



# CRI Corporate Responsibility Index 2015

Corporate Responsibility-Management  
in Deutschland: Status quo und acht Maximen  
zum Corporate Responsibility-Erfolg

# CRI Corporate Responsibility Index 2015

## Corporate Responsibility-Management in Deutschland: Status quo und acht Maximen zum Corporate Responsibility-Erfolg

### Inhalt

Vorwort	4
Zusammenfassung	6
<b>1 Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>2 Methodik der Studie</b>	<b>12</b>
<b>3 Der CRI Corporate Responsibility Index als Lerninstrument</b>	<b>15</b>
<b>4 Acht Maximen auf dem Weg zum CR-Champion</b>	<b>20</b>
Maxime 1: Sprechen Sie mit allen relevanten Anspruchsgruppen!	20
Maxime 2: Bestimmen Sie ein CR-Zielbild und etablieren Sie es im Unternehmen!	21
Maxime 3: Fordern Sie Akzeptanz und Unterstützung für CR durch die Unternehmensleitung ein!	25
Maxime 4: Fördern Sie eine lebendige Wertekultur als Basis für ein erfolgreiches CR-Management!	26
Maxime 5: Schaffen Sie Rahmenbedingungen, sodass CR in allen Funktionsbereichen handlungsrelevant ist!	28
Maxime 6: Implementieren Sie Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung von CR in die Kernprozesse des Unternehmens!	31
Maxime 7: Messen und überprüfen Sie CR-Ziele regelmäßig und steuern Sie danach!	34
Maxime 8: Tun Sie Gutes und reden Sie darüber: Intern und extern!	36
<b>5 Trends des CR-Managements</b>	<b>37</b>
Liste der Best Practice-Unternehmen	44
Initiatoren	46
Impressum	48

# Vorwort

Megatrends wie die demografische Entwicklung, der Klimawandel und die Ressourcenknappheit, die Digitalisierung oder die soziale Gestaltung der Globalisierung verändern unsere Gesellschaft mit einer enormen Dynamik. Die hohe Komplexität der Herausforderungen wirkt sich unmittelbar auf die Unternehmen und die Rahmenbedingungen einer nachhaltigen Unternehmenssicherung aus. Aber Unternehmen beeinflussen mit ihrer Geschäftstätigkeit auf vielfältige Weise das Leben der Menschen in unserer Gesellschaft und die Umwelt. Daher tragen sie Verantwortung für diese Auswirkungen auf die Gesellschaft – nicht nur für die ökonomischen, sondern auch für die ökologischen und sozialen Folgen ihres Handelns.

Unsere Zukunft nachhaltig zu gestalten, ist heutzutage das übergeordnete gesellschaftspolitische Handlungsziel und eine Herausforderung auf globaler wie auch lokaler Ebene. Grundlage ist ein Verständnis von Nachhaltigkeit, das die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit mit ökologischer Verantwortung und sozial gerechtem Ausgleich verbindet. Die Leistungsbeiträge von Unternehmen durch ressourceneffiziente Produkte und Produktionsverfahren, technologische und soziale Innovationen sowie sozialverträgliches und mitarbeiterorientiertes Handeln sind Schlüsselressourcen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung.

Internationale Vereinbarungen bilden den Rahmen und die Grundlage dafür, welche Erwartungen heute an verantwortliches Unternehmenshandeln gestellt werden. Die OECD Leitsätze für multinationale Unternehmen, die ILO Kernarbeitsnormen, die UN Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie die Prinzipien des UN Global Compact bilden die Grundlagen für eine Vielzahl von Managementleitfäden, Reporting- und Ratingsystemen, die sich etabliert haben, um die „Corporate Responsibility“ abzubilden. Sie bilden ebenso die Grundlage für die nun vorliegende EU-Richtlinie zur Offenlegung nicht-finanzieller Informationen. Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die im öffentlichen Interesse stehen, müssen künftig in ihren Rechenschaftsberichten ihre Strategien, Risiken und Ergebnisse hinsichtlich Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung der Korruption offenlegen. Die Richtlinie

---

wird derzeit in nationales Recht umgesetzt und soll ab 2017 gelten. Es wird erwartet, dass sich diese Berichterstattungspflicht nicht nur auf den genannten Unternehmenskreis auswirken wird, sondern über die Lieferketten größere Verbreitung erfahren wird.

Sich mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung auseinanderzusetzen, liegt auch im Interesse der Unternehmen. Vertrauen ist ein höchst elementares Gut für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Vertrauen kann sehr schnell verspielt werden, wie gerade ein aktuelles Beispiel eindringlich vor Augen führt. Es wieder aufzubauen kann Jahre dauern – wenn es überhaupt gelingt. Unternehmen tun daher gut daran, die Erwartungen der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und der anderen gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu kennen und in entsprechendes Handeln umzusetzen. Und es kommt dann nicht nur auf Transparenz und Berichterstattung an, sondern vor allem darauf, erst einmal Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu etablieren, die eine nachhaltige Wertschöpfung gewährleisten. Eine gelebte Wertebasis und der „tone from the top“ – die widerspruchsfreie Unterstützung durch die Unternehmensführung – sind dafür Voraussetzung.

Dies wird einmal mehr durch den Corporate Responsibility Index (CRI) bestätigt: Verantwortungsvolles Unternehmenshandeln, das Vertrauen und Akzeptanz befördert, ist dann besonders erfolgreich, wenn

- die Unterstützung durch das Top-Management hoch ist,
- im Unternehmen eine gelebte Wertekultur besteht und
- soziale und ökologische Belange in der Wertschöpfungskette integriert sind.

Der CRI versteht sich daher als ein komplementäres Instrument zu den gängigen Berichterstattungsinstrumenten, da es Unternehmen aufzeigt, wie die unternehmensinternen Voraussetzungen dafür geschaffen werden können, dass gesellschaftliche Erwartungen erfüllt und gleichzeitig Mehrwert für die Unternehmen erzielt werden kann. Wir möchten mit dem CRI Unternehmen dabei unterstützen, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden.



**Birgit Riess**  
Director, Programm Gesellschaftliche  
Verantwortung von Unternehmen,  
Bertelsmann Stiftung

# Zusammenfassung

Mit der zweiten Erhebungswelle 2015 hat sich der Corporate Responsibility Index (CRI) als führendes Instrument zur Messung der Umsetzung von Corporate Responsibility (CR) in Deutschland etabliert; die Anzahl der teilnehmenden Unternehmen konnte gegenüber 2013 gesteigert werden (von 169 auf 187 Teilnehmer), der Mix der Teilnehmer nach Größenklassen, Eigentümerstruktur und Branchen erlaubt belastbare Aussagen über die Gesamtsituation von CR in Deutschland, wie auch die Betrachtung von Zeitreihen und Teilgruppen.

Insgesamt bestätigen sich die Ergebnisse der Ausgangsmessung von 2013 mit einer Reihe vertiefender und neuer Erkenntnisse.

Das Gesamtniveau der Umsetzungsqualität von CR in Deutschland ist relativ konstant: der CRI-Gesamtindex steigt gegenüber 2013 leicht von 591 auf 597 Punkte. Eine deutlichere Verbesserung erzielten Wiederholungsteilnehmer, die das Instrument kontinuierlich nutzen: Hier konnte der durchschnittliche Indexwert von 580 auf 605 Punkte um über 4 Prozent gesteigert werden.

Bei maximal erreichbaren 1000 Indexpunkten schwanken die erreichten Ergebnisse zwischen 191 (niedrigster Wert) und 873 (höchster Wert). Dies bestätigt ein bereits 2013 gemessenes Ergebnis: Die Umsetzungsqualität von CR in Deutschland ist extrem heterogen. Neben „CR-Champions“ mit durchgängig guten Ergebnissen gibt es auch zahlreiche Unternehmen, die noch am Anfang stehen sowie ein breites Mittelfeld.

---

Was zeichnet „CR-Champions“ aus? Was müssen Unternehmen tun, um überdurchschnittliche Ergebnisse zu erzielen? Aus der Gesamtschau der Ergebnisse seit 2013 lassen sich 8 Maximen ableiten, die zentrale Erfolgsfaktoren für CR benennen und als Leitlinien dienen können:

### 1. Sprechen Sie mit allen relevanten Anspruchsgruppen!

Stakeholder-Dialoge bilden eine wesentliche Basis sowohl zur Ableitung von CR-Strategie und -Maßnahmen wie auch zur Kommunikation von Ergebnissen. Diese Erkenntnis ist nicht neu, wird aber sehr unterschiedlich umgesetzt. Während ein Dialog mit internen Stakeholdern (insb. der Unternehmensleitung) bei fast allen Unternehmen zu finden ist, zeichnen sich CR-Champions dadurch aus, dass sie mit allen relevanten Anspruchsgruppen in regelmäßigem Dialog stehen, gerade auch mit externen Stakeholdern.

### 2. Bestimmen Sie ein CR-Zielbild und etablieren Sie es im Unternehmen!

Angesichts der kaum überschaubaren Vielfalt von Aktivitäten, die unter der Überschrift „Corporate Responsibility“ platziert werden können, ist es extrem wichtig für den Erfolg, ein klares Zielbild zu definieren, eindeutige Prioritäten festzulegen und diese dann auch umzusetzen. CR-Champions haben dies verstanden und verfolgen ihre Aktivitäten im Rahmen einer klar formulierten CR-Strategie, die Teil der Gesamtstrategie ist (zu 83 Prozent). Bei den übrigen Teilnehmern haben nur 37 Prozent eine integrierte Strategie, 41 Prozent haben noch gar keine. Dies erhöht das Risiko unkoordinierter Einzelaktivitäten, aus denen weder für interne noch für externe Stakeholder ein klares Bild erkennbar wird.

Ein weiterer wichtiger Unterschied besteht in der Themenpriorisierung: CR-Champions priorisieren Themen mit unmittelbarem Bezug zur Wertschöpfungskette, die einen relativ direkten ökonomischen Hebel haben (Kostenreduktion z.B. durch Ressourceneffizienz, Entwicklung neuer Produkte / Dienstleistungen, Verbesserung Kundenbeziehungen), während die übrigen Teilnehmer „CR-Standardthemen“ mit eher indirektem Hebel auf die Wertschöpfung priorisieren (Verbesserung Unternehmens- / Markenimage, Mitarbeiterzufriedenheit, Reduktion ökologischer Belastungen).

### 3. Fordern Sie Akzeptanz und Unterstützung durch die Unternehmensleitung ein!

Wie schon 2013 ist „Unterstützung durch das Top-Management“ der wichtigste CR-Erfolgsfaktor. Nur so kann eine erfolgreiche Integration von CR in alle Geschäftsprozesse gelingen. Unternehmen mit starker Top-Management-Unterstützung erreichen in allen wesentlichen CR-Aspekten bessere Ergebnisse. Fehlt die Unterstützung und bleibt das Thema engagierten Einzelkämpfern überlassen, wird das Erreichen exzellenter Ergebnisse sehr schwer.



#### 4. Fördern Sie eine lebendige Wertekultur als Basis für Ihr erfolgreiches CR-Management!

Wie bereits 2013 ist eine lebendige Wertekultur der zweitwichtigste Erfolgsfaktor. CR-Champions sind hier durchgängig stark und integrieren Werte in alle wesentlichen Entscheidungsbereiche (z.B. zu 94 Prozent im Umgang der Mitarbeiter untereinander gegenüber 60 Prozent bei den übrigen Teilnehmern oder zu 67 Prozent bei Beförderungsentscheidungen gegenüber 32 Prozent bei den übrigen Teilnehmern). Entscheidend für die Wirksamkeit dieses Erfolgsfaktors ist allerdings nicht das bloße Vorhandensein von Verhaltensleitlinien und Kodizes - dies ist mittlerweile bei fast allen Unternehmen gegeben. Werte dürfen nicht nur auf dem Papier stehen - entscheidend ist das konkrete (Vor-)Leben von Werten im Unternehmensalltag, besonders durch die Führungskräfte.

#### 5. Schaffen Sie Rahmenbedingungen, so dass CR in allen Funktionsbereichen handlungsrelevant ist!

Der Umsetzungserfolg von CR hängt auch stark von organisationalen Rahmenbedingungen ab. CR-Champions haben deutlich häufiger eine organisatorische Ansiedlung von CR direkt beim Vorstand / Geschäftsleitung (zu 67 Prozent vs. 26 Prozent bei den übrigen Teilnehmern) bzw. funktionsübergreifende CR-Gremien (zu 33 Prozent vs. 17 Prozent bei den übrigen Teilnehmern). Deutlich unterrepräsentiert bei den Champions ist die Angliederung von CR an eine bestehende CR-fremde Organisationseinheit (17 Prozent vs. 33 Prozent bei den übrigen Teilnehmern.) Im Grunde sind diese Werte ein Indikator dafür, wie bedeutsam das Thema für die Organisation ist. Ähnliches gilt für die Vergütungsrelevanz. Champions interpretieren CR zunehmend als Bestandteil der täglichen Arbeit der Führungskräfte, insofern finden sich auch vergütungsrelevante CR-Ziele (CR-Champions: 44 Prozent sowohl bei Vorstand / Geschäftsführung wie bei sonstigen Führungskräften, übrige Teilnehmer nur 12 Prozent bei Vorstand / Geschäftsführung bzw. 21 Prozent bei sonstigen Führungskräften). Wird CR nur propagiert, aber nicht incentiviert, wird es schwieriger, gute Ergebnisse zu erzielen.

#### 6. Implementieren Sie Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung von CR in die Kernprozesse des Unternehmens!

Eine weitere Facette erfolgreicher Umsetzung betrifft die Nähe von CR-Aktivitäten zum Kerngeschäft eines Unternehmens. CR wird in einem Unternehmen erst dann erfolgreich umgesetzt, wenn die CR-Aktivitäten kein „add-on“ zum täglichen Geschäft sind, sondern integraler Teil der Geschäftsprozesse. Die Berücksichtigung von CR in allen relevanten Geschäftsprozessen zeichnet strategisches CR-Management aus. So integrieren Best Practice-Unternehmen z. B. Maßnahmen zum Umweltschutz in allen Geschäftsbereichen oder berücksichtigen CR in der Lieferkette derart, dass sie die CR-Risiken in ihren Beschaffungs- und Produktionsprozessen effektiv kontrollieren.

