CR Quo Vadis? - Acht Maximen zum Unternehmenserfolg

1. Einleitung

Verantwortungsvolle Unternehmensführung (Corporate Responsibility) gewinnt in der deutschen Unternehmenspraxis seit einigen Jahren zunehmend an Bedeutung. CR bezeichnet nach weltweiter Übereinkunft das verantwortliche unternehmerische Handeln in den operativen und strategischen Kernprozessen des Unternehmens, das heißt in der gesamten Wertschöpfungskette (vgl. Europäische Kommission 2011, DIN ISO 26000:2011-01). Betriebswirtschaftliche Kernprozesse wie F&E, Logistik, Marketing und Vertrieb, Entwicklung und Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen sind ebenso adressiert wie der Umgang mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der globalen wie lokalen Umwelt. Damit sind das Anforderungsprofil und die Komplexität der unternehmerischen Geschäftstätigkeit gewachsen. Hieß es früher für Unternehmen, ?unter Einhaltung gesetzlicher Vorschriften qualitativ hochwertige und sichere Produkte zu produzieren, am Markt möglichst langfristig erfolgreich zu sein und auf dieser Basis sichere Arbeitsplätze zu schaffen? (Fries/Brink/Riess 2014, S. 13), werden Unternehmen heute zunehmend in die Pflicht genommen, ?Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft zu übernehmen und sich darüber hinaus an der Lösung der ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit zu beteiligen? (Fries/Brink/Riess 2014, S. 13).

Der CRI Corporate Responsibility Index der Bertelsmann Stiftung, der Universität Bayreuth und der concern GmbH zeigt, dass die Übernahme unternehmerischer Verantwortung nicht nur zu positiven Auswirkungen auf die Unternehmensumwelt führt, sondern auch für das Unternehmen selbst überlebensnotwendig ist: 62 Prozent der Studienteilnehmer schätzen die Relevanz von CR für den betriebswirtschaftlichen Erfolg als hoch bis sehr hoch ein. Sie haben daher ein ausgeprägtes Interesse, sich mit den relevanten Erfolgsfaktoren von CR auseinanderzusetzen, konkrete Ziele zu definieren und die Wirkung ihrer CRAktivitäten zu messen. Der Druck auf die Unternehmen wächst. Viele fühlen sich gegenwärtig überfordert, suchen nach Orientierung, nach einem Anker, nach einer Strategie ? nach einer Art archimedischem Punkt.

Der große Königsberger Philosoph Immanuel Kant empfiehlt dem Menschen als Art inneren Kompass: ?Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen? (Kant 1784, S. 481). Kant appelliert an unsere eigene kritische Urteilsfähigkeit, nennt Maximen, nach denen wir handeln sollen. Im Alltag wie im Beruf gleichermaßen. Umso mehr erstaunt es, dass wir gegenwärtig bei der Kartographierung von Verantwortung nicht auf unsere eigene Urteilsfähigkeit vertrauen, sondern auf Normen und Instanzen außerhalb von uns selbst.

Richtig ist, dass in einer globalen Welt handlungsleitende Normen nur über einen Konsens vereinbart werden können, an dem möglichst viele von der Norm Betroffenen unter bestimmten Bedingungen teilnehmen sollen. Vieles wurde dazu von den Wirtschafts- und Unternehmensethikern in Deutschland geschrieben (vgl. vor allen die einschlägigen Schriften von Horst Steinmann, Peter Ulrich, Karl Homann, Peter Koslowski und Josef Wieland). Die wirtschafts- und unternehmensethischen Grundlagen für Corporate Social Responsibility sind wie wohl in keinem anderen Land der Welt gelegt. Deren kluge Anwendung

obliegt aber nun jedem einzelnen. Das kantische Verallgemeinerungsprinzip ist daher lediglich eine erste Orientierungshilfe und ein Beispiel. Am bekanntesten formuliert ist das Verallgemeinerungsprinzip in dem kategorischen Imperativ: ?Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die Du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde? (Kant 1785, S. 52). Wendet man ihn richtig an, dann liefert er genau diese Form der allgemeinen Anerkennung, um deren Realisierung Multi-Stakeholderdialoge wie ISO 26000, Global Reporting Initiative (GRI) und Forest Stewardship Council (FSC) weltweit bemüht sind.

Daher haben wir uns entschieden, die Ergebnisse des CRI 2015 als ebensolche Maximen zu formulieren, die den einzelnen Handlungsakteur ansprechen. Dieser muss seine Handlungen ? und das ist selbstverständlich ? auch gegenüber einer externen Instanz (z. B. einem Verhaltenskodex oder einem Standard) verantworten, letztlich aber vor allem vor sich selbst. Handlungen, die man persönlich verantworten kann und zu denen man persönlich steht, geben einem ein gutes Gefühl. Dass die Generation Y genau nach solch einem guten Gefühl und nach sinnvoller Beschäftigung sucht, dürfte mittlerweile bekannt sein. Die Herausforderung der persönlichen Personalarbeit besteht nun darin, durch die entsprechende Wahl des eigenen Geschäftsmodells beziehungsweise des Unternehmens diejenige Kultur, Führung, Anerkennung etc. zu wählen, die es ermöglicht, unternehmerische und persönliche Werte in Einklang und damit den kategorischen Imperativ zur Entfaltung zu bringen.

2. Methodik

Der CRI Corporate Responsibility Index untersucht den Status quo und die relevanten Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung. Bisher haben zwei große Befragungswellen stattgefunden, die erste im Jahr 2013, die zweite im Jahr 2015. In 2013 wurden 169 Unternehmen befragt. Die Teilnehmerzahl konnte in 2015 auf 187 gesteigert werden, das heißt, die Stichprobe ist um 11 Prozent gewachsen. Damit ist der CRI die größte Studie zur Umsetzung von unternehmerischer Verantwortung in Deutschland.

