



Universität für Bodenkultur Wien  
Department für Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften

# Corporate Social Responsibility (CSR) in Österreich:

## Wie substanziell ist der freiwillige Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung?

Reinhard Steurer & Michael Tiroch

**InFER** | Institute of  
Forest, Environmental, and Natural Resource Policy

Diskussionspapier / Discussion Paper 2-2009

April 2009

Diese Reihe ist ein Publikationsorgan von **InFER**, dem Institut für Wald-, Umwelt- und Ressourcenpolitik der Universität für Bodenkultur Wien. Der Inhalt der Diskussionspapiere unterliegt keinem Begutachtungsverfahren, allein die Autorinnen und Autoren zeichnen verantwortlich. Anregungen und Kritik seitens der Leserinnen und Leser sind ausdrücklich erwünscht.

This series is edited by **InFER**, the Institute of Forest, Environmental, and Natural Resource Policy at the University of Natural Resources and Applied Life Sciences, Vienna (BOKU). The discussion papers are not subject to review procedures. Therefore, responsibility for the content lies solely with the author(s). Comments and critiques by readers are highly appreciated.

ISSN 2072-764X

### Also published as

Steurer, R., Tiroch, M. (2009): Corporate Social Responsibility (CSR) in Österreich: Wie substanziell ist der freiwillige Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung? („CSR in Austria: How substantial is the voluntary business contribution to sustainable development?“), in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht, 29/2; ISSN 0343-7167

### Bestelladresse / orders to:

Institut für Wald-, Umwelt- und Ressourcenpolitik  
Universität für Bodenkultur Wien  
Feistmantelstr. 4  
A – 1180 Wien  
Tel: + 43 – 1 – 47 654 – 4400  
Fax: + 43 – 1 – 47 654 – 4417  
e-mail: edith.hoermann@boku.ac.at

In dieser Reihe erschienene Diskussionspapiere können von folgender Homepage als PDF-Files geladen werden: <http://www.wiso.boku.ac.at/papers.html>

The papers published in this series can be downloaded in PDF-format from:  
<http://www.wiso.boku.ac.at/papers.html>

Eigenverlag des Instituts für Wald-, Umwelt- und Ressourcenpolitik, Universität für Bodenkultur Wien  
Published by the Institute of Forest, Environmental, and Natural Resource Policy, University of Natural Resources and Applied Life Sciences, Vienna (BOKU)

## Abstract

Dieser Artikel beschäftigt sich mit CSR in Österreich aus einer betriebswirtschaftlichen und einer gesellschaftspolitischen Perspektive heraus. In betriebswirtschaftlicher Hinsicht zeigt der Artikel, wie ernst sechs große österreichische Unternehmen aus verschiedenen Branchen CSR hinsichtlich Unternehmensstrategie, Struktur und Kultur tatsächlich nehmen. In gesellschaftspolitischer Hinsicht weist der Artikel auf die politische Relevanz von CSR hin, geht der Bedeutung des partizipativ entwickelten CSR Austria Leitbildes nach und fragt schließlich, wie bedeutend der freiwillige Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung in Österreich ist. Der Artikel macht einerseits deutlich, dass sich vier der sechs untersuchten Unternehmen mit CSR eher am Rande ihrer Geschäftstätigkeit und weitgehend unkoordiniert beschäftigen. Andererseits zeugen zwei Vorreiter-Unternehmen davon, dass CSR durchaus das Potential hat, einen wesentlichen freiwilligen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung zu leisten, besonders dann, wenn traditionelle Nachhaltigkeits-Politiken schwach ausgeprägt sind, wie es in den letzten Jahren in Österreich der Fall war.

This paper is concerned with CSR in Austria from a managerial and a socio-political perspective. Regarding the management of CSR, the paper shows how seriously six major Austrian enterprises from different industries tackle CSR in terms of business strategy, organisational structure and corporate culture. In socio-political respect the paper highlights the political relevance of CSR, addresses the salience of a national CSR guideline, and it explores how substantial the contribution of CSR to sustainable development in Austria is. The paper shows that four of the six companies under scrutiny address CSR rather marginally and unsystematically. However, it also emphasises that the two frontrunners that approach CSR more strategically demonstrate that businesses can contribute substantially to sustainable development on a voluntary basis, in particular when traditional sustainability policies are weak, as was the case for Austria in the last few years.

## Keywords

Corporate Social Responsibility (CSR), nachhaltige Entwicklung, Österreich, CSR Austria Leitbild, CSR-Politik.

## Acknowledgements

Wir bedanken uns beim Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank für die Bewilligung des Projekts Nr. 11845. Dank dieses Projekts konnten ein Teil der empirischen Arbeiten und das Verfassen dieses Artikels finanziert werden. Wir danken auch Irena Sumper für die Mitarbeit an den Fallstudien.

## Table of contents

1	CSR und dessen politische Relevanz.....	1
2	CSR in Österreich.....	3
3	Methodik.....	5
4	Ergebnisse zu CSR in Österreich.....	6
4.1	Ergebnisse der einzelnen Fallstudien.....	6
4.2	Vergleich der Fallstudien .....	9
5	Diskussion und Ausblick.....	12
	Literaturverzeichnis.....	13

## List of tables

Table 1: Übersicht zur Fallstudien-Auswahl.....	5
Table 2: Typen bei der Umsetzung von CSR in sechs österreichischen Unternehmen .....	9

# 1 CSR und dessen politische Relevanz

Der Europäischen Kommission zufolge ist CSR "a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis" (European Commission, 2002, 5; vgl. auch European Commission 2001, 2006). Diese Definition thematisiert sämtliche Aspekte von CSR, die auch in den meisten anderen Definitionen Verwendung finden. Laut Dahlsrud herrscht weitgehend Konsens darüber, dass es bei CSR um die Integration ökonomischer, sozialer und ökologischer Aspekte in einem Unternehmen geht, wobei die Integration auf freiwilliger Basis in enger Kooperation mit den Anspruchsgruppen (bzw. Stakeholdern) des Unternehmens erfolgen sollte (Dahlsrud, 2008). Diese Kerngedanken von CSR sind auch als "triple bottom line"-Prinzip (Elkington, 1994) und Stakeholder-Management bekannt. Da auch das gesellschaftliche Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung eine bessere Integration von Wirtschaft, Sozialem und Umwelt zum Ziel hat, kann CSR als freiwilliger, d.h. als nicht staatlich vorgeschriebener (jedoch meist gesellschaftlich eingeforderter) Beitrag der Wirtschaft zu nachhaltiger Entwicklung verstanden werden. Auch diese Sichtweise wird von der Europäischen Kommission geteilt. So trägt die erste Kommunikation zu CSR aus dem Jahr 2002 z.B. den Titel „Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development“ (European Commission, 2002).

Vor diesem konzeptuellen Hintergrund ist das Thema CSR in den letzten Jahren nicht nur von zivilgesellschaftlichen Akteuren wie z.B. Nicht-Regierungs-Organisationen (NGOs), sondern zunehmend auch von Regierungen im Rahmen von politischen Maßnahmen zur Förderung von CSR aufgegriffen worden. Das politische Interesse an CSR kann mit folgenden Gründen erklärt werden (zur Rolle von Regierungen im Kontext von CSR, vgl. Steuerer, 2009a):

- CSR ist für Regierungen allein deshalb relevant, weil entsprechende Management-Praktiken zur Erreichung politischer Ziele beitragen können. Mit Liston-Heyes und Ceton kann gesagt werden, dass durch CSR eine Umverteilung von Firmenressourcen hin zu öffentlichen Zwecken stattfinden soll (Liston-Heyes & Ceton, 2007). Wie der CSR-Kritiker Henderson (2001, 28) provokant feststellt ist CSR mittlerweile eine „Doktrin“, der zufolge Firmen eine führende Rolle spielen „in achieving the shared objectives of public policy and making the world a better place“.
- Darüber hinaus werden partnerschaftliche Vorgehensweisen im Kontext von CSR als vielversprechende Ergänzungen zu traditionell regulativen Politiken angesehen. Die freiwillige Form der politischen Zielerreichung ist Regierungen deshalb willkommen, weil die mit CSR und CSR-Politiken verbundenen politischen Kosten (im Sinne von Transaktionskosten, Popularität der Maßnahmen und politischem Widerstand) vergleichsweise gering sind. Freiwillige Aktivitäten im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung werden weithin begrüßt und sowohl Unternehmen als auch Regierungen positiv angerechnet, solange diese nicht gesetzliche Regelungen untergraben oder verhindern (Moon, 2002, 399f; Moon, 2007, 302).
- In diesem Sinne passen CSR und entsprechende politische Initiativen sehr gut zu einer allgemeinen Veränderung öffentlicher Governance, weg von hierarchischen Mechanismen die auf staatlicher Autorität beruhen („Bürokratie“), hin zu Kooperationen in Netzwerken („New Governance“). Die umfangreiche Literatur zu Governance bzw. „New Governance“ zeichnet diese Entwicklung seit Jahren im Detail nach (vgl. z.B. (Kooiman, 1993, 2003; Rhodes, 1996; Pierre, 2000), nimmt dabei jedoch kaum Notiz davon, dass CSR und CSR-Politiken sowohl hinsichtlich Grundidee als auch praktischer Umsetzung deutliche Parallelen aufweisen. Mit Jeremy Moon können wir feststellen: "CSR is not simply a feature of the new global corporation but is increasingly also a feature of new societal governance" (Moon, 2007, 302). CSR ist gewißermaßen das privatwirtschaftliche Gegenstück der "new governance"-Idee im öffentlichen Sektor (Steuerer, 2009b).

