnte bei den Ergebnissen erst an achter Stelle angeführt werden. Betriebliche Organisationsentwicklung, Identifikation und Zusammenhalt konnten in beiden Fällen den gleichen Durchschnittswert erzielen. Danach weichen die CSR-Subkategorien der Motivation von denen der Ergebnisse etwas ab.

Dies veranschaulicht auch die angeführte Grafik. Auf dieser wurden die Mittelwerte der CSR-Subkategorien von der Fragestellung nach der Motivation zur Durchführung und die Mittelwerte der erzielten Ergebnisse gegenüber gestellt.

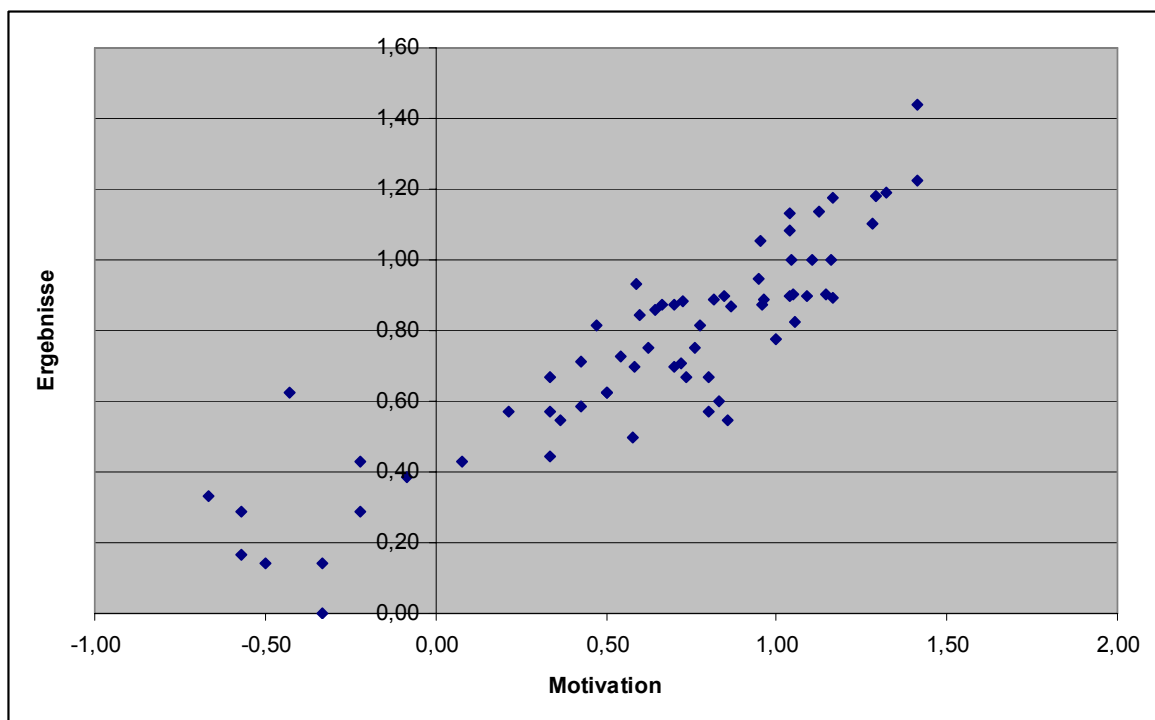
**Abbildung 12:** Vergleich der Mittelwerte der Motivation und der Ergebnissen in den 66 CSR-Subkategorien





Die Mittelwerte der Ergebnisse sind durchwegs positiv und liegen meist über denen der Motivation. In den einzelnen Antworten zu den Ergebnissen wird kaum eine Verschlechterung, sondern überwiegend positive Antwort gegeben. Subkategorien, die bei der Motivation zur Durchführung des Projektes keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielten, weisen bei den Ergebnissen des Projektes durchwegs positive Werte auf, das heißt es hier zu positiven Nebeneffekten gekommen ist.

**Abbildung 13: Regressionsanalyse**



Hier werden Mittelwerte der Motivation auf Mittelwerte der Ergebnisse regressiert. Besonders ab dem positiven Bereich zeichnet sich der Trend ab: je höher der Mittelwert der Motivation desto höher der Mittelwert der Ergebnisse.

Bei die Regressionsanalyse wurden für die Mittelwerte der Ergebnisse die abhängige Variable Y gewählt und für die Mittelwerte der Motivation die unabhängige Variable X. Es wird geschaut ob die Mittelwerte der Motivation Auswirkungen auf die Mittelwerte der Ergebnisse haben, also ob sich mittels der Mittelwerte der Motivation die Mittelwerte der Ergebnisse vorhersagen lassen.

Das Modell zeigt  $R^2$  von 0,786, das bedeutet 78% der Streuung werden durch die Mittelwerte der Motivation erklärt.

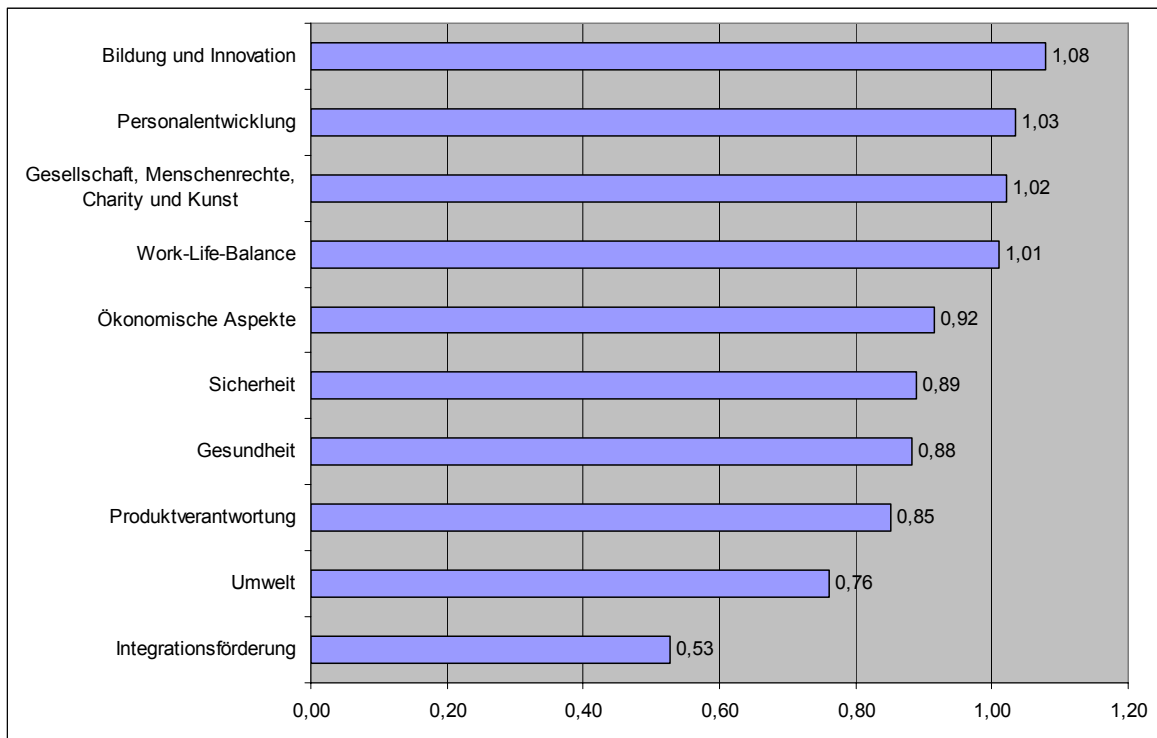
Die Regressionsgerade lautet:  $Y = 0,026 + 0,032X + \text{Fehlerterm}$

## 9.6 FRAGE 3: Welche Effekte hat das Engagement für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen?

Bei dieser Frage ist der Antwortrahmen wie bei Frage zwei von zwei (++ sehr verbessert) bis minus eins (- verschlechtert) aus demselben Grund gewählt. Auch hier hat sich die Annahme mit den wenigen negativen Antworten bestätigt. Zumeist sind hier positive Effekte ersichtlich. Dies zeigt, dass CSR-Maßnahmen prinzipiell mit positiver Auswirkung auf das Unternehmen gesehen werden.

### 9.6.1 Gesamtergebnis in den CSR-Kategorien

Abbildung 14: Mittelwerte der Effekte des CSR-Engagements in den CSR-Kategorien



Die höchsten Effekte werden in den CSR-Kategorien Bildung und Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst gesehen. Diese CSR-Kategorien sind auch führend in der Motivation und den Ergebnissen des TRIGOS-Projektes.

Die schwächsten Effekte wurden in den CSR-Kategorien Integrationsförderung, Umwelt und Produktverantwortung gesehen.

Es ist ersichtlich, dass das generelle CSR-Management weitere Effekte hat als das einzelne TRIGOS-Projekt. Dies betrifft vor allem die CSR-Kategorien Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, welche keinen primären Schwerpunkt beim TRIGOS-Preis darstellen. Dies spricht auch für die positive Beurteilung für CSR allgemein, welche über das Projekt hinausgeht.

### Signifikanztest

Bei diesen Antworten liegen die Mittelwerte näher beieinander und die Varianz ist auch niedriger. Der Post-Hoc-Test nach Scheffé zeigt hier, dass sich nur die Kategorie Bildung und Innovation, welche den höchsten Mittelwert hat, von der Kategorie Integrationsförderung, welche den niedrigsten Mittelwert aufweist, signifikant unterscheidet. In den anderen Kategorien gibt es keine signifikanten Unterschiede. Die Unterschiede sind nicht so ausgeprägt, die Antworten sind homogener.

#### 9.6.1.1 Unterschiede der Effekte des CSR- und Nachhaltigkeitsengagements nach Größenklassen

	Abkürzung	führende CSR-Kategorien	DW
<b>Gesamtergebnis</b>			
	b	Bildung und Innovation	1,08
	p	Personalentwicklung	1,03
	c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,02
<b>große Unternehmen</b>			
	c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,09
	b	Bildung und Innovation	0,99
	p	Personalentwicklung	0,94
<b>mittlere Unternehmen</b>			
	p	Personalentwicklung	1,43
	g	<i>Gesundheit</i>	1,31
	b	Bildung und Innovation	1,30
<b>kleine Unternehmen</b>			
	b	Bildung und Innovation	1,03
	w	<i>Work-Life-Balance</i>	1,00
	o	<i>Ökonomische Aspekte</i>	0,96

Wie auch bei den TRIGOS-Ergebnissen sind sich hier alle Unternehmen nach Größenklassen einig, dass ein wesentlicher Effekt des CSR- und Nachhaltigkeitsengagements in der Kategorie Bildung und Innovation liegt. Große Unternehmen haben zusätzlich ihre Effekte in der Kategorie Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst, sowie in der Kategorie Umwelt.

Mittlere Unternehmen zeigen ihre Effekte weiters in den Kategorien Personalentwicklung und Gesundheit, während die kleinen Unternehmen die Auswirkung in den Kategorien Work-Life-Balance und Ökonomische Aspekte haben.

### 9.6.1.2 Unterschiede nach Einreichkategorien

Abkürzung	führende CSR-Kategorien	DW
<b>Gesamtergebnis</b>		
b	Bildung und Innovation	1,08
c	Personalentwicklung	1,03
w	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,02
<b>Gruppe Gesellschaft</b>		
b	Bildung und Innovation	1,22
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,12
p	Personalentwicklung	1,05
<b>Gruppe Arbeitsplatz</b>		
p	Personalentwicklung	0,99
b	Bildung und Innovation	0,94
w	<i>Work-Life-Balance</i>	0,91
<b>Gruppe Markt</b>		
c	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	1,43
v	<i>Produktverantwortung</i>	1,35
g	<i>Gesundheit</i>	1,20

Unternehmen, die in der Gruppe *Gesellschaft* eingereicht haben, finden ihre Effekte vor allem in den CSR-Kategorien Bildung und Innovation, Gesellschaft, Menschenrecht, Charity und Kunst und Personalentwicklung. Dies stimmt mit dem Gesamtergebnis überein.

Die Gruppe *Arbeitsplatz* ist auch hier wieder in den innerbetrieblichen Bereichen Personalentwicklung, Bildung und Innovation und Work-Life-Balance vertreten.

Die Unternehmen der Gruppe *Markt* finden ihre wesentlichen Effekte in den CSR-Kategorien Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst, Produktverantwortung und Gesundheit.

### 9.6.2 Unterschiede bei den Effekte des CSR- und Nachhaltigkeitsengagements nach CSR-Subkategorien

Unten stehend sind die zehn CSR-Subkategorien aufgelistet, die den höchsten Mittelwert aufweisen:

Abkürzung	CSR-Subkategorien	DW
v3	nachwachsende, regenerative oder fairgehandelte Rohstoffe und/oder Produkte	1,31
b6	Vorreiterfunktion	1,30
p1	Mitarbeitermotivation	1,22
w1	Mitarbeiterzufriedenheit/Wohlbefinden	1,21
p2	Attraktivität als Arbeitgeber	1,20
g1	Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der MA	1,19
b1	Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung	1,19
o1	Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften	1,15
v6	Vertrauen der Konsumenten	1,15
o4	Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung	1,14

Die CSR-Subkategorie nachwachsende, regenerative oder fairgehandelte Rohstoffe und/oder Produkte liegt mit einem Durchschnittswert von 1,31 an erster Stelle. Wie auch bei den Ergebnissen des TRIGOS-Projektes folgen danach Effekte in den Subkategorien Vorreiterposition und Mitarbeitermotivation. Danach folgen Mitarbeiterzufriedenheit/Wohlbefinden und Attraktivität als Arbeitgeber im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte.