Der CRI gibt einen Überblick zum CR-Management von Unternehmen und identifiziert Kerntreiber für erfolgreiches CR-Management. Zusätzlich dient der CRI als praxisorientiertes und auf Kontinuität angelegtes Benchmark-Instrument. Da der CRI im Jahr 2015 nach 2013 zum zweiten Mal stattfand, stellt er erstmalig Zeitreihenvergleiche zur Verfügung und zeigt Unternehmen relevante Entwicklungen und Trends im Zeitablauf. Unternehmen, die am CRI teilnehmen, erhalten nicht nur umfangreiche Auswertungen und Handlungsempfehlungen für ihr Unternehmen, sondern zusätzlich bietet ihnen die Teilnahme am CRI im Rahmen von CRI-Konferenzen eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und Best Practices und ermöglicht eine Vernetzung untereinander.

Die Erkenntnisse des CRI 2013 und 2015 unterstützen Unternehmen bei der Strategiekonzeption, Umsetzung und Steuerung von CR. Die Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche Maßnahmen relevant sind und wie diese implementiert werden können. Der CRI ist hierbei nicht nur für Unternehmen relevant, sondern bietet Verbänden, Politik, Zivilgesellschaft und Wissenschaft ebenfalls einen Einblick in den aktuellen Stand des CR-Managements in Deutschland. In den Stichproben 2013 und 2015 sind Unternehmen aller Größen vertreten. Neben vielen Großunternehmen mit mehr als einer Mrd. Euro Umsatz beteiligten sich auch mittelständische und einige kleine Unternehmen an den Befragungen (vgl. Abb. 1). Verglichen mit der Stichprobe 2013 nahmen 2015 insgesamt mehr größere Unternehmen mit einem Umsatz größer einer Mrd. Euro und einer Mitarbeiteranzahl von mehr als 5.000 Mitarbeitern teil.

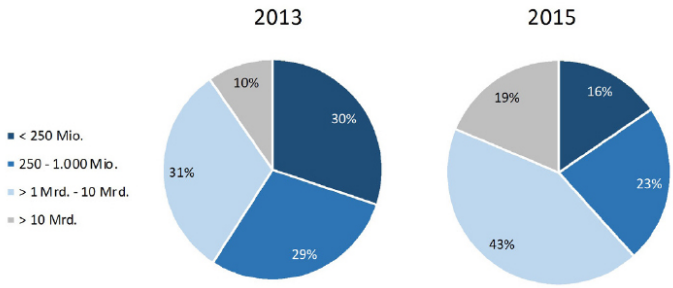


Abbildung 1: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz (CRI 2013 & 2015)

Nicht nur Unternehmen unterschiedlicher Größe, sondern auch diverser Branchen nehmen am CRI teil. Das Spektrum der Branchen spiegelt die deutsche Unternehmenslandschaft wider. Wie Abbildung 2 zeigt, sind in den Erhebungen 2013 und 2015 die Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Finanzdienstleistungen, Handel und Konsumgüter am stärksten vertreten.

Branchen der teilnehmenden Unternehmen am CRI	
2013 (Anzahl der Unternehmen)	2015 (Anzahl der Unternehmen)
1. Maschinen- und Anlagenbau (30)	1. Finanzdienstleistungen (33)
2. Finanzdienstleistungen (27)	2. Maschinen- und Anlagenbau (31)
3. Handel (25)	3. Handel (29)
4. Konsumgüter (22)	4. Konsumgüter (24)

Abbildung 2: Schwerpunktbranchen der teilnehmenden Unternehmen 2013 und 2015 (CRI 2013 & 2015)

Die Datenerhebung für den CRI 2013 und 2015 erfolgte mithilfe eines Online-Fragebogens. Zu beiden Erhebungszeitpunkten wurden die Unternehmen aufgefordert, ca. 40 Fragen zur Ausgestaltung von Corporate Responsibility in ihrem Unternehmen zu beantworten.

Nach ihrer Teilnahme an der Befragung erhielten alle Unternehmen einen individualisierten Unternehmensreport. Um den Unternehmen eine Einordnung ihrer Ergebnisse zu ermöglichen, beinhalteten die Unternehmensreports Vergleiche mit den Gesamtergebnissen der jeweiligen Branche beziehungsweise mit den Ergebnissen der besten Unternehmen des CRI. Zusätzlich umfasste der Unternehmensreport unternehmensspezifische CRWirkungsanalysen und konkrete Handlungsempfehlungen für die weitere Bearbeitung von CR im Unternehmen. Die teilnehmenden Unternehmen, darunter auch CR-Starter, nutzen den CRI für die Analyse, Systematisierung und Weiterentwicklung ihrer CR-Maßnahmen. 3. Acht Maximen zum CR-Erfolg

Aus den Ergebnissen des CRI lassen sich insgesamt acht Maximen ableiten. Diese sollen den Unternehmen bei der Entwicklung eines erfolgreichen CR-Managements als Handlungsempfehlung dienen. Zugleich ? und das ist der Mehrwert aus der Kant-Perspektive ? sind Maximen Handlungsaufforderungen, deren Sinn man letztlich nur erkennen, verstehen und begreifen muss. Nur wenn man also die Sinnhaftigkeit einer Norm versteht und einsieht, ist man selbst von der Richtigkeit der Handlung vollends überzeugt. Maximen sind nach Kant eben ein subjektiver Ausdruck des Vernunftstrebens: ?Ich nenne alle subjektiven Grundsätze, die nicht von der Beschaffenheit des Objekts, sondern dem Interesse der Vernunft, in Ansehung einer gewissen möglichen Vollkommenheit der Erkenntnis dieses Objekts, hergenommen sind, Maximen der Vernunft.? (Kant 1781, S. 666).

Die Maximen wurden auf Basis der Zeitreihenanalysen des CRI 2013 und 2015 und der Analysen der CRChampions, also den Top 10 Prozent-Teilnehmern des CRI 2013 und 2015, entwickelt und sollen eine Orientierung für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung sein.

Maxime: Sprechen Sie mit allen relevanten Anspruchsgruppen!