- Da CSR dort anfängt wo gesetzliche Verpflichtungen enden (McWilliams & Siegel, 2001) definieren Regierungen CSR unwillkürlich auf passive Weise indem sie Gesetze (z.B. zu sozialen und ökologischen Mindeststandards) verabschieden bzw. reformieren. Darüber hinaus haben zahlreiche EU-Mitgliedstaaten ein Interesse daran, CSR auch aktiv mit zu gestalten.
- Zu guter Letzt ist CSR ein politisch relevantes Konzept, weil es nicht nur Management-Praktiken, sondern auch die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft, und damit auch das Verhältnis zwischen Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft neu definieren kann. Selbstverständlich haben Regierungen auch in dieser Hinsicht ein Interesse daran, nicht passives Objekt der Veränderung sondern gestaltender Akteur zu sein.

Aufgrund der hier kurz skizzierten politischen Relevanz von CSR haben die meisten EU-Mitgliedstaaten spätestens nach der Veröffentlichung der ersten CSR-Kommunikation der Europäischen Kommission im Jahr 2002 begonnen, CSR mit einer Reihe von „soft-law“ Initiativen zu fördern. Diese Initiativen kann man als neues Politikfeld unter dem Begriff CSR-Politiken zusammenfassen und mit Themen und Instrumenten-Typen charakterisieren (Steurer, 2009a). Ein für die hier zusammengefassten Fallstudien relevantes Beispiel für eine politische Initiative zur Förderung von CSR ist die Entwicklung des CSR Austria-Leitbildes durch Wirtschaftsministerium, Industriellenvereinigung und Wirtschaftskammer im Jahr 2003 (vgl. Kapitel 2).

Vor dem hier skizzierten gesellschaftspolitischen Hintergrund stellt sich Frage, wie substantiell der freiwillige Beitrag der österreichischen Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung eigentlich ist. Trägt CSR tatsächlich zu einer nachhaltigen Entwicklung in Österreich bei oder handelt es sich dabei (bislang) eher um eine gehaltlose Marketing-Strategie, die man im Englischen fallweise auch als „window dressing“ oder „green wash“ bezeichnet? Bei der Beantwortung dieser Frage müssen zumindest zwei Aspekte berücksichtigt werden: Zum einen hängt die politische Bedeutung von CSR davon ab, wie ambitioniert und effektiv Regierungen nachhaltige Entwicklung mit konventionell regulativen Politiken verfolgen. Je schwächer konventionelle Nachhaltigkeitspolitik ist, desto mehr fallen auch kleine freiwillige Beiträge der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung ins Gewicht. Zum zweiten kommt es natürlich auch darauf an, wie ernsthaft CSR von Unternehmen umgesetzt wird. Dieser Artikel konzentriert sich zunächst auf die unternehmerischen Aspekte von CSR. Er zeigt, wie ausgewählte große österreichische Unternehmen zu CSR stehen und inwiefern sich das Konzept in Strategie, Struktur und Kultur wieder findet. CSR als „Mildtätigkeit“ von Unternehmen wird dabei bewusst als unzulänglich ausgeblendet. Mit Hilfe von sechs auf Dokumentenanalyse und qualitativen Interviews gestützten Fallstudien werden folgenden drei Forschungsfragen beantwortet:

- Wie lässt sich das CSR-Verständnis der Unternehmen beschreiben?
- Wie sieht die Umsetzung von CSR in österreichischen Unternehmen hinsichtlich Unternehmenskultur, -Struktur und -Strategie aus?
- Welchen Einfluss hat das CSR Austria-Leitbild in diesem Zusammenhang?

Die Beantwortung dieser drei Fragen und deren anschließende Verknüpfung mit der gesellschaftspolitischen Perspektive ist wie folgt strukturiert: Im nächsten Abschnitt 2 werden einige Besonderheiten der österreichischen Wirtschaft und die Entwicklung von CSR in Österreich kurz zusammengefasst. In Kapitel 3 werden die Stichprobenauswahl und die Methodik der qualitativen Fallstudien kurz vorgestellt. Kapitel 4 fasst die Ergebnisse der sechs Fallstudien zusammen und vergleicht diese. Im Zuge des Vergleichs werden drei Typen im Umgang mit CSR herausgearbeitet („CSR-Vorreiter“, „CSR-Trainee“ und „CSR-Skeptiker“) und der vernachlässigbare Stellenwert des CSR Austria-Leitbildes in den untersuchten Unternehmen thematisiert. Kapitel 5 versucht im Rahmen einer Diskussion der Ergebnisse und eines Ausblicks eine Antwort auf die gesellschaftspolitische Frage zu geben, wie substantiell CSR als freiwilliger Beitrag der österreichischen Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung nun tatsächlich ist. Der Artikel macht deutlich, dass aktive Unternehmen mit CSR durchaus einen wesentlichen freiwilligen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten können (besonders angesichts

weitgehender politischer Inaktivität in diesem Politikfeld in den letzten Jahren), dass diese in der ausgewählten Stichprobe jedoch eindeutig in der Minderheit sind.

## 2 CSR in Österreich

Während CSR in den USA und in einigen Ländern Europas (wie z.B. Großbritannien und Dänemark) bereits seit Jahrzehnten öffentlich diskutiert wird, kam diese Diskussion in Österreich erst nach der Veröffentlichung des EU-Grünbuches zu CSR 2001 (European Commission, 2001) bzw. der nachfolgenden Mitteilung (European Commission, 2002) vergleichsweise spät in Gang (Strigl, 2005). Der späte Beginn der CSR-Diskussion in Österreich hat mehrere Ursachen:

- In den letzten Jahren ist CSR besonders für börsennotierte multinationale Konzerne, die in sensiblen Branchen (wie z.B. Erdöl, Chemie oder Bekleidung) tätig sind, unverzichtbar geworden. Dieser Unternehmens-Typus ist in Österreich kaum vertreten. Von den rund 311.000 österreichischen Unternehmen mit ungefähr 2.200.000 unselbständig Beschäftigten sind nur 2,3% (oder 7.000) Industriebetriebe, auf die 20% der unselbständig Beschäftigten fallen. Nur wenige dieser Industriebetriebe (wie z.B. OMV) sind international in den genannten sensiblen Branchen tätig (Wirtschaftskammer Österreich, 2005).
- Wie die Skandale um Enron oder WorldCom in den USA und Parmalat in Italien gezeigt haben, verstärken derartige Vorkommnisse in der Regel die Diskussionen um Wirtschaftsethik und CSR. In Österreich gab es zwar Unternehmensskandale (man denke an die Spekulationsverluste der Bank Bawag oder an die vom Management zu verantwortende Pleite der Papierwaren-Kette Libro), diese wurden jedoch an einzelnen Personen festgemacht und so auf persönliche Verfehlungen von ManagerInnen reduziert.
- Der Argumentation von Dirk Matten und Jeremy Moon folgend kann angenommen werden, dass die Tradition der Sozialpartnerschaft in Österreich eine Art „implicite CSR“ darstellt, der zufolge Unternehmen zwar gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, diese jedoch nicht als CSR bezeichnen (Matten & Moon, 2008). Sollte die Annahme einer stark ausgeprägten „implicite CSR“ zutreffen, würde dies vergleichsweise kleinere Spielräume für „explicite CSR“, d.h. für Aktivitäten die ausdrücklich als CSR bezeichnet werden, bedeuten.

Wie ist die Diskussion um CSR in Österreich nach der Veröffentlichung der Mitteilung der Europäischen Kommission im Jahr 2002 doch noch in Gang gekommen?

Die erste öffentliche CSR-Initiative in Österreich war die Gründung der Initiative „CSR Austria“ durch die Industriellenvereinigung, dem Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und der Wirtschaftskammer Österreich im Jahr 2003. Ziel der mittlerweile in den Verein „respACT austria“ überführten Initiative war es, CSR in der österreichischen Wirtschaft zu verbreiten und damit das Vertrauen der Gesellschaft in Unternehmen zu stärken (CSR Austria, 2006). Die erste nennenswerte Aktivität der Initiative war die Entwicklung des CSR Austria-Leitbildes (zum Erstellungsprozess vgl. Konrad et al. 2008; Ungericht 2007). Das Leitbild soll bereits CSR-interessierte Unternehmen in Ihrem Tun bestärken und allen anderen Betrieben einen ersten Überblick zum Thema geben (respACT austria, 2006). Wie die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, fand das Leitbild in den untersuchten Unternehmen jedoch so gut wie keine Beachtung (vgl. Kapitel 4.b).