---

## 7. Messen und überprüfen Sie CR-Ziele regelmäßig und steuern Sie danach!

Die Messung von Ergebnissen der CR-Aktivitäten bleibt bei den teilnehmenden Unternehmen auch im Vergleich zu 2013 weiterhin eine große Herausforderung. 35 Prozent der Unternehmen messen die Ergebnisse ihrer CR-Aktivitäten nicht. Für den Fall, dass gemessen wird, steht die Messung der ökologischen Auswirkungen durch CR-Aktivitäten an erster Stelle (58 Prozent). Die betriebswirtschaftliche (43 Prozent) und gesellschaftliche (32 Prozent) Wirkung der CR-Aktivitäten wird noch seltener gemessen.

## 8. 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. CR ist ein Thema, das sowohl im Unternehmen als auch gegenüber externen Stakeholdern vieler Erklärungen bedarf. Die Ergebnisse des CRI 2015 zeigen, dass die Kommunikation mit internen Stakeholdern zwar etablierter ist als mit externen Stakeholdern, allerdings ist der Kenntnisstand der Mitarbeiter über CR nicht gut ausgeprägt. CR-Champions gelingt es im Vergleich zur Gesamtstichprobe besser, interne und externe Stakeholder über ihre CR-Aktivitäten zu informieren.

Der CRI 2015 verdeutlicht, dass viele Unternehmen die Vielfalt, Komplexität und hohe Relevanz von CR-Themen innerhalb des gesamten CR-Managementprozesses für ihren Unternehmenserfolg über die Jahre unterschätzt haben. Sie sehen daher in einigen wesentlichen Aspekten ihres CR-Managements Herausforderungen, derer sie sich in Zukunft annehmen wollen: Die größte Herausforderung für viele Unternehmen ist es aktuell, die bereits existierenden CR-Strategie weiterzuentwickeln. Auf dem zweiten Platz folgt die Integration von CR in die Wertschöpfungskette. Viele Unternehmen sehen speziell im Bereich der Lieferkette große Herausforderungen. Zukünftig müssen Unternehmen Anforderungen an Lieferanten bzw. Zulieferern präziser definieren sowie strenger kontrollieren, um die Transparenz entlang der gesamten Lieferkette zu gewährleisten. Eine weitere große Aufgabe sehen die Unternehmen in der CR-Berichterstattung, insbesondere in der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts. Dies gilt insbesondere für Unternehmen von besonderem öffentlichem Interesse (bspw. börsennotierte Unternehmen) mit mehr als 500 Mitarbeitern. Die EU-Richtlinie sieht für diese ab 2017 eine Pflicht zur Offenlegung bestimmter sozialer und ökologischer Aspekte vor. Die vierte große Herausforderung besteht in der Definition quantitativer CR-Ziele sowie deren Messung und Steuerung als wichtige Aspekte für eine erfolgreiche CR-Umsetzung.

Insgesamt zeigt der CRI 2015, dass sich Unternehmen anspruchsvolle Aufgaben im Bereich CR setzen, um ihre CR-Performance und einhergehend die Zufriedenheit mit ihren CR-Aktivitäten zukünftig weiter zu steigern.



# 1 Einleitung

Unternehmerische Verantwortung bzw. Corporate Responsibility (CR) steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in den operativen und strategischen Kernprozessen des Unternehmens. CR ist somit Teil der gesamten Wertschöpfungskette und wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen, die den Anforderungen ihrer Anspruchsgruppen im Hinblick auf verantwortliches Handeln gerecht werden wollen. Die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der eigenen Geschäftstätigkeit werden dabei ganzheitlich berücksichtigt.

Der CRI Corporate Responsibility Index der Bertelsmann Stiftung, der Universität Bayreuth und der concern GmbH untersucht den Status quo und die relevanten Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung. Der CRI wurde 2013 erstmals mit 169 Unternehmen durchgeführt. Der CRI 2015 übertrifft die Teilnehmerzahl aus dem Jahr 2013 mit 187 teilnehmenden Unternehmen. Damit ist der CRI weiterhin die größte Studie zur Umsetzung von unternehmerischer Verantwortung in Deutschland.

Das Ziel des CRI ist es, einen Überblick zum CR-Management von Unternehmen zu erhalten und die Kerntreiber für ein erfolgreiches CR-Management zu identifizieren. Der CRI dient zusätzlich als praxisorientiertes und auf Kontinuität angelegtes Benchmark-Instrument. Teilnehmende Unternehmen bekommen zum einen eine individuelle Auswertung ihrer Position, zum anderen einen Vergleich zu ihrer Branche und sehen damit insgesamt die Qualität ihrer CR-Umsetzung im Unternehmen. Da der CRI im Jahr 2015 nach 2013 zum zweiten Mal erhoben wurde, stellt er erstmalig Zeitreihenvergleiche zur Verfügung und zeigt Unternehmen relevante Entwicklungen und Trends im Zeitablauf. Zusätzlich bietet die Teilnahme am CRI Unternehmen bei CRI-Konferenzen eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und Best Practices und ermöglicht eine Vernetzung untereinander.

Die Erkenntnisse des CRI 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. Durch das Aufzeigen von Best Practices

und zukünftigen Herausforderungen trägt der CRI außerdem zur Diskussion in Theorie und Praxis bei und bringt die Professionalisierung von CR bei Unternehmen weiter voran. 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.

Der vorliegende Gesamtbericht zum CRI 2015 soll Unternehmen eine pragmatische Anleitung geben, wie sie ihre CR-Performance deutlich steigern können. Durch den Vergleich der Daten aus 2013 und 2015 stellt der Bericht zusätzlich Entwicklungen in der Umsetzungsqualität der Übernahme unternehmerischer Verantwortung dar.

Der Bericht hat folgende Struktur: Kapitel 2 bietet einen kurzen Überblick über die Methodik des CRI. In Kapitel 3 werden der CR-Index und dessen Entwicklung zwischen 2013 und 2015 beschrieben. Kapitel 4 beinhaltet Maximen, die Unternehmen Handlungsempfehlungen geben, wie sie ihr CR-Management erfolgreicher gestalten und systematisch im Unternehmen implementieren können. Die Maximen werden anhand der empirischen Ergebnisse des CRI 2015 erläutert. Im Anschluss werden in Kapitel 5 Branchenunterschiede im CR-Management aufgezeigt, die weitere Vergleichsmöglichkeiten bieten. Kapitel 6 schließt den Bericht mit der Betrachtung von Trends und zukünftiger Herausforderungen für Unternehmen ab.

## 2 Methodik der Studie

Die Datenerhebung für den CRI 2015 erfolgte analog zum CRI 2013 mithilfe eines Online-Fragebogens. Insgesamt beantworteten die teilnehmenden Unternehmen 34 Fragen zur Ausgestaltung von Corporate Responsibility in ihrem Unternehmen.

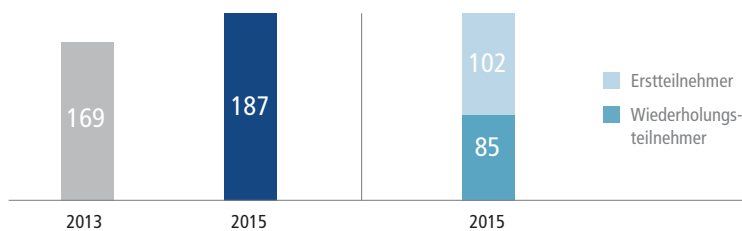
Nach ihrer Teilnahme an der Befragung erhielten alle Unternehmen einen individualisierten Unternehmensreport. Neben Benchmarks und unternehmensspezifischen CR-Wirkungsanalysen umfasste der Unternehmensreport zusätzlich konkrete Handlungsempfehlungen für die einzelnen Unternehmen.

### **Stichprobe 2015**

Im Rahmen des CRI 2015 wurden insgesamt 187 Unternehmen zu ihrem CR-Management befragt. Die Teilnehmerzahl des CRI 2013 von 169 Unternehmen konnte um 11 Prozent gesteigert werden (s. Abb. 1). Von den 169 CRI-Teilnehmern im Jahr 2013 nahmen 85 erneut am CRI teil. 102 Unternehmen sind beim CRI 2015 neu hinzugekommen. Viele teilnehmende Unternehmen von 2013 bevorzugten eine erneute Teilnahme bei der Erhebungswelle in zwei Jahren, da sie erst dann Wirkungen bestehender Maßnahmen erwarten.

**Abbildung 1: Anzahl CRI-Teilnehmer in 2013 und 2015**

Absolute Angaben



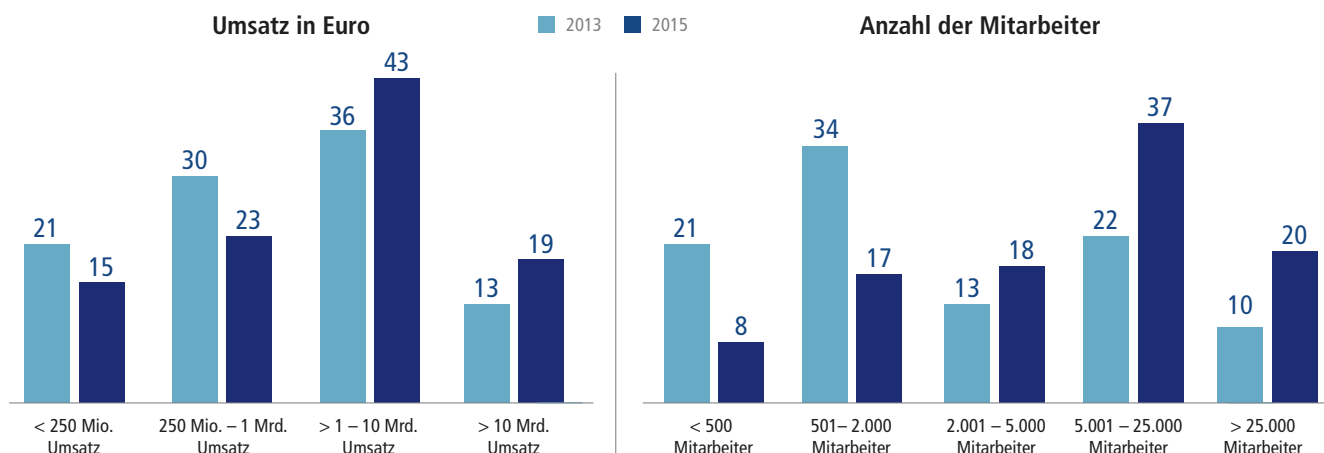
Quelle: CRI 2013 und 2015.

BertelsmannStiftung

Die Stichprobe 2015 repräsentiert wie beim CRI 2013 ein breites Unternehmensspektrum. Neben vielen Großunternehmen mit mehr als einer Milliarde Umsatz beteiligten sich erneut mittelständische und einige kleine Unternehmen an der Befragung. Verglichen mit der Stichprobe 2013 nahmen insgesamt mehr größere Unternehmen mit einem Umsatz größer einer Milliarde und einer Mitarbeiteranzahl von mehr als 5.000 Mitarbeitern am CRI 2015 teil (s. Abb. 2). Sie nutzen den CRI für die Analyse, Systematisierung und Weiterentwicklung ihrer CR-Maßnahmen. Auch für Unternehmen, die die Relevanz von CR erkannt haben, jedoch noch über keine umfangreichen personellen und finanziellen Ressourcen für den CR-Bereich verfügen, stellt der CRI ein hilfreiches Lerninstrument dar.

**Abbildung 2: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz des Vorjahres und Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland des Vorjahres**

Angaben in Prozent



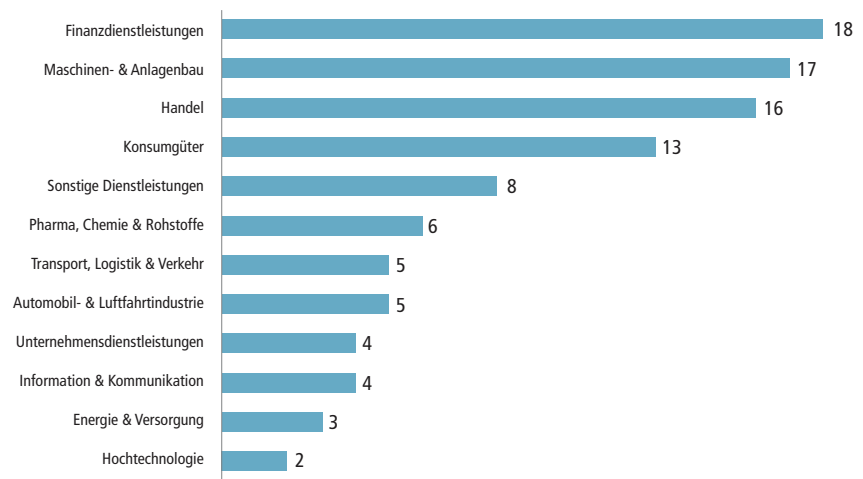
Quelle: CRI 2013 und 2015.

BertelsmannStiftung

Wie bereits 2013 liegen die Branchenschwerpunkte der CRI-Teilnehmer bei Finanzdienstleistungen, Maschinen- & Anlagenbau sowie Handel & Konsumgütern (s. Abb. 3). Insgesamt sind die Hälfte der Teilnehmer reine Dienstleistungsbetriebe. 39 Prozent der Stichprobe sind Produktionsbetriebe, die restlichen 11 Prozent sind sowohl Produktionsbetriebe als auch Dienstleistungsunternehmen.

**Abbildung 3: Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen in 2015**

Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2015.

BertelsmannStiftung

Ähnlich wie 2013 sind in der Stichprobe 2015 knapp ein Drittel (32 Prozent) der Unternehmen vollständig in Familienbesitz und drei Viertel der teilnehmenden Unternehmen managementgeführt. Über ein Viertel der Teilnehmer ist börsennotiert (29 Prozent in 2015 verglichen mit 26 Prozent in 2013). Dabei sind Unternehmen aus allen großen Aktien-Indizes Deutschlands in der Stichprobe vertreten. Insgesamt nahmen 20 Prozent der im DAX und 40 Prozent der im MDAX gelisteten Unternehmen an der Befragung teil.

