

CSR MANAGEMENT IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

DETERMINANTEN UNTERNEHMERISCHER VERANTWORTUNG



UNO Flüchtlingshilfe
Deutschland für den UNHCR

GAULY

INHALTSVERZEICHNIS

1. Executive Summary	3
2. Vorgehen	4
3. Zentrale Ergebnisse	5
4. Ausblick	12
5. Appendix	13
5.1. Untersuchungsgegenstand und Methode	13
5.2. Hypothesen der Studie	14
5.3. Fragestellungen	14
Impressum	17

1 EXECUTIVE SUMMARY

In den vergangenen Jahren hat das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) enorm an Relevanz und Vielschichtigkeit gewonnen, sowohl aus eigenem Antrieb der Unternehmen heraus als auch aufgrund des zunehmenden Drucks von Politik und Stakeholdern. Um für diese neue Komplexität gewappnet zu sein, gilt es für Unternehmen insbesondere den Bereich soziale Verantwortung künftig auch strategisch zu denken. Wie also gehen Unternehmen mit diesen Entwicklungen um? Welche Strategien und Ziele werden verfolgt und mit welcher Motivation? Was ist unternehmensintern in den letzten Jahren passiert und mit welchen Erwartungen blickt man den kommenden Jahren entgegen?

Die vorliegende Studie, welche gemeinsam von der UNO-Flüchtlingshilfe und GAULY Advisors durchgeführt wurde, liefert auf Basis von 30 Gesprächen mit Vertreterinnen und Vertretern deutscher Unternehmen Einblicke zum Status quo der CSR und identifiziert übergreifende wie branchenspezifische Trends. Zentrale Erkenntnisse sind:

Unternehmen sehen sich mit zunehmender Komplexität auf allen Ebenen konfrontiert. Internationale Kriterien (SDGs, ESG-Kriterien) und neue Regulierungen (v. a. im Klimaschutz) setzen wichtige Anreize und legen Anforderungen für die Entwicklung von CSR-Strategien fest. Gleichzeitig stellen Stakeholder (Kundinnen/Kunden, Zulieferer, Mitarbeitende) immer höhere Ansprüche an Dienstleistungen, Produkte und Unternehmensführung.

Ziel von CSR-Strategien ist es, nicht nur positive Reputationseffekte zu erzielen, sondern auch Risiken zu minimieren. Denn mit zunehmender Relevanz steigt auch das Bedürfnis, CSR möglichst kontrolliert und systematisch zu gestalten. Besonders effektiv gilt CSR als Instrument für „Employer Branding“, eine Strategie zur langfristigen Bindung von Mitarbeitenden und Bewerbenden. Neben strategischen Motiven ist auch philanthropisch motiviertes Handeln stark zu beobachten – vor allem für eigentümergeführte Unternehmen ist soziale Verantwortung oft eine „Herzensangelegenheit“.

Während das Themenfeld CSR selbst immer internationaler wird, ist bei der Auswahl und Umsetzung konkreter Projekte teilweise ein regionaler Fokus zu erkennen. Insbesondere global agierende Unternehmen wählen bevorzugt Projekte in Ländern und Regionen aus, in denen sie selbst durch Unternehmens- bzw. Produktionsstandorte vertreten sind. Bestenfalls weisen Projekte zusätzlich eine Nähe zum Geschäftsmodell des Unternehmens auf, wodurch sich Synergieeffekte entfalten können. Auch eine fachliche Expertise im Wirkungsbereich des Projektes ist oft ein wichtiges Kriterium.

Eine systematische Evaluation von CSR-Strategien findet selten statt und in der Regel fehlen dazu valide KPIs. Eine Ausnahme bilden nachhaltigkeitsbezogene Themen, denn diese sind nicht nur leichter zu messen, sondern in der Regel auch kostenintensiver und stark reguliert.

Sicher ist, dass im CSR-Bereich eine Professionalisierung stattfindet. Das zeigt sich nicht nur in neuen Berufsbildern und Bezeichnungen wie „CSR-Beauftragten“, sondern auch darin, dass CSR zur Querschnittsaufgabe aufgewertet wird, deren strategische Koordination oftmals beim Management angesiedelt ist.

2 VORGEHEN

Während die Untersuchungen zur Außenwahrnehmung eines umfassenden CSR-Reportings in den vergangenen Jahren signifikant zugenommen haben, liegen nach wie vor kaum Daten zur Ausrichtung der Unternehmensverantwortung im Vorfeld sowie zu den, der hier bestimmenden Determinanten vor. Offen bleibt, wo im Unternehmen die Entwicklung entsprechender Strategien und sich daraus ableitender Projekte und Initiativen verortet wird. Auch die Frage danach, ob Abläufe und Prozesse hierbei einer bestimmten Struktur folgen, wurde bislang nicht beantwortet.

Zentrales Forschungsinteresse der vorliegenden Studie sind deshalb die bestimmenden Determinanten bei der grundsätzlichen Ausrichtung der Corporate Social Responsibility.

