

Erfolgsfaktor Corporate Responsibility

Warum engagieren sich Unternehmen im Bereich Corporate Responsibility (CR)? Auf welche Bereiche konzentrieren sie sich? Und wie stehen sie zu verbindlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen? AmCham Germany und das F.A.Z.-Institut fragten Mitglieder der Amerikanischen Handelskammer, wie unternehmerische Verantwortung in ihrem Unternehmen gelebt wird. Dabei zeichnen sich einige grundlegende Trends und Entwicklungen ab.

1. SELBST IST DAS UNTERNEHMEN: Die befragten Unternehmen gehen das Thema CR selbstbewusst an und vertrauen auf Freiwilligkeit und Eigeninitiative. Sie stellen den Unternehmen in Deutschland insgesamt ein positives Zeugnis für ihr CR-Engagement in den Bereichen Umwelt und Klimaschutz aus. Ihre eigenen CR-Maßnahmen systematisieren sie auf der Basis freiwilliger Kodizes, halten aber staatliches Eingreifen, etwa in Form verbindlicher Richtlinien, Regulierungen oder auch Subventionen, mehrheitlich nicht für notwendig und zielführend.

2. VERANTWORTUNG GLOBAL: Wachstum soll zunehmend global, nachhaltig und integrativ sein. Bei der Lösung globaler Herausforderungen wie Klimawandel und Ressourcenknappheit sehen die Befragten weltweit tätige Unternehmen in einer treibenden Rolle. Dem entspricht die mehrheitliche Forderung, die Unternehmen als Treiber des Wachstums in wirtschaftspolitische Entscheidungsprozesse einzubinden. Auch die Definition von wirtschaftlichem Wachstum soll weitläufiger gefasst und an die weltweite Verbesserung von Lebensstandards gekoppelt werden.

3. DAS GANZE BILD: CR durchdringt zunehmend Organisationen und Wertschöpfungsketten.

Anstelle von Maßnahmen ohne direkten Bezug zum Kerngeschäft konzentrieren sich die Unternehmen stärker auf die Umsetzung von CR-Maßnahmen im eigenen und durch das eigene Unternehmen. Die Zahl der für CR als relevant eingeschätzten Motivationsfaktoren und Stakeholdergruppen steigt deutlich. Das zeigt, dass Unternehmen ein zunehmend umfassendes und ganzheitliches Verständnis von CR haben.

4. KÖNIG KUNDE: Die Bedeutung von Kunden und Verbrauchern nimmt zu. Unter den Motivationsfaktoren für CR-Maßnahmen gewinnen die Kundenanforderungen massiv an Bedeutung, das Bewusstsein für ihren Einfluss wächst deutlich. Unternehmen sehen in der Nachfrage durch den Verbraucher einen entscheidenden Treiber für die Produktion nachhaltiger Produkte.

5. GELDWERTE VORTEILE: Das Bewusstsein für die Chancen von CR wächst. Die befragten Unternehmen erkennen in ihrem CR-Engagement immer stärker Wettbewerbs- und Kostenvorteile. Sie bewerten CR-Aktivitäten nicht als notwendiges Übel, sondern zunehmend als echten Erfolgsfaktor für ihr Geschäft. Erst auf dieser Basis kann Nachhaltigkeit zur Grundlage zukunftsfähiger Geschäftsmodelle werden.

Selbstbewusstsein und Eigeninitiative

Die befragten Unternehmen gehen das Thema CR selbstbewusst an und vertrauen auf ihre Eigeninitiative. Den Status quo unternehmerischen Engagements in Bezug auf Umwelt und Klimaschutz beurteilen die Befragten optimistisch: Mehr als 80 Prozent stimmen der These zu, dass Unternehmen schon jetzt erkannt haben, dass sie ihre Prozesse langfristig nachhaltig gestalten und auf ein integratives Nachhaltigkeitskonzept hinarbeiten müssen. Dabei sind nur 26 Prozent der Meinung, dass nachhaltige Produktion durch den Staat subventioniert werden solle. Insgesamt wird die Notwendigkeit für staatliche Regulierung und verbindliche Rahmenbedingungen relativ niedrig bewertet: Lediglich 8 Prozent der Befragten stimmen der These zu, dass ein Umdenken bei Unternehmen und Verbrauchern nur durch stringente Regulierung erreicht werden könne.