Erfolgreiches CR-Management beginnt mit einem Dialog mit Anspruchsgruppen (Stakeholdern), um die Interessen und Erwartungen aller wesentlichen Stakeholder zu kennen. Je größer das Unternehmen ist, umso systematischer und standardisierter sind solche Stakeholderdialoge. Dabei kann zwischen internen Stakeholdern, beispielsweise Vorstand, Mitarbeitern und Investoren, und externen Stake holdern, beispielsweise Kunden, Zulieferern und

Non-Governmental-/Non-ProfitOrganisationen (NGOs/ NPOs), differenziert werden. Bei Betrachtung der Gesamtstichproben 2013 und 2015 zeigt sich, dass Unternehmen eher mit internen als mit externen Anspruchsgruppen kommunizieren. Mehr als 40 Prozent der Unternehmen gaben 2013 und 2015 an, im regelmäßigen Austausch in Form einer Befragung und/oder eines Dialogs, unter anderem mit eigenen Veranstaltungen, mit Mitarbeitern und

Führungskräften, zu stehen. Bei externen StakeholderGruppen finden eher ereignisbezogene Dialoge statt.

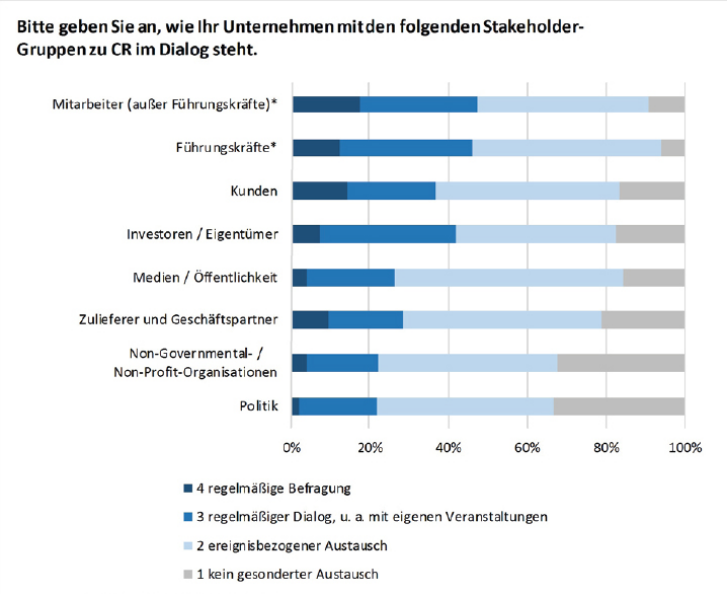


Abbildung 3: Stakeholder-Dialog (CRI 2015)*Im CRI 2015 neu hinzugekommen

Es ist wichtig, die Erwartungen der Anspruchsgruppen im Rahmen des CR-Managements zu berücksichtigen und sie in Entscheidungen hinsichtlich geeigneter CR-Maßnahmen gegebenenfalls einzubeziehen. Zumindest sollten Anspruchsgruppen über Maßnahmen informiert werden, um Transparenz zu gewährleisten. Dies gilt insbesondere auch gegenüber externen Stakeholdern in Politik und Zivilgesellschaft (NGOs/NPOs), die den CR-Handlungsdruck durch Gesetzesinitiativen und Kampagnen erhöhen. Um allen Anspruchsgruppen gerecht zu werden, müssen passende und innovative Dialog-Formate gefunden werden.

Maxime: Bestimmen Sie ein CR-Zielbild und etablieren Sie es im Unternehmen!

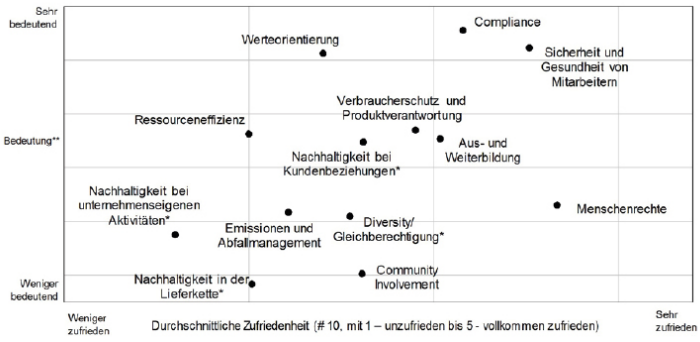
Nachdem Unternehmen über Stakeholder-Dialoge wesentliche CR-Themen identifiziert haben, besteht der nächste Schritt darin, ein klares CR-Zielbild zu definieren und im Unternehmen zu etablieren. Dazu werden zunächst CR-Schwerpunktthemen im Rahmen einer so genannten Materialitäts- oder Wesentlichkeitsanalyse bestimmt.

Bezüglich des CR-Zielbildes wurden die teilnehmenden Unternehmen des CRI nach ihrer internen Priorisierung von CR-Themen und nach der CR-Strategie befragt. Sowohl 2013 als auch 2015 sind die CR-Themen Compliance, Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern sowie Werteorientierung die Themen, denen am meisten Bedeutung beigemessen wird (siehe Abb. 4). Innerhalb der Top 3-Themen steht das Thema Compliance 2015 auf Rang 1, das Thema Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern auf Rang 2. 2013 waren die Ränge vertauscht. Somit bleiben Themen, die die Art und Weise des unternehmensinternen Handelns betreffen, die am höchsten priorisierten CR-Themen.