**Exkurs:** Diese Ergebnisse stimmen auch mit jenen der Studie „Ethik und Ökonomie – Widerspruch oder Komplement?“ (siehe Kapitel 4.2) überein. „In den Wirkungen des CSR-Managements stehen die internen Effekte eindeutig im Mittelpunkt.“ Über 60 Prozent der 150 in dieser Studie befragten Manager meinen, dass sich CSR-Management im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit bzw. der Mitarbeiter-Attraction und dem Unternehmenswert niederschlägt. Die Bereiche Kundenbindung und Produktqualität spielen ebenfalls eine wesentliche Rolle.<sup>53</sup>

Unten stehend sind die zehn CSR-Subkategorien aufgelistet, welche den niedrigsten Mittelwert erzielten:

Abkürzung	CSR-Subkategorien	DW
i2	Ausstattung für Menschen mit besonderen Bedürfnissen	0,42
o12	Rechtssicherheit	0,44
v5	Produkthaftungsrisiko	0,45
u5	Risiko durch strengere Gesetze, neue Auflagen	0,50
o9	Geschäftsrisiken, Qualität des Risikomanagements	0,50
o10	Risikominimierung durch integrative Entscheidungsfindung	0,50
u7	Rücknahmeverpflichtung für in Verkehr gesetzte Produkte	0,57
v2	Konsumenteninformation zu Produktinhaltsstoffen, Umweltzeichen	0,57
u3	Verhältnis zu Anrainern, Anrainerbeschwerden	0,58
p8	Freiwillige Sozialleistungen und finanzielle Anreizsysteme	0,60

### 9.6.3 Andere Effekte? Welche?

Die Unternehmen antworten auf diese offene Frage, dass sich einerseits ihr CSR-Management erst im Aufbau befindet; andererseits geben sie folgende Effekte an: „Ehrenamtliche Helfer konnten gewonnen werden und eine Sensibilisierung in der Bevölkerung ist gelungen“ und „Überdenken interner Strukturen und Organisationsentwicklung“.

---

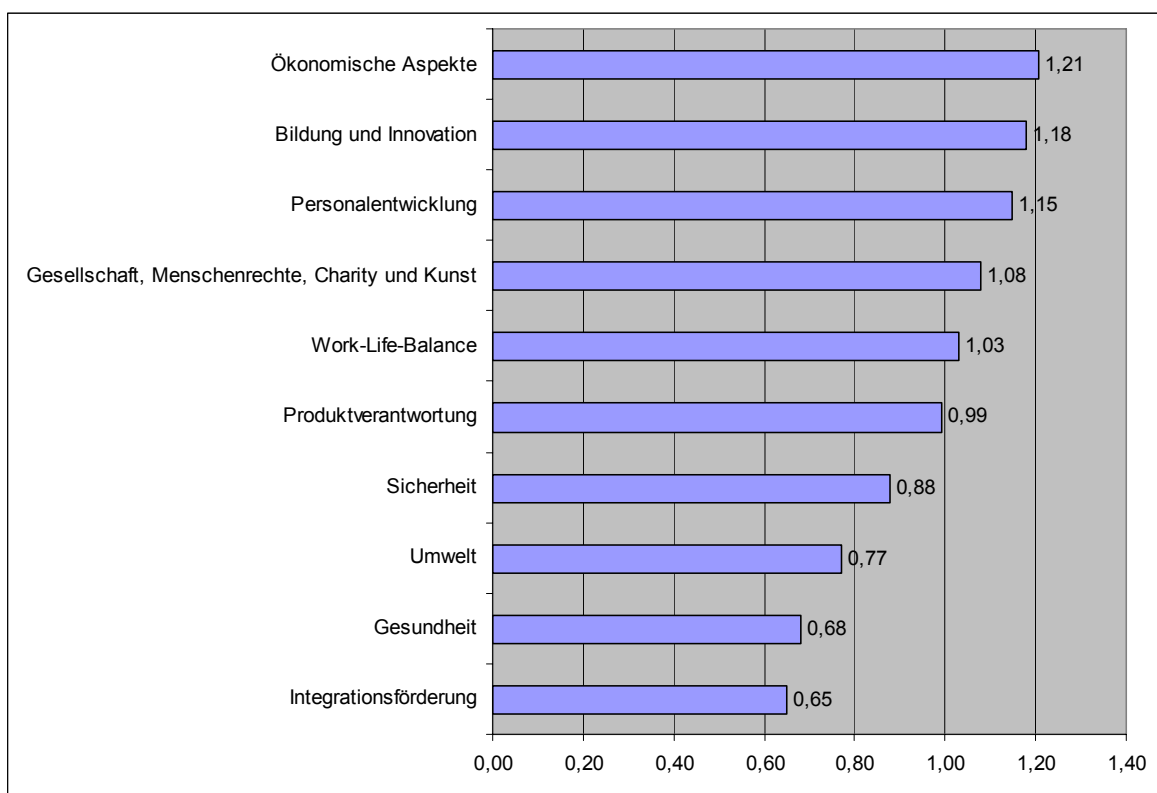
<sup>53</sup> Wiener Gruppe für Integritätsmanagement und gesellschaftliche Verantwortung: Ethik und Ökonomie – Widerspruch oder Komplement?, 2006; Seite 18

## 9.7 FRAGE 4: Wie würden Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens klassifizieren?

### 9.7.1 Gesamtergebnis nach CSR-Kategorien

Als letzte Frage wurden die Unternehmen aufgefordert, ihre Stärken und Schwächen zu klassifizieren.

**Abbildung 15: Mittelwerte der Stärken/Schwächen Selbsteinschätzung in den CSR-Kategorien**



Die Stärken liegen insbesondere in der Kategorie ökonomische Aspekte. Dies bestätigt die These von Milton Friedman „The business of business is business“. Unternehmen in erster Linie ausgerichtet sind, Gewinne zu erzielen und in den ökonomischen Aspekten liegt auch ihre größte Stärke. Danach folgen die drei Kategorien Bildung und Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst. Diese haben bei den vorherigen Fragen immer mit den höchsten Mittelwerten abgeschnitten. Dies lässt darauf schließen,

dass CSR-Aktivitäten meist auch die Stärken eines Unternehmens widerspiegeln und nicht dazu verwendet werden, um Schwächen auszuglätten.

### Signifikanztest

Hier ergab der Post-Hoc-Test nach Scheffé, dass sich die Kategorien Bildung und Innovation, Personalentwicklung und ökonomische Aspekte signifikant von den Kategorien Umwelt und Gesundheit unterscheiden. Auch hier sind es wieder die Kategorien mit hohen Mittelwerten, die sich von jenen mit niedrigen Mittelwerten signifikant unterscheiden. Zusätzlich unterscheidet sich die Kategorie Integrationsförderung signifikant von den ökonomischen Aspekten.

### 9.7.2 Unterschiede der Stärken/Schwächen Selbsteinschätzung nach CSR-Subkategorien

Im Detail liegen die Stärken wie folgt:

Abkürzung	CSR-Subkategorien	DW
o6	Kundenbeziehungen	1,58
o7	Kundenzufriedenheit und -loyalität	1,46
v3	nachwachsende, regenerative oder fairgehandelte Rohstoffe und/oder Produkte	1,44
b6	Vorreiterfunktion	1,41
o1	Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften	1,37
o2	Marktposition, Markenname	1,37
o15	Strategische Orientierung und Nachhaltigkeitspolitik	1,36
u2	Umweltqualität am Standort	1,33
s1	Qualität des Sicherheitsmanagement	1,33
p2	Attraktivität als Arbeitgeber	1,32

Unter den ersten sieben Subkategorien mit dem höchsten Durchschnittswert sind fünf aus der Kategorie ökonomische Aspekte. Dies lässt wiederum darauf schließen, dass die Stärken eines Unternehmens eindeutig bei den ökonomischen Aspekten liegen.



Die Schwächen liegen in folgenden CSR-Subkategorien:

Abkürzung	CSR-Subkategorien	DW
u10	Sanierungsrisiken, zukünftige Altlasten	0,23
g4	Gesundheitsrisiko für Anrainer	0,29
u7	Rücknahmeverpflichtung für in Verkehr gesetzte Produkte	0,30
u9	Störfallrisiko	0,43
u5	Risiko durch strengere Gesetze, neue Auflagen	0,44
u8	Haftungsrisiko für Schäden und Unfälle	0,54
g2	Krankenstandstage / MA im Vgl zur Branche	0,56
s4	Schadstoffbelastung am Arbeitsplatz	0,56
v5	Produkthaftungsrisiko	0,60
s2	Unfalltage/MA, Unfallschwere im Vgl zur Branche	0,63

Die Schwächen liegen insbesondere in der CSR-Kategorie Umwelt. Hier ist auffallend, dass vor allem Risikoaspekte von den Unternehmen als Schwächen gesehen werden. Auch die niedrigsten Effekte des CSR- und Nachhaltigkeitsengagements liegen bei den Risikoaspekten.

### **9.7.3 Andere Stärken/Schwächen?**

Von den Unternehmen wurden unter anderen Stärken wie „menschlicher Einsatz, der durch ein solches Projekt getragen wird“ und „Wir Gefühl hoch“ angegeben.

## **9.8 Zusammenfassung der Fragenbogen-Auswertung**

Bei den ersten drei CSR-Fragen nach Motivation, Ergebnissen und Effekten liegen die CSR-Kategorien Bildung und Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst an erster Stelle. Dies lässt darauf schließen, dass sowohl für das TRIGOS-Projekt als auch für das allgemeine CSR-Engagement gerade diese drei Kategorien eine entscheidende Rolle spielen. Auch bei der Frage nach der Stärken/Schwächen Selbsteinschätzung erreichten diese Kategorien Platz zwei bis vier.

Bei der Auswertung nach den CSR-Subkategorien haben bei allen vier Fragen die Aspekte Vorreiterfunktion und Attraktivität als Arbeitgeber eine hohe Bewertung bekommen. Bei den ersten drei CSR-Fragen sind die Aspekte Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung sowie Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung ganz oben vertreten. Die niedrigsten Werte liegen vor allem bei Risiko- und Rechtsaspekten.

Da CSR ein weitläufiges Themengebiet ist, sind einige Aspekte für Unternehmen nicht relevant. Dies betrifft vor allem die Bereiche Umwelt, Sicherheit und Gesundheit, da viele (Finanz-) Dienstleistungsunternehmen eingereicht haben. Die im Anhang 2 -5 angeführten Fragebogenauswertungen zeigen auch, dass vor allem in diesen Kategorien wenig Antworten kamen.

## **9.9 Wirkungsanalyse**

Bei der Wirkungsanalyse wurden die Unternehmen einerseits zum TRIGOS-Projekt und andererseits zu den allgemeinen CSR-Effekten auf betrieblicher Ebene befragt:

- Wirkungsanalyse – TRIGOS-Projekt:
- Hat sich das Projekt gelohnt?
- Haben Sie das ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, das ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

Wirkungsanalyse – CSR-Maßnahmen allgemein:

- Haben Sie die Vorteilhaftigkeit dieser Maßnahmen ökonomisch gerechnet?
- Wäre es möglich, dies ökonomisch zu rechnen? Wie?
- Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

## 9.9.1 Wirkungsanalyse – TRIGOS-Projekt

### 9.9.1.1 Hat sich das Projekt gelohnt?

Alle Unternehmen waren sich einig, dass sich das TRIGOS-Projekt gelohnt hat. Ihre positive Einstellung erkennt man durch folgende Antworten:

*„Ja, Ziel war ein Imagegewinn und auch eine Steigerung bei speziellen Produkten.“*,

*„Ja, sehr positive Rückmeldungen von Betroffenen und Medien.“*,

*„Durch das Projekt haben wir in der Gesellschaft Wertschätzung und Anerkennung erhalten.“*,

*„Ja auf alle Fälle und wurde auch von den Mitarbeitern sehr gut aufgenommen und man ist stolz darauf den Preis gewonnen zu haben.“*,

*„Auf jeden Fall! Die interne Revision hat dadurch viel an Gedankengut entfacht wie man Prozesse und Abläufe besser strukturieren und besser und effizienter einsetzen könnte.“*

Es wird auch der vielfältige Nutzen gezeigt:

*„Hinsichtlich interner Bewusstseinsbildung und Bekanntheitsgrad in der „Community“ unbedingt.“*,

*„Das Projekt hat sich gelohnt, das Unternehmen als Trendsetter und Themenführer; Information der Kunden; Steigerung des Energiebewußtseins bei Kunden, bei Mitarbeitern und im Unternehmen selbst.“*,

*„Ja, Umsatzsteigerungen, Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Mitarbeiter-motivation.“*

### 9.9.1.2 Haben Sie das ökonomisch gerechnet?

Bei der Frage, ob die Unternehmen das TRIGOS-Projekt auch ökonomisch gerechnet haben, wurde zu 90% negativ geantwortet. Argumentiert wurde auch, dass man es eher als Goodwill-Projekt gesehen hat. Auch wurde die Meinung vertreten, dass dies nicht auf einfachem Weg zu rechnen sei. Folgende Antworten kamen ebenfalls:

*„Es gibt keine Kennzahlen, die belegen, dass sich das Modell ökonomisch rechnet. Dies ist auch nicht notwendig, weil es, wie erwähnt Teil unserer Unternehmenskultur ist. Deshalb sind rechnerische Maßstäbe entbehrlich.“*

*„Nein, Maßnahmen zur Stärkung der Gemeinschaft (gemeinsame Ausflüge, Betriebsratsveranstaltungen, etc.) können schwer mit einer Kosten-Nutzen Rechnung gegenübergestellt werden. Wichtiger als die weitere Minimierung der Krankenstandstage sind die Faktoren rund um Betriebsklima, Motivation, Zusammenarbeit der KollegenInnen.“*

*„Ökonomisch ist es sehr schwer zu rechnen, da vordergründig eher Kosten entstanden sind, aber durch die höhere Mitarbeitermotivation und Loyalität rechnen sich diese Ausgaben bestimmt.“*

Die negative Antwort wurde oft mit dem Fehlen eines Modells für solche Rechnungen begründet. Einige haben Schätzungen durchgeführt oder wie dieses Unternehmen angibt,

*„mittels Media Content Analyse, damit wird der Werbewert (Return on Investment) errechnet und die belegten Imagefaktoren festgehalten.“*

Teilweise konnten Unternehmen vor allem aus der Einreichkategorie Markt, Umsatzsteigerungen feststellen, diese jedoch nicht eindeutig zuordnen. Erwähnt wurde auch, dass es sich in den meisten Fällen um ein Langzeitprojekt handelt.

### **9.9.1.3 Wäre es möglich, das ökonomisch zu rechnen? Wie?**

Auf die Frage, ob es möglich wäre, das Projekt zu rechnen, kamen eher skeptische Antworten:

*„Nein, eine Berechnung ist nur sehr schwer möglich.“*

Und wenn es möglich ist, wird es auf keinen Fall leicht sein. Dies zeigen folgende Aussagen:

*„Schwierig, da es großteils qualitative/immaterielle Faktoren sind, die beeinflusst werden.“*

*„Schwer möglich, da viele indirekte Effekte auftreten, die man ökonomisch nicht messbar machen kann.“*

Auch war man der Meinung:

*„Nur sehr schwierig und auch nicht das Ziel der CSR-Aktion.“*

Dies deckt sich auch mit einer zweiten Antwort,

*„Bei unserem Modell ist es eine Frage der Einstellung und nicht unbedingt der Zahlen. Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens schafft neben der hervorragenden Qualität die Basis für die Möglichkeit, CSR zu leben und umgekehrt. Das Modell existiert nun seit rund 23 Jahren erfolgreich und hat den einzigen Anspruch, dass es gelebt werden muss, vor allem in der Führung.“*

Wenige gaben an, dass es zwar möglich ist, das Projekt auch ökonomisch zu rechnen, jedoch waren sie sich auch einig, dass, dass dies mit sehr hohem Aufwand verbunden sei.