# 3 Der CRI Corporate Responsibility Index als Lerninstrument

## Aufbau des CR-Index und CR-Indexwerte im Vergleich 2013 mit 2015

Nach Ausfüllen des Fragebogens wird für jedes Unternehmen ein Indexwert berechnet. Um eine umfassende Beurteilung der Umsetzungsqualität von CR zu erreichen, setzt sich der CR-Indexwert aus drei Subindizes zusammen: Dem Governance-, dem Maßnahmen- und dem Ergebnis-Index.

Der Governance-Index misst die Qualität der CR-Organisation und -Steuerung im Unternehmen. Der Maßnahmen-Index untersucht, wie umfangreich und gut das jeweilige Unternehmen die CR-Aktivitäten umsetzt. Der Ergebnis-Index bewertet, ob durch bestimmte CR-Aktivitäten auch Ergebnisse erreicht wurden, beispielsweise Kostensenkungen durch Maßnahmen zur Erhöhung der Ressourceneffizienz.

Mithilfe des CR-Index können die CRI-Teilnehmer miteinander verglichen, die CR-Vorreiterunternehmen bestimmt und nicht ausgeschöpfte Potenziale identifiziert werden. Zusätzlich werden Vergleiche der CR-Umsetzungsqualität zwischen 2013 und 2015 ermöglicht.

Insgesamt hat sich die CR-Umsetzungsqualität der CRI-Teilnehmer über die letzten zwei Jahre nicht stark verändert (s. Abb.4). Der CRI-Durchschnittswert 2015 (597) ist nahezu identisch mit 2013 (591).

Unterscheidet man in der Stichprobe 2015 zwischen jenen Unternehmen, die wiederholt am CRI teilnehmen, und solchen Unternehmen, die zum ersten Mal bei der Umfrage mitmachen, so fällt auf, dass sich Wiederholungsteilnehmer 2015 durchschnittlich (Indexwert 605) im Vergleich zu 2013 (Indexwert 580) deutlich verbessert haben (s. Abb. 4 und Details im nächsten Abschnitt). Unternehmen, die 2015 erstmalig am CRI teilgenommen haben, weisen durchschnittlich einen etwas niedrigeren Indexwert auf (591) als diejenigen Unternehmen, die nur am CRI 2013 teilgenommen haben (605).



**Abbildung 4: CR-Indexwerte der Gesamtstichprobe, Wiederholungsteilnehmer und Teilnehmer ausschließlich 2013 bzw. 2015**

Durchschnittliche CR-Indexwerte in 2013 und 2015

	CRI 2013	CRI 2015
<b>Gesamtstichprobe</b>	Ø 591	Ø 597
<b>Wiederholungsteilnehmer</b>	Ø 580	Ø 605
<b>Teilnehmer ausschließlich 2013 bzw. 2015</b>	Ø 605	Ø 591

Quelle: CRI 2013 und 2015.

| BertelsmannStiftung

### Starter, Mittelfeld, Champions im CR-Index

Die erreichte Umsetzungsqualität von CR ist unter den CRI-Teilnehmern 2015 weiterhin sehr unterschiedlich. Hierbei kann zwischen „CR-Champions“ und „CR-Startern“ unterschieden werden. Zu den CR-Champions werden jene Unternehmen gezählt, die zu den Top 10 Prozent der CR-Indexwerte aller befragten Unternehmen gehören und CR somit weitgehend und erfolgreich umgesetzt haben. CR-Starter befinden sich hingegen entweder in der Anfangsphase ihres CR-Managements und weisen eine relativ geringe CR-Umsetzungsqualität auf, oder sie können trotz längerem CR-Engagements keine hohe Umsetzungsqualität vorweisen. Für alle CR-Starter gilt, dass sie bisher nur in wenigen Bereichen CR-Maßnahmen umsetzen und CR dementsprechend eher punktuell angehen. Insgesamt liegen CR-Champions und CR-Starter bezüglich der im Index erreichten Punktzahl weit auseinander: Wie in 2013 besteht auch in 2015 eine große Differenz zwischen dem Unternehmen mit dem höchsten Indexwert (873) und dem Unternehmen mit dem niedrigsten Indexwert (191). Der CRI-Durchschnittswert der CR-Champions beträgt 829 Punkte. Da der maximal erreichbare Indexwert bei 1.000 Punkten liegt, besteht auch bei den CR-Champions weiterhin Potenzial die Performance zu verbessern.

Insgesamt lassen sich einige Unterschiede zwischen CR-Champions und der Gesamtstichprobe hinsichtlich Branche und Eigentümerstruktur feststellen. In Bezug auf die Branchenzugehörigkeit fällt auf, dass mit 22 Prozent überproportional viele CR-Champions aus der Konsumgüterindustrie stammen. 17 Prozent der Unternehmen sind Maschinen- und Anlagenbauer. Mit 61 Prozent sind deutlich mehr Unternehmen in der Gruppe der CR-Champions inhabergeführt als in der restlichen Stichprobe. Wie im CRI 2013 scheinen inhabergeführte Familienunternehmen besonderen Wert auf CR zu legen und das Thema professionell anzugehen. Einen positiven Zusammenhang zwi-

schen Umsatz eines Unternehmens und CR-Erfolg scheint nicht zu bestehen. Es gibt sowohl CR-Champions mit einem Umsatz unter einer Milliarde Euro (39 Prozent) als auch CR-Champions mit mehr als einer Milliarde Umsatz (61 Prozent). Es fällt auf, dass über die Hälfte der CR-Champions zum zweiten Mal am CRI teilnehmen. Einige der CR-Champions von 2013 haben sich nochmals verbessert, andere CRI-Teilnehmer von 2013 haben sich 2015 zu den CR-Champions entwickelt.

Neben der Darstellung der Gesamtstichprobe werden die teilnehmenden Unternehmen auch innerhalb bestimmter Gruppen miteinander verglichen, wie beispielsweise durch Branchenvergleiche. Dadurch werden die Besonderheiten der Unternehmen in der jeweiligen Gruppe berücksichtigt. Zusätzlich können sich die Unternehmen bei ihrem CR-Management also an dem „Best-in-Class“-Beispiel ihrer Gruppe orientieren.

#### **Folgende Unternehmen fielen innerhalb ihrer Gruppe positiv auf:**

LR Facility Services	Bestes Unternehmen im CR-Index 2015
Unilever	Bestes Konsumgüterunternehmen
DZ Bank	Bester Finanzdienstleister
Tchibo	Bestes Handelsunternehmen
Deutsche Post DHL	Bestes Logistikunternehmen
Märkisches Landbrot	Bestes Unternehmen aus der Gruppe der kleinen und mittelständischen Unternehmen
Krones	Bester Maschinen- und Anlagenbauer
PATRIZIA Immobilien	Unternehmen mit größtem Fortschritt im CRI

### Wiederholungsteilnehmer verbessern sich

2015 haben 50 Prozent der Teilnehmer aus 2013 erneut am CRI teilgenommen. Dabei ist der durchschnittliche CR-Indexwert der Wiederholungsteilnehmer um mehr als 4 Prozent gestiegen. Trotz der kurzen Zeit zwischen den zwei Befragungen ist eine deutliche Verbesserung in der CR-Umsetzungsqualität feststellbar. Unter anderem nutzen Wiederholungsteilnehmer den CRI als ein Lerninstrument, mit dessen Hilfe sie ihr CR-Management auf Verbesserungspotenziale hin überprüfen und konkrete Maßnahmen zur Weiterentwicklung ergreifen. Dabei profitieren die Wiederholungsteilnehmer laut eigenen Aussagen auch von der CRI-Konferenz, auf der sie im intensiven Austausch von anderen Unternehmen lernen und ein attraktives Netzwerk aufbauen konnten, um ihr CR-Management weiter zu professionalisieren. Ziel der CRI-Konferenz ist es, aktuelle CR-Herausforderungen der teilnehmenden Unternehmen offen zu diskutieren. Die Unternehmen nutzen das Treffen zum Erfahrungsaustausch und um gemeinsam pragmatische Lösungen zu erörtern.

Vergleicht man die Wiederholungsteilnehmer bezüglich der einzelnen Subindizes, so ist festzustellen, dass sie sich im Bereich der CR-Governance und der Umsetzung konkreter CR-Maßnahmen verbessert, bei den CR-Ergebnissen jedoch leicht verschlechtert haben (s. Abb. 5).

**Abbildung 5: CR-Indexwerte der Wiederholungsteilnehmer**

Durchschnittliche CR-Indexwerte in 2013 und 2015

Index-Bereich	Indexwerte Wiederholungsteilnehmer	Prozentuale Veränderung
<b>Gesamtindex</b>	2015: Ø 605 2013: Ø 580	+ 4,3 % 
<b>Governance-Index</b>	2015: Ø 553 2013: Ø 520	+ 6,3 % 
<b>Maßnahmen-Index</b>	2015: Ø 726 2013: Ø 672	+ 8,0 % 
<b>Ergebnis-Index</b>	2015: Ø 524 2013: Ø 544	- 3,7 % 

Quelle: CRI 2013 und 2015.

| BertelsmannStiftung

Dabei ist der durchschnittliche Governance-Index der Wiederholer von 2013 (520) bis 2015 (553) um ca. 6 Prozent gestiegen. Wesentliche Gründe für diese Verbesserung sind deutlich mehr konkrete CR-Ziele, die Wiederholungsteilnehmer während der letzten zwei Jahre für sich definiert haben, einhergehend mit einer häufigeren Messung dieser Ziele. Zusätzlich haben Wiederholungsteilnehmer ihren Dialog mit Stakeholdern weiter ausgebaut und beziehen mehr interne und externe Stakeholder in ihren CR-Management-Prozess ein.

Auch im Bereich der CR-Maßnahmen haben CRI-Wiederholungsteilnehmer deutliche Fortschritte erzielt: Sie haben mehr Maßnahmen wie bspw. CR-Schulungen oder die Auditierung von Lieferanten in ihre Wertschöpfungskette integriert, CR-Maßnahmen für Mitarbeiter wie bspw. Teilzeitarbeit und Kinderbetreuung im Unternehmen umgesetzt und Umweltschutzmaßnahmen wie bspw. eine umweltschonende Logistik weiter ausgebaut. Insgesamt ist der durchschnittliche Maßnahmen-Index der Wiederholer von 2013 (672) auf 2015 (726) um 8 Prozent gestiegen.

Lediglich im Bereich der CR-Ergebnisse schneiden Wiederholungsteilnehmer etwas schlechter ab als zwei Jahre zuvor. Der durchschnittliche Ergebnis-Index der Wiederholer ist von 2013 (544) auf 2015 (524) um knapp 4 Prozent gesunken. Ein Grund hierfür ist, dass viele Unternehmen zurzeit in CR-Aktivitäten investieren und dass bei großen bzw. den auf nachhaltige Wirkung angelegten CR-Maßnahmen eine gewisse Zeit benötigt wird bis messbare und positive Ergebnisse entstehen. Darüber hinaus betrachten Wiederholungsteilnehmer laut eigenen Angaben ihren CR-Management Prozess seit 2013 kritischer und bewerten ihre CR-Wirkung in 2015 mit einem höheren Anspruchsniveau als in 2013 (s. Kapitel „Die Zukunft des CR-Managements“).

# 4 Acht Maximen auf dem Weg zum CR-Champion

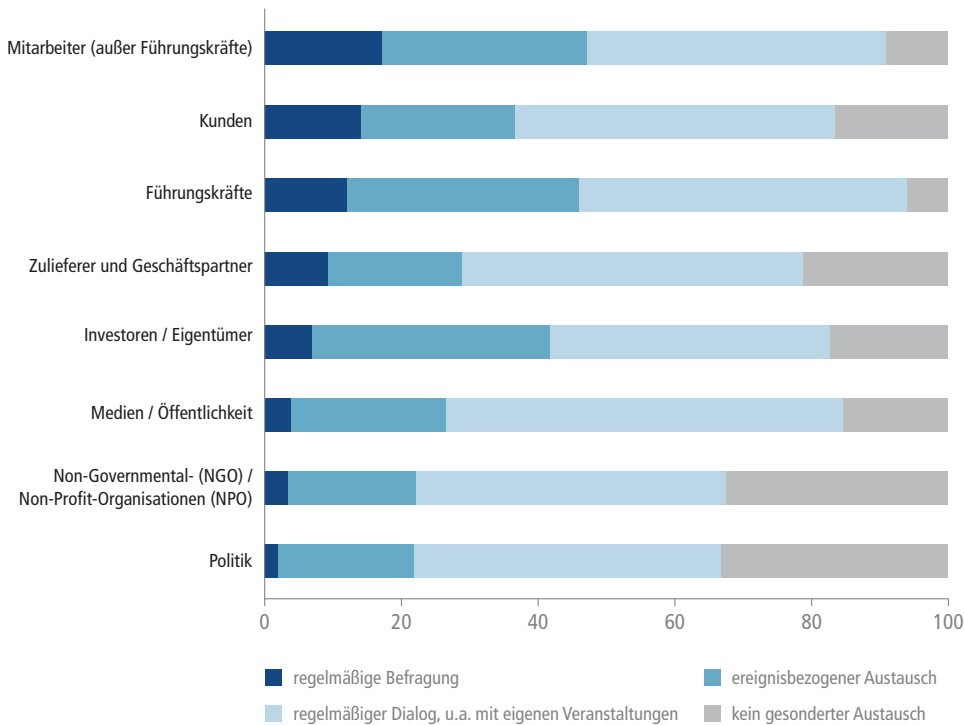
Im folgenden Abschnitt werden acht Maximen formuliert, die Unternehmen auf dem Weg zum CR-Champion als Handlungsempfehlung dienen können. Die Maximen werden mit empirischen Erkenntnissen der Unternehmensbefragung zum CRI 2015 und Best Practice-Beispiele der teilnehmenden Unternehmen untermauert.