Thema	Rangplatz 2013* (durchschnittlicher Rangplatz)	Rangplatz 2015** (durchschnittlicher Rangplatz)
Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern	1 (4,6)	2 (4,8)
Compliance	2 (4,8)	1 (4,5)
Werteorientierung	3 (5,2)	3 (4,9)

*Auf Basis der gebildeten Rangfolgen von 1 (am höchsten priorisiert) bis 12 (am niedrigsten priorisiert)**Auf Basis der gebildeten Rangfolgen von 1 (am höchsten priorisiert) bis 13 (am niedrigsten priorisiert)Abbildung 4: Unternehmensinterne Themenpriorisierung für Gesamtstichproben 2013 und 2015 (CRI 2013 & 2015)

Betrachtet man die Relation zwischen der Priorisierung der CR-Themen und der Zufriedenheit mit deren jeweiliger Umsetzung, so zeigt sich, dass alle Studienteilnehmer der Erhebung 2015 noch Verbesserungspotenzial bei Schwerpunktthemen sehen. Während die Zufriedenheit mit dem aktuellen Status der zwei am wichtigsten bewerteten Themen im Vergleich zu anderen CR-Schwerpunktthemen hoch ist, herrscht eine geringe Zufriedenheit bei anderen priorisierten Themen, wie zum Beispiel der Werteorientierung und der Ressourceneffizienz.



*Im CRI 2015 neu hinzugekommen.** Auf Basis der gebildeten Rangfolgen von 1 (am höchsten priorisiert) bis 13 (am niedrigsten priorisiert)Abbildung 5: Priorisierung von CR-Themen und Zufriedenheit (CRI 2015)

Die hohe Zufriedenheit mit den Themen Compliance sowie Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern entsteht einerseits durch gesetzliche Vorschriften, die Rahmenbedingungen und konkrete Handlungsanweisungen bieten. Andererseits bestehen zu diesen Themenfeldern meist bereits Maßnahmen, die durch Rechts- oder Personalabteilungen vorangetrieben werden.

Im Gegensatz dazu sind Maßnahmen in den Bereichen Ressourceneffizienz und Werteorientierung weniger weit fortgeschritten. Das Thema Werteorientierung ist dabei besonders auffällig, da es hinsichtlich des Zielbildes zu den Top 3 Themen hinsichtlich der Bedeutung gehört, die Unternehmen jedoch mit der Umsetzung nur durchschnittlich zufrieden sind (vgl. auch Abb. 5). Hier müssen durch Unternehmen eigene überzeugende Ansätze gefunden werden, um Verbesserungen in diesen Bereichen zu ermöglichen. Eine

besondere Herausforderung bei diesen Themen ist die Einbeziehung aller Funktionsbereiche und die Integration von Maßnahmen in Kernprozesse. Allerdings bergen Maßnahmen in diesen Bereichen auch die Chance, sich durch innovative Ideen vom Wettbewerb zu differenzieren.

Um zu gewährleisten, dass das CR-Zielbild inklusive konkreter CR-Ziele und Themenfelder systematisch im Unternehmen ausgearbeitet und umgesetzt wird, sollten Unternehmen eine CR-Strategie ausformulieren, die das CR-Zielbild enthält. Zum Erfolg kann diese Strategie nur führen, wenn sie eng mit dem Kerngeschäft des Unternehmens verknüpft ist und CR somit in allen Wertschöpfungsbereichen als handlungsrelevantes Thema betrachtet wird.

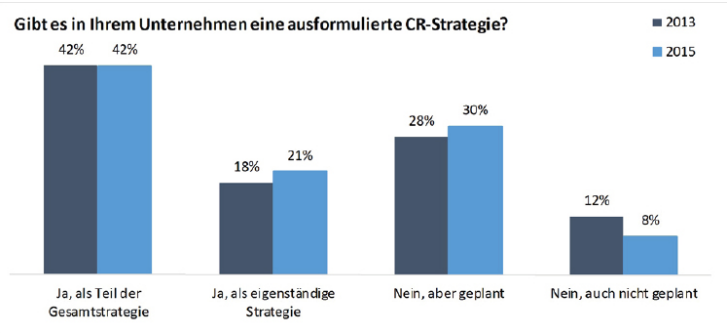


Abbildung 6: Existenz einer ausformulierten CR-Strategie im Unternehmen (CRI 2013 & 2015)

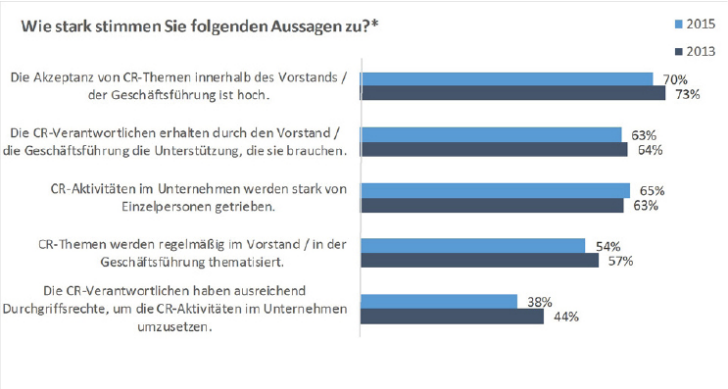
In 2015 wie auch schon in 2013 verfügen über 60 Prozent der teilnehmenden Unternehmen über eine ausformulierte CR-Strategie. Diese CR-Strategie ist meist Teil der Gesamtstrategie. Einerseits bedeutet dies, dass die Mehrheit der teilnehmenden Unternehmen ihre CR-Aktivitäten mithilfe einer CR-Strategie steuern, andererseits zeigt es, dass 2015 knapp 40 Prozent über keine ausformulierte CR-Strategie verfügen. Immerhin geben 79 Prozent der Unternehmen 2015 ohne ausformulierte CR-Strategie an, dass eine CR-Strategie geplant ist. Dies und der hohe Anteil an Unternehmen mit ausformulierter CR-Strategie zeigen, dass CR in den Unternehmen systematisch gesteuert wird beziehungsweise werden soll.

Die erfolgreiche Erstellung eines CR-Zielbildes ist dementsprechend bei den meisten Unternehmen bereits gelungen. Einige Unternehmen wissen zwar, welche CRThemen für sie relevant sind, doch müssen sie die Zielerreichung noch mit einer passenden CR-Strategie untermauern.

Maxime: Fordern Sie Akzeptanz und Unterstützung für CR durch die Unternehmungsleitung ein!