*„Ja, aber sehr zeitaufwendig unter Betrachtung und Bewertung aller Einflüsse.“*

*„Ja, allerdings mit sehr hohem Aufwand. Sinnvoll nur, wenn die Daten dynamisch immer wieder erhoben werden. Dazu braucht es Systemunterstützung, was wiederum sehr hohe Aufwände mit sich bringt (Bildungscontrolling).“*

#### **9.9.1.4 Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?**

Als Vorschläge zur Berechnung wurden unter anderen genannt:

- Bewertung der PR-Beiträge in den Medien
- Imageanalyse mittels Meinungsforschung
- über Umwegrentabilität

Zur Bewertung der innerbetrieblichen Maßnahmen wurden aufgezählt:

- Krankenstandsentwicklung über längere Zeit
- durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen
- Fluktuation

Die Markt-Einreicher nannten folgende Kennzahlen:

- Kennzahlen für Umsatzsteigerungen
- Anzahl der Neukunden, die durch das Projekt gewonnen werden konnten

## 9.9.2 Wirkungsanalyse – CSR-Maßnahmen allgemein

### 9.9.2.1 Haben Sie die Vorteilhaftigkeit dieser Maßnahmen ökonomisch gerechnet?

Zu den Fragen über die CSR-Maßnahmen allgemein und ihre Wirkung, waren die Antworten sehr ähnlich. Die Mehrheit meinte, dass die CSR-Maßnahmen nicht gerechnet werden. Ein Grund dafür ist das Fehlen geeigneter Modelle, wie diese Antwort zeigt:

*„Nein, da mir keine Methode bekannt ist, die möglichen Folgen eines verbesserten Images als attraktiver Arbeitgeber für hochqualifizierte und -motivierte Menschen in Frage zu kommen. Oder einen Wettbewerbsvorteil durch steigende Aufmerksamkeit für nachhaltiges Wirtschaften seriös zu rechnen und darzustellen.“*

### 9.9.2.2 Wäre es möglich, dies ökonomisch zu rechnen? Wie?

Auf die Frage, ob eine ökonomische Bewertung möglich wäre, werden Antworten genannt, dass sich zwar die Kosten errechnen ließen, sich aber schwer bis gar nicht der erzielte Nutzen ableiten lässt.

*„Berechnungen wären sicherlich kostenseitig möglich. Das, was es bringt, ist jedoch sehr schwer zu ermitteln.“*

Auch wurde die Vielfältigkeit von CSR und die dadurch erschwerte Rechenbarkeit erwähnt,

*„Aufgrund der Vielzahl an nationalen und internationalen CSR-Aktivitäten ist eine ökonomische Bewertung sehr schwierig.“*

Darauf wurde auch im folgenden Argument eingegangen,

*„Die Erstellung von Kennzahlen - monetären wie nicht-monetären - ist immer dann sehr schwierig, wenn die Anzahl der Einflussfaktoren auf die Kennzahlen sehr groß ist. Da man an keiner Kennzahl fast direkt die Auswirkungen von CSR-Projekten festmachen kann, haben wir auf Erhebungsversuche verzichtet.“*

Als Vorschlag für eine Berechnung wurde hier wieder eine Medienanalyse erwähnt,

*„Bestenfalls über eine Auswertung einer Zeitreihe vor und nach der Einführung von Umwelt- und CSR-Maßnahmen hinsichtlich der Berichterstattung in den Medien. Anhand einer Gegenüberstellung von positiven, negativen und neutralen Erwähnungen in diversen Printmedien könnte ein Anstieg von positiven imagebildenden Berichten möglicherweise den Werbekosten gegenüber gestellt werden. Meines Erachtens kann dies aber nicht 1:1 geschehen, da ein positiver Bericht viel mehr Gewicht hat als eine Werbeeinschaltung, sodass hier von einem ungleich höheren Verhältnis Bericht zu Werbung ausgegangen werden müsste.“*

Weitere Zusammenhänge und Vorschläge bringt folgendes Argument,

*„Die Mitarbeitermotivation ließe sich teilweise durch Personalfluktuationsraten und Krankheitstage ausdrücken - allerdings spielen hier natürlich auch noch eine Reihe anderer Faktoren (extern wie intern) eine bedeutende Rolle. Veränderungen des Firmen-Images bzw. der Reputation (durch CSR-Aktivitäten) könnte man durch Meinungsumfragen erheben. Die allgemeine Reputation des Unternehmens spiegelt sich natürlich teilweise auch im Wert (bzw. Börsenkurs) des Unternehmens wider.“*

### **9.9.2.3 Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?**

Zusätzlich wurden folgende Kennzahlen für die quantitative Berechnung genannt:

- Unfallzahlen
- Krankenstände
- Mitarbeiterzufriedenheit
- Kundenloyalität
- Investitionsvolumen in Umweltausgaben
- Aufwendungen für die Community
- Personalfluktuation
- Durchlaufzeiten
- Energieeinsparung
- Umsatzsteigerung

### **9.9.3 Fazit**

Die Mehrheit der befragten Unternehmen ist der Meinung, dass sich die TRIGOS-Projekte sowie das allgemeine CSR- und Nachhaltigkeitsengagement lohnen und eine sehr positive Auswirkung auf das Unternehmen haben, insbesondere auf das Image und die Unternehmenskultur.

Wenn es darum geht, diese positiven Effekte auch in Zahlen abzubilden, wissen viele Unternehmen nicht weiter. Sie meinen, dass dies nicht möglich ist, da es an Rechenmodellen fehlt.

Auch die vielen differenzierten schwer faßbaren Auswirkung erschweren eine Rechnung. So ist man der Meinung, dass, wenn es sich überhaupt rechnen läßt, dies nur mit einem sehr hohen Zeit- und Kostenaufwand zu realisieren ist. Bezweifelt ist, ob sich dieser Aufwand denn rechnet. Es wird argumentiert, dass es eigentlich um die „gute Sache“ ansich geht. Gleichzeitig nennen die Unternehmen durchaus jene Kennzahlen, die für eine Projektevaluierung nötig wären.

## **9.10 Telefoninterviews**

### **9.10.1 Erhebung und Schwerpunktsetzung der Telefoninterviews**

Zum Zeitpunkt Ende Juni 2006 lag die Rücklaufquote bei 10 Prozent. Deshalb wurde versucht alle Einreicher von 2006 über Telefoninterviews zu kontaktieren. Damit sollte die Rücklaufquote erhöht werden. Auch konnte dabei weitere Details nachgefragt werden, zB ob und in welchen Bereichen verwendbare Kennzahlen und Daten für Detailauswertungen verfügbar sind. Unter anderem wurde auch festgestellt, dass bei vielen Betrieben die Ansprechpartner, die laut Einreichunterlagen für das TRIGOS-Projekt zuständig waren, nicht mehr im Betrieb arbeiten. Damit war das Wissen um das Projekt teilweise nur mehr schwer verfügbar.



Der Schwerpunkt der Telefonkontakte wurde auf Unternehmen gesetzt, die in der Kategorie Arbeitsplatz eingereicht hatten. Es wurde vor allem der Fragen nach der Kosten-Nutzen-Erhebung von CSR-Maßnahmen nachgegangen. Denn eine der Thesen lautet, dass, wenn CSR-Maßnahmen in Zahlen nachvollziehbar und eine Kosten-Nutzen-Rechnung ableitbar ist, dies eher im Bereich der innerbetrieblichen Maßnahmen zu finden ist.

### **9.10.2 Kosten-Nutzen-Rechnung von CSR-Maßnahmen?**

Die häufigsten Rückmeldungen waren, dass keine Kosten-Nutzen-Rechnung durchgeführt wird, denn die Kosten wären zwar erhebbar, aber der abgeleitete Nutzen ist schwer bis gar nicht messbar.

*„Man kann nicht sagen, was es bewirkt, da es zu viele Einflussfaktoren gibt und so vieles mithinein spielt, dies kann man nicht einzeln herausrechnen.“*

Allgemein sind die befragten Unternehmen der Meinung, dass Kennzahlen schwer erhebbar sind und sich auch die Frage stellt, ob sich der Aufwand für diese Erhebungen auszahlt. Einig sind sich die Unternehmen auch, dass der Nutzen eines Projektes erst langfristig erfaßbar ist.

Auf die Frage, ob eine Kosten-Nutzen-Rechnung von CSR-Aktivitäten notwendig sei, gehen die Meinungen sehr auseinander. Einige sind der Meinung, dass sie eine Kosten-Nutzen-Rechnung ihrer CSR-Aktivitäten brauchen, da damit gerechtfertigt werden kann, dass solche Projekte auch in Zukunft durchgeführt werden können.

*„Im Moment werden die Effekte noch nicht gemessen, aber sie sind auf der Suche nach einem Instrument, welches die Wirkung messen kann, denn ohne Benchmarking geht es nicht mehr. Sie werden in Zukunft auch den Nutzen zeigen müssen, um für solche Projekte weiterhin eine Finanzierung zu bekommen.“*

Andere wiederum meinen, gerade wenn es um Nachhaltigkeit geht, muß solchen Maßnahmen keine Kosten-Nutzen-Rechnung gegenüberstehen.

Wenn es um innovative Lösungen geht, ist man der Meinung, dass es eher keine Frage der Kosten-Nutzen-Rechnung ist, sondern eine Frage der Qualität, *„Qualitativ hochwertige Unternehmen brauchen gewisse Standards, welche von ihren Kunden erwartet werden.“*

Dies zeichnet ein Qualitätsunternehmen aus und dient auch seiner Rolle als Vorreiter, welche ebenfalls ein wichtiges Argument in der Motivation und bei den Effekten von CSR-Maßnahmen darstellt. Vor allem forschungsintensive Unternehmen bemühen sich, neue Produkte auf dem Markt zu bringen. Sie möchten ihre Führerschaft als Pioniere erhalten und sehen es deshalb als Kernaufgabe, den Mitbewerbern immer einen Schritt voraus zu sein. Auch der Faktor der Produkthaftung wurde angesprochen:

*„Es ist wichtig ein nach innen und außen sauberes Produkt zu haben.“*

### **9.10.3 Der Nutzen von CSR-Maßnahmen**

In der Mehrzahl wird der Nutzen des CSR-Engagements in den Bereichen Image und Mitarbeitermotivation gesehen:

#### **9.10.3.1 Imagenutzen**

Betont wurde des Öfteren, dass die positive Imagekomponente, die durch CSR-Maßnahmen erzielt werden kann, eine bedeutende Rolle spielt.

*„CSR dient primär als Imageverbesserung.“*

Man möchte sich dadurch bewusst gegenüber der Konkurrenz abheben und sein soziales Engagement nach außen tragen.

*„Der andere hat zwar kurzfristig mehr Gewinn, aber langfristig kommt es der Gesellschaft und der Region zu Gute.“*

Es wird hier ein Konkurrenzvorteil gesehen. In vielen Unternehmen ist man überzeugt, dass es sich über die gesellschaftliche Reputation rechnet und auszahlt, in CSR-Maßnahmen zu investieren.

Ein kleiner Teil der Unternehmen sucht sich bewusst Projekte aus, die nicht mit dem Umsatz verbunden sind. Diese meinen:

*„Ein Schwerpunkt unseres Nachhaltigkeitsengagement liegt in der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, dass die Menschen einen Nutzen davon haben, und nicht primär, um unser Image zu verbessern.“*

Diesen Unternehmen geht es in erster Linie darum, Dinge zu verändern, zu verbessern und nicht, diese an dem Unternehmenserfolg zu koppeln.

Eingegangen wurde auch auf den fallweisen Vorwurf an CSR als „Weißwäscherpolitik“. Dazu wurde die Meinung vertreten:

*„CSR sollte man kritisch sehen, da es Unternehmen auch zur Imageverbesserung anwenden, aber man sollte nicht allen Unternehmen unterstellen, dass sie es nur aus Eigeninteresse tun. Sonst werden diese auch sagen, ‚jetzt tun wir eh schon was Gutes und werden dafür weiterhin kritisiert‘ und würden sich fragen, warum sie das eigentlich tun. Einige Unternehmen möchten wirklich etwas verändern.“*

*„Das sind ja auch nur Menschen in den großen Konzernen.“*

### **9.10.3.2 Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit**

Wie schon in der Fragebogenauswertung ersichtlich war, ist ein wesentlicher Bestandteil der Motivation für CSR-Maßnahmen und ihre Effekte die Mitarbeitermotivation. Dies wurde in den Telefoninterviews durch folgende Aussagen bestätigt:

*„Intern kann das Unternehmen durch seine hohen Standards und Kompetenz sowie sein Weiterbildungsprogramm eine hohe Mitarbeitermotivation feststellen, ganz nach dem Motto ‚Wie man in den Wald hineinruft, so kommt es auch heraus‘.“*

*„Die Leute sind stolz, dass sie in unserem Unternehmen arbeiten und transportieren es auch nach außen.“*

Als besonders wichtig wird erwähnt, dass die Mitarbeiter über die CSR-Aktivitäten informiert und in sie involviert werden. Dies stärkt die Motivation der Mitarbeiter, selbst aktiv zu werden und mitzuarbeiten. Weiters können dadurch Teambildungs-Kompetenz, Kooperationswissen und interkulturelles Lernen gefördert werden:

*„Es stärkt das Wir-Gefühl im Unternehmen und das Bewusstsein für Gemeinsamkeit.“*

Familienfreundliche Maßnahmen, besonders Unterstützung um Familie und Beruf unter einem Hut zu bringen, werden als wesentlich für die Motivation der Mitarbeiter gesehen, und

*„Zufriedene Mitarbeiter bringen zufriedene Kunden.“*

Mitarbeiter werden oft als das größte Gut des Unternehmens gesehen. Man ist der Meinung, dass innerbetriebliche Maßnahmen einen wesentlichen Bestandteil im Wettbewerb um qualifizierte wertvolle Arbeitskräfte darstellen und um Schlüsselpersonen ans Unternehmen zu binden.