## **Maxime 1: Sprechen Sie mit allen relevanten Anspruchsgruppen!**

Der Weg zum CR-Champion beginnt damit, einen systematischen Dialog mit Anspruchsgruppen (Stakeholdern) zu führen, um die Interessen und Erwartungen aller wesentlichen Stakeholder zu kennen. Dabei kann zwischen internen Stakeholdern, bspw. Vorstand, Mitarbeitern und Investoren, und externen Stakeholdern, bspw. Kunden, Zulieferern und Non-Governmental- / Non-Profit-Organisationen (NGOs / NPOs), differenziert werden. In Bezug auf die Gesamtstichprobe zeigt sich, dass im Schnitt 40 Prozent der befragten Unternehmen mit internen Stakeholdern in regelmäßigem Austausch stehen. Mit externen Stakeholder-Gruppen finden eher ereignisbezogene Dialoge statt. Die CR-Champions haben hierbei die Wichtigkeit aller Stakeholder-Gruppen stärker erkannt. Sie stehen sowohl mit internen, bspw. Mitarbeitern, als auch mit externen Anspruchsgruppen, bspw. Kunden, zumeist in regelmäßigem Austausch, um relevante Themengebiete zu definieren, CR-Aktivitäten abzustimmen und über Entwicklungen informiert zu sein. Die Erwartungen der Anspruchsgruppen sollten im Rahmen des CR-Managements berücksichtigt und in Entscheidungen hinsichtlich geeigneter CR-Maßnahmen gegebenenfalls einbezogen werden. 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.

### Abbildung 6: Stakeholder-Dialog

Formen des Austauschs mit verschiedenen Stakeholder-Gruppen, Antworten: 1 („kein gesonderter Austausch“), 2 („ereignisbezogener Austausch“), 3 („regelmäßiger Dialog, u.a. mit eigenen Veranstaltungen“) und 4 („regelmäßige Befragung“), Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2015.

BertelsmannStiftung

### Maxime 2: 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. Als wichtige Grundlage für das CR-Zielbild werden zunächst CR-Schwerpunktthemen im Rahmen einer so genannten Materialitätsanalyse bestimmt. In der Gesamtstichprobe zeigt sich, dass Compliance, Werteorientierung sowie Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern als die drei wichtigsten Themenbereiche identifiziert werden (s. Abb. 7). Die CR-Champions priorisieren diese CR-Themen zwar auch, doch steht für sie der Kunde im Sinne von Verbraucherschutz bzw. Produktverantwortung an erster Stelle. Beim CRI 2013 belegte dieses Thema bei den CR-Champions noch den vierten Rang in der Themenpriorisierung. CR-Champions scheinen in jüngerer Zeit die Relevanz verbraucherbezogener CR-Themen deutlich stärker erkannt zu haben. Auch spielen Themen, die direkt mit der Wertschöpfung verknüpft sind wie bspw. Ressourceneffizienz,



Emissionen, Nachhaltigkeit bei unternehmenseigenen Aktivitäten und in der Lieferkette, eine wichtigere Rolle als beim Rest der Stichprobe. CR-Champions priorisieren somit Themen, die in direktem Bezug zu ihrer Wertschöpfung stehen deutlich stärker und sehen hier Hebel, ihrer Verantwortung gerecht zu werden und dabei gleichzeitig Kundenansprüche zu erfüllen sowie Kosten zu senken.

**Abbildung 7: Unternehmensinterne Themenpriorisierung für Gesamtstichprobe und verschiedene Teilgruppen**

Aktuelle Bedeutung von CR-Themen im Unternehmen, Rangfolge auf Basis der durchschnittlichen Rangfolgen, mit 1 = höchste Priorität bis 13 = niedrigste Priorität

	Gesamt-CRI	CR-Champions	TN ohne CR-Champions	Finanzdienstleister	Handel	Maschinen- und Anlagenbau	Konsumgüter	B2B	B2C
Compliance	1	3	1	1	1	4	8	2	1
Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern	2	5	2	5	4	1	5	1	4
Werteorientierung	3	2	3	2	3	3	4	3	3
Verbraucherschutz und Produktverantwortung	4	1	7	6	5	6	1	9	2
Ressourceneffizienz	5	4	6	11	2	2	2	5	6
Aus- und Weiterbildung	6	10	4	4	6	7	11	4	5
Nachhaltigkeit bei Kundenbeziehungen	7	7	5	3	7	8	6	6	7
Menschenrechte	8	8	8	8	12	5	7	7	9
Emissionen und Abfallmanagement	9	6	10	12	8	9	10	8	12
Diversity / Gleichberechtigung	10	13	9	7	13	11	12	11	8
Nachhaltigkeit bei unternehmenseigenen Aktivitäten	11	9	11	9	10	10	9	10	13
Community Involvement	12	12	12	10	11	13	13	13	10
Nachhaltigkeit in der Lieferkette	13	11	13	13	9	12	3	12	11

Quelle: CRI 2015.

BertelsmannStiftung

Die Themenpriorisierung spiegelt sich auch in den drei wichtigsten CR-Zielen wider, die von den befragten Unternehmen genannt wurden. CR-Champions und die übrigen CRI-Teilnehmern unterscheiden sich dabei deutlich (s. Abb. 8). CR-Champions verbinden ihre CR-Aktivitäten vor allem auch mit einer ökonomischen Zielsetzung. Mit der Übernahme unternehmerischer Verantwortung senken sie Kosten, treiben Innovationen an und verbessern ihre Beziehungen zu Kunden. Im Gegensatz dazu stehen bei den übrigen CRI-Teilnehmern die Verbesserung des Unternehmensimages, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Reduktion der ökologischen Belastungen im Mittelpunkt der Zielsetzung. Sie legen auch hier einen Schwerpunkt auf CR-Standardthemen mit

eher indirektem Einfluss auf die Wertschöpfung und weniger auf jene CR-Ziele, die eine Integration von CR in die gesamte Wertschöpfung erfordern und dementsprechend einen großen Hebel für eine positive Geschäftsentwicklung haben. Kurzfristig erfordern diese Ziele sowohl zeitliche als auch finanzielle Investitionen, um die Prozesse im Unternehmen zu überarbeiten und neu zu gestalten. Die Unternehmen im Mittelfeld des CRI und die CR-Starter scheuen aktuell noch diesen Aufwand, werden aber mittelfristig die Notwendigkeit erkennen müssen.

### Abbildung 8: Die Top 3 CR-Ziele

Auswahl der drei wichtigsten CR-Ziele aus insgesamt 15 vorgegebenen CR-Zielen, Angabe der drei am häufigsten genannten CR-Ziele

CR-Champions	Teilnehmer CRI ohne CR-Champions
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduktion der Kosten (z. B. durch Ressourceneffizienz)</li> <li>2. Entwicklung neuer Produkte / Dienstleistungen</li> <li>3. Verbesserung der Beziehungen zu Kunden</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verbesserung des Unternehmensimages / des Markenimages</li> <li>2. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>3. Reduktion der ökologischen Belastungen</li> </ol>

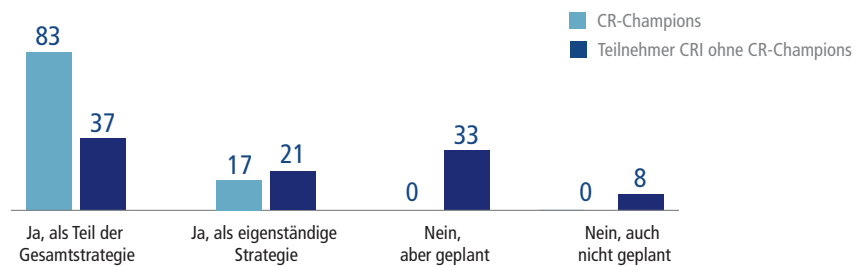
Quelle: CRI 2015.

| BertelsmannStiftung

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. Das Unternehmen Unilever kann als Best Practice-Beispiel zur Entwicklung eines klaren CR-Zielbildes dienen, da es hier besonders gut gelingt, CR als festen Bestandteil der Geschäftsstrategie zu etablieren (s. S. 24). Idealerweise ist die CR-Strategie also Teil der Gesamtstrategie eines Unternehmens. Der CRI 2015 zeigt, dass 83 Prozent der CR-Champions CR bereits in die Gesamtstrategie integrieren im Gegensatz zu nur 37 Prozent der übrigen CRI-Teilnehmer (s. Abb. 9). Im Zeitreihenvergleich wird deutlich, dass unabhängig vom Erhebungszeitpunkt knapp über 60 Prozent der Gesamtstichproben 2015 bzw. 2013 über eine integrierte oder eigenständige CR-Strategie verfügen.

**Abbildung 9: Existenz einer ausformulierten CR-Strategie im Unternehmen**

Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2015.

BertelsmannStiftung

## Unilever

Best Practice-Beispiel 2015 für die Etablierung eines eindeutigen CR-Zielbildes im Unternehmen

### Ziel:

Unilever hat durch die Einführung des „Sustainable Living Plan“ ein weltweites, ambitioniertes Nachhaltigkeitsprogramm etabliert, welches Zielvorgaben u.a. in den Bereichen Umwelt, Verbesserung der Lebensgrundlagen sowie Gesundheit und Wohlbefinden enthält, die bis 2020 erreicht werden sollen. Konkret verfolgt Unilever das Ziel, die Umweltbelastung der Unilever Produkte zu halbieren, die Lebensbedingungen von Millionen von Menschen in der Lieferkette zu verbessern und die Gesundheit und das Wohlbefinden von mehr als einer Milliarde Menschen zu steigern.

### Maßnahmen:

Insgesamt umfasst der Sustainable Living Plan knapp 60 spezifische Zielvorgaben. Alle 172.000 Mitarbeiter von Unilever weltweit sind in das Programm eingebunden. So orientieren sich die individuellen Ziele und damit die variable Entlohnung vieler Mitarbeiter an Nachhaltigkeitszielen. Um die Ziele aus dem Sustainable Living Plan bis 2020 zu erreichen, setzt das Unternehmen zahlreiche Einzelmaßnahmen um: So werden zum Schutz der Umwelt bspw. landwirtschaftliche Rohwaren ausschließlich aus nachhaltigem Anbau bezogen. Außerdem hat Unilever ein eigenes Verifikationssystem zur Zertifizierung von Rohwaren etabliert, für die keine anerkannten internationalen Zertifizierungssysteme existieren. Auch die Einbindung von mehr als 500.000 Kleinbauern / -händlern in die Lieferantenkette ist Teil des Sustainable Living Plan. Um die Einhaltung von Sozial- und Umweltstandards bei Lieferanten zu garantieren, hat Unilever alle Lieferanten zur Einhaltung des „Unilever Supplier Codes“ verpflichtet.

### Fazit:

Der Sustainable Living Plan ist Best Practice-Beispiel für ein ambitioniertes, öffentliches CR-Zielbild, das in allen Unilever Standorten etabliert wurde und Nachhaltigkeit zum festen Bestandteil der Geschäftsstrategie macht. Dabei gewährleistet das weltweit einheitliche Nachhaltigkeitsprogramm nicht nur die Verfolgung gemeinsamer CR-Ziele, sondern ermöglicht darüber hinaus gezielte lokale und landesspezifische Maßnahmen vor Ort.

---

### **Maxime 3: Fordern Sie Akzeptanz und Unterstützung für CR durch die Unternehmensleitung ein!**

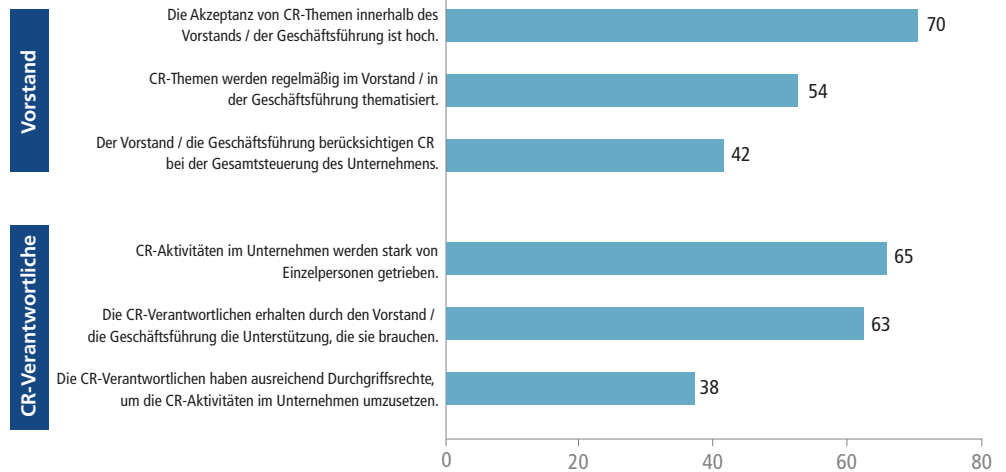
Der wichtigste Erfolgsfaktor auf dem Weg in Richtung CR-Champion ist die Unterstützung durch die Unternehmensleitung bzw. das Top-Management. Nur so kann die erfolgreiche Integration von CR in alle Geschäftsprozesse des Unternehmens gewährleistet werden. Die CR-Verantwortlichen benötigen Unterstützung durch die Unternehmensleitung, um CR-Themen vorantreiben zu können. Priorisiert die Unternehmensleitung CR nicht, so wird das Thema häufig als wenig geschäftsrelevant eingestuft und das Potenzial nicht erkannt, da direkte Effekte kurzfristig schwer sichtbar sind. CR-Chancen und -Risiken zu erkennen, erfordert dabei zumeist eingehendere Analysen und Innovationsanstrengungen, die in Unternehmen oft ausbleiben.

70 Prozent der befragten Unternehmen stimmen der Aussage (voll) zu, dass die Akzeptanz von CR-Themen innerhalb der Unternehmensleitung hoch ist (s. Abb. 10). Weitere Analysen zeigen, dass Unternehmen mit starker Top-Management-Unterstützung in allen wesentlichen CR-Aspekten bessere Ergebnisse erzielen, insbesondere bei der Entwicklung neuer Produkte / Dienstleistungen, der Verbesserung des Unternehmensimages / des Markenimages, der Verbesserung der Public Relations sowie der Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. Bei der Gesamtsteuerung der Unternehmen wird CR allerdings nur bei weniger als der Hälfte der CRI-Teilnehmer berücksichtigt. 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. Bei fast allen CR-Champions ist CR in der Gesamtsteuerung von Bedeutung.