Der wichtigste Erfolgsfaktor für ein erfolgreiches CR-Management ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung beziehungsweise das Top-Management, denn als Querschnittsthema betrifft CR viele Prozesse und Funktionsbereiche. Dafür ist ein strategischer Überblick nötig, der oft erst aus der Perspektive der Unternehmensleitung möglich ist. Eine erfolgreiche Integration von CR in alle Geschäftsprozesse des Unternehmens kann nur über die Aufmerksamkeit der Unternehmensspitze gewährleistet werden. So benötigen zum Beispiel die CR-Verantwortlichen Unterstützung durch die Unternehmensleitung, um CR-Themen in ihrem Umfeld vorantreiben zu können.

Bei Betrachtung der Daten der Erhebungen 2013 und 2015 lässt sich erkennen, dass die Unterstützung durch Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung bezüglich CR hoch ist. 73 Prozent (CRI 2013) und 70 Prozent (CRI 2015) der befragten Unternehmen stimmen der Aussage (voll) zu, dass die Akzeptanz von CR-Themen innerhalb der Unternehmensleitung hoch sei (siehe Abb. 7).

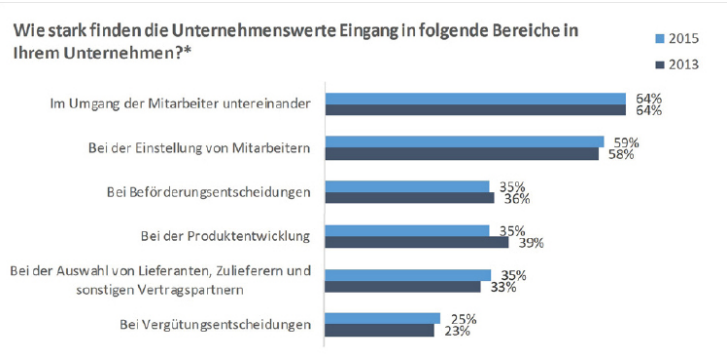


* Antworten ?stimme voll zu? und ?stimme zu?.Abbildung 7: Akzeptanz von CR durch Unternehmensleitung und Unterstützung der CR-Verantwortlichen (CRI 2013 & 2015)

Weitere Analysen zeigen, dass Unternehmen mit starker Top-Management-Unterstützung in allen wesentlichen CR-Aspekten bessere Ergebnisse erzielen. Weniger als die Hälfte der CRI-Teilnehmer berücksichtigen CR allerdings in der Gesamtsteuerung der Unternehmen. Hier besteht Verbesserungspotenzial. Wenn CR als steuerungsrelevantes Thema betrachtet wird, spielt es bei Entscheidungen zu unternehmerischen Kernprozessen eine wichtige Rolle. CR wird dadurch in den relevanten Themengebieten innerhalb der Wertschöpfung integriert.

Maxime: Fördern Sie eine lebendige Wertekultur als Basis für ein erfolgreiches CR-Management!

Für eine erfolgreiche Integration von CR in das gesamte Unternehmen ist eine Wertekultur als Basis sehr vorteilhaft. Die Erhebungen 2013 und 2015 ergeben, dass eine gelebte Wertekultur nach der Unterstützung durch das Top-Management der zweitwichtigste Erfolgsfaktor ist. Werte geben Orientierung und stärken den Zusammenhalt. Nur wenn Mitarbeiter die Sinnhaftigkeit einer Norm verstehen, können sie von der Richtigkeit ihrer Handlung vollends überzeugt sein. Wenn Unternehmen anstreben, dass Mitarbeiter die Unternehmenswerte zu Maximen ihres eigenen Handelns als subjektiver Ausdruck ihres Vernunftstrebens machen, sollten sie ihre Unternehmensstrategie auf Basis ihrer Unternehmenswerte entwickeln und gewährleisten, dass alle Mitarbeiter diese Unternehmenswerte kennen und in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen. Hierbei spielen die Geschäftsleitung und Führungskräfte eine Schlüsselrolle, da sie eine Vorbildfunktion haben. Nur wenn sie sich mit den Werten identifizieren und diese vorleben, werden sich auch die Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten identifizieren und sie in ihrer Arbeit umsetzen.



*Antworten ?sehr starker? und/oder ?starker? Eingang der UnternehmenswerteAbbildung 8: Umsetzung von Unternehmenswerten (CRI 2013 & 2015)

Die Ergebnisse der CRI-Befragung 2015 zeigen, dass das Vorleben von Werten durch Geschäftsführung und Führungskräfte in Familienunternehmen besser als in den übrigen Unternehmen der Gesamtstichprobe gelingt. Beim Vergleich der Ergebnisse des CRI 2013 und 2015 zeigt sich, dass Werte am stärksten im Umgang der Mitarbeiter untereinander und am wenigsten stark bei Vergütungsentscheidungen umgesetzt werden.

Um Haltung und Werte auch in Handlung zu übertragen, ist eine gründliche Analyse der persönlichen und unternehmerischen Werte die Grundvoraussetzung. Das Vorleben von Werten durch konkretes Handeln, vor allem durch die Führungsebene, überträgt sich so auf Mitarbeiter und andere Anspruchsgruppen, die sich idealerweise für CR begeistern.

Maxime: Schaffen Sie Rahmenbedingungen, so dass CR in allen Funktionsbereichen handlungsrelevant ist!

Am Beispiel von zwei Parametern soll auf die Bedeutung organisationaler Rahmenbedingungen eingegangen werden: die Integration von CR in die Organisationsstruktur und monetäre Anreizsetzung.

Damit CR in alle Funktionsbereiche integriert werden kann, muss es sinnvoll in der Organisationsstruktur eines Unternehmens verankert werden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, CR in eine Organisation einzubetten. So kann CR zum Beispiel direkt bei der Geschäftsleitung angesiedelt werden oder bei einer bestehenden CR-fremden Organisationseinheit. Weiterhin ist die Bildung einer Stabstelle oder die Bildung einer dezentralen Organisationsstruktur möglich. Zusätzlich setzen Unternehmen häufig funktionsübergreifende CR-Gremien ein, um CR erfolgreich zu etablieren. Über eine dezentrale Struktur kann die Integration von CR als Querschnittsthema in alle Funktionsbereiche gelingen. So kann gewährleistet werden, dass CR in allen Kernprozessen und -bereichen des Unternehmens bearbeitet wird.