#### **9.10.4 CSR-Maßnahmen im innerbetrieblichen Bereich**

Die Einleitung von CSR-Maßnahmen im innerbetrieblichen Bereich und auch ihre Evaluierung sind oft mit Mitarbeiterbefragungen und internen Vorschlagswesen verbunden. Dadurch sollen die Mitarbeiter zu aktivem Engagement und zur Mitgestaltung motiviert werden. Einige Unternehmen verleihen auch Awards für besonders engagierte Mitarbeiter. Als Kennzahlen wurden unter anderen genannt:

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Kundenzufriedenheit
- Krankenstandstage
- Image
- Betriebsklima
- Fluktuation
- sichere Arbeitsplätze
- familienfreundliche Arbeitsplätze
- Anreiz als guter Arbeitgeber
- Wachstum des Unternehmens
- bessere Zusammenarbeit und Organisationsstruktur

### 9.10.5 Träger der CSR-Maßnahmen

Die Mehrheit der Unternehmen meint, dass CSR Chefsache ist. Dies zeigt auch folgende Aussage:

*„Die wichtigste Motivation für CSR liegt in der Überzeugung der Entscheidungsträger, sowie in deren positiver Einstellung und persönlicher Affinität, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Dann wird dies auch von den Mitarbeitern getragen.“*

Die meisten Unternehmen sind sich auch darin einig, dass CSR ein Teil der Unternehmenskultur sein soll und langfristig, weitläufig und umfassend gelebt werden soll.

*„Wie auch in unserem Leitbild verankert, soll unser Nachhaltigkeits- und CSR-Bekenntnis nicht nur als Vorgabe von oben gesehen werden, sondern die Mitarbeiter sollen es spüren und mitleben.“*

### 9.10.6 CSR und PR

Auf die Frage, wie die Unternehmen das Zusammenspiel von CSR und PR sehen, wurde geantwortet, dass PR als Bestandteil von CSR gesehen wird:

*„Wenn man soziale Projekte macht, darf man sich auch positiven Response erwarten.“*

*„PR kann helfen, CSR zu kommunizieren und an die Zielgruppen zu transportieren, aber CSR sollte nicht als Maßnahme von PR gebraucht werden.“*

*„CSR ist kein Thema, das nur durch PR verkauft werden kann. Es darf keine reine Kommunikation sein, sondern es muß auch was dahinter stecken.“*

Eine Verbindung von von CSR und PR stellt folgende Aussage her:

*„Es ist wichtig, professionelle PR zu betreiben, damit CSR auch an die Öffentlichkeit kommt, und man sich von den anderen abhebt. Wenn man in die Zeitung kommt, dann hat man auch den Nutzen.“*

## **10 Zwölf Thesen**

Zu Beginn und im Laufe des Projekts wurden zwölf Thesen aufgestellt. Nach der Auswertung der Fragebögen werden an dieser Stelle die Thesen vorgestellt und überprüft.

### **10.1 Vorstellung der Thesen**

#### **10.1.1 Thesen zur Einreicherstruktur**

**These 1:** Dienstleistungsunternehmen, vor allem Finanzdienstleister, sind bei den Einreichungen überproportional vertreten.

**These 2:** Unter den einreichenden Unternehmen ist ein wesentlicher Anteil an Kapitalgesellschaften vertreten.

**These 3:** Klein- und Mittelbetriebe reichen in anderen Kategorien ein als große Unternehmen.

**These 4:** Es reichen viele große Unternehmen ein. Große Unternehmen haben Nachhaltigkeits-Kennzahlen verfügbar oder sind bei deren Aufbau. Kleine Unternehmen steuern „aus dem Bauch“ und betonen Flexibilität und Individualität der Maßnahmen.

#### **10.1.2 Thesen zur Fragebogenauswertung**

**These 5:** Alle sagen, CSR rechnet sich, aber niemand rechnet es, oder wüsste wie. Zumindest wissen die Unternehmen keinen direkten Weg der Messbarkeit, es wird nur auf die Verbesserung des Images und der Mitarbeitermotivation durch CSR-Maßnahmen hingewiesen.

**These 6:** Projekte in der Kategorie Arbeitsplatz lassen sich rechnen, zumindest über Kennzahlen, die sich mit anderen Unternehmen und dem österreichischen Durchschnitt vergleichen lassen.

**These 7:** Die Motivation für ein TRIGOS-Projekt und dessen Ergebnisse stimmen größtenteils überein.

**These 8:** Mit CSR-Engagement sollen eher Stärken ausgeweitet als Schwächen ausgeglättet werden.

**These 9:** Innerbetriebliche Maßnahmen haben mehr/andere/messbarere Effekte als externe Projekte in der Kategorie Gesellschaft.

**These 10:** Projekte im Bereich Markt haben mehr/andere/messbarere Effekte als in der Kategorie Gesellschaft.

**These 11:** Die TRIGOS-Projekte haben Effekte auf betrieblicher Ebene, die über ihre eigentlichen CSR-Kategorien hinaus reichen.

**These 12:** CSR-Maßnahmen haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

## ***10.2 Überprüfung der Thesen***

### **10.2.1 Thesen zur Einreicherstruktur**

**These 1:** Dienstleistungsunternehmen, vor allem Finanzdienstleister, sind bei den Einreichungen überproportional vertreten.

Im Bezug auf die Dienstleistungsunternehmen ist diese These zu verneinen. Dienstleistungsunternehmen stellen mit 61% den größeren Anteil der Einreichungen dar, jedoch verglichen mit dem österreichischen Durchschnitt, in der Dienstleistungsbetriebe einen Anteil von 80% haben, sind bei den Einreichungen verhältnismäßig mehr Produktionsbetriebe zu finden. Ein Grund dafür ist, dass Produktionsbetriebe öfters im „schlechten Licht“ stehen und deshalb darin interessiert sind ihr Image zu verbessern.

Der Anteil der Finanzdienstleister ist bei den Einreichungen mit rund 12% wesentlich höher als der österreichische Durchschnitt, der bei 2,6% liegt.

**These 2:** Unter den einreichenden Unternehmen ist ein wesentlicher Anteil an Kapitalgesellschaften vertreten.

Diese These ist zu bejahen. Die untenstehende Tabelle zeigt, dass über 80% der einreichenden Unternehmen Kapitalgesellschaften sind.

**Tabelle 15: Verteilung der Unternehmen nach Gesellschaftsform**

Einreichende Unternehmen	AG	GmbH	andere
2005	21	40	13
2006	28	41	16
Summe	49	81	29
in %	31 %	51 %	18 %

**Exkurs:** Die Studie „Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ der Bertelsmannstiftung (siehe Kapitel 4.1) besagt, dass bei Aktiengesellschaften eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema der gesellschaftlichen Verantwortung stattfindet als bei anderen Rechtsformen.<sup>54</sup>

Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass Aktiengesellschaften, wenn ihre Aktien im Streubesitz sind, eigentlich im Eigentum der Gesellschaft sind und deshalb schnell am Börsenkurs spüren, ob sie im Interesse der Gesellschaft handeln.

**These 3:** Klein- und Mittelbetriebe reichen in anderen Kategorien ein als große Unternehmen.

**Tabelle 16: Einteilung der Projekte nach Einreichkategorie und Größe**

Einreichungen 2005 + 2006	groß	mittel	klein
Gesellschaft	55 %	58 %	52 %
Arbeitsplatz	27 %	29 %	20 %
Markt	18 %	13 %	28 %
Summe	100 %	100 %	100 %

---

<sup>54</sup> Bertelsmann Stiftung: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, 2005; URL: [http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/CSR\\_lay.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/CSR_lay.pdf), Seite 7, Stand: 2007-01-17



Diese These ist zu widerlegen, da bei den Einreichkategorien, gegliedert nach Größenklassen, die Verteilung in etwa gleich ist. In allen drei Größenklassen wurden über 50% in der Kategorie Gesellschaft eingereicht. In der Einreichkategorie Arbeitsplatz haben die großen und mittleren Unternehmen mit je 30% teilgenommen, die kleinen Unternehmen mit 20. Die kleinen Unternehmen haben in der Kategorie Markt 30% ihrer Einreichungen, die großen und mittleren 19% bzw. 13%.

**Tabelle 17: Einteilung der Projekte nach Größe und CSR-Kategorie**

Einreichungen 2005 + 2006	Umwelt	Gesundheit	Sicherheit	Schulung & Bildung	Integrations- förderung	Personal- entwicklung	Work-Life- Balance	Gesellschaft, Menschenrechte, Charity & Kunst	Produkt- verantwortung	Ökonomische Aspekte	Summe
groß	15	6	1	9	9	18	8	35	12	10	123
in %	12 %	5 %	1 %	7 %	7 %	15 %	7 %	28 %	10 %	8 %	100 %
mittel	8	4	2	5	3	8	3	10	5	5	53
in %	15 %	8 %	4 %	9 %	6 %	15 %	6 %	19 %	9 %	9 %	100 %
klein	8	4	1	11	13	11	4	15	15	10	92
in %	9 %	5 %	1 %	12 %	14 %	12 %	4 %	16 %	16 %	11 %	100 %
Summe	31	14	4	25	25	37	15	60	32	25	268
in %	12 %	5 %	2 %	9 %	9 %	14 %	6 %	22 %	12 %	9 %	100 %

In Bezug auf die CSR-Kategorien ist Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst am häufigsten vertreten. Vor allem die großen Unternehmen haben ihre Projekte in dieser Kategorie. Bei den kleinen Unternehmen liegen rund 17% ihrer Projekte im Bereich Produktverantwortung. Bei großen und mittleren Unternehmen beträgt ihr Anteil nur rund 10%. Auch der Bereich Integrationsförderung liegt bei den kleinen Unternehmen mit rund 12% deutlich höher als bei den anderen Größenklassen.

In den Einreich- sowie den CSR-Kategorien stimmt die Verteilung der mittleren Unternehmen eher mit der Verteilung der großen Unternehmen überein. Die kleinen Unternehmen weichen etwas ab.

**These 4:** Es reichen viele große Unternehmen ein. Große Unternehmen haben Nachhaltigkeits-Kennzahlen verfügbar oder sind bei deren Aufbau. Kleine Unternehmen steuern „aus dem Bauch“ und betonen Flexibilität und Individualität der Maßnahmen.

Diese These stimmt. Große Unternehmen sind mit rund 50% am häufigsten unter den drei Größenklassen vertreten. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass große Unternehmen im strengeren Auge der Öffentlichkeit stehen und dass gewisse CSR-Maßnahmen eine Kostenfrage darstellen und erst ab einer gewissen Größe „leistbar“ werden.

Viele große Unternehmen geben auch einen CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht heraus, in denen sie auch ihre Kennzahlen veröffentlichen. Aufgrund der Aussagen der Telefoninterviews und der Wirkungsanalyse kann auch der zweite Teil der These bestätigt werden. Große Unternehmen haben Kennzahlensysteme und orientieren sich mehr an ihren Kennzahlen, während Kleine eher ihre Freiheit als Unternehmer sehen, um Projekte zu unterstützen, die ihnen wichtig sind.

## **10.2.2 Thesen zur Fragebogenauswertung**

**These 5:** Alle sagen, CSR rechnet sich, aber niemand rechnet es, oder wüsste wie. Zumindest wissen die Unternehmen keinen direkten Weg der Messbarkeit, es wird nur auf die Verbesserung des Images und der Mitarbeitermotivation durch CSR-Maßnahmen hingewiesen.

Ja, die Unternehmen sind der Überzeugung, dass sich CSR lohnt, allerdings haben sie es nicht nachkalkuliert. Bei genauer Rückfrage werden durchaus für einzelne CSR-Bereiche mögliche Kennzahlen zur Erfolgsevaluierung genannt und sind teilweise auch im Aufbau.

Dies zeigen auch die Ergebnisse des Fragebogens. In der Subkategorie Umsatz, Gewinn und Unternehmenswert haben die TRIGOS-Projekte eine niedrige

Bewertung bekommen. Dies ist auf das schon erwähnte Problem zurückzuführen, dass es keinen eindeutigen Zusammenhang zwischen CSR-Maßnahmen und dem Unternehmenserfolg gibt. Man sieht zwar sehr wohl die Kosten, die für solche Projekte anfallen, kann aber leider nicht oder teilweise nur sehr schwer den Nutzen daraus errechnen.

Auf die Frage, was CSR-Maßnahmen für das Unternehmen bringen, wird von den meisten Unternehmen mit Verbesserung des Images und der Mitarbeitermotivation geantwortet.

**These 6:** Projekte in der Kategorie Arbeitsplatz lassen sich rechnen, zumindest über Kennzahlen, die sich mit anderen Unternehmen und dem österreichischen Durchschnitt vergleichen lassen.

Diese These stimmt zum Teil. Teilweise ist es den Unternehmen möglich, ihre Projekte in der Kategorie Arbeitsplatz zu rechnen. Zumindest geben sie errechenbare Kennzahlen an, die sie somit mit anderen Unternehmen sowie mit dem österreichischen Durchschnitt vergleichen können. Allerdings haben viele Unternehmen in den letzten Jahren gravierende Umstrukturierungen durchgeführt, woran ein Vorjahresvergleich scheitert. Diese Kennzahlen sind Mitarbeitermotivation, Krankenstandsentwicklung über längere Zeit, durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen, Fluktuation und Unfallzahlen.

**These 7:** Die Motivation für ein TRIGOS-Projekt und dessen Ergebnisse stimmen größtenteils überein.

Diese These stimmt. Die Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes liegt vor allem in den CSR-Kategorien Bildung und Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst. Die Ergebnisse des TRIGOS-Projektes zeigen sich ebenfalls in diesen Kategorien (siehe Kapitel 9.5) Bei den Gesamtergebnissen sind die führenden CSR-Kategorien mit denen der Motivation ident. Sogar bei den CSR-Subkategorien sind die vier Führenden bei

der Motivation und den Ergebnissen ident. Diese sind Vorreiterfunktion, Mitarbeitermotivation, Attraktivität als Arbeitgeber und Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung.

**These 8:** Mit CSR-Engagement sollen eher Stärken ausgeweitet als Schwächen ausgeglättet werden.

Generelle Effekte des CSR-Engagements zeigen sich vor allem in den Bereichen Bildung und Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst. Betriebliche Stärken liegen vor allem in den Bereichen ökonomische Aspekte, Bildung und Innovation und Personalentwicklung. Die letzten beiden Kategorien stimmen mit den Effekten für das CSR-Engagement überein, was darauf schließen lässt, dass CSR-Aktivitäten meist auch in den Stärken eines Unternehmen liegen und weniger in den Bereichen, wo Unternehmen ihre Schwächen sehen.