Für ihre eigene CR-Arbeit orientiert sich die Mehrzahl der Unternehmen im Vergleich zu 2005 zunehmend freiwillig an externen oder unternehmenseigenen Kodizes, die eine Richtlinie für das eigene CR-Engagement bilden. Dies wiederum lässt auf eine zunehmende Systematisierung und ein steigendes Bewusstsein für die Notwendigkeit verlässlicher, nachhaltiger Grundlagen für CR-Aktivitäten schließen.

Diese Standards sollen jedoch lediglich als freiwillige Leitlinien für Unternehmen fungieren und Handlungsoptionen aufzeigen. Verbindliche Vorgaben, Standards oder Richtlinien zur Durchsetzung und Messung von CR sind aus Sicht der Mehrheit der Befragten nicht erforderlich oder zielführend. Ähnlich wie in der Befragung aus dem Jahr 2008 befürworteten 80 Prozent der Teilnehmer die Notwendigkeit, dass Unternehmen CR-Maßnahmen selbstbestimmt und entsprechend ihrer individuellen Herausforderungen planen sollten. Das passt zur als geringer eingeschätzten Gefahr, CR könne als Werbeinstru-

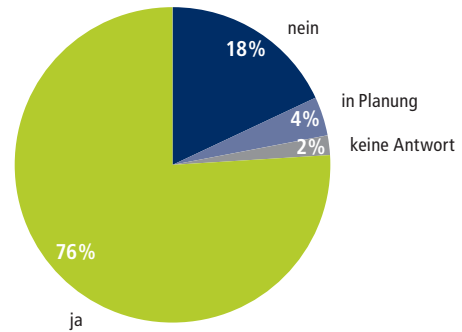


Abbildung 1: Liegt den CR-Aktivitäten Ihres Unternehmens ein Kodex zugrunde?

F.A.Z.-Institut

ment missbraucht werden: Nur noch 16 Prozent der Befragten von 2014 sehen dieses Risiko, das damit deutlich schwächer eingeschätzt wird als noch vor fünf Jahren. Offensichtlich schätzen sich die Unternehmen mit Blick auf ihre CR-Maßnahmen gegenseitig als positiv und ehrlich ein.

Global, nachhaltig, integrativ

Bei der Bewältigung zentraler Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, etwa Klimawandel und Ressourcenknappheit, sehen die Befragten die Unternehmen in der Pflicht: 94 Prozent bewerten die Rolle global agierender Unternehmen als „sehr wichtig“ oder „wichtig“, dicht gefolgt von nationalen Regierungen mit 92 Prozent und internationalen Organisationen mit 88 Prozent. Allerdings: Wertet man nur die Stimmen für „sehr wichtig“ aus, liegen die internationalen Organisationen vorne, gefolgt von nationalen Regierungen auf Platz zwei und global agierenden Unternehmen auf Platz drei. Offensichtlich besteht Konsens darüber, dass die internationalen Organisationen an der Spitze der Bewegung stehen (müssen). Global agierenden Unternehmen hingegen wird zugetraut, sich aktiv zu engagieren und das Thema dadurch in die Breite zu tragen.

Mit 66 Prozent sieht ein Großteil der Befragten die Unternehmen als entscheidende Multiplikatoren für

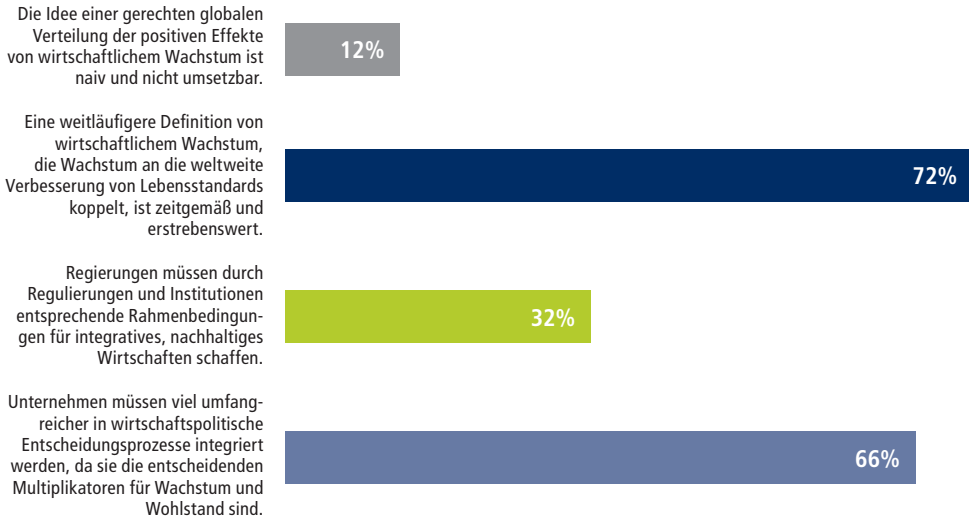


Abbildung 2: Fokus Weltwirtschaft: Der Ruf nach integrativem, nachhaltigen Wirtschaften wird immer lauter.