Eine dezentrale Struktur zur vollständigen CR-Integration in alle Funktionsbereiche wird nur von 16 Prozent der Unternehmen der Erhebung in 2015 und somit noch zu wenig genutzt (siehe Abb. 9). Je stärker CR integriert wird, desto sinnvoller erscheint eine funktionsübergreifende Einheit. Die Gesamtsichtprobe 2015 zeigt, dass CR mehrheitlich einen hohen Stellenwert in der Organisation genießt, denn der Großteil der Unternehmen siedelt CR sehr nahe an der Geschäftsleitung an. Bei knapp der Hälfte der Unternehmen (48 Prozent) ist CR eine Stabstelle, die dem Vorstand beziehungsweise der Geschäftsführung zugeordnet ist, und bei 30 Prozent ist sie direkt beim Vorstand und der Geschäftsführung angesiedelt. Diese Erkenntnis bestätigt das Ergebnis der Erhebung 2013, wonach CR im Top-Management ?angekommen? ist.

Maxime: Implementieren Sie Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung von CR in die Kernprozesse des Unternehmens!

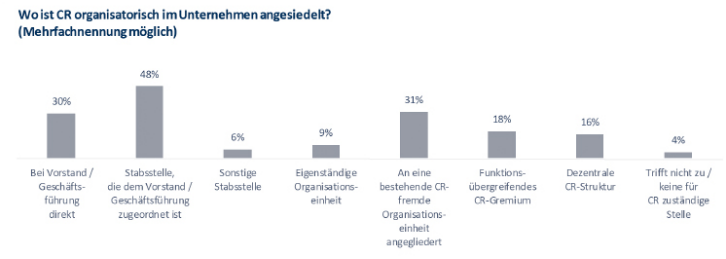
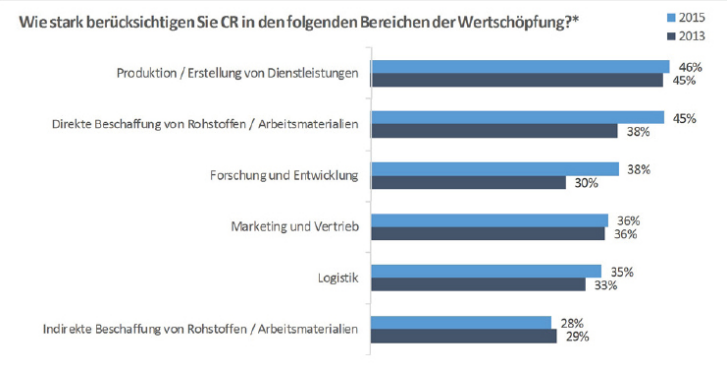


Abbildung 9: CR-Organisation (CRI 2015)

Eine integrierte CR-Strategie setzt idealerweise an allen relevanten Bereichen der Wertschöpfungskette eines Unternehmens an, angefangen bei der Beschaffung von Rohstoffen über die Produktion bis hin zum Vertrieb an den Kunden. Dabei sind die Umsetzung geeigneter Maßnahmen und die Integration von CR-Instrumenten elementar für eine erfolgreiche CR-Implementierung. Beispiele für CR-Instrumente in der Wertschöpfungskette sind: Richtlinien zur Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards, Sanktionsmechanismen bei Regelverstoß, Auditierung von Lieferanten und Schulungen zur Umsetzung von CR. Insgesamt sind Richtlinien ein beliebtes Instrument, um CR in der Wertschöpfungskette zu implementieren. Das kann unter anderem an dem relativ geringen Kostenaufwand liegen, den man für die Erstellung und den Einsatz von Richtlinien benötigt. Allerdings ist zu beachten, dass Unternehmen auch Instrumente etablieren müssen, die gewährleisten, dass die Inhalte der Richtlinien umgesetzt werden. Viele Unternehmen stellt jedoch die Verknüpfung von CR mit den unternehmerischen Kernprozessen vor große Herausforderungen (siehe Abb. 10).



*Antworten ?sehr starke? und/oder ?starke? Berücksichtigung von CR in der WertschöpfungsketteAbbildung 10: Integration von CR in der Wertschöpfungskette(CRI 2013 & 2015)

Die Daten der Erhebungen 2013 und 2015 zeigen, dass weniger als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen CR bei der Produktion beziehungsweise bei der Erstellung von Dienstleistungen berücksichtigt. In allen weiteren Bereichen der Wertschöpfung, wie zum Beispiel Logistik sowie Forschung und Entwicklung, wird CR sogar von einem noch geringeren Anteil der Unternehmen einbezogen. Im Zeitreihenvergleich 2013 und 2015 können, bis auf den Bereich der indirekten Beschaffung von Rohstoffen/Arbeitsmaterialien, Fortschritte in der Berücksichtigung von CR in der Wertschöpfung festgestellt werden. Dieser Fortschritt lässt sich mit der allgemeinen Weiterentwicklung des CR-Managements im Unternehmen und im Bereich der direkten Beschaffung von Rohstoffen beziehungsweise Arbeitsmaterialien auch mit stark wachsenden Initiativen für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen in Produktionsstätten von ausländischen Lieferanten, wie der Business Social Compliance Initiative (BSCI) und der Fair Wear Foundation (FWF), erklären. Die besondere Bedeutung von CR in der Wertschöpfungskette wird auch auf politischer Ebene diskutiert. So formuliert die deutsche Regierung die Einhaltung von sozialen und ökologischen Standards in globalen Lieferketten als Schwerpunktthema im Rahmen der deutschen G7-Präsidentschaft.

Maxime: Messen und überprüfen Sie CR-Ziele regelmäßig und steuern Sie danach!