Die Schwächen liegen wie erwartet in den Bereichen Integrationsförderung, Gesundheit und Umwelt, welche auch mit den niedrigsten Effekten des CSR-Engagements übereinstimmen. Dieses Ergebnis bestätigt wiederum die These, dass die CSR-Aktivitäten allgemein nicht verwendet werden, um Schwächen auszuglätten.

**These 9:** Innerbetriebliche Maßnahmen haben mehr/andere/messbarere Effekte als externe Projekte in der Kategorie Gesellschaft.

Durch die Aussagen der Wirkungsanalyse und der Telefoninterviews, stimmt diese These in Bezug auf die messbareren Effekten. Denn die meisten Kennzahlen wurden im innerbetrieblichen Bereich genannt, wie Mitarbeitermotivation, Fluktuation, durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit, Krankenstandstage, Teilnehmeranzahl bei angebotenen Weiterbildungs- und Gesundheitsseminaren, etc.

Ein Faktum ist auch, dass Maßnahmen innerhalb eines Unternehmens eher gemessen werden können als außerhalb, wo die Auswirkung nicht mehr erfassbar sind.

Generell liegen die Effekte von innerbetrieblichen Maßnahmen auch zu 100% in den innerbetrieblichen Bereichen. Bei externen Projekten spiegeln sich die Effekte teilweise in innerbetrieblichen und teilweise in außerbetrieblichen Bereichen wider.

**These 10:** Projekte im Bereich Markt haben mehr/andere/messbarere Effekte als in der Kategorie Gesellschaft.

Diese These kann bestätigt werden, denn die führenden CSR-Kategorien stimmen in der Einreichkategorie Markt mit denen der Gesellschaft überwiegend nicht überein. Bei den Markt-Einreichern liegen die Effekte in den Bereichen Bildung und Innovation, Produktverantwortung und Personalentwicklung. In der Einreichkategorie Gesellschaft sind es die Bereiche Integrationsförderung, Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst und Bildung und Innovation. Unternehmen aus der Einreichkategorie Markt konnten teilweise Umsatzsteigerungen feststellen, diese jedoch nicht eindeutig zuordnen.

**These 11:** Die TRIGOS-Projekte haben Effekte auf betrieblicher Ebene, die über ihre eigentlichen CSR-Kategorien hinaus reichen.

Diese These stimmt. Viele Unternehmen konnten positive Effekte in CSR-Kategorien feststellen, die nicht unmittelbar in Verbindung mit dem TRIGOS-Projekt stehen. Die Wirkung der Projekte reicht viel weiter. Dies zeigt auch die Wirkungsanalyse, aus der hervorgeht, dass sich zum Beispiel durch karikative Projekte die Zusammenarbeit der Mitarbeiter und dadurch das gesamte Betriebsklima verbessern können.

**These 12:** CSR-Maßnahmen haben einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg.

Diese These ist nicht eindeutig zu beantworten, denn laut der Fragebogenauswertung liegen die Effekte des TRIGOS-Projektes und auch des allgemeinen CSR-Engagements weniger in dem Bereich ökonomische Aspekte, wie Umsatz, Gewinn, Unternehmenswert. Auf der anderen Seite sind sich, laut Wirkungsanalyse und Telefoninterviews, die meisten Unternehmen einig, dass sich das TRIGOS-Projekt gelohnt hat und dass allgemeine CSR-Maßnahmen eine positive Auswirkung auf das Unternehmen haben, insbesondere auf das Image und die Unternehmenskultur. Daraus kann geschlossen werden, dass es zwar keinen messbaren direkten Zusammenhang gibt, es jedoch durch das CSR-Engagement sehr wohl indirekt positive Effekte auf den Unternehmenserfolg gibt.

## 11 Zusammenfassung und Ausblick

CSR hat in dem vergangenen Jahrzehnt einen Boom erlebt. Viele Organisationen, Regierungs- und Nichtregierungs-, und auch die Privatwirtschaft haben sich mit dem Thema auseinandergesetzt. Auch die Öffentlichkeit ist für dieses Thema sensibilisiert. Vorreiterunternehmen sehen CSR als einen integralen Bestandteil ihrer Unternehmenskultur und binden diesen in ihre Zielsetzung ein. Bildung und Innovation, Personalentwicklung und Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst sind wesentliche Aspekte bei CSR-Aktivitäten.

Die teilnehmenden Unternehmen waren sich einig, dass CSR integriertes Management sich positiv auf das Unternehmen auswirkt. Einerseits konnten bedeutende Soft Skills, wie Mitarbeitermotivation und Image lukriert werden. Andererseits gibt es auch einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Dieser ist jedoch schwer quantifizierbar und wird von den Unternehmen selten ermittelt. Die „Extra“ Kosten für CSR-Maßnahmen lassen sich evaluieren, jedoch bei der Frage des Nutzens wird es schon schwieriger. Für eine mögliche Evaluierung des Nutzens wird vor allem auf Kennzahlen im innerbetrieblichen Bereich, wie Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit und Krankenstandstage verwiesen.

Mehrere Studien belegen, dass Unternehmen die CSR in ihre strategische Zielsetzung einbinden, langfristig erfolgreicher sind. Beispielhaft zeigt die Arbeit von Roman et al.: „The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait“<sup>55</sup>, dass Unternehmensethik nicht nur intrinsische Werte hat, sondern langfristig einen messbaren Vorteil für das Unternehmen bewirkt.

CSR dient auch als Kommunikations- und Managementtool, indem mehrere Bereiche miteinbezogen werden und als Verbindungsstelle zwischen dem ökonomischen und dem sozialen Denken. Damit werden wirtschaftliche Unternehmensziele mit sozialem Engagement ergänzt und ein langfristiger,

---

<sup>55</sup> Roman, R. M.; Hayibor, S.; Agle, B.R.: „The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait“, 1999, Business and Society, 38, Vol 1, Seite 109-125

nachhaltiger effizienter Weg eröffnet. Als Beispiel wird hier die OMV erwähnt, ein österreichisches Industrieunternehmen, welches nach Rumänien expandiert, und sich dort auch mit diversen Projekten um Straßenkinder kümmert. Als weiteres Beispiel ist zu nennen, dass Philips gemeinsam mit der Caritas jährlich in Wien einen Patenlauf veranstaltet. Die Einnahmen kommen der Ausbildung bedürftiger Kinder zu gute.

Es gibt auch kritische Stellungnahmen zu CSR. Zum Beispiel wird in den Raum gestellt, dass für Unternehmen im Endeffekt doch nur der Profit zählt. Ethik sei für sie nur ein Mittel für ihre Zwecke, oder anders gesagt: „Ethik zahlt sich aus“.

Trotz aller Skepsis dürfen die vielen positiven Ansätze nicht unterschätzt werden. „Die Auseinandersetzung mit dem Thema der sozialen Verantwortung ist weit mehr als eine PR-Strategie für Unternehmen, die in der Öffentlichkeit in Misskredit gekommen sind und gegenüber ihren Zielgruppen wieder mit einer blütenweißen Weste glänzen wollen. Es ist eine unternehmerische Strategie, in jeder Hinsicht mehr Wert zu schöpfen.“<sup>56</sup>

Unternehmen engagieren sich zunehmend für die Gesellschaft und unterstützen diese in sozialen, ökologischen und kulturellen Angelegenheiten. Bei diesen Bemühen binden sie ihre Mitarbeiter in das Engagement ein, darin wird auch ein wesentlicher Bestandteil des CSR-Konzepts gesehen.

In vielen Staaten Europas beklagen sich Verantwortungstragende in Unternehmen über die zu strikte Regulierung durch Gesetze, Vorschriften und Auflagen. Ein Übermaß an Vorschriften kann zu Verlagerungen des Unternehmensstandorts beitragen. Aus diesem Grund und resultierend um die unternehmerische Freiheit zu bewahren wird die Freiwilligkeit des Konzepts von CSR hervorgehoben. Die Unternehmen sollen von sich aus das CSR-Konzept adaptieren und als Vorteil sehen. Aspekte wie der zunehmende Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte und der Trend zu einer stärker wertorientierten Gesellschaft können dem CSR-

---

<sup>56</sup> Köppl, Neureiter: Corporate Social Responsibility, 2004, Seite 77



orientierten Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen. Unternehmen setzen verstärkt auf CSR und sehen darin eine Investition für die Zukunft.

Laut der These von Niklas Luhmann<sup>57</sup> reagieren Menschen auf zunehmende Unsicherheit und Risiken mit der Forderung nach mehr Moral. Es gibt viele Hinweise auf die empirische Bestätigung dieser These. Die Globalisierung, welche dynamische strukturelle Veränderungsprozesse mit sich bringt, wird demnach Gefühle der Unsicherheit verstärken. Auch deshalb wird CSR in den kommenden Jahren zunehmend zu einem wesentlichen Kriterium im unternehmerischen Wettbewerb werden. Sichtbar ethisch handelnde Unternehmen mit gelebter nachhaltiger Verantwortung werden von informierten Konsumenten bevorzugt und davon profitieren. Wie in jeder freien Marktwirtschaft, bleibt es letztendlich dem mündigen Konsument zu entscheiden, welche Produkte gekauft und in welche Unternehmen investiert wird. Die Wahl des Arbeitsplatzes wird auch ein wichtiges Kriterium im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte.

Es liegt an der Zivilgesellschaft den Trend zu bestimmen.

---

<sup>57</sup> Luhmann, N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft, 1999; Seite 396ff

## Abkürzungsverzeichnis

a. a. O.	am angegebenen Ort
BMVIT	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
bzw.	beziehungsweise
CERES	Coalition für Environmentally Responsible Economics
CG	Corporate Governance
CSR	Corporate Social Responsibility
DL	Dienstleistung
EKat	Einreichkategorie
EMAS	Environmental Management and Audit Scheme
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f	folgend
ff	fortfolgend
GRI	Global Reporting Initiative
GrKI	Größenklasse
Hrsg.	Herausgeber
ILO	International Labour Organisation
ISO	International Standard Organisation
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
lat.	lateinisch
NGO	Non-Governmental Organisation, Nicht-Regierungsorganisationen
PR	Public Relations
S.	Seite
so.	sonstige
SR	Social Responsibility
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
UN	United Nations – Vereinte Nationen
UNEP	United Nations Environment Programme
Vgl	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Stakeholder-Baum.....	11
Abbildung 2: CSR-Betätigungsfelder .....	12
Abbildung 3: Die Pyramide der Corporate Social Responsibility .....	13
Abbildung 4: Prozentuelle Aufteilung der eingereichten Projekte nach Größe der Unternehmen 2005 und 2006.....	44
Abbildung 5: Prozentuelle Aufteilung der eingereichten Projekte nach Einreichkategorie 2005 und 2006.....	45
Abbildung 6: Verteilung nach Sektoren 2005 und 2006.....	46
Abbildung 7: Gegenüberstellung von Einreichungen zu Fragebogenbeantwortern nach Unternehmensgröße.....	56
Abbildung 8: Gegenüberstellung von Einreichungen zu Fragebogenbeantwortern nach Einreichkategorie.....	56
Abbildung 9: Mittelwerte der Motivation in den CSR-Kategorien.....	60
Abbildung 10: Mittelwerte der Ergebnisse in den CSR-Kategorien .....	66
Abbildung 11: Vergleich der Mittelwerte der Motivation und der Ergebnisse in den zehn CSR- Kategorien .....	70
Abbildung 12: Vergleich der Mittelwerte der Motivation und der Ergebnissen in den 66 CSR- Subkategorien .....	71
Abbildung 13: Regressionsanalyse .....	72
Abbildung 14: Mittelwerte der Effekte des CSR-Engagements in den CSR-Kategorien .....	73
Abbildung 15: Mittelwerte der Stärken/Schwächen Selbsteinschätzung in den CSR-Kategorien...	78

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl der Einreichungen nach Größe und Einreichkategorie 2005 .....	43
Tabelle 2: Verteilung nach Größe und Einreichkategorie 2005 (in %).....	43
Tabelle 3: Anzahl Einreichungen nach Größe und Einreichkategorie 2006 .....	43
Tabelle 4: Verteilung nach Größe und Einreichkategorie 2006 (in %).....	43
Tabelle 5: Anzahl der Einreichungen nach Größe und Einreichkategorie 2005 und 2006 .....	44
Tabelle 6: Verteilung nach Größe und Einreichkategorie 2005 und 2006 (in %).....	44
Tabelle 7: Verteilung in den Einreichkategorien nach Sektoren 2005 und 2006 .....	47
Tabelle 8: Leistungsindikatoren der GRI 2002 Richtlinien .....	48
Tabelle 9: Zuordnung der TRIGOS-Einreichungen nach CSR-Kategorien .....	50
Tabelle 10: CSR-Kategorien und CSR-Subkategorien .....	50
Tabelle 11: Fragebogenbeantworter nach Größe und Einreichkategorie .....	55
Tabelle 12: TRIGOS-Einreichungen 2005 und 2006 nach Größe und Einreichkategorie .....	55
Tabelle 13: Verteilung der Fragebogenbeantworter nach Sektoren im Vergleich zu allen Einreichungen.....	57
Tabelle 14: Verteilung der Fragebogenbeantworter und der Einreichungen nach CSR-Kategorien	57
Tabelle 15: Verteilung der Unternehmen nach Gesellschaftsform .....	95
Tabelle 16: Einteilung der Projekte nach Einreichkategorie und Größe .....	95
Tabelle 17: Einteilung der Projekte nach Größe und CSR-Kategorie.....	96

## Literaturverzeichnis

Backhaus, K.; Erichson, B.; Plinke, W.; Weiber, R.: Multivariate Analysemethoden, Berlin 2003

Bertelsmann Stiftung: Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung der Bertelsmann Stiftung, 2005; URL: [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-17BD27D8/bst/Unternehmensbefragung\\_CSR\\_200705.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-17BD27D8/bst/Unternehmensbefragung_CSR_200705.pdf); Stand: 2007-01-17

Carroll, A.: Business & Society – Ethics and Stakeholder Management, 2nd Edition, Ohio 1993

Europäische Kommission (Hrsg.): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung; Brüssel 2002; URL: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2002/ke4402488\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4402488_de.pdf); Stand: 2007-01-24

Europäische Kommission (Hrsg.): Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung, Brüssel 2006; URL: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006\\_0136de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0136de01.pdf); Stand: 2007-01-18