Wachstum und Wohlstand, die bei wirtschaftspolitischen Entscheidungsprozessen stärker eingebunden werden sollten. Vor dem beschriebenen Hintergrund ist das nur konsequent: Wem globale Verantwortung zugeschrieben wird, der sollte auch in die entsprechenden wirtschaftspolitischen Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Nur gut ein Drittel der Befragten befürwortet die Aussage, dass Regierungen durch Regulierungen und Institutionen entsprechende Rahmenbedingungen für integratives, nachhaltiges Wirtschaften schaffen müssen.

Bemerkenswert ist: Es besteht nicht nur Konsens darüber, dass globale Unternehmen entscheidende Treiber des Wachstums sind, sondern auch darüber, dass dieser Wachstumsbegriff neu gefasst werden sollte. Eine große Mehrheit von 72 Prozent der Befragten stimmt der Aussage zu, dass eine weitläufigere Definition von wirtschaftlichem Wachstum, die Wachstum an die weltweite Verbesserung von Lebensstandards koppelt, zeitgemäß und erstrebenswert sei. Der Trend geht also nicht allein zu nachhaltigem, sondern gleichermaßen zu integrativem Wachstum.

CR durchdringt Organisationen und Wertschöpfungsketten

Die befragten Unternehmen sehen die Umsetzung von CR-Maßnahmen zunehmend in der eigenen Organisation verankert. Das äußert sich unter anderem in einer leichten Verschiebung der Gestaltung von CR-Maßnahmen. Statt – wie noch bei der Erstbefragung 2005 von der Mehrzahl angegeben – über sogenanntes Corporate Giving eine externe Institution finanziell zu unterstützen (hierbei ist nicht unbedingt ein Bezug zum Kerngeschäft des jeweiligen Unternehmens gegeben), konzentrieren sich die Unternehmen nun stärker auf die Umsetzung von CR-Maßnahmen im und durch das eigene Unternehmen. So setzen 76 Prozent der Befragten auf die interne Anwendung von CR-Leitlinien im Unternehmen und jeweils 72 Prozent auf Corporate Volunteering und Corporate Giving. Dass der Bereich „Nachhaltige Produktion und Entwicklung“ mit 62 Prozent etwas abgeschlagen ist, liegt wohl vor allem daran, dass mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen dem Dienstleistungssektor zugeordnet werden kann.

Wie schätzen Sie die Relevanz der CR-Aktivitäten Ihres Unternehmens bei Ihren jeweiligen Stakeholdern ein?					
	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	sehr unwichtig	keine Antwort
Mitarbeiter	44%	46%	8%	0%	2%
Gemeinde/Staat	20%	62%	14%	2%	2%
Kunden	22%	48%	24%	2%	4%
Kapitalgeber	18%	30%	30%	4%	18%
Lieferanten	8%	38%	32%	12%	10%

F.A.Z.-Institut

Abbildung 3: Fokus Stakeholder

Die hohe Bedeutung des Corporate Volunteering im Kreis der Befragten lässt sich auch historisch erklären. Es handelt es sich dabei um eine in den USA seit langem verbreitete Form des unternehmerischen Engagements, die sich offenbar auch auf die CR-Aktivitäten amerikanischer Unternehmen in Deutschland auswirkt: Von 36 befragten Unternehmen, die sich in diesem Bereich engagieren, sind 22 Tochtergesellschaften amerikanischer Mutterkonzerne.

Auch die Angaben zur Motivation der Unternehmen für ihr Engagement sprechen dafür, dass Unternehmen ein zunehmend umfassendes und ganzheitliches Verständnis von CR haben. 2005 standen noch einige wenige Faktoren im Vordergrund: So schätzten da-

mals 95 Prozent der Befragten den Faktor Mitarbeitermotivation als relevant ein, gute nachbarschaftliche Verhältnisse und Imagevorteile waren für jeweils 90 Prozent wichtig und – weit abgeschlagen – Kundenanforderungen für 33 Prozent. Inzwischen ist das Feld deutlich zusammengedrückt: Offensichtlich werden immer mehr Faktoren als sehr relevant für das eigene CR-Engagement bewertet. Mit 94 Prozent messen die Befragten aber nach wie vor dem Faktor Mitarbeitermotivation die größte Bedeutung bei, ähnlich wie 2008.