Um CR-Aktivitäten effektiv zu steuern, müssen Unternehmen sich nicht nur konkrete Ziele setzen, sondern diese auch messbar machen. Dadurch können sie gewährleisten, dass die Maßnahmen auf die Zielvorgaben ausgerichtet sind und eine regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung erfolgt. Die Messung der durch CR erreichten Ergebnisse baut auf der Definition konkreter, messbarer Ziele im Rahmen der Strategieentwicklung auf. Die gesetzten Ziele müssen mit geeigneten Kennzahlen (KPI: Key Performance Indicators) hinterlegt werden.

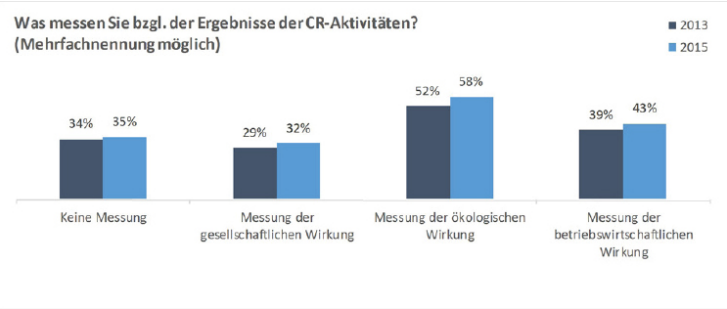


Abbildung 11: Messung der Ergebnisse von CR-Aktivitäten(CRI 2013 & 2015)

Obwohl laut der Erhebung des CRI 2015 60 Prozent der Unternehmen regelmäßig prüfen, ob CR-Ziele erreicht werden, fällt es einem Großteil der Unternehmen schwer, messbare Ziele zu definieren, haben doch knapp drei Viertel (73 Prozent) der Unternehmen kein quantitatives Ziel pro CRMaßnahme formuliert. Die Messung von Ergebnissen der CR-Aktivitäten bleibt somit auch im Vergleich zu 2013 weiterhin eine große Herausforderung für Unternehmen. Dabei kann gemessen werden, welche Wirkung CR in den Bereichen Gesellschaft, Ökologie und Ökonomie hat. Für den Fall, dass gemessen wird, steht sowohl 2013 als auch 2015 die Messung der ökologischen Auswirkungen durch CR-Aktivitäten an erster Stelle (2013: 52 Prozent; 2015: 58 Prozent).

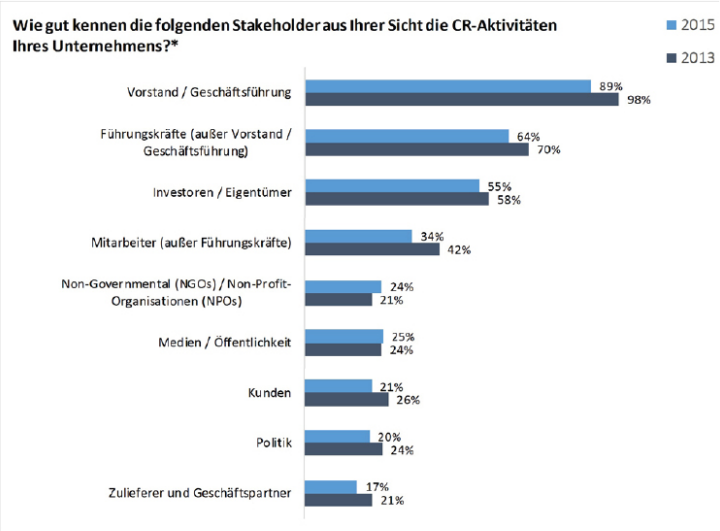
Die betriebswirtschaftliche (2013: 39 Prozent; 2015: 43 Prozent) und gesellschaftliche (2013: 29 Prozent; 2015: 32 Prozent) Wirkung der CR-Aktivitäten wird noch seltener gemessen. Dass die Messung im Bereich der Ökologie am weitesten fortgeschritten ist, kann unter anderem daran liegen, dass für Kennzahlen wie Wasser- und Energieverbrauch bereits eine einheitliche Metrik besteht und somit auch die nötigen Messinstrumente vorliegen. Beachtlich ist, dass der Anteil der Unternehmen, welche die Wirkung der CR-Aktivitäten nicht messen, von 34 Prozent in 2013 auf 35 Prozent in 2015 gestiegen ist.

Die Erfolgsmessung der CR-Aktivitäten stellt Unternehmen immer noch vor eine dringend zu lösende Aufgabe. Es bedarf geeigneter Messinstrumente, um die Wirkung der CR-Aktivitäten in allen Dimensionen der Nachhaltigkeit aufzuzeigen und anhand dieser Informationen das CRManagement zu steuern. Es ist zukünftig zu beobachten, ob durch die Einführung der Nachhaltigkeitsberichtpflicht ab 2017 (EU-Richtlinie 2014/95/EU) der Anteil an Unternehmen mit Wirkungsmessung der CR-Aktivitäten steigt. Jedoch ist es ratsam für Unternehmen, sich rechtzeitig mit der Wirkungsmessung auseinanderzusetzen, denn es ist davon auszugehen, dass die nicht-finanzielle Berichtpflicht, die zunächst für börsennotierte Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern und Unternehmen der Finanz- und Versicherungsbranche gilt, auf andere Unternehmen ausgeweitet wird.

Maxime: Tun Sie Gutes und reden Sie darüber, intern und extern!

Die Kommunikation über CR und die dazugehörigen Maßnahmen sind ein wichtiger Bestandteil des CR-Managements. Interne und externe Stakeholder werden so über aktuelle Aktivitäten informiert und involviert.

Die bekanntesten Mittel zur internen und externen Kommunikation von CR-Maßnahmen sind die Unternehmenshomepage, Intranet, Pressemitteilungen, Mitarbeiterzeitungen und Schulungen für Mitarbeiter.