Global Reporting Initiative: Sustainability Reporting Guidelines 2002; Deutsche Übersetzung; URL: [http://www.globalreporting.org/NR/ronlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002\\_Guidelines\\_DUE.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/ronlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002_Guidelines_DUE.pdf); Stand: 2007-01-22

Grünbuch der Europäischen Kommission: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Arbeitsbeziehungen und sozialer Wandel, Brüssel 2001; URL: [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf); Stand: 2007-01-10

Jasch, Ch.; Grasl, R.: TRIGOS – CSR rechnet sich; Endbericht Teil 1 – Bewertung des Nutzens von CSR und Endbericht Teil 2 – CSR-Fragebogen und Fallbeispiele, ein Projekt der Fabrik der Zukunft, Bericht aus Energie- und Umweltforschung des BMVIT, Wien 2007; URL: <http://www.fabrikderzukunft.at>; <http://nachhaltigwirtschaften.at>

Köpl, P.; Neureiter, M.: Corporate Social Responsibility – Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen; Wien 2004

Luhmann, N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main, 2. Auflage, 1999

Meffert, H.; Münstermann, M.: Corporate Social Responsibility in Wissenschaft und Praxis – eine Bestandsaufnahme, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. Innsbruck 2005

Nachhaltigkeit.at, Das aktuelle Thema des Monats (2006): Corporate Social Responsibility, URL: <http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=0#6>;

Stand: 2006-12-18

RespACT Austria (Hrsg.): Das CSR-Leitbild der Österreichischen Wirtschaft: Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln., 2. Auflage, Wien 2005

Roman, R. M.; Hayibor, S.; Agle, B. R.: The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait, 1999, Business and Society, 38-1

Statistik Austria: Leistungs- und Strukturstatistik, Produktion und Dienstleistungen 2004, Wien 2006; URL: [http://www.statistik.at/neuerscheinungen/download/2006/LSE\\_Produktion\\_www.pdf](http://www.statistik.at/neuerscheinungen/download/2006/LSE_Produktion_www.pdf);

Stand: 2006-10-10

TRIGOS 2004 – Eine Erfolgsstory: Gesellschaftliche Verantwortung wird gelebt; URL: <http://www.trigos.at/trigos/article.siteswift?so=all&do=all&c=download&d=article%3A2408%3A1>;

Stand: 2007-01-23

Wiener Gruppe für Integritätsmanagement und gesellschaftliche Verantwortung: Ethik und Ökonomie – Widerspruch oder Komplement?, Wien 2006

Wieser, C.: Corporate Social Responsibility – Ethik, Kosmetik oder Strategie?, Innsbruck 2004

## **Internetquellen**

Projekt TRIGOS - CSR rechnet sich:

<http://www.fabrikderzukunft.at>

<http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

RespACT austria:

<http://www.respect.at>

<http://www.respect.at/content/respect/service/glossar/article/1663.html>; Stand: 2007-01-10

<http://www.respect.at/content/respect/service/glossar/article/1685.html>; Stand: 2007-01-09

TRIGOS:

[www.trigos.at](http://www.trigos.at)

<http://www.trigos.at/trigos/article.siteswift?so=all&do=all&c=download&d=article%3A2408%3A1>;

Stand: 2007-01-23

Österreichs Internetportal für Nachhaltige Entwicklung:

<http://www.nachhaltigkeit.at>

<http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3>; Stand: 2006-12-18

Mitteilungen der Europäischen Kommission:

<http://ec.europa.eu>

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf); Stand: 2007-01-12

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/publications/2002/ke4402488\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/publications/2002/ke4402488_de.pdf); Stand: 2007-01-24

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006\\_0136de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0136de01.pdf); Stand: 2007-01-18

[http://europa.eu/documents/comm/index\\_de.htm](http://europa.eu/documents/comm/index_de.htm); Stand: 2007-01-24

Bertelsmann Stiftung:

<http://www.bertelsmann-stiftung.de>

<http://www.bertelsmann-stiftung.de/csr>; Stand: 2007-01-10

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-17BD27D8/bst/Unternehmensbefragung\\_CSR\\_200705.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-0A000F0A-17BD27D8/bst/Unternehmensbefragung_CSR_200705.pdf); Stand: 2007-01-10

[http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/CSR\\_lay.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/CSR_lay.pdf) Stand: 2007-01-10

Global Compact der Vereinten Nationen:

<http://www.globalcompact.org>

<http://www.globalcompact.org/Languages/german/de-gc-flyer-05.pdf> Stand: 2007-01-11

<http://www.globalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/index.html>; Stand: 2007-01-11

[http://www.globalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search\\_participant.html?submit\\_x=page](http://www.globalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?submit_x=page); Stand: 2007-01-11

Global Reporting Initiative:

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002\\_Guidelines\\_DUE.pdf](http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/B75A56EB-24D9-43FC-B5F7-153687759627/0/2002_Guidelines_DUE.pdf); Stand: 2007-01-09

International Standard Organisation:

[www.iso.org/sr](http://www.iso.org/sr)



## Lebenslauf

Rafaela Grasl

Rudolf Reiter Strasse 14  
2540 Bad Vöslau  
Tel.: +43 (0) 664/9192981  
E-mail: [rafaela\\_grasl@gmx.at](mailto:rafaela_grasl@gmx.at)



## Curriculum Vitae

### Persönliche Daten

Geburtsdatum	23.07.1981
Geburtsort	Mödling
Staatsbürgerschaft	Österreich
Religion	Römisch Katholisch
Familienstand	ledig

### Schulbildung

1991 – 1995	Gymnasium Berndorf
1995 – 1997	HLA für Kultur- und Kongressmanagement in Baden
1997 – 1998	High School Year in Kansas, USA
1998 – 2000	HLA für Kultur- und Kongressmanagement in Baden
Juni 2000	Matura mit gutem Erfolg abgeschlossen

### Studium

Seit 10/2000	Internationale Betriebswirtschaft, Universität Wien <u>Spezialisierung:</u> Controlling, Industrial Management
02/2003	Auslandssemester in Malta
05/2006 – 02/2007	Diplomarbeit: Corporate Social Responsibility – Aspekte von CSR-Aktivitäten und ihre Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg

### Sprachen

Deutsch	Muttersprache
Englisch	oral and writing; colloquial and business (sehr gute Kenntnisse)
Spanisch	oral and writing; colloquial and business (gute Kenntnisse)
Französisch	oral and writing; colloquial (Grundkenntnisse)



## Praxis – Arbeitserfahrung

- 1998 August: Praktikum im Congress Casino Baden  
Tätigkeiten in den Abteilungen Administration, Ticketservice, Verkauf;  
Mitgearbeitet bei der Planung, Organisation und Durchführung von  
Veranstaltungen  
EU-Tagung im Congress Casino Baden; Betreuung der britischen  
Bildungsministerin  
Cateringservice und Planung bei der Neueröffnung der Badener Zeitung
- 1999 August: Praktikum im Congress Casino Baden  
Tätigkeit siehe oben  
Cateringservice bei Do&Co am Grand Prix von Luxemburg  
Einige Arbeitseinsätze im Congress Casino Baden
- 2000 Juli: Cateringservice bei Do&Co am Grand Prix von Frankreich
- 2001 August: Praktikum im Druckhaus Grasl, Bad Vöslau  
Tätigkeiten in den Abteilungen Administration, Verkauf und Produktion
- 2002 August: Praktikum bei der OMV, Abteilung Bildungsmanagement  
Tätigkeiten: allgemeine Büroarbeit, Ausarbeitung von Daten,  
Übertragung und Aufbereitung im Excel, Veranschaulichung durch  
Diagramme, Aufbereitung von einer Präsentation im Powerpoint
- 2003 August: Praktikum bei der OMV; Abteilung Konzerneinkauf  
Tätigkeiten: Übersetzen von Texten Deutsch – Englisch, Aufbereiten  
von Präsentationen im Powerpoint, Auswerten von Daten im  
Marktforschungssystem, Aufbereitungen im Excel
- 2004 März – Juli: Nachhilfelehrerin für Rechnungswesen bei Einfach lernen  
Mai / Oktober: Reiseleiterin bei Raiffeisen Reisen in Malta  
Begleitete eine österreichische Reisegruppe jeweils eine Woche nach  
Malta und zeigte ihnen die schöne Insel  
Juli-August: 6-wöchiger Spanisch Sprachkurs in Barcelona
- 2005 Juli: CISV Summercamp in Schweden  
Leaderin der österreichischen Delegation auf einem internationalen  
Jugendcamp von CISV (Children International Summer Villages) mit  
dem Zielen Friedenserhaltung und Kommunikation zwischen den  
Kulturen
- 2006 Mai - Dezember: Mitarbeiterin am Institut für ökologische Wirtschafts-  
forschung  
im Rahmen des Projekts TRIGOS „CSR – rechnet sich“, welches sich  
mit der Evaluierung von CSR-Maßnahmen befasst hat

## **Anhang**

Anhang 1: CSR-Fragebogen

Anhang 2: Auswertung Frage 1: Was war die Motivation für die Durchführung des TRIGOS-Projektes?

2.1 Bewertung

2.2 Varianzanalyse

Anhang 3: Auswertung Frage 2: Welche Ergebnisse hat das TRIGOS-Projekt gebracht?

3.1 Bewertung

3.2 Varianzanalyse

Anhang 4: Auswertung Frage 3: Welche Effekte hat das Engagement für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen?

4.1 Bewertung

4.2 Varianzanalyse

Anhang 5: Auswertung Frage 4: Wie würden Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens klassifizieren?

5.1 Bewertung

5.2 Varianzanalyse

## Fragebogen: TRIGOS Projekt - CSR Maßnahmen

Firma:	
Ansprechperson:	
Funktion:	
Tel-Nr.:	
e-mail:	
Trigos Projekt:	Jahr 200

	Fragen zum Trigos Projekt		Fragen auf betrieblicher Ebene	
	Was war die Motivation für die Durchführung des TRIGOS Projektes?	Welche Ergebnisse hat das TRIGOS Projekt gebracht?	Welche Effekte hat das Engagement für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen?	Wie würden Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens klassifizieren?
	++ trifft sehr zu	++ sehr verbessert	++ sehr verbessert	++ Stärken
	-- trifft überhaupt nicht zu	- verschlechtert	- verschlechtert	-- Schwächen
	++	+	0	-
	+	0	-	nicht relevant
<b>Bitte bewerten Sie mit 'x' auf einer Skala von:</b>				
<b>bis:</b>				
<b>Umwelt</b>				
Umweltqualität der Produkte				
Umweltqualität am Standort				
Verhältnis zu Anrainern, Anrainerbeschwerden				
Rechtssicherheit, Behördenkontakte, Dauer von Behördenverfahren				
Risiko durch strengere Gesetze, neue Auflagen				
Energiepreis, Klimaschutz und Versorgungssicherheit				
Rücknahmeverpflichtung für in Verkehr gesetzte Produkte				
Haftungsrisiko für Schäden und Unfälle				
Störfallrisiko				
Sanierungsrisiken, zukünftige Altlasten				

<b>Gesundheit</b>	++	+	0	-	--	nicht relevant	++	+	0	-	nicht relevant	++	+	0	-	--	nicht relevant
Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der MA																	
Krankenstandstage / MA im Vgl zur Branche																	
Gesundheitsrisiko für MA, Berufskrankheiten																	
Gesundheitsrisiko für Anrainer																	
<b>Sicherheit</b>	++	+	0	-	--	nicht relevant	++	+	0	-	nicht relevant	++	+	0	-	--	nicht relevant
Qualität des Sicherheitsmanagement																	
Unfalltage/MA, Unfallschwere im Vgl zur Branche																	
Akzeptanz der persönlichen Schutzausrüstung																	
Schadstoffbelastung am Arbeitsplatz																	
Risiken durch strengere Gesetze, neue Auflagen																	
<b>Bildung &amp; Innovation</b>	++	+	0	-	--	nicht relevant	++	+	0	-	nicht relevant	++	+	0	-	--	nicht relevant
Mitarbeiterknowhow und Spezialisierung																	
Qualität und Vielfaltigkeit des Weiterbildungsangebots																	
Betriebsknowhow durch langjährige Mitarbeiter																	
Betriebliche Organisationsentwicklung, Identifikation und Zusammenhalt																	
Innovationspotential, F&E																	
Vorreiterfunktion																	
Spezialisierung und technische Verfahren																	
Flexibilität, Fähigkeit, sich schnell an gänderte Rahmenbedingungen anpassen																	
<b>Personalentwicklung</b>	++	+	0	-	--	nicht relevant	++	+	0	-	nicht relevant	++	+	0	-	--	nicht relevant
Mitarbeitermotivation																	
Attraktivität als Arbeitgeber																	
Betriebszugehörigkeit																	
Betriebsklima																	
Raumklima																	
partizipative Prozesse, Mitbereinbringung																	
Sinnstiftende Tätigkeit, Freistellungen bei außergewöhnlichen Ereignissen																	
Freiwillige Sozialleistungen und finanzielle Anreizsysteme																	

<b>Work-Life-Balance</b>	++	+	0	-	--	nicht relevant	++	+	0	-	+	++	+	0	-	--	nicht relevant
Mitarbeiterzufriedenheit/Wohlbefinden																	
individuelle Gestaltungsmöglichkeiten von Arbeitszeit, -umfang und -ort																	
Familienfreundliche Maßnahmen																	
Fluktuation																	
<b>Integrationsförderung</b>	++	+	0	-	--	nicht relevant	++	+	0	-	++	+	0	-	--	nicht relevant	
Initiativen zur Integration von Randgruppen																	
Ausstattung für Menschen mit besonderen Bedürfnissen																	
<b>Gesellschaft, Menschenrechte, Charity und Kunst</b>	++	+	0	-	--	nicht relevant	++	+	0	-	++	+	0	-	--	nicht relevant	
Nahversorgung, regionale Verankerung und Wertschöpfung																	
Verankerung von Nachhaltigkeitskriterien in der gesamten Wertschöpfungskette, zB Menschenrechte bei Vorlieferanten und Großprojekten																	
Unterstützung von Wohltätigkeitsprojekten, Kunstsponsorng und anderen gesellschaftlichen Initiativen																	
Glaubwürdigkeit in öffentlicher Wahrnehmung																	
<b>Produktverantwortung</b>	++	+	0	-	--	nicht relevant	++	+	0	-	++	+	0	-	--	nicht relevant	
Gesundheitsrisiko für Konsumenten																	
Konsumenteninformation zu Produktinhaltsstoffen, Umweltzeichen																	
nachwachsende, regenerative oder fairgehandelte Rohstoffe und/oder Produkte																	
Preis-Leistungsverhältnis																	
Produkthaftungsrisiko																	
Vertrauen der Konsumenten																	

<b>Ökonomische Aspekte</b>	++	+	0	-	--	nicht relevant	++	+	0	-	nicht relevant	++	+	0	-	nicht relevant
Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften																
Marktposition, Markenname																
Image, Reputation																
Berichterstattung über das Unternehmen, öffentliche Wahrnehmung																
Lieferantenbeziehungen																
Kundenbeziehungen																
Kundenzufriedenheit und -loyalität																
Produktivität, Effizienz in betrieblichen Abläufen																
Geschäftsrisiken, Qualität des Risikomanagements																
Risikominimierung durch integrative Entscheidungsfindung																
Stakeholderbeziehungen																
Rechtssicherheit																
Corporate Governance und Transparenz																
Umsatz, Gewinn, Unternehmenswert																
Strategische Orientierung und Nachhaltigkeitspolitik																

Bitte ergänzen Sie:	Andere Beweggründe? Welche?	Andere Ergebnisse? Welche?	Andere Effekte? Welche?	Andere Stärken/Schwächen?