Dieselbe Entwicklung ist zu beobachten, wenn die Unternehmen die Bedeutung ihres eigenen CR-Engagements für ihre Stakeholdergruppen einschätzen sol-

Was motiviert Ihr Unternehmen, CR-Aktivitäten umzusetzen?					
	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	sehr unwichtig	keine Antwort
Mitarbeitermotivation	60%	34%	2%	0%	4%
Schaffung von sozialer Gerechtigkeit	36%	44%	14%	2%	4%
Umwelt- und Klimaschutz	54%	24%	14%	0%	8%
Imagevorteile	30%	48%	16%	2%	4%
Gute nachbarschaftliche Verhältnisse	40%	36%	18%	0%	6%
Kundenanforderungen	38%	30%	26%	2%	4%
Wettbewerbsvorteile	28%	38%	18%	8%	8%
Kostenvorteile	14%	30%	34%	12%	10%

F.A.Z.-Institut

Abbildung 4: Fokus Motivation

len. Auch hier rückt das Feld im oberen Bereich enger zusammen: Offensichtlich glauben die Unternehmen, dass sich ihre CR-Aktivitäten immer mehr auf die verschiedensten Stakeholdergruppen entlang der gesamten Liefer- und Wertschöpfungskette auswirken, vom Lieferanten über den Mitarbeiter bis zum Kunden. Die Lieferanten bilden zwar wie 2008 das Schlusslicht unter den Stakeholdergruppen, doch mittlerweile glauben 46 Prozent der Unternehmen, dass ihre CR-Aktivitäten „sehr wichtig“ oder „wichtig“ für ihre Lieferanten sind.

Die Bedeutung von Kunden und Verbrauchern nimmt zu

Grundsätzlich sehen die Befragten immer mehr Einfluss auf Seiten des Kunden und seiner Anforderungen. Mit Blick auf die Motivation für CR-Maßnahmen haben die Kundenanforderungen mit 68 Prozent im Vergleich zu 2005 (33 Prozent) massiv an Bedeutung gewonnen. Das legt die Vermutung nahe, dass das Thema Nachhaltigkeit für Kunden eine wesentlich größere Rolle spielt, als dies noch vor zehn Jahren der Fall war, und sie entsprechende Bedürfnisse und An-

forderungen entwickeln. Zugleich fühlen sich die Unternehmen offensichtlich stark dazu verpflichtet, auf diese Anforderungen zu reagieren. Die Macht der Kunden wächst deutlich.

Beim Thema Umweltschutz sehen die Befragten den Verbraucher in einer entscheidenden Rolle: 80 Prozent stimmen der Aussage zu, dass seine Nachfrage nach nachhaltigen Produkten steigen müsse, um deren Produktion voranzubringen. Bei der Frage nach der treibenden Kraft, um die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts bewältigen zu können, liegt die Zivilbevölkerung mit bemerkenswerten 84 Prozent Zustimmung auf Platz vier, noch vor den kleinen und mittelständischen Unternehmen.

Das Bewusstsein für die Chancen von CR wächst

Die befragten Unternehmen erkennen in ihrem CR-Engagement zunehmend Wettbewerbsvorteile und Chancen für ihr Geschäft. Dafür spricht sowohl die steigende Bedeutung der Kundenanforderungen als auch die wachsende Zahl der für CR als relevant ein-