Mitte 2004 hat das Österreichische Normungsinstitut einen weiteren CSR-Leitfaden veröffentlicht (Österreichisches Normungsinstitut, 2004). Auch darin werden Empfehlungen und Anregungen zu CSR gegeben. Weitere CSR-Akteure in Österreich sind das „Institut zur Cooperation bei Entwicklungsprojekten“ (ICEP), die gegenüber Unternehmen (und damit auch gegenüber CSR) eher kritischen Arbeitnehmervertretungen Arbeiterkammer (AK) und Gewerkschaften. So hat z.B. die Gewerkschaft für Privatangestellte (GPA) 2002 einen Leitfaden veröffentlicht, mit dem Auswirkungen betrieblicher Veränderungen auf ArbeitnehmerInnen geprüft, bewertet und erforderliche Maßnahmen abgeleitet werden

können (Gewerkschaft der Privatangestellten, 2002). Kurz darauf ist ein weiterer Leitfaden zur Gestaltung von Verhaltenskodizes bei Unternehmen erstellt worden (Gewerkschaft der Privatangestellten, 2003). Auch die Managerauszeichnung „Responsible Manager of the Year“ wird auf Initiative der GPA basierend auf Nominierungen von ArbeitnehmerInnen seit 2005 verliehen (International CONgress Management GmbH, 2008). Zudem werden seit 2003 CSR-Projekte im Rahmen des TRIGOS-Preises von einigen Nicht-Regierungs-Organisationen und Arbeitgebervertretern ausgezeichnet (Die Presse, 2008).

Auch zum Stellenwert von CSR in österreichischen Unternehmen gibt es bereits Untersuchungen (wenngleich nicht zu jenen Unternehmen, die in diesem Kontext angeblich führend sind). Wie dieser Artikel stellen auch Studien der Arbeiterkammer Österreich, der Kirchhoff Consult AG und des Instituts KMU Forschung Austria den österreichischen Unternehmen ein durchwegs kritisches CSR- bzw. Nachhaltigkeits-Zeugnis aus. Die Studie der Arbeiterkammer Österreich analysiert, wie österreichische ATX-Prime Unternehmen ihrer seit 2004 bestehenden Verpflichtung nachkommen, jährlich zu deren Umsetzung des Österreichischen Corporate Governance-Kodex zu berichten. Der Kodex wurde 2002 auf Basis der von der OECD verfassten „Guidlines for Multinational Enterprises“ erstellt. Er beinhaltet Richtlinien zu den Organen einer Aktiengesellschaft (Aktionäre und Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand), zu Transparenz und zur Prüfung des Unternehmens (Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance, 2006, 5ff.). Die Arbeiterkammer kommt in ihrer Studie zur praktischen Anwendung des Kodex zum Schluss, dass jedes dritte börsennotierte Unternehmen den österreichischen Corporate Governance-Kodex ignoriert. Sofern sich die Unternehmen dem Kodex verpflichtet haben, weisen diese unzählige Regelabweichungen auf. Der Studie zufolge weisen lediglich 10 Unternehmen keine oder maximal eine Regelabweichung auf. Als weitverbreiteter Verstoß gegen den Kodex kritisiert die Studie die mangelnde Transparenz bei den Vorstandsgehältern. Nur 14 Unternehmen legen entsprechende Daten offen. Zudem wird kritisiert, dass CSR in der Unternehmensberichterstattung kaum thematisiert wird und dass die Einhaltung des Kodex nur bei sehr wenigen Unternehmen von externer Stelle überprüft wird (Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, 2007, 23; für eine Zusammenfassung der Studie vgl. Glocalist, 2007).

Die Studie der Kirchhoff Consult AG hat jeweils die zehn größten börsennotierten Unternehmen der Indizes DAX (Deutschland), Dow Jones (USA), SMI (Schweiz), ATX (Österreich) und FTSE 100 (Großbritannien) zur Kommunikation von CSR im Internet untersucht und verglichen. Dabei wurde festgestellt, dass österreichische Unternehmen jenen in Deutschland und der Schweiz eindeutig hinterher hinken: „Vorreiter in der CSR-Kommunikation sind Deutschland und die Schweiz; größtes Nachholpotenzial in Österreich“ – so ein zentrales Ergebnis der Studie in einem Satz.<sup>1</sup> Ein ähnlich konträres Bild bietet sich bei der Anwendung der GRI-Richtlinien, die das Verfassen von qualitativ hochwertigen CSR-Berichten unterstützen: „80% der untersuchten DAX und 50% der untersuchten FTSE-Unternehmen, hingegen keines der ATX-Unternehmen berichten nach GRI“. Außerdem wird in der Studie betont, dass es besonders bei österreichischen Unternehmen schwierig war, einen CSR-Verantwortlichen zu identifizieren und mit diesem in Kontakt zu treten (Kirchhoff Consult AG, 2007).

Die Studie der KMU Forschung Austria geht Zusammenhängen zwischen Wettbewerbsfähigkeit und CSR bei Klein- und mittelgroßen Unternehmen (KMUs) in sieben europäischen Ländern nach. Die Fallstudien zu österreichischen KMUs zeigen, dass implizite CSR-Aktivitäten zwar eine lange Tradition haben, aber der Begriff CSR bei den KMUs nur sehr dürftig explizit präsent ist. Das hat zur Folge, dass CSR-Aktivitäten kaum als solche benannt und fast nie in die Unternehmensstrategie integriert werden. Damit werden Ergebnisse von Deurlein bestätigt, wonach nur 14% der österreichischen Unternehmen ihre CSR Aktivitäten strategisch planen (Deurlein et al., 2003). Als wesentliche Hemmnisse für CSR bei KMUs wurden Vorurteile gegenüber den Kosten von CSR-Aktivitäten sowie ungewisse Amortisationszeiten identifiziert (KMU Forschung Austria, 2007).

---

<sup>1</sup> Vgl. [http://www.kirchhoff.de/infotehke/infotehke-studien/studien/browse/1/article/internet-gewinnt-fuer-csr-kommunikation-an-bedeutung.html?tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=75&cHash=f9dc0ee14f](http://www.kirchhoff.de/infotehke/infotehke-studien/studien/browse/1/article/internet-gewinnt-fuer-csr-kommunikation-an-bedeutung.html?tx_ttnews%5BbackPid%5D=75&cHash=f9dc0ee14f)



Die oben zusammengefassten Studien hatten durchschnittliche österreichische Unternehmen unterschiedlicher Größe zum Gegenstand. Sehen wir uns im empirischen Teil dieses Artikels nun an, welchen Stellenwert CSR in sechs großen österreichischen Unternehmen hat, die laut einem Ranking im Bereich CSR führend sein sollten. Darauf aufbauend werden wir in den Schlussfolgerungen erörtern, wie substanziiell der freiwillige Beitrag der ausgewählten Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung tatsächlich ist.

### 3 Methodik

Die hier analysierten sechs österreichischen Unternehmen wurden aus einer Schnittmenge von zwei Gruppen ausgewählt. Die erste Gruppe bilden jene Unternehmen, die im Aktienindex ATX-Prime der Wiener Börse im Februar 2006 gelistet waren. Diese Unternehmen sind Teil der Schnittmenge, weil CSR besonders für große, börsenorientierte Unternehmen relevant ist. Die zweite Gruppe setzt sich aus jenen 20 Unternehmen zusammen, die im ersten österreichischen CSR-Ranking vom November 2005 am besten abgeschnitten haben. Die Schnittmenge mit dem CSR-Ranking wurde gebildet, weil wir die Analyse auf jene Unternehmen beschränken wollten, die mit dem CSR-Konzept vertraut sind. Das CSR-Ranking ist vom „Center for Corporate Citizenship Austria“ auf Basis von Jury-Entscheidungen erstellt worden. Dabei sind die 70 größten österreichischen Unternehmen nach TREND 500 ausgewählt worden. Die ermittelten Unternehmen sind auf die Integration von CSR in deren Geschäftstätigkeit anhand von veröffentlichten Dokumenten untersucht und in den Bereichen Mitarbeiter, gesellschaftliches Engagement, Umwelt, finanzielle Performance und Transparenz von einer Experten-Jury mit Punkten bewertet worden. Insgesamt konnten 100 Punkte erreicht werden. Die am besten beurteilten Unternehmen haben zwischen 70 und 80 Punkten erreicht (Center for Corporate Citizenship Austria, 2005). Die Schnittmenge der beiden Gruppen beinhaltet elf Unternehmen. Davon wurden jene sechs Unternehmen untersucht, die für die Durchführung von Interviews bereit waren (für eine Übersicht zu den Ranking-Plätzen und zur Unternehmensauswahl vgl. Tabelle 1).