## **Wirkungsanalyse - TRIGOS Projekt**

Hat sich das Projekt gelohnt?

Haben Sie das ökonomisch gerechnet?

Wäre es möglich, das ökonomisch zu rechnen? Wie?

Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

## Wirkungsanalyse - CSR Maßnahmen allgemein

Haben Sie die Vorteilhaftigkeit dieser Maßnahmen ökonomisch gerechnet?

Wäre es möglich, dies ökonomisch zu rechnen? Wie?

Ließe sich die Veränderung über Kennzahlen ausdrücken? Welche?

Haben Sie Interesse mit uns im Rahmen des Projektes eine 1 tägige vor Ort Erhebung Ihrer Nachhaltigkeitskosten des vergangenen Wirtschaftsjahres durchzuführen?

ja

nein

**Herzlichen Dank für Ihre Mitwirkung!**

Das IÖW Team





FRAGE 1: Was war die Motivation zur Durchführung des TRIGOS-Projektes?

**ONEWAY deskriptive Statistiken**

Variabel	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
100	89	.1236	1.55812	.16516	-.2046	.4518	-2.00	2.00
200	43	.4884	1.43713	.21916	.0461	.9307	-2.00	2.00
300	42	.1667	1.22806	.18949	-.2160	.5494	-2.00	2.00
400	171	1.0760	.92676	.07087	.9361	1.2159	-2.00	2.00
500	175	1.0457	.86315	.06525	.9169	1.1745	-2.00	2.00
600	64	.7813	1.10509	.13814	.5052	1.0573	-2.00	2.00
700	33	.4848	1.43878	.25046	-.0253	.9950	-2.00	2.00
800	93	1.0108	.93825	.09729	.8175	1.2040	-2.00	2.00
900	66	.6364	1.24822	.15364	.3295	.9432	-2.00	2.00
1000	331	.8731	1.01006	.05552	.7639	.9823	-2.00	2.00
Gesamt	1107	.8103	1.12354	.03377	.7440	.8766	-2.00	2.00

**ONEWAY ANOVA**

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	96.186	9	10.687	9.019	.000
Innerhalb der Gruppen	1299.977	1097	1.185		
Gesamt	1396.163	1106			

**Post-Hoc-Tests Scheffé-Prozedur (Mehrfachvergleiche)**

(I) VARIABEL	(J) VARIABEL	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
100	200	-.3648	.20217	.953	-1.1982	.4687
	300	-.0431	.20379	1.000	-.8832	.7971
	400	-.9524(*)	.14228	.000	-1.5390	-.3658
	500	-.9221(*)	.14173	.000	-1.5064	-.3378
	600	-.6577	.17841	.139	-1.3932	.0779
	700	-.3613	.22187	.976	-1.2759	.5534
	800	-.8872(*)	.16142	.000	-1.5526	-.2217
	900	-.5128	.17683	.494	-1.2418	.2162
	1000	-.7495(*)	.12998	.000	-1.2854	-.2137
200	100	.3648	.20217	.953	-.4687	1.1982
	300	.3217	.23616	.993	-.6519	1.2953
	400	-.5877	.18571	.351	-1.3533	.1780
	500	-.5573	.18528	.434	-1.3212	.2065
	600	-.2929	.21465	.993	-1.1778	.5920
	700	.0035	.25193	1.000	-1.0351	1.0421

	800	-.5224	.20075	.661	-1.3500	.3052
	900	-.1480	.21334	1.000	-1.0275	.7315
	1000	-.3847	.17646	.855	-1.1122	.3427
300	100	.0431	.20379	1.000	-.7971	.8832
	200	-.3217	.23616	.993	-1.2953	.6519
	400	-.9094(*)	.18747	.005	-1.6822	-.1365
	500	-.8790(*)	.18705	.009	-1.6502	-.1079
	600	-.6146	.21617	.526	-1.5058	.2766
	700	-.3182	.25323	.996	-1.3621	.7258
	800	-.8441(*)	.20238	.044	-1.6784	-.0098
	900	-.4697	.21487	.853	-1.3555	.4161
	1000	-.7064	.17831	.075	-1.4415	.0287
400	100	.9524(*)	.14228	.000	.3658	1.5390
	200	.5877	.18571	.351	-.1780	1.3533
	300	.9094(*)	.18747	.005	.1365	1.6822
	500	.0303	.11705	1.000	-.4523	.5129
	600	.2948	.15952	.945	-.3629	.9524
	700	.5912	.20698	.519	-.2621	1.4445
	800	.0653	.14026	1.000	-.5130	.6435
	900	.4397	.15775	.558	-.2107	1.0900
	1000	.2029	.10252	.916	-.2197	.6256
500	100	.9221(*)	.14173	.000	.3378	1.5064
	200	.5573	.18528	.434	-.2065	1.3212
	300	.8790(*)	.18705	.009	.1079	1.6502
	400	-.0303	.11705	1.000	-.5129	.4523
	600	.2645	.15902	.973	-.3911	.9200
	700	.5609	.20660	.599	-.2908	1.4126
	800	.0350	.13969	1.000	-.5409	.6109
	900	.4094	.15725	.660	-.2389	1.0576
	1000	.1726	.10174	.969	-.2468	.5920
600	100	.6577	.17841	.139	-.0779	1.3932
	200	.2929	.21465	.993	-.5920	1.1778
	300	.6146	.21617	.526	-.2766	1.5058
	400	-.2948	.15952	.945	-.9524	.3629
	500	-.2645	.15902	.973	-.9200	.3911
	700	.2964	.23329	.996	-.6654	1.2582
	800	-.2295	.17680	.995	-.9584	.4994
	900	.1449	.19097	1.000	-.6424	.9322
	1000	-.0919	.14865	1.000	-.7047	.5210
700	100	.3613	.22187	.976	-.5534	1.2759
	200	-.0035	.25193	1.000	-1.0421	1.0351
	300	.3182	.25323	.996	-.7258	1.3621
	400	-.5912	.20698	.519	-1.4445	.2621
	500	-.5609	.20660	.599	-1.4126	.2908
	600	-.2964	.23329	.996	-1.2582	.6654
	800	-.5259	.22057	.771	-1.4352	.3834
	900	-.1515	.23209	1.000	-1.1083	.8053
	1000	-.3883	.19872	.923	-1.2075	.4310
800	100	.8872(*)	.16142	.000	.2217	1.5526
	200	.5224	.20075	.661	-.3052	1.3500
	300	.8441(*)	.20238	.044	.0098	1.6784
	400	-.0653	.14026	1.000	-.6435	.5130
	500	-.0350	.13969	1.000	-.6109	.5409

	600	.2295	.17680	.995	-.4994	.9584
	700	.5259	.22057	.771	-.3834	1.4352
	900	.3744	.17521	.870	-.3479	1.0967
	1000	.1376	.12776	.999	-.3891	.6643
900	100	.5128	.17683	.494	-.2162	1.2418
	200	.1480	.21334	1.000	-.7315	1.0275
	300	.4697	.21487	.853	-.4161	1.3555
	400	-.4397	.15775	.558	-1.0900	.2107
	500	-.4094	.15725	.660	-1.0576	.2389
	600	-.1449	.19097	1.000	-.9322	.6424
	700	.1515	.23209	1.000	-.8053	1.1083
	800	-.3744	.17521	.870	-1.0967	.3479
	1000	-.2367	.14675	.978	-.8417	.3682
1000	100	.7495(*)	.12998	.000	.2137	1.2854
	200	.3847	.17646	.855	-.3427	1.1122
	300	.7064	.17831	.075	-.0287	1.4415
	400	-.2029	.10252	.916	-.6256	.2197
	500	-.1726	.10174	.969	-.5920	.2468
	600	.0919	.14865	1.000	-.5210	.7047
	700	.3883	.19872	.923	-.4310	1.2075
	800	-.1376	.12776	.999	-.6643	.3891
	900	.2367	.14675	.978	-.3682	.8417

\* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant.

### Homogene Untergruppen

VARIABLE	N	Untergruppe für Alpha = .05.	
		1	2
100	89	.1236	
300	42	.1667	
700	33	.4848	.4848
200	43	.4884	.4884
900	66	.6364	.6364
600	64	.7813	.7813
1000	331	.8731	.8731
800	93		1.0108
500	175		1.0457
400	171		1.0760
Signifikanz		.061	.337

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt.



## FRAGE 2: Welche Ergebnisse hat das TRIGOS-Projekt gebracht?

### ONEWAY deskriptive Statistiken

Variabel	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
100	75	.4267	.61892	.07147	.2843	.5691	-1.00	2.00
200	38	.5789	.59872	.09712	.3822	.7757	-1.00	2.00
300	38	.5789	.59872	.09712	.3822	.7757	.00	2.00
400	151	1.0927	.69619	.05666	.9808	1.2047	-1.00	2.00
500	158	.9873	.62829	.04998	.8886	1.0861	.00	2.00
600	64	.8438	.73934	.09242	.6591	1.0284	.00	2.00
700	32	.7188	.81258	.14364	.4258	1.0117	.00	2.00
800	84	.9762	.71095	.07757	.8219	1.1305	.00	2.00
900	62	.7742	.85736	.10888	.5565	.9919	-1.00	2.00
1000	310	.8226	.74007	.04203	.7399	.9053	-1.00	2.00
Gesamt	1012	.8488	.72668	.02284	.8040	.8936	-1.00	2.00

### ONEWAY ANOVA

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	33.380	9	3.709	7.425	.000
Innerhalb der Gruppen	500.489	1002	.499		
Gesamt	533.869	1011			

### Post-Hoc-Tests Scheffé-Prozedur (Mehrfachvergleiche)

(I) VARIABEL	(J) VARIABEL	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
100	200	-.1523	.14073	.999	-.7326	.4280
	300	-.1523	.14073	.999	-.7326	.4280
	400	-.6660(*)	.09984	.000	-1.0777	-.2544
	500	-.5607(*)	.09910	.000	-.9693	-.1520
	600	-.4171	.12027	.213	-.9130	.0788
	700	-.2921	.14923	.922	-.9074	.3233
	800	-.5495(*)	.11228	.005	-1.0125	-.0866
	900	-.3475	.12131	.514	-.8477	.1527
	1000	-.3959(*)	.09095	.027	-.7709	-.0209
	200	100	.1523	.14073	.999	-.4280
300		.0000	.16214	1.000	-.6686	.6686
400		-.5138	.12827	.067	-1.0427	.0151
500		-.4084	.12769	.334	-.9349	.1181
600		-.2648	.14474	.949	-.8616	.3320
700		-.1398	.16957	1.000	-.8390	.5594
800		-.3972	.13817	.508	-.9670	.1725

300	900	-.1952	.14560	.994	-.7956	.4051
	1000	-.2436	.12147	.910	-.7445	.2573
	100	.1523	.14073	.999	-.4280	.7326
	200	.0000	.16214	1.000	-.6686	.6686
	400	-.5138	.12827	.067	-1.0427	.0151
	500	-.4084	.12769	.334	-.9349	.1181
	600	-.2648	.14474	.949	-.8616	.3320
	700	-.1398	.16957	1.000	-.8390	.5594
	800	-.3972	.13817	.508	-.9670	.1725
	900	-.1952	.14560	.994	-.7956	.4051
400	1000	-.2436	.12147	.910	-.7445	.2573
	100	.6660(*)	.09984	.000	.2544	1.0777
	200	.5138	.12827	.067	-.0151	1.0427
	300	.5138	.12827	.067	-.0151	1.0427
	500	.1054	.08043	.995	-.2263	.4370
	600	.2490	.10542	.781	-.1857	.6836
	700	.3740	.13754	.596	-.1932	.9411
	800	.1165	.09620	.997	-.2801	.5132
	900	.3185	.10660	.445	-.1211	.7581
	1000	.2701	.07014	.097	-.0191	.5593
500	100	.5607(*)	.09910	.000	.1520	.9693
	200	.4084	.12769	.334	-.1181	.9349
	300	.4084	.12769	.334	-.1181	.9349
	400	-.1054	.08043	.995	-.4370	.2263
	600	.1436	.10472	.993	-.2882	.5754
	700	.2686	.13701	.921	-.2963	.8335
	800	.0112	.09543	1.000	-.3824	.4047
	900	.2131	.10591	.908	-.2236	.6499
	1000	.1648	.06908	.770	-.1201	.4496
	600	100	.4171	.12027	.213	-.0788
200		.2648	.14474	.949	-.3320	.8616
300		.2648	.14474	.949	-.3320	.8616
400		-.2490	.10542	.781	-.6836	.1857
500		-.1436	.10472	.993	-.5754	.2882
700		.1250	.15302	1.000	-.5060	.7560
800		-.1324	.11726	.998	-.6160	.3511
900		.0696	.12594	1.000	-.4498	.5889
1000		.0212	.09703	1.000	-.3789	.4213
700		100	.2921	.14923	.922	-.3233
	200	.1398	.16957	1.000	-.5594	.8390
	300	.1398	.16957	1.000	-.5594	.8390
	400	-.3740	.13754	.596	-.9411	.1932
	500	-.2686	.13701	.921	-.8335	.2963
	600	-.1250	.15302	1.000	-.7560	.5060
	800	-.2574	.14682	.961	-.8628	.3480
	900	-.0554	.15384	1.000	-.6898	.5789
	1000	-.1038	.13123	1.000	-.6449	.4373
	800	100	.5495(*)	.11228	.005	.0866
200		.3972	.13817	.508	-.1725	.9670
300		.3972	.13817	.508	-.1725	.9670
400		-.1165	.09620	.997	-.5132	.2801
500		-.0112	.09543	1.000	-.4047	.3824
600		.1324	.11726	.998	-.3511	.6160

	700	.2574	.14682	.961	-.3480	.8628
	900	.2020	.11833	.967	-.2859	.6899
	1000	.1536	.08693	.959	-.2049	.5121
900	100	.3475	.12131	.514	-.1527	.8477
	200	.1952	.14560	.994	-.4051	.7956
	300	.1952	.14560	.994	-.4051	.7956
	400	-.3185	.10660	.445	-.7581	.1211
	500	-.2131	.10591	.908	-.6499	.2236
	600	-.0696	.12594	1.000	-.5889	.4498
	700	.0554	.15384	1.000	-.5789	.6898
	800	-.2020	.11833	.967	-.6899	.2859
	1000	-.0484	.09832	1.000	-.4538	.3570
1000	100	.3959(*)	.09095	.027	.0209	.7709
	200	.2436	.12147	.910	-.2573	.7445
	300	.2436	.12147	.910	-.2573	.7445
	400	-.2701	.07014	.097	-.5593	.0191
	500	-.1648	.06908	.770	-.4496	.1201
	600	-.0212	.09703	1.000	-.4213	.3789
	700	.1038	.13123	1.000	-.4373	.6449
	800	-.1536	.08693	.959	-.5121	.2049
	900	.0484	.09832	1.000	-.3570	.4538

\* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant.