Die für CR verantwortlichen Personen erhalten dabei in über 60 Prozent der befragten Unternehmen die Unterstützung der Unternehmensleitung, die sie brauchen. Da CR häufig von Einzelpersonen getrieben wird, benötigen diese hinreichend Einflussmöglichkeiten bzw. Durchgriffsrechte, über die allerdings häufig nicht verfügt wird.

**Abbildung 10: Akzeptanz von CR durch Unternehmensleitung und Unterstützung der CR-Verantwortlichen**

Antworten „stimme voll zu“ und „stimme zu“, Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2015.

BertelsmannStiftung

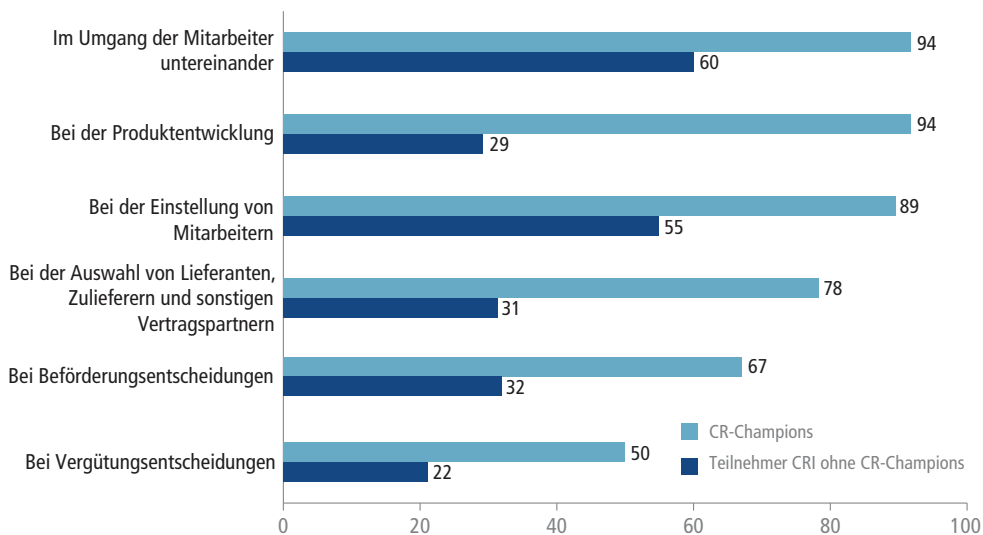
**Maxime 4: Fördern Sie eine lebendige Wertekultur als Basis für ein erfolgreiches CR-Management!**

Für eine erfolgreiche Integration von CR in das gesamte Unternehmen ist eine Wertekultur als Basis sehr vorteilhaft. Dies zeigt bereits der CRI 2013, und auch die Analysen der Kernerfolgskriterien für das CR-Management von Unternehmen im CRI 2015 ergeben, dass eine gelebte Wertekultur nach der Unterstützung durch das Top-Management der zweitwichtigste Erfolgsfaktor ist. Sie gibt Orientierung, ist Leitlinie und schafft Zusammenhalt. Daher sollten Unternehmen ihre Unternehmensstrategie auf Basis ihrer Unternehmenswerte entwickeln und gewährleisten, dass alle Mitarbeiter diese Unternehmenswerte kennen und in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen. Dabei ist die tatsächliche Identifikation mit diesen Werten eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiches CR-Management – sowohl auf Führungs- als auch auf Mitarbeiterebene. Führungskräfte müssen die Unternehmenswerte vorleben, Mitarbeiter müssen sich mit den Werten identifizieren und diese in ihrer Arbeit umsetzen.

Den CR-Champions gelingt es besser, ihre Werte im Unternehmen zu integrieren. So bestimmen Werte nach Aussage fast aller CR-Top-Performer den Umgang der Mitarbeiter untereinander. Bei den übrigen Teilnehmern ist dies nur zu 60 Prozent der Fall (s. Abb. 11). Auch in den Bereichen Beschaffung und Produktentwicklung sowie im Personalmanagement spielen Werte bei den CR-Champions eine größere Rolle als in der übrigen Stichprobe. Zwar gibt sich eine große Mehrheit der Unternehmen Verhaltensleitlinien und Kodizes, jedoch scheint das tatsächliche Umsetzen und Leben von Werten als eine wichtige Basis zur konkreten Umsetzung von CR bei den CR-Champions ausgeprägter zu sein. Um Haltung und Werte auch in Handlungen zu übertragen, ist eine gründliche Reflexion 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.

#### Abbildung 11: Umsetzung von Unternehmenswerten

Anteil der Unternehmen, bei denen Werte „sehr starken“ und / oder „starken“ Eingang in die jeweiligen Entscheidungsbereiche finden, Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2015.

BertelsmannStiftung



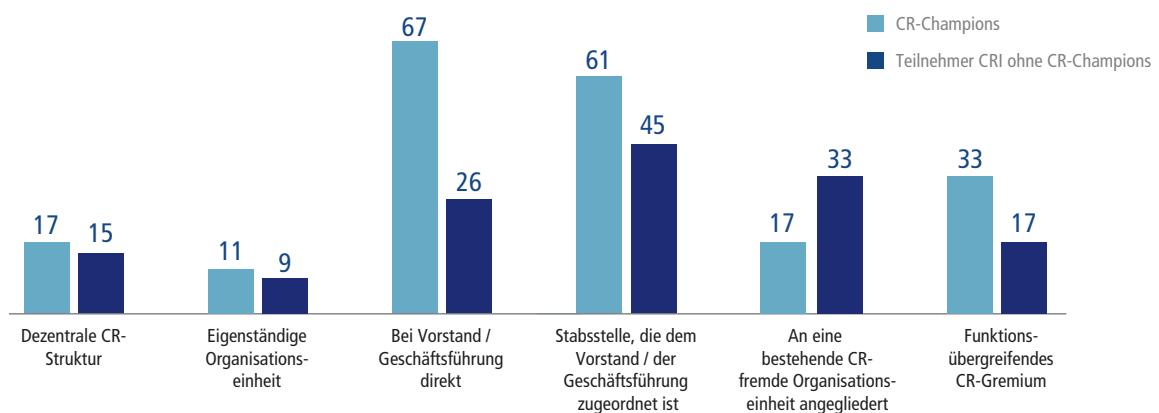
### Maxime 5: Schaffen Sie Rahmenbedingungen, sodass CR in allen Funktionsbereichen handlungsrelevant ist!

Im Folgenden wird auf zwei entscheidende Parameter von organisationalen Rahmenbedingungen eingegangen, die für erfolgreiches CR-Management besonders relevant sind: Die Integration von CR in die Organisationsstruktur und monetäre Anreizsetzung.

Die Integration von CR in die Organisationsstruktur kann auf verschiedene Art und Weise geschehen, durch eine Stabsstelle, durch die Angliederung an eine CR-fremde Organisationseinheit (häufig bei PR / Marketing) oder durch ein funktionsübergreifendes CR-Gremium. Im Allgemeinen durchlaufen Unternehmen einen Entwicklungsprozess in der organisationalen Verankerung von CR, der mit zuständigen Einzelpersonen bzw. einer Stabsstelle beginnt. Oft wird gleichzeitig ein funktionsübergreifendes Gremium etabliert, das in der Lage ist, die funktionsbezogenen CR-Aktivitäten durchzuführen, diese aber auch mit anderen Unternehmensbereichen abzustimmen bzw. zu harmonisieren. So ist es der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) beispielsweise gelungen, CR über eine unternehmensinterne Online-Plattform funktions- bzw. bereichsübergreifend zu integrieren und weiterzuentwickeln (s. S. 30). Interessant ist dieser Ansatz besonders für große internationale und dezentral geführte Unternehmen. Im Idealfall gehen Unternehmen im Bereich CR generell langfristig zu einer dezentralen Struktur über, sodass CR als Querschnittsthema in alle Funktionsbereiche integriert wird. Bei zwei Drittel der CR-Champions ist CR direkt an den Vorstand / die Geschäftsführung angegliedert, in einem Drittel der Fälle besteht ein funktionsübergreifendes CR-Gremium (s. Abb. 12). Bei den übrigen

Abbildung 12: CR-Organisation

Organisatorische Ansiedlung von CR, Mehrfachantworten möglich, Angaben in Prozent



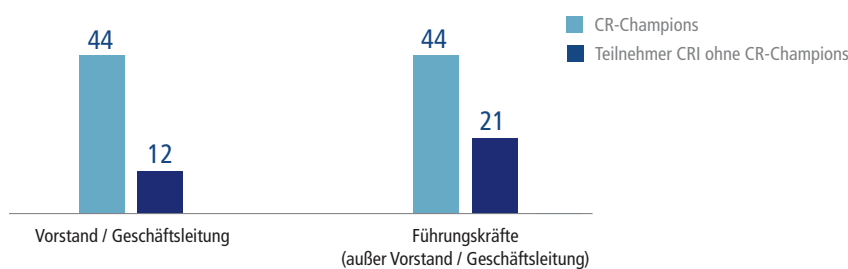
Quelle: CRI 2015.

CRI-Teilnehmern wandelt sich dieses Bild: Bei einem Drittel wird CR an eine CR-fremde Einheit angegliedert und bei nur 17 Prozent der Befragten besteht ein funktionsübergreifendes CR-Gremium. Eine dezentrale Struktur zur vollständigen CR-Integration in alle Funktionsbereiche wird insgesamt noch zu wenig genutzt. Je stärker CR integriert wird, desto sinnvoller erscheint eine funktionsübergreifende Einheit.

Die Relevanz von CR im Unternehmen kann auch dadurch zum Ausdruck kommen, inwieweit CR-Ziele ebenso in die monetären Anreizsysteme integriert sind, wie ökonomische Ziele. Über 40 Prozent der CR-Champions haben CR-Ziele als vergütungsrelevante Faktoren für den Vorstand / die Geschäftsführung bzw. für Führungskräfte im Unternehmen etabliert (s. Abb. 13). Im Gegensatz dazu sind es nur 12 bzw. 21 Prozent der restlichen Unternehmen, die die Gehälter des Vorstands / der Geschäftsführung bzw. der Führungskräfte an die CR-Zielerreichung koppeln. CR wird also von den CR-Champions als Bestandteil der täglichen Arbeit interpretiert, der ebenso vergütet wird. Führungskräfte der CR-Champions lassen sich somit am eigenen Anspruch messen und auch vergüten. Im Vergleich zu 2013 zeigt sich, dass CR weiterhin zu wenig als vergütungsrelevantes Thema genutzt wird. Eine Herausforderung ist es, messbare CR-Zielgrößen festzulegen, die dann in die Vergütung einfließen.

### Abbildung 13: Vergütungsrelevanz von CR-Zielen

Anteil der CRI-Teilnehmer, die CR-Ziele als vergütungsrelevant für die jeweilige Management-Ebene etabliert haben, Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2015.

| BertelsmannStiftung

### **Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)**

Best Practice-Beispiel 2015 für eine unternehmensinterne Online Plattform zur Integration und Weiterentwicklung von CR in allen Funktions- bzw. Geschäftsbereichen

#### **Ziel:**

Der „Corporate Sustainability Handprint (CSH)“ ist ein GIZ-spezifisches, innovatives Lern- und Verbesserungsinstrument für unternehmerische Nachhaltigkeit, mit Hilfe dessen systematisch internes Wissen und Erfahrungen im Nachhaltigkeitsmanagement sowie der Nachhaltigkeitsleistung aller Niederlassungen der GIZ erfasst werden können. Der CSH gewährleistet, dass alle Geschäftsbereiche CR-relevante Daten systematisch erfassen und analysieren und dass CR in allen Geschäftsbereichen handlungsrelevant ist. Der CSH ist ein handlungsorientierter Bottom-up-Ansatz, der die Beteiligung der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt. Somit kann kurz-, mittel- und langfristig die weltweite Nachhaltigkeitsperformance im Unternehmen verbessert sowie Nachhaltigkeit im Bewusstsein der Beschäftigten verankert werden.

#### **Maßnahmen:**

Basierend auf internationalen Nachhaltigkeitsstandards wie der Global Reporting Initiative erfasst der CSH den Status quo der Nachhaltigkeitsleistung der GIZ weltweit, macht Beispiele guter Praxis für unternehmerische Nachhaltigkeit sichtbar und verbreitet sie im Unternehmen. Er veranlasst alle Geschäftsbereiche dazu, CR-Ziele und -Maßnahmen zu entwickeln, umzusetzen, zu messen und für das ganze Unternehmen zu dokumentieren. Die Mitarbeitenden sind beim CSH unmittelbar in den Prozess der systematischen Erfassung eingebunden, nehmen an der Analyse teil, beteiligen sich an der Formulierung von Zielen und bringen Verbesserungsvorschläge im Kontext ihrer Niederlassung ein. So setzen sie sich beispielsweise Ziele für die Reduzierung des Wasser- und Stromverbrauchs, optimieren das Sicherheitsmanagement oder entwickeln Ansätze für lokale Beschaffung. Zudem lernen die Mitarbeitenden von erfolgreichen CR-Aktivitäten anderer Niederlassungen und tauschen sich über ihre Erfahrungen aus. Damit leisten Sie einen entscheidenden Beitrag, die Nachhaltigkeitsperformance des Unternehmens kontinuierlich zu steigern.