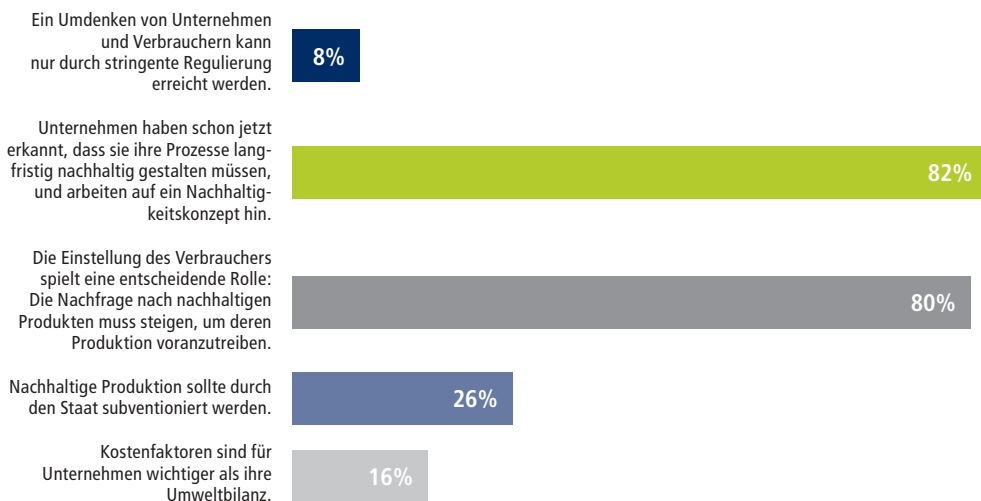


Abbildung 5: Fokus Umwelt: Klimawandel und Ressourcenknappheit zwingen uns dazu, langfristig umzudenken.

Wer wird die treibende Rolle in der Bewältigung der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts spielen?					
	sehr wichtig	wichtig	eher unwichtig	keine Rolle	keine Antwort
Internationale Organisationen	56%	32%	10%	0%	2%
Nationale Regierungen	54%	38%	6%	0%	2%
Global agierende Unternehmen	48%	46%	2%	0%	4%
Zivilbevölkerung	44%	40%	8%	4%	4%
Kleine und mittelständische Unternehmen	16%	48%	32%	0%	4%

F.A.Z.-Institut

Abbildung 6: Fokus Regierungsführung

geschätzten Motivationsfaktoren: Offensichtlich beurteilen die Unternehmen ihr CR-Engagement in Bezug auf immer mehr Faktoren als – auch wirtschaftlich – sinnvoll. Besonders die Veränderung in der Einschätzung von Kosten- und Wettbewerbsvorteilen ist von Bedeutung. Dass ihr CR-Engagement ihnen Wettbewerbsvorteile bringen würde, war 2005 nur für 36 Prozent der Befragten wichtig, während 45 Prozent diesen Aspekt als überwiegend unwichtig bewerteten. 2014 hingegen sind für 66 Prozent der Befragten Wettbewerbsvorteile ein für ihr CR-Engagement relevanter Faktor, und bei den Kostenvorteilen ist das Für und Wider mit 44 zu 46 Prozent nahezu ausgeglichen. Im Vergleich zur Erstbefragung hat also eine regelrechte Trendwende stattgefunden, die einen grundsätzlichen Wandel im Bewusstsein der Unternehmen zeigt: Sie bewerten CR-Aktivitäten nicht mehr nur als notwendiges – und womöglich teures – Übel, sondern zunehmend als echten Erfolgsfaktor für ihr Geschäft.

Allerdings: Mit Blick auf das Thema Umweltschutz geben immer noch 16 Prozent der Befragten an, dass Kostenfaktoren für Unternehmen wichtiger seien als ihre Umweltbilanz. Das korrespondiert mit dem Befragungsergebnis, wonach Kostenvorteile für die Unternehmen bei der Umsetzung von CR-Aktivitäten im Vergleich zu anderen Faktoren die geringste Rolle spielen. Das gibt Anlass zu der Vermutung, dass hier noch „Luft nach oben ist“: Das Ausloten der Chan-

cen von CR hat gerade erst begonnen. Erst auf dieser Basis kann Nachhaltigkeit zur Grundlage zukunftsfähiger Geschäftsmodelle werden.

Zur Datenbasis

Insgesamt wurden 50 Mitgliedsunternehmen der Amerikanischen Handelskammer per Online-Fragebogen befragt. Dabei ist der Anteil an Tochtergesellschaften amerikanischer Mutterkonzerne mit 56 Prozent größer als der Anteil an Unternehmen, die ihren Hauptsitz in Deutschland haben, mit 42 Prozent. Die Unternehmensgröße variiert, wobei die Anzahl der großen Unternehmen bei weitem überwog. 78 Prozent der Unternehmen haben mehr als 500 Mitarbeiter in Deutschland. Weltweit liegt die Mitarbeiterzahl bei 62 Prozent der Unternehmen bei mehr als 10.000. Weitere 16 Prozent haben zwischen 5.000 und 10.000 Mitarbeiter weltweit. Die Geschäftsfelder der Unternehmen sind mit mehr als 15 Branchen breitgefächert. Am häufigsten vertreten sind Pharma und Biotechnologie sowie Fahrzeugbau und -zubehör und verschiedene Dienstleistungsbereiche.

Die beiden Vergleichsbefragungen wurden ebenfalls von AmCham Germany und dem F.A.Z.-Institut durchgeführt und stammen aus den Jahren 2005 und 2008. ■