**Table 1: Übersicht zur Fallstudien-Auswahl**

CSR-Ranking	ATX-Prime	Fallstudien	Unternehmen
1	x	x	EVN AG
2	x		OMV AG
3			Siemens AG Österreich
4	x		Wienerberger Baustoffindustrie AG
5	x	x	Erste Bank AG
6			Philips Austria GmbH
7	x	x	Böhler Uddeholm AG
8			Lenzing AG
9	x		Agrana Beteiligungs AG
10			Spar Österreichische Warenhandels GmbH
11	x		Bank Austria Creditanstalt AG
12	x	x	Mayr Melnhof Karton AG
13			Henkel Central Eastern Europe GmbH
14			Magna Steyr
15	x		Telekom Austria
16	x	x	Verbund AG
17			Constantia Packaging AG
18			Casinos Austria AG
19	x	x	Voestalpine AG
20			Egger Fritz Spanplattenwerk

Um den Status der freiwilligen Umsetzung sozialer und umweltrelevanter Maßnahmen in österreichischen Unternehmen beurteilen zu können, wurden pro Unternehmen drei Leitfaden-Interviews mit Personen aus verschiedenen Abteilungen geführt. Interviewt wurden der CSR- bzw. Umwelt-Beauftragte, der Leiter der Personalabteilung und der Betriebsrat jedes Unternehmens. Der Aufbau des Interviewleitfadens orientiert sich an den drei oben erwähnten Forschungsfragen sowie an drei bei der Umsetzung von CSR relevanten Analyse-Kriterien: Strategie, Struktur und Kultur (Post et al., 2002, 60-64). Bei Strategie geht es Henry Mintzberg zufolge vor allem um Perspektive, Positionierung und durchdachtes bzw. geplantes Vorgehen durch das die Unternehmenspolitik in konkreten Aktionen realisiert wird (Mintzberg, 1994). Struktur setzt sich laut Sveiby (1997) aus internen Strukturen wie Kommunikations- und Entscheidungswegen, aber auch aus externen Strukturen zu Stakeholdern (wie zum Beispiel Kunden und Lieferanten) zusammen. Kultur wird durch grundlegende Werte sowie Verhaltensmuster geprägt, die für ein Unternehmen typisch sind (Post et al., 2002, 61). Diese drei Kriterien bestimmen nicht nur das Management von CSR, sondern leiten auch die nachfolgende empirische Analyse zum Stellenwert von CSR in österreichischen Unternehmen.

Die insgesamt 18 Interviews dauerten in Summe ca. 22 Stunden. Die Interviews wurden elektronisch aufgezeichnet und die Aufzeichnungen teiltranskribiert. Die Transkripte wurden anhand der im Leitfaden verwendeten Analyse-kriterien zunächst für jedes Unternehmen getrennt („within-case“), dann vergleichend für alle Unternehmen („cross-case“) analysiert (Yin, 2003, 34ff). Bei den Fallstudien wurden die Merkmale des betreffenden Unternehmens für die Analyse-kriterien (i) Verständnis von CSR und CSR-Kultur, (ii) interne strukturelle/institutionelle und (iii) strategische Verankerung von CSR im Unternehmen sowie (iv) Zusammenarbeit und Dialoge mit Stakeholdern (im Sinne von externen Strukturen) herausgearbeitet. Beim Vergleich der Fallstudien wurden die Unternehmen anhand ähnlicher Ausprägungen der Analyse-kriterien zu drei Typen zusammengefasst. Die Befragungen und Auswertungen haben in der ersten Jahreshälfte 2006 begonnen und sind im Herbst 2006 abgeschlossen worden.

## 4 Ergebnisse zu CSR in Österreich

Hier werden die Ergebnisse der sechs Fallstudien einzeln sowie vergleichend zusammengefasst. Die Namen der Unternehmen mussten dabei anonymisiert werden. Es wird gezeigt, wie österreichische Unternehmen Nachhaltigkeit und CSR verstehen, wie diese Themen strategisch und strukturell wahrgenommen werden (auch im Umgang mit Stakeholdern), und inwiefern sich CSR in der jeweiligen Unternehmenskultur wiederfindet. Da die hier zusammengefassten Fallstudien stark verkürzt sind, können nur wesentliche Ergebnisse selektiv wiedergegeben werden.

### 4.1 Ergebnisse der einzelnen Fallstudien

#### Unternehmen 1

Aus Sicht der Umweltabteilung ist in diesem Unternehmen schon lange ein Verständnis für Nachhaltigkeit vorhanden, und zwar als „Verantwortung gegenüber Umwelt und Gesellschaft“. Erst seit kurzem wird dieses Verständnis auch unter dem Begriff CSR thematisiert. Im Zuge dessen hat das Unternehmen begonnen, Manager aus den Bereichen Kommunikation, Soziales und Umwelt mit der Koordination von CSR-Aktivitäten zu betrauen. Diese CSR-Verantwortlichen wurden zu einer unternehmensinternen Beratungsgruppe formiert, die strategische Richtungen erarbeitet, CSR-Maßnahmen vorschlägt und mit Hilfe von Arbeitsgruppen auch umsetzen soll. Die Beratungsgruppe erfügt über ein eigenes Budget und arbeitet eng mit dem Vorstand und verschiedenen Abteilungen zusammen. Mit dieser strukturellen Verankerung von CSR hat das Thema an Bedeutung gewonnen. Der Betriebsrat war zum Zeitpunkt der Erhebung allerdings skeptisch, ob die Beratungsgruppe insgesamt erfolgreich sein wird. Das Kostenbewusstsein im Unternehmen wäre noch sehr hoch und daher könnte es sein, dass einige Projekte aus Kostengründen nicht umgesetzt werden würden. Stakeholderdialoge werden projektbezogen

abgehalten. Vor allem bei baulichen Projekten werden umliegende Bewohner intensiv in die Planung miteinbezogen. Das Unternehmen ist zudem im regelmäßigen Kontakt mit NGOs um über bevorstehende Projekte und die damit verbundenen Risiken zu diskutieren. Darüber hinaus veröffentlicht das Unternehmen auch einen Nachhaltigkeitsbericht. Das von der Personalabteilung und vom Betriebsrat genannte Hauptmotiv hinter diesen Aktivitäten ist Imagepflege.

## **Unternehmen 2**

Nachhaltigkeit wird von diesem Unternehmen eher defensiv als Trend verstanden, dem man sich als großes Unternehmen nicht widersetzen kann. Da die Gesellschaft das Ignorieren von Nachhaltigkeit und CSR sanktionieren würde ist man bemüht, gegenüber Stakeholder-Gruppierungen als „guter Bürger“ aufzutreten. Strategisch im Mittelpunkt stehen ein guter Ruf als Arbeitgeber, langfristige Kundenbeziehungen und Ressourceneinsparungen durch Effizienzsteigerungen. Im Umgang mit Mitarbeitern hält sich das Unternehmen an eine selbst entwickelte Mitarbeitercharta. Für den Betriebsrat hat das Thema Nachhaltigkeit vor allem in den vergangenen zwei Jahren an Bedeutung gewonnen. In struktureller Hinsicht betont der Vorstand zwar, dass es wichtig sei, Nachhaltigkeit in allen Unternehmensprozessen zu berücksichtigen, zu einer institutionellen Verankerung des Themas (z.B. in Form eines CSR-Beauftragten oder einer CSR-Arbeitsgruppe) kam es bislang jedoch noch nicht. Aus diesem Grund sind die CSR-Aktivitäten im Unternehmen auch kaum koordiniert. Stakeholderdialoge finden ebenfalls nur ansatzweise und ad-hoc statt, wobei Mitarbeiter als wichtigste Gruppe gesehen werden. Ein Nachhaltigkeits-Bericht wurde bislang nicht veröffentlicht.

## **Unternehmen 3**

In diesem Unternehmen fanden wir unterschiedliche Verständnisse von Nachhaltigkeit und CSR vor. Während die Umweltabteilung den Begriff Nachhaltigkeit als veraltet abtat, assoziierte die Personalabteilung damit eine angemessene Berücksichtigung unterschiedlichster Stakeholder-Interessen. Der Betriebsrat wiederum versteht unter Nachhaltigkeit all jene Management-Entscheidungen, die „Auswirkungen auf die nächsten Jahre haben werden“. In struktureller Hinsicht hat die Umweltabteilung im Unternehmen eine beratende, keine steuernde Funktion. Diese beschränkt sich vor allem auf die Umsetzung von Umweltmanagementsystemen. Aufgrund der starken Diversifikation des Konzerns sind bislang zwar keine generelle Strategie zu CSR, allerdings konzernweite Produktionsstandards entwickelt worden. Eine Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zu Nachhaltigkeits-Themen findet nicht statt. Der Betriebsrat versteht sich als einziger Akteur, der mit allen Abteilungen in der Konzernholding zu CSR-Themen zusammenarbeitet. Immerhin wird CSR bei den jährlichen Treffen der Geschäftsführer aller Tochterunternehmen behandelt. Im Zuge eines Börsegangs sind Stakeholderdialoge intensiviert und auch internationalisiert worden. Zuvor wurden Bedenken von Anspruchsgruppen vom Management kaum gehört. Wenngleich die Börsenotierung offensichtlich zu einem Umdenken im Unternehmen im Umgang mit Stakeholdern führte, wurde zum Zeitpunkt der Erhebung kein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Bei Bedarf wird im Geschäftsbericht über Nachhaltigkeits-Themen informiert.