#### **Fazit:**

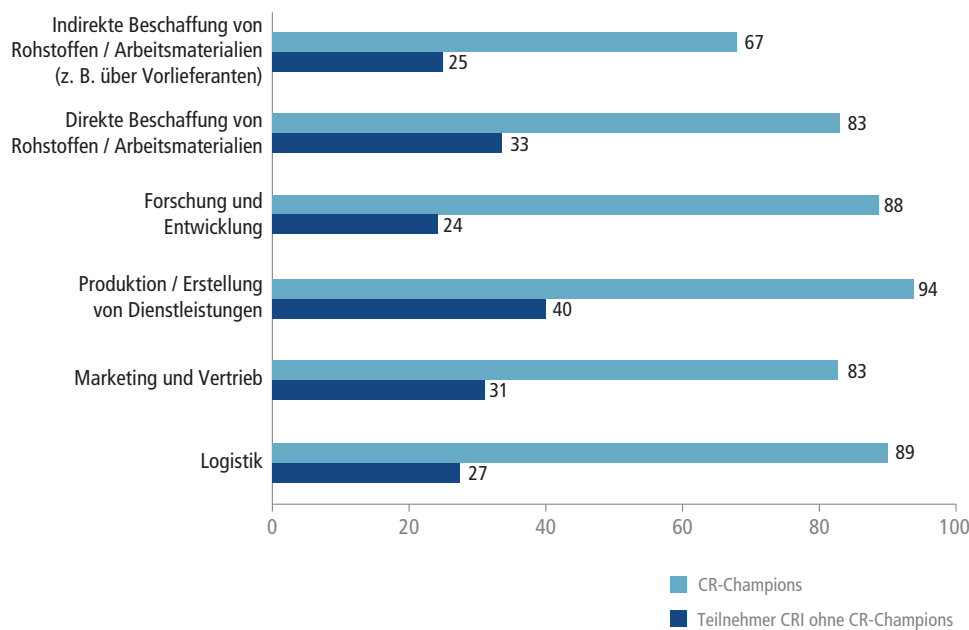
Die GIZ hat mit dem Corporate Sustainability Handprint Rahmenbedingungen im Unternehmen geschaffen, die alle Geschäftsbereiche verbindlich dazu anhalten, CR in ihre Aktivitäten zu integrieren und CR-relevante Daten online zu dokumentieren. Der CSH ist Best Practice-Beispiel für ein unternehmensspezifisches online Mess- und Steuerungsinstrument, mithilfe dessen im Unternehmen die CR-Performance bewertet, sowie durch die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit verbessert werden kann.

## Maxime 6: Implementieren Sie Maßnahmen und Instrumente zur Umsetzung von CR in die Kernprozesse des Unternehmens!

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. Die Berücksichtigung von CR in all diesen Bereichen zeichnet strategisches CR-Management aus. Viele Unternehmen stellt die Verknüpfung von CR mit den unternehmerischen Kernprozessen vor große Herausforderungen (s. Abb. 14). Den CR-Champions gelingt es häufig besser als der Gesamtstichprobe, ihre unternehmerische Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu beachten. Der CR-Champion LR Facility Services GmbH kann hierbei als Best Practice-Beispiel für die Integration von CR in alle unternehmerischen Kernprozesse dienen. So integriert das Unternehmen Maßnahmen zum Umweltschutz in allen Geschäftsbereichen und verwendet bspw. in der Unterhaltsreinigung ausschließlich Reinigungsmittel mit Inhaltsstoffen pflanzlichen Ursprungs. Im Best Practice-Beispiel zu Tchibo wird verdeutlicht, wie CR speziell in der Lieferkette berücksichtigt wird, um Arbeitsbedingungen in der Produktion nachhaltig zu verbessern (s. S. 32 / 33). Tchibo hat einen sehr guten Ansatz gefunden, um die CR-Risiken in den Beschaffungsprozessen zu kontrollieren.

Abbildung 14: Integration von CR in der Wertschöpfungskette

Antworten „sehr starke“ und / oder „starke“ Berücksichtigung von CR in der Wertschöpfungskette, Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2015.

BertelsmannStiftung

### **LR Facility Services GmbH**

Best Practice-Beispiel 2015 für die Integration von CR in die Kernprozesse des Unternehmens

#### **Ziel:**

Die LR Facility Services GmbH verfolgt mit ihrem Reinigungskonzept ÖKOCLEAN100 das Ziel, ökologische, ökonomische sowie soziale Nachhaltigkeit in die Kernprozesse des Unternehmens zu integrieren und zu einem Maßnahmenpaket mit Modellcharakter zu etablieren. Dabei steht im Vordergrund, die Umweltverträglichkeit der Facility Services nachhaltig zu verbessern, alle Maßnahmen kostenneutral oder kostengünstiger zu gestalten und für umfassenden Mitarbeiterschutz zu sorgen.

#### **Maßnahmen:**

Das Unternehmen setzt zahlreiche Einzelmaßnahmen in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen unter gegenseitiger Berücksichtigung und unter ständig hinterfragter Einbindung in das Gesamtkonzept um. Dabei stehen die ökologische Ausrichtung der Reinigung und die Weiterbildung von Mitarbeitern im Vordergrund. Somit arbeitet die LR Facility Services GmbH mit umweltfreundlichen Reinigungsverfahren, etabliert Energiesparmaßnahmen und stellt nachhaltige Abwasser- und Entsorgungspläne auf. Die eingesetzten Reinigungsverfahren werden regelmäßig auf ökologische Alternativen überprüft. Hierfür ist das LR-Sourcing-Team kontinuierlich und weltweit auf der Suche nach der jeweils innovativsten und intelligentesten Methode der ökologisch einwandfreien Reinigung. Um die Sicherheit der Arbeitsabläufe und ein effizientes Reinigungsergebnis zu gewährleisten, werden Mitarbeiter/innen im eigenen Schulungszentrum aus- und weitergebildet. Zudem stellen turnusgemäße Qualitätskontrollen und bedarfs-gesteuerte Umgebungsuntersuchungen sicher, dass das Reinigungsergebnis den Vorgaben entspricht. Darüber hinaus wird in regelmäßigen Audits durch die QM-Abteilung die Gesamtleistung anhand der Feststellung des Sauberkeits- und Hygienestatus überprüft. So hat die LR Facility Services GmbH durch den Einsatz von wassersparenden, umweltfreundlichen Reinigungsmethoden 50 Prozent des verwendeten Wassers und 50 Prozent der verwendeten Chemie seit 2002 eingespart.

#### **Fazit:**

Die LR Facility Services GmbH ist Best Practice-Beispiel für ein ganzheitliches Unternehmenskonzept zu Umwelt- und Mitarbeiterschutz, welches CR-Maßnahmen in die Kernprozesse des Unternehmens integriert und dabei alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigt.

**Tchibo GmbH**Best Practice-Beispiel 2015 für die Integration von CR in die Lieferkette  
Gebrauchsartikel**Ziel:**

Weg vom erhobenen Zeigefinger, hin zur partnerschaftlichen Erarbeitung praktikabler Lösungen: Mit dem Qualifizierungsprogramm WE (Worldwide Enhancement of Social Quality) verfolgt die Tchibo GmbH das Ziel, gemeinsam mit Produzenten die Einhaltung von Menschenrechten und die dauerhafte Verbesserung von sozialen und ökologischen Bedingungen in den Produktionsstätten zu erreichen. Beschäftigte und Manager entwickeln selber die für sie notwendigen Lösungen; Tchibo Mitarbeiter und lokale WE Trainer begleiten sie hierbei.

**Maßnahmen:**

Im Rahmen einer Entwicklungspartnerschaft zwischen der Tchibo GmbH und der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), gefördert durch das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), erfolgte im September 2007 die Pilotierung des WE Programms. Der Fokus des Programms liegt auf der Stärkung aller Beteiligten im Dialog: Manager wie Beschäftigte lernen in Workshops gegenseitige Akzeptanz und miteinander zu sprechen. Tchibo Einkäufer und lokale Trainer, die mit der Kultur und Sprache vertraut sind, stehen den Teilnehmern unterstützend und moderierend zur Seite. Die Workshops werden auf die jeweilige Kultur angepasst, müssen aber stets die relevanten Arbeitsrechte und Sozialstandards etwa zu Gesundheitsschutz, Löhnen oder Überstunden abdecken. Zu jedem Thema entwickeln die Manager und Beschäftigten konkrete Aktionspläne, deren Umsetzung von Tchibo begleitet und überprüft wird. Das Programm wurde mittlerweile in allen außereuropäischen Ländern aufgebaut, die für die Herstellung der Tchibo Produkte strategisch wichtig sind: Äthiopien, Bangladesch, China, Indien, Kambodscha, Laos, Thailand, Türkei und Vietnam. Ende 2014 waren 320 Lieferanten in das Programm eingebunden.

**Fazit:**

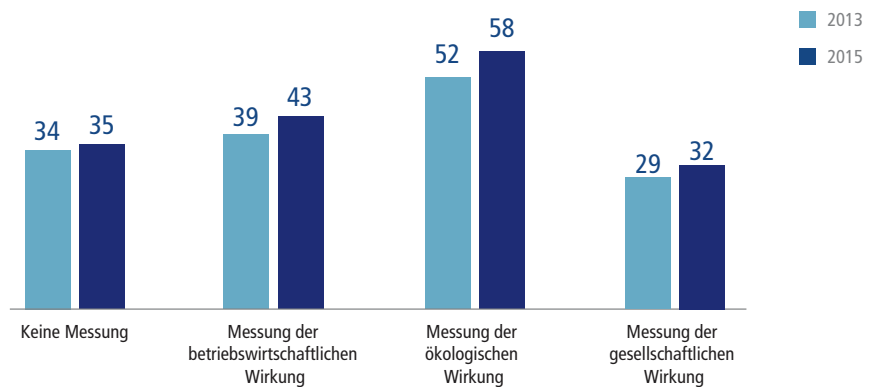
Management und Beschäftigte profitieren vom erworbenen Fachwissen zu Menschenrechten, Sozial- und Umweltstandards sowie von Problemlösungsmethoden, die es Ihnen ermöglichen, im Dialog Verbesserungsmaßnahmen zu vereinbaren. Darüber hinaus ergeben sich zahlreiche ökonomische Vorteile für die Produktionsstätten: Verbesserte Arbeitsbedingungen in den Betrieben stehen in engem Zusammenhang mit einem guten Arbeitsklima, optimierten Produktionsprozessen und einer verbesserten Produktqualität.

### Maxime 7: Messen und überprüfen Sie CR-Ziele regelmäßig und steuern Sie danach!

Die Messung von Ergebnissen der CR-Aktivitäten bleibt auch im Vergleich zu 2013 weiterhin eine große Herausforderung für Unternehmen. Für den Fall, dass gemessen wird, steht die Messung der ökologischen Auswirkungen durch CR-Aktivitäten an erster Stelle (58 Prozent). Die betriebswirtschaftliche (43 Prozent) und gesellschaftliche (32 Prozent) Wirkung der CR-Aktivitäten wird noch seltener gemessen. Die Vorstufe zur Messung ist die Festlegung von Indikatoren (KPI: Key Performance Indicators). Nur jedem dritten CR-Champion gelingt es, pro CR-Maßnahme ein messbares Ziel festzulegen, bei den übrigen Teilnehmern nur jedem siebten. Das Best Practice-Beispiel der Fraport AG illustriert eine gelungene CR-Zielsetzung im Bereich der CO<sub>2</sub>-Emissionen und deren quantitativer Messung über das Controlling und Reporting der Energieverbräuche (s. S. 35).

Abbildung 15: Messung der Ergebnisse von CR-Aktivitäten

Messung der Ergebnisse der CR-Aktivitäten, Mehrfachantworten möglich, Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2013 und 2015.

| BertelsmannStiftung

**Fraport AG**

## Best Practice-Beispiel 2015 für ein Energieverbrauchscontrolling

**Ziel:**

Die Fraport AG hat sich im Handlungsfeld „Klima- und Umweltschutz“ bis 2020 das Ziel gesetzt, die absoluten CO<sub>2</sub>-Emissionen trotz des Flughafenausbaus auf 238.000 Tonnen zu reduzieren und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß pro Verkehrseinheit um 30 Prozent zu verringern. Um diese CR-Ziele kontinuierlich messen und überprüfen zu können, hat die Fraport AG bei der Muttergesellschaft ein abrechnungsbasiertes Controlling und Reporting der Energieverbräuche und damit zusammenhängender der CO<sub>2</sub>-Emissionen eingeführt.

**Maßnahmen:**

Die Energieverbraucher werden in 14 Clustern abgebildet, die ihrerseits in den drei Kategorien Gebäude, Mobilität und Anlagen zusammengefasst sind. Das System stellt die Verbräuche aller relevanten Energieträger (Strom, Fernkälte, Fernwärme, Erdgas, Kraft- und Brennstoffe) auf monatlicher Basis zusammen und dem Controlling zur Verfügung. Den realen Verbräuchen (beziehungsweise den aus diesen resultierenden CO<sub>2</sub>-Emissionen) werden Zielwerte gegenübergestellt, die aus den strategischen CO<sub>2</sub>-Zielen der Fraport AG für das Jahr 2020 abgeleitet sind. Jedem Cluster ist ein Verantwortlicher zugeordnet. Dieser kommentiert halbjährlich die verbrauchten Energiemengen, die entstandenen Energiekosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen. Die Ergebnisse werden an den Vorstand berichtet.

**Fazit:**

Über das Controlling und Reporting des Energieverbrauchs und der CO<sub>2</sub>-Emissionen kann die Fraport AG ihre Ziele im Handlungsfeld „Klima- und Umweltschutz“ kontinuierlich überprüfen und steuern. Indem Daten schnell, regelmäßig und qualitativ hochwertig bereitgestellt werden, können die Ursachen für Fehlentwicklungen leichter identifiziert werden. Die damit erzielte Transparenz ist eine Voraussetzung zur Erreichung der für das Jahr 2020 definierten CR-Ziele.