*Antworten ?sehr gute? oder ?gute? Kenntnisse der Stakeholder überCR-AktivitätenAbbildung 12: Informationsstand der Stakeholder über CR- Aktivitäten(CRI 2013 & 2015)

Bei der Betrachtung der Daten der Erhebungen 2013 und 2015 (Abb. 12) wird deutlich, dass die Kommunikation mit internen Stakeholdern etablierter ist als mit externen Stakeholdern und somit die internen Stakeholder die CRAktivitäten besser kennen.

Es besteht Nachholbedarf an externer Kommunikation von CR-Maßnahmen. Generell sollte eine Kommunikation mit Externen jedoch erst stattfinden, wenn auch sehr gute CR-Aktivitäten vorhanden sind und umgesetzt werden. Nur dann kann die gewünschte Wirkung ? CR als Differenzierungsmerkmal ? erreicht werden.

Zusammenfassung

Die Ergebnisse der CRI-Befragungen in den Jahren 2013 und 2015 zeigen leichte Verbesserungen bezüglich der CRUmsetzungsqualität in Deutschland. Der CRI-Gesamtindex steigt von 591 auf 597 Punkte an. Insbesondere die Teilnehmer, die an beiden Erhebungen teilgenommen haben, können eine durchschnittliche Verbesserung von 4 Prozent verzeichnen. Das zeigt, dass mit dem CRI Lerneffekte erzielt werden können und er somit als Lerninstrument im Bereich CR eingesetzt werden kann. Auch wenn der Stand der Umsetzung unterschiedlich ist, so steht ein Großteil der Unternehmen vor ähnlichen Herausforderungen, wie zum Beispiel der Integration von CR in die Wertschöpfungskette, der CR-Strategie, des CR-Reportings sowie der systematischen Erfassung von CR.

Um zu überprüfen, wie erfolgreich die Unternehmen diese Herausforderungen meistern, sind weitere Zeitreihenvergleiche und Benchmarks nötig. Hierfür ist eine Fortführung des CRI geplant.

Die Qualität der Umsetzung des CR-Managements in den teilnehmenden Unternehmen ist immer noch sehr unterschiedlich. Die Spanne reicht von 191 (niedrigster Wert) bis 873 (höchster Wert) erzielten Punkten. Gerade den Unternehmen, die erst am Anfang des CR-Managements stehen, sollen die Maximen eine Handlungsempfehlung geben.

Die Zukunft bleibt unbestimmt, sie ist mit Niklas Luhmann auch in Sachen CR kontingent als ?etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist? (Luhmann 1987, S. 152). Umso wichtiger ist es, dass wir verlässliche Daten und Informationen über die Unternehmen und deren Umfeld haben. Der CRI liefert dazu das bislang umfangreichste Datenmaterial in Deutschland.

Ziel allen CR-Engagements sollte es sein, ein unternehmerisch selbstbestimmtes und verantwortungsvolles Wirtschaften zu ermöglichen. Bis dahin ist noch einiges zu tun.

Literatur

Bertelsmann-Stiftung (2014): Studie ?Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung? in Kooperation mit der Universität Bayreuth und der concern GmbH, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Bertelsmann-Stiftung (2015): Studie ?CRI Corporate Responsibility Index 2015? in Kooperation mit der Universität Bayreuth und der concern GmbH, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Europäische Kommission (2011): Eine neue EU-Strategie (2011-14) für die soziale Verantwortung der Unternehmen (CSR), Brüssel.

Fries, A.; Brink, A. - Riess, B. (2014): Corporate Responsibility Index CRI 2013, in: Forum Wirtschaftsethik, Onlinezeitschrift des DNWE, 1, 13-16.

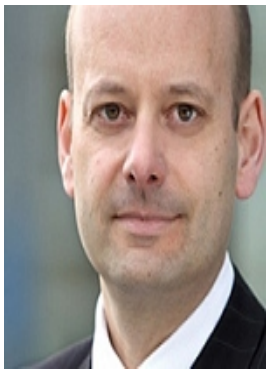
Kant, I. (1781): Kritik der reinen Vernunft.

Kant, I. (1784): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?, in: Berlinische Monatsschrift, H. 12, 481-484.

Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten.

Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp: Frankfurt.

Autoren



Prof. Dr. Dr. Alexander Brink]
ist Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth und Gastprofessor für Corporate Governance & Philosophy am Reinhard-Mohn-Institut der Universität Witten/Herdecke. Als Gründungspartner bei concern verantwortet er die wissenschaftliche Fundierung innovativer CR-Konzepte. Alexander Brink absolvierte ein Doppelstudium und eine Doppelpromotion in Wirtschaftswissenschaften und Philosophie.

alexander.brink@uni-bayreuth.de

Dr. Anne Fries]
ist geschäftsführende Partnerin bei concern. Zuvor war sie in der Forschung tätig, mit Forschungsaufenthalten u. a. am INSEAD und an der
Ross School of Business der University of Michigan. Als Autorin verschiedener Publikationen zu Corporate Responsibility wurde sie 2012 mit dem Wissenschaftspreis des Deutschen MarketingVerbands ausgezeichnet. Sie ist Mitglied im CSRBeirat des Landes Nordrhein-Westfalen.
anne.fries@concern.de

Lena Lassak]
ist Beraterin bei concern. Sie studierte internationale Volkswirtschaftslehre an der Eberhard Karls Universität Tübingen, sowie Wirtschaftsethik und CSR-Management an der TU Dresden.
lena.lassak@concern.de

Birgit Riess]
leitet seit 2004 das Programm ?Unternehmen in der Gesellschaft? der Bertelsmann Stiftung. Gemeinsam mit ihrem Team arbeitet sie an den konzeptionellen Grundlagen von Corporate Social Responsibility (CSR) und an umsetzungsorientierten Maßnahmen zur Förderung von CSR in Politik, Unternehmen und Zivilgesellschaft. Sie ist Mitglied im CSR-Forum der Bundesregierung und im

CSR-Beirat des Landes Nordrhein-Westfalen.
birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de