## **Unternehmen 4**

In diesem Unternehmen werden die Begriffe Nachhaltigkeit und CSR nicht verwendet, weil sie als alte Themen mit neuen Akzenten grundsätzlich skeptisch gesehen werden. Als passender wird von allen drei Interviewpartnern unisono das Motto „an die Zukunft denken“ betont. Hinsichtlich Nachhaltigkeit und CSR forderten die Interviewpartner dieses Unternehmens rechtliche Rahmenbedingungen, um Trittbrettfahrerei zu verhindern. Solch opportunistisches Verhalten wird als ernsthaftes Problem wahrgenommen, weil damit das Image der ganzen Branche beschädigt werden könnte. Strukturell sind die Themen Umwelt und Nachhaltigkeit der Umweltabteilung zugeordnet. Diese arbeitet jedoch kaum mit anderen Abteilungen zusammen. Strategische Überlegungen zu Nachhaltigkeit und CSR gibt es keine. Ein CSR-Leitbild existiert zwar, es ist im Unternehmen allerdings weithin unbekannt und wurde nur erarbeitet, weil dessen Entwicklung für eine Management-Zertifizierung erforderlich war. CSR kommt in diesem Unternehmen

einzig über das Unternehmensziel der Kostenführerschaft ins Spiel. Dieses Ziel wird nämlich in erster Linie als „Erhöhung der Effizienz im Unternehmen und Minimierung des Ressourcenverbrauchs“ verstanden. Stakeholderdialoge werden im Unternehmen positiv gesehen, allerdings seien bei großen Bewilligungsverfahren viele Stakeholder über die erweiterte Parteienstellung ohnehin bereits berücksichtigt. Darüber hinaus gehende Stakeholder-Dialoge werden kaum gepflegt. Nachhaltigkeitsbericht hat dieses Unternehmen noch keinen veröffentlicht, und die Interviewpartner fügten hinzu, dass sich das in naher Zukunft auch nicht ändern werde, weil man CSR-Reporting, wie von anderen Unternehmen in der Branche praktiziert, nicht als Marketingtool missbrauchen wolle. Die Ansicht, dass CSR als strategische Neuorientierung eines Unternehmens über PR und Marketing hinausgehen kann (Post et al. 2002), wird von diesem Unternehmen offensichtlich nicht geteilt.

## **Unternehmen 5**

Die Interviewpartner dieses Unternehmens brachten die Begriffe Nachhaltigkeit und CSR durchwegs mit dem „Triple Bottom Line“-Prinzip in Verbindung. Laut Elkington (1994) besagt dieses Prinzip, dass die ökonomische „bottom line“ von Unternehmen um soziale und ökologische Aspekte zu einem dreidimensionalen Werte- und Zielsystem erweitert werden soll. Im Unternehmensalltag werden die Begriffe Nachhaltigkeit und CSR in diesem Unternehmen gleichbedeutend verwendet, vor allem weil der Eindruck besteht, dass CSR in der Gesellschaft noch zu wenig bekannt sei und man deswegen besser von Nachhaltigkeit reden solle. Strukturell sind die Themen CSR und Nachhaltigkeit vor allem durch die Umweltabteilung im Unternehmen verankert. So wird die Einrichtung der Umweltabteilung auch als wichtiger Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen gesehen. Die Arbeit der Umweltabteilung wird von Ausschüssen unterstützt, in denen verschiedene Unternehmens-Abteilungen zu Nachhaltigkeits-Themen zusammenarbeiten. Diese Ausschüsse stellen z.B. auch die Inhalte des Nachhaltigkeitsberichts zusammen. Die Arbeit der Ausschüsse wird von der Umweltabteilung koordiniert. Strategisch gesehen sind Nachhaltigkeits-Prinzipien in die allgemeine Unternehmensstrategie integriert und werden bei der Planung neuer Projekte berücksichtigt. Zudem gibt es ein Nachhaltigkeits-Leitbild, das im Unternehmen bekannt ist und auch als wichtig erachtet wird, weil es sowohl externen Stakeholdern als auch Mitarbeitern eine Orientierung zu den Werten und Zielen des Unternehmens gibt. Kritische Erfahrungen mit NGOs in der Vergangenheit haben zu einer Verstärkung des Stakeholder-Managements geführt. So werden z.B. Umweltauswirkungen bei der Planung neuer Projekte rechtzeitig kommuniziert, Stakeholder zu einem Tag der offenen Tür und zu informellen Gesprächen eingeladen sowie ein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

## **Unternehmen 6**

Die Begriffe Nachhaltigkeit und CSR sind aus Sicht der Umweltabteilung dieses Unternehmens nur neue Modewort. Allerdings haben alle Interviewpartner erwähnt, dass Unternehmen Nachhaltigkeits-Denken nicht langfristig am Markt bestehen können. Diese Schlussfolgerung erklärt sich damit, dass die Interviewpartner das Verständnis von nachhaltiger Entwicklung stark auf langfristige Wettbewerbsfähigkeit verkürzt haben. Während die Personalabteilung und der Betriebsrat Nachhaltigkeit besonders mit „gesunden Mitmenschen und Mitarbeitern“ assoziieren, kommen ökologische Aspekte beim Begriffsverständnis deutlich zu kurz. Dieser Eindruck wird auch in struktureller Hinsicht bestätigt. Obwohl im Unternehmen schon vor Jahren eine Umweltabteilung eingerichtet wurde, so ist ihre koordinierende Funktion gegenüber den Tochtergesellschaften in der stark dezentralen Unternehmensstruktur jedoch sehr schwach. Nur wenige Umweltziele (wie z.B. die Entwicklung der CO<sub>2</sub>-Emissionen) werden von der Umweltabteilung für das gesamte Unternehmen koordiniert. Auch die Zusammenarbeit zu CSR zwischen verschiedenen Abteilungen des Unternehmens ist schwach ausgeprägt. Eine Strategie für Nachhaltigkeit oder CSR gibt es im Unternehmen nicht. „Überraschungen vermeiden“ durch langfristiges und lösungsorientiertes Denken gilt als informelle „Strategie“. Ein Unternehmensleitbild wurde zwar erarbeitet, es war zum Zeitpunkt der Erhebung aber noch nicht öffentlich zugänglich. Hinsichtlich Stakeholder-Management werden vom Unternehmen keine Aktionen gesetzt, die über das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß (z.B. bei der Durchführung von Bauprojekten) hinausgehen. So wurde zum Zeitpunkt der

Erhebung auch kein Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, wenngleich diesbezügliche Planungen bereits angelaufen sind.

## 4.2 Vergleich der Fallstudien

Die CSR-Kurzportraits der sechs österreichischen Unternehmen werden hier verglichen. Dabei werden die unterschiedlichen Verständnisse von Nachhaltigkeit und CSR sowie deren Umsetzung hinsichtlich Struktur, Strategie und Kultur gegenübergestellt und schließlich zu drei Typen mit ähnlichen Merkmalen zusammengefasst. Der abschließende dritte Teil dieses Vergleichs befasst sich mit dem Stellenwert des CSR Austria-Leitbildes bei der Umsetzung von CSR in den untersuchten Unternehmen.

### Verständnis und Perspektiven zu CSR

Alle untersuchten Unternehmen sind mit den Begriffen Nachhaltigkeit und CSR vertraut, verwenden diese mehr oder weniger synonym und sehen diese nicht selten etwas kritisch „als Modeerscheinung“ aus den USA (Unternehmen 3, fortan kurz U3), oder als „neues Wort für schon immer bestehende Strukturen“ (U1, U2). Wenngleich CSR in Österreich erst seit wenigen Jahren öffentlich diskutiert wird (vgl. Kapitel 2), nimmt keines der Unternehmen das Konzept als neu wahr. Auffällig ist weiters, dass die Interviewpartner CSR und Nachhaltigkeit stark mit ihrem persönlichen Tätigkeitsfeld verknüpfen, wodurch nicht selten verschiedene Begriffsverständnisse in ein und demselben Unternehmen nebeneinander stehen. So bedeutet CSR für Personalabteilungen und Betriebsräte in erster Linie Arbeitsplatzsicherheit und „Work-Life-Balance“, für Umweltausträge hingegen vor allem Emissionsreduktion und Effizienzsteigerung im Umgang mit natürlichen Ressourcen. Insgesamt fällt auf, dass ökologische Nachhaltigkeit oft stark auf Effizienzsteigerungen verkürzt wird - eine zwar wichtige aber nicht hinreichende Strategie auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung (Schaltegger & Hasenmüller, 2005, 6).

### Drei Typen zu CSR in österreichischen Unternehmen

Die Zusammenfassung der einzelnen Fallstudien zeigt, dass CSR in den sechs ausgewählten Unternehmen in Struktur, Strategie und Kultur sehr unterschiedlich ausgeprägt ist. Die Unterschiede im Umgang mit CSR können mit den drei Typen CSR-Vorreiter“, „CSR-Trainees“ und „CSR-Skeptiker“ zusammengefasst werden (für eine Übersicht vgl. Tabelle 2).