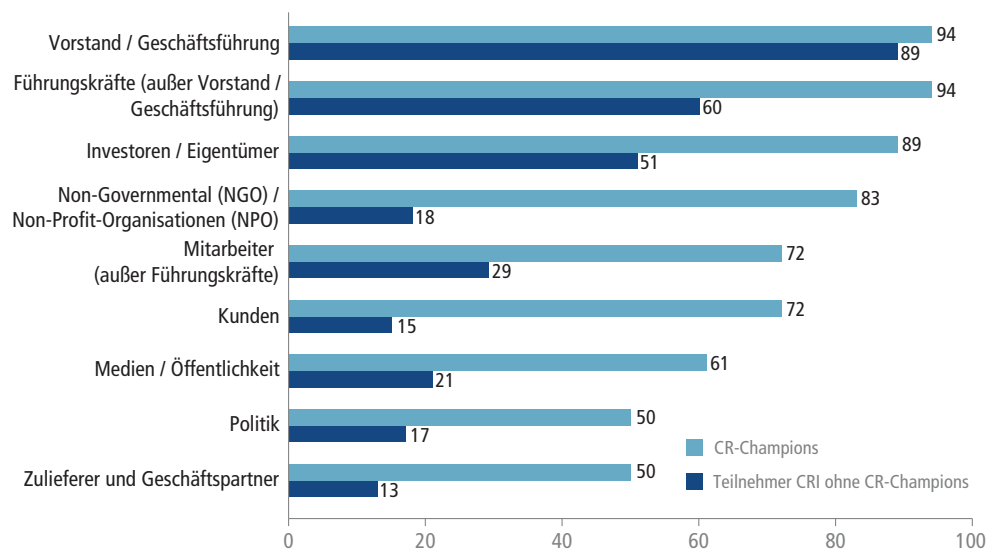


### Maxime 8: Tun Sie Gutes und reden Sie darüber: Intern und extern!

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. Bei der Frage, wie gut interne sowie externe Anspruchsgruppen die CR-Aktivitäten kennen, wird erneut deutlich, dass die Kommunikation mit internen Stakeholdern etablierter ist als mit externen Stakeholdern (s. Abb. 16). Der Kenntnisstand der internen Anspruchsgruppe „Mitarbeiter“ über CR ist dabei allerdings nicht gut ausgeprägt. CR-Champions gelingt es besser, interne und externe Stakeholder über ihre CR-Aktivitäten zu informieren. Vor allem weisen die Kunden der CR-Champions sowie NGOs / NPOs einen deutlich besseren Kenntnisstand auf als die übrige Stichprobe.

**Abbildung 16: Informationsstand der Stakeholder über CR-Aktivitäten**

Stakeholder kennen CR-Aktivitäten „sehr gut“ oder „gut“, Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2015.

BertelsmannStiftung

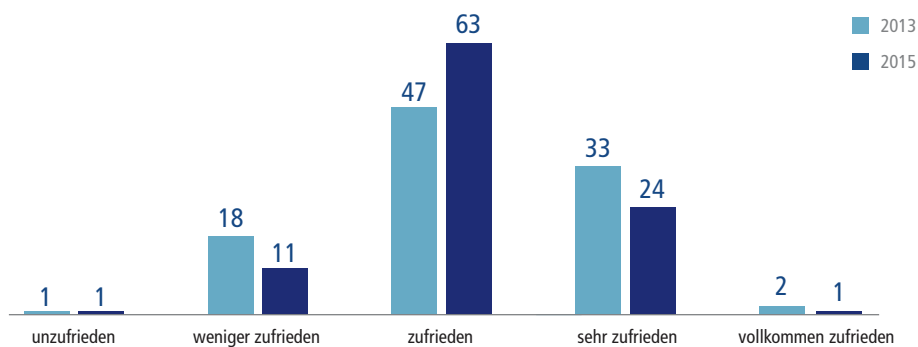
# 5 Trends des CR-Managements

## Das Anspruchsniveau an CR steigt

CR bleibt weiterhin ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen. Das Anspruchsniveau an CR steigt allerdings. Nur 25 Prozent der CRI-Teilnehmer sind insgesamt vollkommen oder sehr zufrieden mit ihren CR-Aktivitäten (s. Abb. 17). 2013 betrug dieser Anteil noch 35 Prozent. Allerdings sinkt auch der Anteil derer, die mit ihren CR-Aktivitäten wenig zufrieden sind.

**Abbildung 17: Zufriedenheit mit CR-Aktivitäten**

Angaben in Prozent



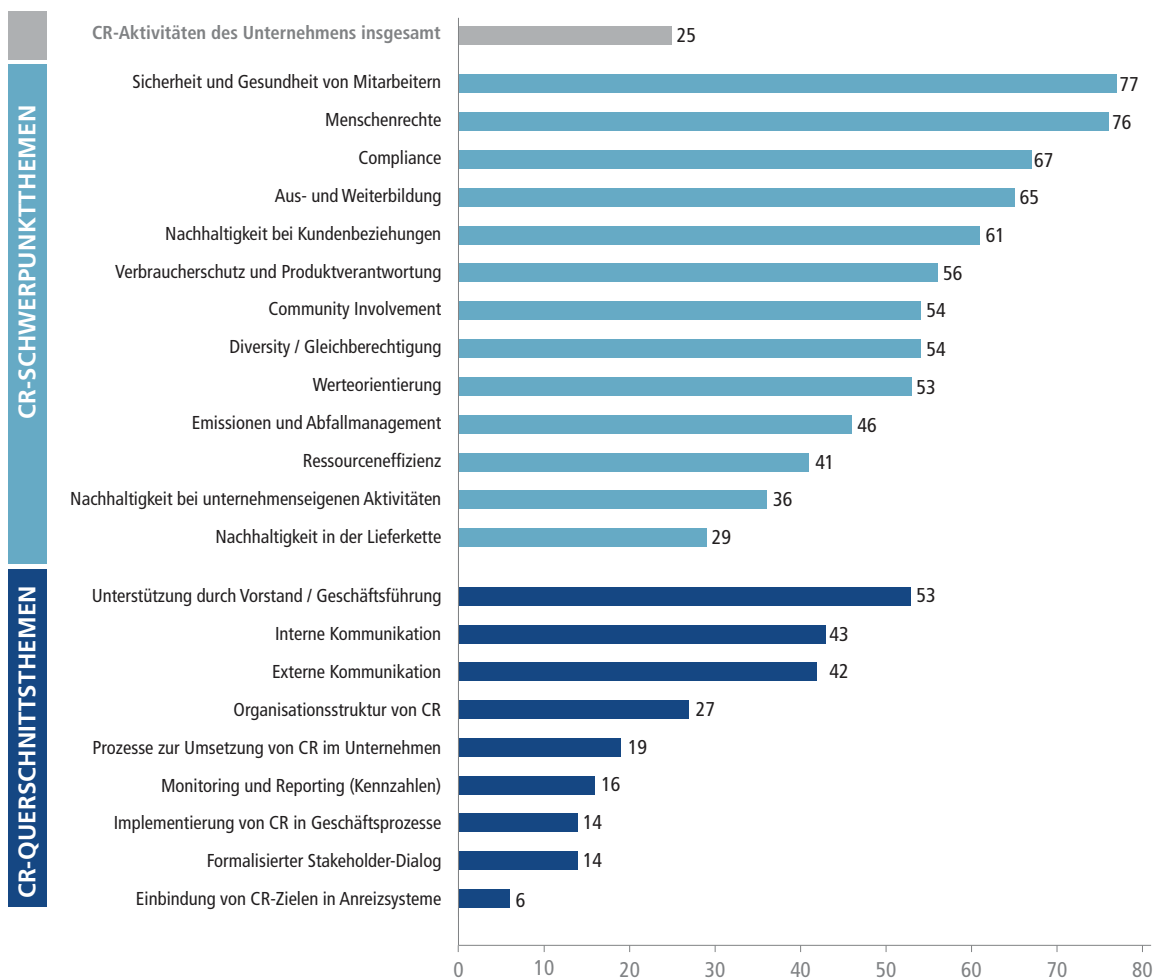
Quelle: CRI 2013 und 2015.

| BertelsmannStiftung

Bei der Unterscheidung zwischen CR-Schwerpunkt- und CR-Querschnittsthemen fällt auf, dass die Studienteilnehmer wie in 2013 mit CR-Schwerpunktthemen insgesamt deutlich zufriedener sind (s. Abb. 18). So sehen die Unternehmen im Bereich „Nachhaltigkeit in der Lieferkette“ Verbesserungspotenzial im Hinblick auf konkrete CR-Aktivitäten, die in die Lieferkette integriert werden können. Dazu zählen insbesondere die Auditierung und ggf. Sanktionierung von Lieferanten hinsichtlich der Umsetzung von Sozial- und Umweltstandards. Auch in den Bereichen Nachhaltigkeit bei unternehmenseigenen Aktivitäten, Ressourceneffizienz sowie Emissionen und Abfallmanagement sind Unternehmen mit ihren CR-Aktivitäten weniger zufrieden.

**Abbildung 18: Zufriedenheit mit CR im Unternehmen**

Zufriedenheit mit den CR-Aktivitäten des Unternehmens insgesamt sowie dem aktuellen Status des Unternehmens bei CR-Schwerpunktthemen und CR-Querschnittsthemen, Antworten „vollkommen zufrieden“ und / oder „sehr zufrieden“ Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2015.

---

Bei den CR-Querschnittsthemen herrscht bei den CRI-Teilnehmern weiterhin häufig Unzufriedenheit. So sehen die CRI-Teilnehmer z.B. großes Verbesserungspotenzial bei der Einbindung von CR-Zielen in Vergütungs- / Anreizsysteme. Da die Quantifizierung von CR-Zielen ein generelles Problem für Unternehmen darstellt, wird die Zielerreichung häufig nicht vergütet. Damit einhergehend sind Unternehmen mit der CR-Messung bzw. Zielsetzung unzufrieden. Ähnliches gilt für die Konzeption formalisierter Stakeholder-Dialoge, die als eine Grundlage einer geeigneten Zieldefinition interpretiert werden kann. Insgesamt zeigt sich, dass die Implementierung von CR in die Geschäftsprozesse Unternehmen weiterhin vor große Herausforderungen zu stellen scheint.

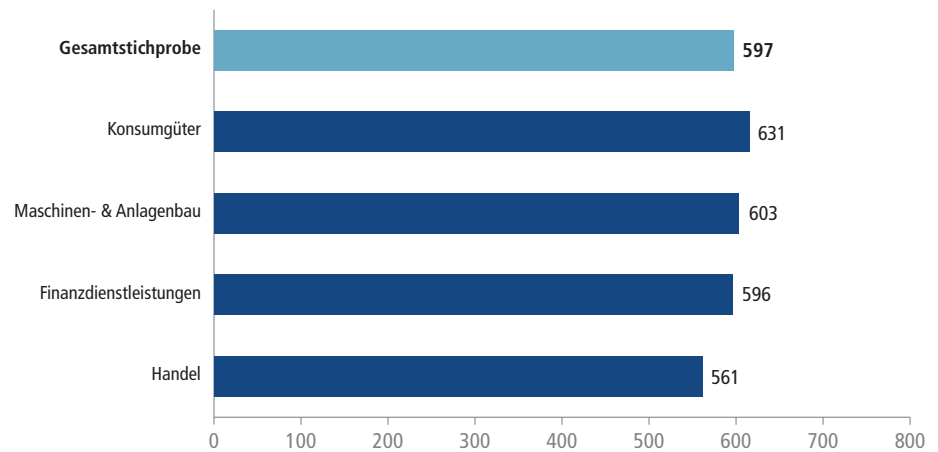
### Schwerpunkte variieren je nach Branche

Betrachtet man die vier größten Branchencluster im CRI, so fällt auf, dass die CR-Umsetzungsqualität in den Branchen Konsumgüter und Maschinen- und Anlagenbau überdurchschnittlich ist im Vergleich zur Gesamtstichprobe (s. Abb. 19). Für produzierende Unternehmen stellt der gestiegene Druck durch CR-Branchenstandards für Beschaffung und Produktion eine mögliche Erklärung dar. Im Bereich der Finanzdienstleistungen scheint sowohl der regulatorische als auch der mediale Druck in jüngerer Zeit immer mehr gestiegen zu sein, sodass auch diese Branche an der Umsetzung von CR mit Hochdruck arbeitet. Auch der Handel steht zunehmend unter Beobachtung, hat jedoch bei der Umsetzung Nachholbedarf.

Den Branchen, die im CRI überdurchschnittlich abschneiden, gelingt es deutlich besser, hohe Werte in allen drei Bereichen des CR-Index (Governance, Maßnahmen, Ergebnisse) zu erreichen. Dabei fällt es den produzierenden Unternehmen leichter, CR-Ziele v.a. im Umweltbereich (z.B. Ressourceneffizienz, Emissionen, etc.) festzulegen und diese auch zu messen, da sie einen größeren Hebel darstellen als für Dienstleistungsunternehmen. Ähnliches gilt für die Erreichung von CR-Zielen. Bei der Umsetzung von konkreten CR-Maßnahmen besteht eine geringere Varianz zwischen den Branchen. Generell gilt, dass hybride Unternehmen, die sowohl im B2B- als auch im Business-to-Customer-Bereich (B2C) tätig sind, die höchsten Indexwerte erzielen. Neben den unternehmenseigenen CR-Bestrebungen führt die Kombination von CR-Anforderungen durch Business-Partner und Endkunden zu einer sehr systematischen Herangehensweise an CR. Reine B2B- bzw. B2C-Unternehmen unterscheiden sich im CR-Umsetzungsstand durchschnittlich kaum.

**Abbildung 19: CR-Index im Branchenvergleich**

Durchschnittlicher CR-Indexwert für die Gesamtstichprobe und durchschnittlicher CR-Indexwert pro Branche



Quelle: CRI 2015.

| BertelsmannStiftung

Verschiedene Branchen fokussieren verschiedene CR-Ziele und CR-Themen. Daher wird im Folgenden die Zielsetzung und Themenpriorisierung im Bereich CR der Branchenschwerpunkte des CRI 2015 genauer betrachtet (s. Abb. 20).

### Finanzdienstleister

Finanzdienstleister zielen mit ihren CR-Maßnahmen primär darauf ab, die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu steigern, die Beziehungen zu ihren Kunden zu stärken und ihr Unternehmensimage zu verbessern. Themen wie Compliance, Werteorientierung und Nachhaltigkeit bei Kundenbeziehungen stehen daher im Mittelpunkt. So bieten Finanzdienstleister ihren Kunden bspw. die Möglichkeit, in nachhaltige Fonds zu investieren. Unternehmensintern wurden Verhaltens- und/oder Ethikkodizes geschärft. Ein übergeordnetes Ziel der Maßnahmen scheint es zu sein, das verlorengewonnene Vertrauen in den Finanzdienstleistungssektor durch CR zurückzugewinnen.