### Homogene Untergruppen

VARIABLE	N	Untergruppe für Alpha = .05.	
		1	2
100	75	.4267	
200	38	.5789	.5789
300	38	.5789	.5789
700	32	.7188	.7188
900	62	.7742	.7742
1000	310	.8226	.8226
600	64	.8438	.8438
800	84		.9762
500	158		.9873
400	151		1.0927
Signifikanz		.271	.053

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt.





FRAGE 3: Welche Effekte hat das Engagement für CSR und Nachhaltigkeit für das Unternehmen?

**ONEWAY deskriptive Statistiken**

Variabel	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
100	100	.76	.698	.070	.62	.90	0	2
200	51	.88	.711	.100	.68	1.08	0	2
300	63	.89	.743	.094	.70	1.08	0	2
400	192	1.08	.693	.050	.98	1.18	0	2
500	207	1.03	.720	.050	.94	1.13	-1	2
600	96	1.01	.688	.070	.87	1.15	0	2
700	38	.53	.725	.118	.29	.76	0	2
800	97	1.02	.612	.062	.90	1.14	0	2
900	87	.85	.815	.087	.68	1.02	-1	2
1000	342	.92	.673	.036	.84	.99	0	2
Gesamt	1273	.94	.707	.020	.90	.98	-1	2

**ONEWAY ANOVA**

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	17.560	9	1.951	3.985	.000
Innerhalb der Gruppen	618.368	1263	.490		
Gesamt	635.928	1272			

**Post-Hoc-Tests Scheffé-Prozedur (Mehrfachvergleiche)**

(I) VARIABEL	(J) VARIABEL	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
100	200	-.12	.120	.999	-.62	.37
	300	-.13	.113	.998	-.59	.33
	400	-.32	.086	.139	-.67	.04
	500	-.27	.085	.326	-.63	.08
	600	-.25	.100	.712	-.66	.16
	700	.23	.133	.961	-.32	.78
	800	-.26	.100	.655	-.67	.15
	900	-.09	.103	1.000	-.51	.33
	1000	-.16	.080	.923	-.48	.17
	200	100	.12	.120	.999	-.37
300		-.01	.132	1.000	-.55	.54
400		-.20	.110	.958	-.65	.26
500		-.15	.109	.993	-.60	.30
600		-.13	.121	.999	-.63	.37
700		.36	.150	.775	-.26	.97
800		-.14	.121	.998	-.64	.36

	900	.03	.123	1.000	-.48	.54
	1000	-.03	.105	1.000	-.47	.40
300	100	.13	.113	.998	-.33	.59
	200	.01	.132	1.000	-.54	.55
	400	-.19	.102	.942	-.61	.23
	500	-.14	.101	.990	-.56	.27
	600	-.12	.113	.999	-.59	.35
	700	.36	.144	.703	-.23	.95
	800	-.13	.113	.998	-.60	.33
	900	.04	.116	1.000	-.44	.52
	1000	-.03	.096	1.000	-.42	.37
400	100	.32	.086	.139	-.04	.67
	200	.20	.110	.958	-.26	.65
	300	.19	.102	.942	-.23	.61
	500	.04	.070	1.000	-.24	.33
	600	.07	.087	1.000	-.29	.43
	700	.55(*)	.124	.020	.04	1.06
	800	.06	.087	1.000	-.30	.42
	900	.23	.090	.706	-.15	.60
	1000	.16	.063	.672	-.10	.42
500	100	.27	.085	.326	-.08	.63
	200	.15	.109	.993	-.30	.60
	300	.14	.101	.990	-.27	.56
	400	-.04	.070	1.000	-.33	.24
	600	.02	.086	1.000	-.33	.38
	700	.51	.123	.052	.00	1.02
	800	.01	.086	1.000	-.34	.37
	900	.18	.089	.897	-.19	.55
	1000	.12	.062	.929	-.14	.37
600	100	.25	.100	.712	-.16	.66
	200	.13	.121	.999	-.37	.63
	300	.12	.113	.999	-.35	.59
	400	-.07	.087	1.000	-.43	.29
	500	-.02	.086	1.000	-.38	.33
	700	.48	.134	.163	-.07	1.04
	800	-.01	.101	1.000	-.43	.40
	900	.16	.104	.984	-.27	.59
	1000	.10	.081	.998	-.24	.43
700	100	-.23	.133	.961	-.78	.32
	200	-.36	.150	.775	-.97	.26
	300	-.36	.144	.703	-.95	.23
	400	-.55(*)	.124	.020	-1.06	-.04
	500	-.51	.123	.052	-1.02	.00
	600	-.48	.134	.163	-1.04	.07
	800	-.49	.134	.138	-1.05	.06
	900	-.32	.136	.771	-.89	.24
	1000	-.39	.120	.308	-.88	.10
800	100	.26	.100	.655	-.15	.67
	200	.14	.121	.998	-.36	.64
	300	.13	.113	.998	-.33	.60
	400	-.06	.087	1.000	-.42	.30
	500	-.01	.086	1.000	-.37	.34
	600	.01	.101	1.000	-.40	.43

	700	.49	.134	.138	-.06	1.05
	900	.17	.103	.975	-.26	.60
	1000	.11	.080	.995	-.23	.44
900	100	.09	.103	1.000	-.33	.51
	200	-.03	.123	1.000	-.54	.48
	300	-.04	.116	1.000	-.52	.44
	400	-.23	.090	.706	-.60	.15
	500	-.18	.089	.897	-.55	.19
	600	-.16	.104	.984	-.59	.27
	700	.32	.136	.771	-.24	.89
	800	-.17	.103	.975	-.60	.26
	1000	-.06	.084	1.000	-.41	.28
1000	100	.16	.080	.923	-.17	.48
	200	.03	.105	1.000	-.40	.47
	300	.03	.096	1.000	-.37	.42
	400	-.16	.063	.672	-.42	.10
	500	-.12	.062	.929	-.37	.14
	600	-.10	.081	.998	-.43	.24
	700	.39	.120	.308	-.10	.88
	800	-.11	.080	.995	-.44	.23
	900	.06	.084	1.000	-.28	.41

\* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant.

### Homogene Untergruppen

VARIABLE	N	Untergruppe für Alpha = .05.	
		1	2
700	38	.53	
100	100	.76	.76
900	87	.85	.85
200	51	.88	.88
300	63	.89	.89
1000	342	.92	.92
600	96		1.01
800	97		1.02
500	207		1.03
400	192		1.08
Signifikanz		.155	.453

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt.



FRAGE 4: Wie würden Sie die Stärken/Schwächen des Unternehmens klassifizieren?

**ONEWAY deskriptive Statistiken**

Variabel	N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler	95%-Konfidenzintervall für den Mittelwert		Minimum	Maximum
					Untergrenze	Obergrenze		
100	170	.77	.936	.072	.63	.91	-2	2
200	69	.68	.899	.108	.47	.90	-2	2
300	81	.88	.812	.090	.70	1.06	-1	2
400	213	1.18	.787	.054	1.07	1.28	-2	2
500	201	1.15	.669	.047	1.06	1.24	-1	2
600	98	1.03	.710	.072	.89	1.17	-1	2
700	40	.65	.802	.127	.39	.91	0	2
800	91	1.08	.820	.086	.91	1.25	-1	2
900	108	.99	.837	.081	.83	1.15	-1	2
1000	368	1.21	.775	.040	1.13	1.29	-2	2
Gesamt	1439	1.05	.814	.021	1.01	1.09	-2	2

**ONEWAY ANOVA**

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Zwischen den Gruppen	46.475	9	5.164	8.142	.000
Innerhalb der Gruppen	906.312	1429	.634		
Gesamt	952.787	1438			

**Post-Hoc-Tests Scheffé-Prozedur (Mehrfachvergleiche)**

(I) VARIABEL	(J) VARIABEL	Mittlere Differenz (I-J)	Standardfehler	Signifikanz	95%-Konfidenzintervall	
					Untergrenze	Obergrenze
100	200	.09	.114	1.000	-.38	.56
	300	-.11	.108	.999	-.55	.34
	400	-.41(*)	.082	.003	-.75	-.07
	500	-.38(*)	.083	.014	-.72	-.04
	600	-.26	.101	.676	-.68	.16
	700	.12	.140	1.000	-.46	.70
	800	-.31	.103	.459	-.73	.12
	900	-.22	.098	.830	-.62	.18
	1000	-.44(*)	.074	.000	-.74	-.13
	200	100	-.09	.114	1.000	-.56
300		-.20	.130	.987	-.73	.34
400		-.50(*)	.110	.017	-.95	-.04
500		-.47(*)	.111	.039	-.93	-.01
600		-.35	.125	.555	-.87	.17
700		.03	.158	1.000	-.62	.68
800		-.40	.127	.377	-.92	.13

	900	-.31	.123	.703	-.82	.20
	1000	-.53(*)	.104	.003	-.96	-.09
300	100	.11	.108	.999	-.34	.55
	200	.20	.130	.987	-.34	.73
	400	-.30	.104	.492	-.73	.13
	500	-.27	.105	.661	-.70	.16
	600	-.15	.120	.996	-.65	.34
	700	.23	.154	.988	-.41	.86
	800	-.20	.122	.974	-.70	.30
	900	-.11	.117	1.000	-.60	.37
	1000	-.33	.098	.251	-.73	.07
400	100	.41(*)	.082	.003	.07	.75
	200	.50(*)	.110	.017	.04	.95
	300	.30	.104	.492	-.13	.73
	500	.03	.078	1.000	-.29	.35
	600	.15	.097	.985	-.25	.55
	700	.53	.137	.097	-.04	1.09
	800	.10	.100	.999	-.31	.51
	900	.19	.094	.912	-.20	.58
	1000	-.03	.069	1.000	-.31	.25
500	100	.38(*)	.083	.014	.04	.72
	200	.47(*)	.111	.039	.01	.93
	300	.27	.105	.661	-.16	.70
	400	-.03	.078	1.000	-.35	.29
	600	.12	.098	.997	-.29	.52
	700	.50	.138	.159	-.07	1.07
	800	.07	.101	1.000	-.34	.49
	900	.16	.095	.972	-.23	.55
	1000	-.06	.070	1.000	-.35	.23
600	100	.26	.101	.676	-.16	.68
	200	.35	.125	.555	-.17	.87
	300	.15	.120	.996	-.34	.65
	400	-.15	.097	.985	-.55	.25
	500	-.12	.098	.997	-.52	.29
	700	.38	.149	.690	-.24	1.00
	800	-.05	.116	1.000	-.52	.43
	900	.04	.111	1.000	-.42	.50
	1000	-.18	.091	.925	-.55	.20
700	100	-.12	.140	1.000	-.70	.46
	200	-.03	.158	1.000	-.68	.62
	300	-.23	.154	.988	-.86	.41
	400	-.53	.137	.097	-1.09	.04
	500	-.50	.138	.159	-1.07	.07
	600	-.38	.149	.690	-1.00	.24
	800	-.43	.151	.536	-1.05	.20
	900	-.34	.147	.803	-.95	.27
	1000	-.56(*)	.133	.041	-1.10	-.01
800	100	.31	.103	.459	-.12	.73
	200	.40	.127	.377	-.13	.92
	300	.20	.122	.974	-.30	.70
	400	-.10	.100	.999	-.51	.31
	500	-.07	.101	1.000	-.49	.34
	600	.05	.116	1.000	-.43	.52

	700	.43	.151	.536	-.20	1.05
	900	.09	.113	1.000	-.38	.55
	1000	-.13	.093	.992	-.51	.25
900	100	.22	.098	.830	-.18	.62
	200	.31	.123	.703	-.20	.82
	300	.11	.117	1.000	-.37	.60
	400	-.19	.094	.912	-.58	.20
	500	-.16	.095	.972	-.55	.23
	600	-.04	.111	1.000	-.50	.42
	700	.34	.147	.803	-.27	.95
	800	-.09	.113	1.000	-.55	.38
	1000	-.22	.087	.727	-.57	.14
1000	100	.44(*)	.074	.000	.13	.74
	200	.53(*)	.104	.003	.09	.96
	300	.33	.098	.251	-.07	.73
	400	.03	.069	1.000	-.25	.31
	500	.06	.070	1.000	-.23	.35
	600	.18	.091	.925	-.20	.55
	700	.56(*)	.133	.041	.01	1.10
	800	.13	.093	.992	-.25	.51
	900	.22	.087	.727	-.14	.57

\* Die mittlere Differenz ist auf der Stufe .05 signifikant.

### Homogene Untergruppen

VARIABLE	N	Untergruppe für Alpha = .05.	
		1	2
700	40	.65	
200	69	.68	
100	170	.77	.77
300	81	.88	.88
900	108	.99	.99
600	98	1.03	1.03
800	91	1.08	1.08
500	201		1.15
400	213		1.18
1000	368		1.21
Signifikanz		.114	.095

Die Mittelwerte für die in homogenen Untergruppen befindlichen Gruppen werden angezeigt.