Table 2: Typen bei der Umsetzung von CSR in sechs österreichischen Unternehmen

		Typen und Unternehmen		
		CSR-Vorreiter U1/U5	CSR-Trainees U2/U3/U6	CSR-Skeptiker U4
Struktur	Organisation von CSR-Aufgaben	Koordinierende Gremien und Umweltausträge vorhanden	Dezentral organisiert; CSR-Umsetzung scheint dadurch eingeschränkt zu sein	Keine umfassend verantwortlichen Organisations-Einheiten geschaffen
	Strategie	Strategie des Unternehmens und CSR	CSR in Strategie aufgenommen	CSR Strategie ist ansatzweise erkennbar
Kultur	Leitbild und CSR	CSR deutlich im Leitbild vorhanden	Gibt einen Rahmen für Leitbild und wird dann an den Standorten individualisiert	Leitbild als Voraussetzung für Zertifizierung gemacht
	Zusammenarbeit der Abteilungen	Team-Mitglieder aus unterschiedlichen Abteilungen arbeiten zusammen	Anlassbezogene Zusammenarbeit; keine koordinierende Stelle	Anlassbezogene Zusammenarbeit
Fazit	Stakeholderdialoge und externe Berichterstattung	Projektbezogene Kommunikation; CSR-Bericht hat hohen Stellenwert.	Kommunikation mit kleinem Kreis von Stakeholdern; CSR-Bericht ist geplant	Passiv-reaktive Kommunikation mit Stakeholdern; CSR-Bericht wird abgelehnt
		Bekenntnis zu CSR ist stark und wird koordiniert in Struktur, Strategie und Kultur verankert	Bekenntnis zu CSR ist vorhanden, wird jedoch nur unsystematisch und unkoordiniert umgesetzt	CSR wird insgesamt kritisch gesehen und entsprechend passiv-reaktiv umgesetzt

Zu den „**CSR-Vorreitern**“ zählen U1 und U5. Im Vergleich zu den anderen vier Unternehmen nehmen sie CSR als strategische Herausforderung für das Unternehmen ernst. Deren Vorreiterrolle zieht sich quer durch die verschiedenen Aspekte der Umsetzung. So sind z.B. in beiden Unternehmen Abteilungsübergreifende Strukturen in Form von Beiräten, Arbeitsgruppen und Ausschüssen geschaffen worden, die sich hauptsächlich mit der Koordination und Kommunikation von CSR- und Nachhaltigkeits-Themen auseinandersetzen. In U1 wird diese Koordinations-Leistung von einem CSR-Team (das sich aus der Umweltabteilung heraus entwickelt hat) und in U5 von der Umweltabteilung selbst wahrgenommen. Diese Koordinations-Gremien sind mit Personal und Budget ausgestattet und arbeiten eng mit einer Reihe von anderen Abteilungen (wie z.B. Marketing, Personal, und Technik) zusammen. Treffen zur Projektabstimmung und zum Wissensaustausch, an denen mehrere Abteilungen teilnehmen, finden in beiden Unternehmen regelmäßig statt. Diese strukturelle Verankerung von CSR wird auf der strategischen Ebene durch die Integration von CSR in die Unternehmensstrategie ergänzt, wobei U1 auch ein eigenständiges Umwelt-Leitbild entwickelt hat. Insgesamt scheint es U5 am besten gelungen zu sein, CSR in strategische Überlegungen des Unternehmens zu integrieren. Die Kultur der Zusammenarbeit profitiert in beiden Unternehmen stark von dem koordinierend wirkenden CSR-Team. Im Vergleich dazu haben andere Unternehmen zwar ebenfalls schon vor Jahren Umweltabteilungen gegründet, diese nehmen jedoch kaum koordinierende Funktionen wahr. Ähnlichkeiten sind bei den beiden Vorreitern auch beim Umgang mit Stakeholdern festzustellen. So berichten beide Unternehmen über CSR-Projekte in Presseaussendungen sowie in einem eigenständigen Nachhaltigkeitsbericht. Letzterer wird unisono als wichtiges Medium für die interne und externe Kommunikation von CSR gesehen. Die beiden Unternehmen sind überzeugt, mit dem Nachhaltigkeitsbericht auch die eigenen Mitarbeiter über CSR-Projekte zu informieren und damit zu einer entsprechenden Bewusstseinsbildung beitragen zu können. Der Umgang von U1 und U5 mit dem Thema CSR ist summa summarum vergleichsweise weit fortgeschritten, sodass diese als „CSR-Vorreiter“ angesehen werden können. Würde man diese beiden Unternehmen jedoch mit Vorreitern aus anderen Ländern vergleichen, in denen es eine stärker ausgeprägte CSR-Tradition gibt, müsste dieses Bild sehr wahrscheinlich relativiert werden.

**Dem Typ der „CSR-Trainees“** sind drei der sechs Unternehmen (U2, U3 und U6) zuzurechnen. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die sich zwar mit CSR beschäftigen und sich auch zu den Kernprinzipien des Konzepts bekennen, bislang jedoch kaum Anstrengungen unternommen haben, CSR systematisch und koordiniert im Unternehmen zu verankern. Auffällig ist, dass alle drei Unternehmen stark dezentral organisiert sind und dem Thema CSR in der Konzernzentrale unisono vergleichsweise wenig Augenmerk schenken. In allen drei Unternehmen sind zwar Umweltabteilungen vorhanden, diese weisen jedoch durchwegs einen vergleichsweise engen Umwelt-Fokus auf, der den integrativen Konzepten Nachhaltigkeit und CSR nicht gerecht wird. So konzentriert sich z.B. die Umweltabteilung in U2 hauptsächlich auf Abfallwirtschaft und die Einhaltung gesetzlicher Umwelt-Bestimmungen, während die Umweltabteilung in U6 vor allem mit der Sammlung von Umwelt-Daten aus den jeweiligen Tochtergesellschaften bemüht ist. Abgesehen vom relativ engen Fokus der Umweltabteilungen war es diesen bislang auch nicht möglich, betriebliches Umweltmanagement (geschweige denn CSR) strategisch voranzutreiben. „CSR-Trainees“ lassen ihren Bekenntnissen zu CSR kaum strategische Weichenstellungen folgen sondern setzen höchstens den einen oder anderen CSR-Akzent in mehr oder weniger unkoordinierter Weise. Statt einer regelmäßigen und gut koordinierten Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen zum Thema CSR kommt es besonders in U3 und U6 zu anlassbezogenen Kooperationen. Weil dabei mangels einer koordinierenden CSR-Abteilung die Verantwortlichkeiten wechseln, fehlt es auch an Kontinuität im Umgang mit dem Thema. Das spiegelt sich auch im Stellenwert von Wertekatalogen wider. So haben sowohl U2 als auch U3 zwar einen CSR-Wertekatalog entwickelt, setzen aber nur vereinzelt entsprechende Akzente zu dessen Umsetzung: U2 konzentriert sich z.B. besonders auf die Förderung seiner Mitarbeiter, und U6 lässt sich in seinen CSR-Aktivitäten in erster Linie von den verwendeten Managementsystemen leiten. Hinsichtlich dem Umgang mit Stakeholdern tritt besonders U3 sporadisch in Dialog mit lokalen Anspruchsgruppen, U2 konzentriert sich stark auf seine Mitarbeiter und U6 gibt an, dass es mit Stakeholdern im Rahmen von Umweltverträglichkeitsprüfungen nach Vorschrift in Dialog trete. Keiner der drei „CSR-Trainees“ hat zum Zeitpunkt der Erhebung einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht.

Als „CSR-Skeptiker“ kann U4 bezeichnet werden. Auch dieses Unternehmen ist zwar mit CSR vertraut, hält jedoch bewusst eine Distanz zum Thema, weil es der Meinung ist, dass die CSR-Diskussion in Österreich unreif sei. Zudem befürchtet es, dass CSR-Trittbrettfahrer das Konzept insgesamt sowie eigene etwaige Bemühungen in kurzer Zeit diskreditieren könnten. Nicht zuletzt aufgrund der Branchenzugehörigkeit spielt der CSR-Teilaspekt Umweltmanagement für dieses Unternehmen jedoch eine wichtige Rolle. Entsprechende Aufgaben werden von der Umweltabteilung wahrgenommen. Während die „CSR-Trainees“ sich zu CSR bekennen und das Konzept zumindest bruchstückhaft in Strategie, Struktur und Kultur berücksichtigen, unternimmt U4 also bewusst keinerlei Anstrengungen in dieser Hinsicht. So veröffentlicht U4 nicht nur keinen Nachhaltigkeitsbericht, sondern steht diesem Kommunikations-Instrument ausdrücklich skeptisch gegenüber.

### **Stellenwert des CSR Austria-Leitbildes**

Dieser Abschnitt zeigt, dass das in Kapitel 2 erwähnte CSR Austria-Leitbild bei der Umsetzung von CSR in den untersuchten Unternehmen so gut wie keine Rolle spielt. Wie bereits erwähnt, wurde das Leitbild von Wirtschaftsvertretern und dem Wirtschaftsministerium im Jahr 2003 entwickelt und mittlerweile zwei Mal überarbeitet (zur Entwicklung des Leitbildes, vgl. Konrad et al., 2008). In der nunmehr dritten Auflage werden CSR-Ziele formuliert, die österreichischen Unternehmen eine ganzheitliche Orientierung im Umgang mit dem Thema bieten sollen (respACT - Austrian Business Council for Sustainable Development, 2007). Während die Initiatoren des Leitbildes davon überzeugt sind, dass es diesen Zweck erfüllt, zeigen unsere Ergebnisse ein vergleichsweise ernüchterndes Bild.