---

## Maschinen- & Anlagenbau

Neben Kostensenkungen bspw. durch eine Verbesserung des effizienten Einsatzes von Ressourcen stehen für Unternehmen aus der Branche Maschinen- & Anlagenbau die Bindung und Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter im Vordergrund. Die CR-Ziele reflektieren zum einen den gestiegenen Druck qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zum anderen Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Zusätzlich erwarten die Business-Partner der Maschinen- und Anlagebauer vermehrt die Einhaltung von CR-Standards entlang der gesamten Wertschöpfungskette, angefangen bei ethischen Mindestanforderungen im Beschaffungsprozess bis hin zu zertifizierten Energieeffizienzstandards im Produktionsprozess.

## Handel

Der Handel verfolgt generell CR-Ziele, die an vielen Bereichen der Wertschöpfung ansetzen. Durch CR-Maßnahmen Kosten zu senken und gleichzeitig ökologische Belastungen zu reduzieren steht dabei im Vordergrund. Ein Beispiel dafür ist das Handlungsfeld Energie. Vertreibende Handelsunternehmen versuchen hier häufig durch die Umrüstung von Filialen und Lägern auf LED-Beleuchtung Effizienzsteigerungen zu erzielen und gleichzeitig CO<sub>2</sub>-Emissionen zu verringern. Diese Maßnahmen tragen letztlich auch zum Ziel der Verbesserung des Unternehmens- / Markenimages bei.

## Konsumgüterbranche

Unternehmen der Konsumgüterbranche streben durch ihre CR-Maßnahmen an, ihr Markenimage und das Risikomanagement zu verbessern. CR-Themen wie Verbraucherschutz und Produktverantwortung sowie Nachhaltigkeit in der Lieferkette stehen dabei im Fokus. Die CR-Zielsetzungen scheinen ähnlich wie in der Finanzindustrie den Vertrauensverlust zu reflektieren, mit dem die Konsumgüterbranche zu kämpfen hat. Nach diversen Skandalen und Katastrophen, wie bspw. in der Lebensmittel- oder Textilindustrie, zielen die CR-Aktivitäten (bspw. die Auditierung der Zulieferer) u.a. auf eine Rückgewinnung dieses Vertrauens der Verbraucher ab. Die Komplexität der CR-Risiken vor allem in den Beschaffungsprozessen stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen.

### Abbildung 20: Die Top 3 CR-Ziele der Schwerpunktbranchen

Auswahl der drei wichtigsten CR-Ziele aus insgesamt 15 vorgegebenen CR-Zielen, Angabe der drei am häufigsten genannten CR-Ziele

Finanzdienstleister	Maschinen- & Anlagenbau	Handel	Konsumgüter
1. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	1. Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit	1. Reduktion der ökologischen Belastungen	1. Verbesserung des Unternehmensimages / des Markenimages
2. Verbesserung der Beziehungen zu Kunden	2. Reduktion der Kosten (z. B. durch Ressourceneffizienz)	2. Verbesserung des Unternehmensimages / des Markenimages	2. Verbesserung des Risikomanagements
3. Verbesserung des Unternehmensimages / des Markenimages	3. Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber	3. Reduktion der Kosten (z. B. durch Ressourceneffizienz)	3. Reduktion der ökologischen Belastungen

Quelle: CRI 2015.

| BertelsmannStiftung

### Erwartungen an das CR-Management werden anspruchsvoller

Innerhalb des gesamten CR-Managementprozesses stellen Unternehmen fest, dass sie die Vielfalt, Komplexität und hohe Relevanz von CR-Themen für ihren Unternehmenserfolg über die Jahre unterschätzt haben. Sie sehen daher in einigen wesentlichen Aspekten ihres CR-Managements Herausforderungen, derer sie sich in Zukunft annehmen wollen.

### Weiterentwicklung der CR-Strategie

Die größte Herausforderung für viele Unternehmen ist es aktuell die bereits existierende CR-Strategie weiterzuentwickeln. Bei der organisatorischen Verankerung wird das größte Verbesserungspotenzial gesehen. CR-Starter sind noch mit der Entwicklung und konkreten Umsetzung einer CR-Strategie beschäftigt, die über punktuelle CR-Maßnahmen hinausgeht.

### Integration von CR in die Wertschöpfungskette

Im Hinblick auf die Integration von CR in die Wertschöpfungskette sehen viele Unternehmen speziell im Bereich der Lieferkette große Herausforderungen. Hier geben CR-Champions mitunter an, dass sie zukünftig die Anforderungen an Lieferketten bzw. Zulieferer präziser definieren sowie strenger kontrollieren und Transparenz entlang der gesamten Lieferkette gewährleisten möchten. Dazu zählt die vollständige Umsetzung und Auditierung von Umwelt- und Sozialstandards bei

---

einem Großteil bzw. allen Lieferanten. Die Zugehörigkeit zu Brancheninitiativen, wie sie bspw. in der Textilindustrie existieren, stellt für Unternehmen eine Möglichkeit dar, die Überprüfung der Lieferkette zu verbessern und zu vereinfachen. Darüber hinaus setzen sich viele CRI-Teilnehmer das Ziel, die eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen nachhaltiger zu gestalten und legen ihren Fokus insbesondere auf Verbraucherschutz und Ressourceneffizienz.

### CR-Reporting

Eine weitere große Aufgabe sehen die Unternehmen in der CR-Berichterstattung, vor allem in der Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts. Dies gilt insbesondere für Unternehmen von besonderem öffentlichem Interesse (bspw. börsennotierte Unternehmen) mit mehr als 500 Mitarbeitern. Durch die Umsetzung der EU-Richtlinie soll für diese ab 2017 die Pflicht zur Offenlegung bestimmter sozialer und ökologischer Aspekte gelten. Viele CRI-Teilnehmer betrachten eine frühzeitige Vorbereitung dieser Berichte als Herausforderung, für die bisweilen notwendige Ressourcen fehlen. Dies gilt auch für die Erarbeitung von quantitativen CR-Indikatoren (sog. non-financial KPI), die in einen CR-Report einfließen sollten, um Transparenz und Glaubwürdigkeit zu erhöhen.

### Systematische Erfassung von CR

Weiterhin werden die Definition quantitativer CR-Ziele sowie deren Messung und Steuerung als wichtige Aspekte für eine erfolgreiche CR-Umsetzung angesehen, an denen Unternehmen in Zukunft arbeiten werden. Dabei stellt insbesondere die systematische Erfassung und Analyse CR-relevanter Daten die Unternehmen vor große Herausforderungen. So fehlt es beispielsweise häufig an CR-spezifischen Datenbanken, die relevante KPI beinhalten und CR-Aktivitäten im Unternehmen dokumentieren. Unternehmen, die bereits CR-Mess- und Steuerungselemente integriert haben, beschäftigen sich derzeit damit, diese zu verfeinern und auf alle Geschäftsbereiche zu übertragen.

### CR-Management in Deutschland auf dem Weg einer zunehmenden Professionalisierung

Insgesamt zeigt der CRI 2015, dass sich Unternehmen anspruchsvolle Aufgaben im Bereich CR setzen, um ihre CR-Performance und einhergehend ihre Zufriedenheit mit CR-Aktivitäten zukünftig weiter zu steigern. CR-Champions setzen CR bereits umfangreich und systematisch im Unternehmen um und bieten Orientierungshilfe für diejenigen Unternehmen, die sich noch auf dem Weg zum CR-Champion befinden. Folgemessungen des CRI werden zeigen, inwiefern Unternehmen ihre zukünftigen Herausforderungen im CR-Bereich erfolgreich meistern und welche Unternehmen bzw. Themenfelder die größten Fortschritte machen werden.



# Liste der Best Practice-Unternehmen

---



**Unilever Deutschland GmbH**

[www.unilever.de](http://www.unilever.de)

Seite 24



**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH**

[www.giz.de/handabdruck](http://www.giz.de/handabdruck) / [www.giz.de/nachhaltigkeit](http://www.giz.de/nachhaltigkeit)

Seite 30



**LR Facility Services GmbH**

[www.lr-facility-services.de](http://www.lr-facility-services.de)

Seite 32



**Tchibo GmbH**

[www.we-socialquality.com](http://www.we-socialquality.com) / [www.tchibo-nachhaltigkeit.de](http://www.tchibo-nachhaltigkeit.de)

Seite 33



**Fraport AG**

[www.fraport.de](http://www.fraport.de)

Seite 35



# Initiatoren

---

## | BertelsmannStiftung

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Fundament der Stiftungsarbeit ist die Überzeugung, dass Wettbewerb und bürgerhaftliches Engagement eine wesentliche Basis für gesellschaftlichen Fortschritt sind.

Viele der Veränderungen durch die großen Megatrends unserer Zeit wie die demografische Entwicklung, Bildung, Integration oder sozialer Zusammenhalt lassen sich nur von allen gesellschaftlichen Akteuren gemeinsam bewältigen. Innovative Methoden und Instrumente, die es ermöglichen, Unternehmen in gesellschaftliche und politische Teiligungsprozesse einzubinden, werden daher immer bedeutsamer. Das Programm „Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen“ unter Leitung von Birgit Riess hat es sich zur Aufgabe gemacht, dies mit umsetzungsorientierten Ansätzen zu fördern. Der CRI Corporate Responsibility Index ist Teil dieses Programms.



**Birgit Riess**

[birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de](mailto:birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de)

**Birgit Riess** leitet seit 2004 das Programm „Unternehmen in der Gesellschaft“ der Bertelsmann Stiftung. Sie arbeitet gemeinsam mit ihrem Team 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.



**UNIVERSITÄT  
BAYREUTH**

Die Universität Bayreuth ist eine der jüngsten Universitäten in Deutschland. Seit ihrer Eröffnung im Jahre 1975 hat sie sich zu einer leistungsstarken Hochschule mit dem Schwerpunkt auf interdisziplinärer Forschung entwickelt, die über ein dichtes Netz internationaler Hochschulpartnerschaften und Forschungsk Kooperationen verfügt. Eines der Profildfelder ist Governance & Responsibility mit dem Ziel, grundlegende Faktoren gesellschaftlicher, ökonomischer und ökologischer Veränderungsprozesse im Rahmen dynamischer, zukunftsorientierter intra- und interdisziplinären Untersuchungen auf nationaler und internationaler Ebene zu erforschen. 2014 wurde das bisher größte CR-Projekt Bayerns (CSRegio - CSR im Mittelstand, gefördert von ESF / BMAS) mit über 100 gecoachten Unternehmen erfolgreich abgeschlossen. Der bereits im Jahr 2000 ins Leben gerufene Studiengang Philosophy & Economics an der Schnittstelle zwischen Philosophie und Wirtschaft wurde 2003 vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft als einer der besten Reformstudiengänge ausgezeichnet. Die Universität ist ebenfalls Vorreiter im Bereich CR-Weiterbildung: Die als erste ihrer Art ins Leben gerufene Zertifizierung zum „Corporate Responsibility Manager (Univ. Bayreuth)“ der Stiftung Warentest (11 / 2013) als „besonders positiv“ hervorgehoben.



**Prof. Dr. Dr. Alexander Brink**

[alexander.brink@uni-bayreuth.de](mailto:alexander.brink@uni-bayreuth.de)

---

**Alexander Brink** ist Gründungspartner bei concern und Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth. Bei concern verantwortet er die Weiterentwicklung und wissenschaftliche Fundierung innovativer CR-Konzepte. Alexander Brink ist Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher und Zeitschriften und führte Praxisprojekte mit namhaften Unternehmen in verschiedensten Branchen durch. Er ist Gastprofessor für Corporate Governance & Philosophy am Reinhard-Mohn-Institut der Universität Witten / Herdecke und wissenschaftlicher Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik in Berlin. Alexander Brink absolvierte ein Doppelstudium und eine Doppelpromotion in Wirtschaftswissenschaften und Philosophie.

## concern

concern ist eine Beratungsgesellschaft mit Schwerpunkt im Bereich Corporate Responsibility-Management mit Sitz in Köln. Sie wurde 2010 als Spin-Off des renommierten „Philosophy & Economics“-Programms der Universität Bayreuth gegründet.

concern bietet individuelle Leistungen zu den Themen Beratung, Messung und Ausbildung, um Unternehmen in der Entwicklung und erfolgreichen Umsetzung von CR-Strategien entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu unterstützen. Unsere Ausbildungsangebote befähigen Führungskräfte und Mitarbeiter, die Bandbreite der CR-Instrumente zu verstehen und umzusetzen.

Unser interdisziplinäres Team kombiniert wissenschaftliche Expertise mit profunder Management- und Beratungserfahrung und einer unternehmerischen sowie praxisorientierten Arbeitsweise. Unser Beratungsansatz integriert Forschungserkenntnisse und verbindet Strategieberatung mit Umsetzungskompetenz. Es ist uns besonders wichtig, individuell auf die Bedürfnisse unserer Klienten einzugehen.

**Anne Fries** ist geschäftsführende Partnerin bei concern. Vor ihrem Einstieg bei concern war sie in der Forschung tätig, mit Forschungsaufenthalten u. a. am INSEAD und an der Ross School of Business der University of Michigan. Sie ist Autorin verschiedener Publikationen zu Corporate Responsibility und wurde 2012 mit dem Wissenschaftspreis des Deutschen Marketing-Verbands ausgezeichnet. Anne Fries absolvierte Studium und Promotion der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln und an der HEC in Paris. Sie ist Mitglied im CSR-Beirat des Landes Nordrhein-Westfalen.



**Dr. Anne Fries**

[anne.fries@concern.de](mailto:anne.fries@concern.de)

## Impressum

© 2015 Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### **Verantwortlich**

Birgit Riess

### **Gestaltung**

Markus Diekmann, Bielefeld

### **Fotonachweis**

Nikada / iStockphoto

### **Druck**

Hans Gieselmann Druck und Medienhaus,  
Bielefeld

## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0

Birgit Riess  
Programm Gesellschaftliche  
Verantwortung von Unternehmen  
Telefon +49 5241 81-81351  
Fax +49 5241 81-681351  
birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)