In jedem der sechs Unternehmen war das Leitbild zwar zumindest einem Interviewpartner bekannt, in keinem Unternehmen jedoch allen drei Interviewpartnern. Während dabei keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmens-Typen festzustellen sind, fällt auf, dass die Gesprächspartner aus den Umweltabteilungen am ehesten und jene aus der Personalabteilung am wenigsten über das Leitbild informiert waren. Dies bedeutet jedoch keineswegs, dass das Leitbild auch tatsächlich verwendet worden ist. Wenn Interviewpartner angaben das Leitbild zu kennen, dann hörten sie entweder davon oder warfen einen Blick darauf. Nach den Inhalten des Leitbildes befragt konnte keiner der Interviewpartner Details nennen. Tatsächlich verwendet, z.B. für die Entwicklung eines Unternehmens-Leitbildes oder einer CSR-Strategie, wurde das Leitbild von keinem der Unternehmen. Dementsprechend meinten die meisten Interviewpartner, dass das Leitbild einen vernachlässigbaren Stellenwert in der österreichischen Wirtschaft hat. Nach Ansicht der Befragten wurde das Leitbild in erster Linie erstellt, damit sich die Initiatoren zu dem Thema positionieren können.

Berücksichtigt man, dass die hier untersuchten Unternehmen zu den größten (ATX-Prime Index) und zum Thema CSR überdurchschnittlich engagierten (CSR-Ranking) Unternehmen in Österreich zählen, das Leitbild jedoch nicht einmal bei diesen Beachtung findet, liegt die Vermutung nahe, dass es sich dabei in der Tat um eine wenig relevante symbolische politische Initiative handelt, die den Interessensvertretern der österreichischen Wirtschaft sowie dem Wirtschaftsministerium aufgrund von internationalen Entwicklungen wichtig war (Konrad et al., 2008). Somit bestätigt sich ein Eindruck, der bereits bei der Erstellung des Leitbildes im wörtlichen Sinne im Raum stand: Wie Konrad et al. (2008) zeigen, brachten sich bei einem Stakeholder-Dialog zur Entwicklung des Leitbildes auf Einladung der Initiatoren zwar verschiedene gesellschaftliche Gruppen engagiert ein, die eigentliche Zielgruppe der Unternehmen folgte der Einladung jedoch kaum. Das geringe Interesse österreichischer Unternehmen in der Entwicklungsphase des Leitbildes war also ein symptomatisches Vorzeichen für den späteren Stellenwert der Initiative.

## 5 Diskussion und Ausblick

Das CSR Austria-Leitbild postuliert, dass österreichische Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen: „Erfolgreich wirtschaften. Verantwortungsvoll handeln. Mit diesem Grundsatz bekennen sich Österreichs Unternehmen zu ihrer ökonomischen, sozialen und ökologischen Verantwortung und damit zum System der Sozialen Marktwirtschaft. Für Wohlstand zu sorgen, den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu fördern, eine lebenswerte Umwelt zu bewahren – all das gilt ihnen als unternehmerisches Ziel“ (respACT - Austrian Business Council for Sustainable Development, 2007, 4). Wie die Unternehmensportraits und deren Zusammenfassung in drei Typen in Kapitel 4 zeigen, bietet dieser Beitrag im Einklang mit bislang durchgeführten Untersuchungen (vgl. Kapitel 2) ein deutlich differenzierteres Bild. Zum einen ist das Verständnis für CSR und Nachhaltigkeit in einigen großen österreichischen Unternehmen eher schwach, zum Teil sogar explizit kritisch ausgeprägt. Daran konnte auch das von den untersuchten Unternehmen kaum beachtete CSR Austria-Leitbild nichts ändern. Zum anderen setzen sich große österreichische Unternehmen mit CSR zwar auseinander, allerdings kann man nur bei zwei der sechs analysierten Unternehmen (den „CSR-Vorreitern“) erkennen, dass das Konzept auch tatsächlich in Unternehmensstruktur, strategie und kultur eingegangen ist. Verbreitete Praxis österreichischer Unternehmen im Umgang mit CSR ist es offensichtlich, das Thema nicht ganz zu ignorieren, entsprechende Aktivitäten allerdings eher unsystematisch, unkoordiniert und ad-hoc (möglicherweise im Sinne von anlassbezogener PR) zu setzen. Dies trifft auch auf den Umgang mit Stakeholdern zu.

Da diese Schlussfolgerungen nicht nur auf einer Analyse von veröffentlichten Unternehmensdokumenten, sondern in erster Linie auf ausführlichen qualitativen Leitfaden-Interviews mit CSR-Schlüsselpersonen beruhen, kann davon ausgegangen werden, dass die hier zusammengefassten Fallstudien zwar keinen statistisch repräsentativen jedoch einen analytisch repräsentativen Einblick zu CSR in Österreich geben (Yin 2003, 32ff). Da die hier behandelten Fallstudien jene Unternehmen abdecken, die laut CSR-Ranking zu jenen zählen, die das Thema CSR vergleichsweise ernst nehmen, ist davon auszugehen, dass weitere Fallstudien im Großen und Ganzen kein besseres, sondern eher ein negativeres Bild ergeben würden. Wie Kapitel 2 zeigt, decken sich diese Schlussfolgerung auch mit jenen von drei anderen Untersuchungen zu CSR in Österreich. Wenn wir die hier zusammengefassten Ergebnisse mit einem von Carlisle und Faulkner vorgeschlagenen 4-Stufen-Entwicklungsmodell von CSR vergleichen, bestätigt sich die vergleichsweise schwache Ausprägung von CSR in österreichischen Unternehmen einmal mehr. Diesem Modell zufolge durchlaufen Unternehmen im Umgang mit CSR folgende vier Entwicklungsstufen (Charlisle & Faulkner, 2004, 145-150):

- **Bewusstseinsentwicklung:** Am Beginn der Auseinandersetzung mit CSR entwickeln Manager ein Bewusstsein für bestimmte CSR-Themen und konzipieren erste Maßnahmen, wie z.B. die Integration von CSR-Aspekten in das Unternehmensleitbild.
- **Bewusstseinsförderung:** In einem nächsten Schritt wird ein CSR-Beauftragter ernannt, der das Bewusstsein zu CSR im Unternehmen gezielt fördern soll, z.B. durch die Profilierung ausgewählter CSR-Themen und Aktivitäten im Unternehmen und die Veröffentlichung von CSR-Berichten, die sich vor allem an die eigenen Mitarbeiter wenden.
- **Implementierung von CSR:** In dieser Entwicklungsstufe werden CSR-Aktivitäten bereits einigermaßen koordiniert umgesetzt, quantitative Kennzahlen zur Messung der CSR-Umsetzung definiert und Daten dazu in einem CSR-Bericht veröffentlicht.
- **Integration bzw. „Mainstreaming“ von CSR:** In dieser Entwicklungsstufe wird eine unternehmenseigene CSR-Politik mit einer breiten Palette an CSR-Aktivitäten umgesetzt. Ein unternehmenseigenes Monitoring soll dafür sorgen, dass die definierten CSR-Ziele mittels adäquater Maßnahmen auch erreicht werden. Die veröffentlichten CSR-Berichte werden außerdem extern geprüft.



Während Carlisle und Faulkner (2004) zum Zeitpunkt der Studie im Jahr 2004 die meisten großen britischen Unternehmen aus der Liste der „Times Top 1000“ auf der dritten Entwicklungsstufe angelangt sahen, bietet sich bei den im Jahr 2006 untersuchten österreichischen Unternehmen ein anderes Bild: Da sich das als „CSR-Skeptiker“ bezeichnete Unternehmen bewusst gegen eine „Bewusstseinsentwicklung“ zu CSR entschieden hat, befindet es sich nicht einmal auf der ersten Entwicklungsstufe. Die Merkmale der drei „CSR-Trainees“ entsprechen am ehesten der zweiten Entwicklungsstufe, und lediglich die beiden als „CSR-Vorreiter“ bezeichneten Unternehmen qualifizieren sich für die dritte Entwicklungsstufe. Vor diesem Hintergrund kann also keine Rede davon sein, dass österreichische Unternehmen ihre soziale Verantwortung hinreichend wahrnehmen.

Wenngleich in den Fallstudien nicht eigens evaluiert werden konnte, inwiefern das empirisch erhobene CSR-Management die Sozial- und Umweltperformance der Unternehmen tatsächlich zu verbessern vermag, so liegt doch der Schluss nahe, dass der Stellenwert von CSR in österreichischen Unternehmen bislang nur vereinzelt dazu angetan war, einen nennenswerten Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Zu wenig strategisch und zu schlecht koordiniert werden entsprechende Aktivitäten in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen verfolgt - Ausnahmen bestätigen die Regel. Berücksichtigt man den ähnlich kritischen Befund zur österreichischen Nachhaltigkeitspolitik, so relativiert sich diese Schlussfolgerung zu CSR allerdings etwas. Nachhaltigkeits-Politiken und -Strategien sind in Österreich (Martinuzzi & Steurer, 2003) wie in vielen anderen Ländern auch (Steurer & Martinuzzi, 2005; Meadowcroft, 2007; Tils, 2007; Russel, 2007; Lafferty et al., 2007), schwach ausgeprägt. Dies trifft insbesondere auf die österreichische Umwelt- und Klimapolitik der letzten Jahre zu (Pesendorfer, 2007). Vor diesem Hintergrund ist zu vermuten, dass CSR für nachhaltige Entwicklung in Österreich nicht minder relevant ist, wie z.B. die Nachhaltigkeitsstrategie der österreichischen Bundesregierung aus dem Jahr 2002. Sowohl die untersuchten Unternehmen als auch die österreichische Bundesregierung bekennen sich ausdrücklich zum Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung, beide Akteursgruppen lassen allerdings nur teilweise Ansätze erkennen, dieses Bekenntnis strategisch und koordiniert auch umzusetzen. Bemerkenswert ist, dass immerhin zwei von sechs Unternehmen (in Kapitel 4 als „CSR-Vorreiter“ bezeichnet) der österreichischen Bundesregierung in dieser Hinsicht durchaus als Vorbild dienen können.

Angesichts dieses insgesamt kritischen Befundes darf nicht übersehen werden, dass sowohl CSR als auch staatliche Nachhaltigkeitsstrategien durchaus Potential haben, nachhaltige Entwicklung maßgeblich zu gestalten (für Nachhaltigkeitsstrategien, vgl. Steurer, 2007; für CSR vgl. Zadek, 2004; Post et al., 2002; Barth et al. 2007). Für CSR scheint dies besonders dann zuzutreffen, wenn Unternehmen, Zivilgesellschaft und Staat partnerschaftlich zusammenarbeiten und CSR nicht als unternehmerische Selbstregulierung sondern als gesellschaftliche Ko-Regulierung verstehen (Steurer, 2009a, b). Ko-Regulierung von CSR bedeutet, dass nachhaltiges Wirtschaften weder allein den Unternehmen überlassen noch traditionell staatlich reguliert wird, sondern dass sämtliche gesellschaftliche und politische Akteure CSR-Ideen, Strategien und Maßnahmen aktiv einfordern und deren Umsetzung begleiten. In diesem Sinne sind auch Regierungen gefordert, CSR-Politiken zu entwickeln, die das Bewusstsein und die Bereitschaft zu CSR sowohl in Unternehmen als auch bei einflussreichen Stakeholder-Gruppen (einschließlich den Shareholdern) fördern. Wie die in Kapitel 4 erörterte praktische Bedeutungslosigkeit des CSR Austria-Leitbildes nahe legt, gibt es in Österreich auch hinsichtlich einer koordinierten und entsprechend effektiven CSR-Politik noch Verbesserungspotentiale. Dies ist jedoch eine andere Geschichte.

## Literaturverzeichnis

- Barth, R.; Wolff, F. & Schmitt, K. (2007): CSR between Rhetoric and Reality: Analysing the contribution of CSR to the achievement of EU policy goals, in: *Ökologisch Wirtschaften*, 4/2007, 30-34.
- Center for Corporate Citizenship Austria (2005): *Erstes CSR-Ranking österreichischer Unternehmen*. Presseinformation, 2005.

- Charlisle, Ysanne M. & Faulkner, David (2004): Corporate social responsibility: A stage framework. *European Business Journal*, 143-152.
- CSR Austria (2006): <http://www.csr-austria.at/website/index.html> Stand: 2. April 2006.
- Dahlsrud, Alexander (2008): How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social - Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Deuerlein, I., Riedel, S. & Pomper, F. (2003): Die gesellschaftliche Verantwortung österreichischer Unternehmen. Initiative CSR Austria, Wien.
- Die Presse (2008): TRIGOS 2008. Vom 20. Mai 2008, Beilage.
- Elkington, J. (1994): Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36, 90-100.
- European Commission (2001): Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_en.pdf).
- European Commission (2002): Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. COM(2002) 347 final. [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/csr2002\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr2002_en.pdf).
- European Commission (2006): Implementing the Partnership for Growth and Jobs: Making Europe a Pole of Excellence on Corporate Social Responsibility. Communication from the Commission; COM(2006) 136 final. [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006\\_0136en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2006/com2006_0136en01.pdf)
- Gewerkschaft der Privatangestellten (2002): Soziales Audit - Zur Gestaltung betrieblicher Veränderungen.
- Gewerkschaft der Privatangestellten (2003): Verhaltenskodizes - Arbeitsbeziehungen auf dem Prüfstand.
- Glocalist (2007): Österreich Schlusslicht in Sachen CSR und CG-Kodex. [http://www.glocalist.com/index.php?id=20&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2427&tx\\_ttnews%5Bcat%5D=5&cHash=9889bfd265](http://www.glocalist.com/index.php?id=20&tx_ttnews%5Btt_news%5D=2427&tx_ttnews%5Bcat%5D=5&cHash=9889bfd265) Stand: 17. Oktober 2007.
- Henderson, D. (2001): The Case Against 'Corporate Social Responsibility', in: *Policy* 17(2): 28-32.
- International CONgress Management GmbH (2008): <http://www.responsible-manager.net/cms/> Stand: 26.08. 2008.
- Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (2007): 5 Jahre Corporate Governance Kodex - Die praktische Anwendung des Kodex an der Wiener Börse 2007. Wien.
- Kirchhoff Consult AG (2007): CSR-Kommunikation im Internet - Herausforderung & Best Practice.
- KMU Forschung Austria (2007): CSR and Competitiveness European SMEs' Good Practice - National Report Austria. Wien.
- Konrad, Astrid, Martinuzzi, André & Steurer, Reinhard (2008): When Business Associations and a Federal Ministry Jointly Consult Civil Society: A CSR Policy Case Study on the Development of the CSR Austria Guiding Vision. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 270-280.
- Kooiman, J. (Ed.) (1993): *Modern Governance*, London, Sage.
- Kooiman, J. (Ed.) (2003): *Governing as Governance*. Sage, London.
- Lafferty, William M., Knudsen, Jorgen & Larsen, Olav Mosvold (2007): Pursuing Sustainable Development in Norway: The Challenge of Living up to Brundtland at Home. *European Environment*, 17, 177-188.
- Liston-Heyes, C. & Ceton, G.C. (2007): Corporate Social Performance and Politics. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 95-108.

- Martinuzzi, André & Steurer, Reinhard (2003): The Austrian Strategy for Sustainable Development: Process Review and Policy Analysis. *European Environment*, 13, 269-287.
- Matten, Dirk & Moon, Jeremy (2008): "Implicit and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33, 404-424.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001): Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Meadowcroft, James (2007): National sustainable development strategies: a contribution to reflexive governance? *European Environment*, 17, 152-163.
- Mintzberg, Henry (1994): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Basic Books.
- Mark-Ungericht, B. & Weiskopf, R. (2007): Filling the Empty Shell. The Public Debate on CSR in Austria as a Paradigmatic Example of a Political Discourse. *Journal of Business Ethics*, 70, 285.
- Moon, Jeremy (2002): The Social Responsibility of Business and New Governance, in: *Government and Opposition*, 37/3, 385-408.
- Moon, Jeremy (2007): The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development. *Sustainable Development*, 15, 296-306.
- Österreichischer Arbeitskreis für Corporate Governance (2006): *Österreichischer Corporate Governance Kodex*. Wien.
- Österreichisches Normungsinstitut (2004): *Handlungsanleitung zur Umsetzung von gesellschaftlicher Verantwortung in Unternehmen "CSR Leitfadens"*.
- Pesendorfer, Dieter (2007): *Paradigmenwechsel in der Umweltpolitik : von den Anfängen der Umwelt- zu einer Nachhaltigkeitspolitik; Modellfall Österreich? VS Verlag für Sozialwissenschaften*, 1. Auflage, Wiesbaden.
- Pierre, J. (Ed.) (2000): *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy*, Oxford, Oxford University Press.
- Post, James E., Preston, Lee E. & Sachs, Sybille (2002): *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press, Stanford.
- respACT austria - Austrian Business Council for Sustainable Development (2007): *Das CSR-Leitbild der österreichischen Wirtschaft*. Wien.
- respACT austria (2006): <http://www.respect.at/content/respect/news/article/1560.html> Stand: 13. Juli 2006.
- Rhodes, R.A.W. (1996): The new governance: governing without government. *Political Studies*, 44, 652-667.
- Russel, Duncan (2007): Sustainable Development Strategies in the United Kingdom: Full of Promise or Flattering to Deceive? *European Environment*, 17, 189-200.
- Schaltegger, Stefan & Hasenmüller, Philipp (2005): *Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability" - Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums am 17. November 2005*. Centre for Sustainability Management, Lüneburg.
- Steurer, Reinhard (2007): From Government Strategies to Strategic Public Management: An Exploratory Outlook on the Pursuit of Sustainable Development. *European Environment*, 17, 201-214.

- Steurer, Reinhard (2009a): The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe forthcoming.
- Steurer, Reinhard (2009b): Soft instruments, weak networks: How 'new governance' materialises in CSR policies across Europe; forthcoming.
- Steurer, Reinhard & Martinuzzi, André (2005): Toward a New Pattern of Strategy Formation in the Public Sector: First Experiences with National Strategies for Sustainable Development in Europe. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 23, 455-472.
- Strigl, A. (2005) Concerted Action Towards Sustainable Development. Habisch, A. J., J.; Wegner, M. & Schmidpeter, R. (Ed.) *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin, Springer, 125-140.
- Tils, Ralf (2007): The German sustainable development strategy: facing policy, management and political strategy assessments. *European Environment*, 17, 164-176.
- Wirtschaftskammer Österreich (2005): *Statistisches Jahrbuch der WKÖ 2004*. Wirtschaftskammer Österreich, Wien.
- Yin, Robert K. (2003): *Case Study Research: design and methods*. Third Edition, Sage Publications, California.
- Zadek, S. (2004): The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, December 2004, 125-132.