In Vorbereitung auf die Interviews wurden dabei verschiedene Vorannahmen zu folgenden Themen aufgestellt, welche es zu prüfen galt:

- Allgemeine Ausrichtung im Bereich CSR
- Unternehmensziele im Kontext von CSR
- Auswahl der Förderprojekte
- Evaluationsprozesse
- Einflussnahme des Managements.

Ziel war es, die Gespräche mit Entscheidenden sowie Expertinnen und Experten als Basis für eine Einschätzung der aktuellen Lage und Herausforderungen zu nutzen. Damit liefert die vorliegende Studie dezidiert nur eine Momentaufnahme. Mit Start-ups, mittelständischen Firmen und Konzernen wurden nicht nur Unternehmen verschiedener Größen, sondern auch verschiedene Unternehmensformen – vom eigentümergeführten Unternehmen bis zur Aktiengesellschaft – berücksichtigt. Zusätzlich stammen die Interviewten aus den verschiedensten Branchen: Handel, Konsumgüter, Finanzwesen, Medien, Maschinenbau, IT & Digitalwirtschaft und Investitionsgüter. So konnten neben der Beobachtung allgemeiner Trends auch Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen identifiziert werden.

3 ZENTRALE ERGEBNISSE

STAKEHOLDER PRÄGEN AUSRICHTUNG DER UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG

CSR hat vor allem in der jüngsten Vergangenheit stark an Bedeutung gewonnen, dennoch stellen Umsetzung und Anwendung viele Unternehmen noch vor konkrete Handlungsfragen. So wurden Strategien oft erst vor wenigen Jahren oder gar Monaten beschlossen und der Bedarf an Austausch und praktischen Einblicken in andere Unternehmensstrukturen ist groß. Dabei erkennen die Befragten ein relevantes Handlungsfeld und beanspruchen für sich, einer eigenen CSR-Strategie weiterhin bzw. auch künftig eine entsprechende Bedeutung beizumessen. Damit verbunden sind oftmals komplexe Managementprozesse: Die Geschäftsleitung gibt Rahmenbedingungen vor, Modelle, Zielvorgaben und Roadmaps werden von Arbeitsgruppen konzipiert und verschiedene Instrumente wie Wesentlichkeits- oder Risikoanalysen werden vorangestellt. Ziel ist eine kohärente Strategie, die Planungssicherheit bietet. Doch die sich schnell ändernden Rahmenbedingungen führen dazu, dass CSR-Strategien „work in progress“ bleiben. Klar ist, dass CSR nicht mehr als Nebenaktivität des eigentlich unternehmerischen Handelns wahrgenommen wird, sondern als integraler Bestandteil aller Prozesse mit entsprechender Bedeutung für das Management.

Druck zur Anpassung kommt unter anderem aus dem immer komplexer werdenden regulatorischen Kosmos: In Europa müssen große kapitalmarktorientierte Firmen bereits seit 2017 über ihre CSR-Aktivitäten berichten, und mit neuen Klimaschutzgesetzen auf nationaler und europäischer Ebene wird der Anreiz, Geschäftsmodelle nachhaltiger zu gestalten, umso größer. Gleichzeitig verpflichtet das Lieferkettengesetz in Deutschland zur Wahrung der Menschenrechte entlang der gesamten Produktion. Somit muss verantwortungsvolles Handeln auch außerhalb des eigenen Betriebs gewährleistet werden. Dies ist vor allem für international agierende Großkonzerne relevant, aber auch für Zulieferer, die als Zwischenglied in Produktionsketten agieren. Internationale Kriterien wie die SDGs und ESG-Kriterien dienen zudem als wichtige Orientierungspunkte bei der Gestaltung von CSR-Strategien, Letztere vor allem im Finanzwesen. Dort gibt es zum Teil eigene Bereiche, welche sich der Aufgabe widmen, Investorenbedürfnisse entlang der ESG-Kriterien zu analysieren. Eigentümergeführte Unternehmen orientieren sich weniger an solchen Kriterien und gestalten ihre Projekte primär entlang ihrer Unternehmensphilosophie und fachlichen Kompetenz. Für IT-Unternehmen kommen zudem der gesetzliche Datenschutz sowie gesellschaftliche Ansprüche an den Umgang mit Daten als wichtige Rahmenbedingungen hinzu.

Doch der Wandel in der Unternehmensverantwortung ergibt sich nicht allein aus dem Druck politischer Rahmenbedingungen. Es sind vor allem auch die Stakeholder, die mit immer höheren Erwartungen an die Unternehmen herantreten und diese auch selbstbewusst und offen kommunizieren. Allen Branchen gemein sind etwa die steigenden Ansprüche seitens der eigenen Mitarbeitenden – viele sehen es als wichtige Voraussetzung für ein Arbeitsverhältnis, dass der Arbeitgeber seiner gesellschaftlichen Verantwortung nachkommt. Dabei wird auch eine aktive Einbindung der Mitarbeitenden in CSR-Projekte gerne gesehen. Eine weitere Stakeholdergruppe, die in den Gesprächen als besonders wichtig hervorgehoben wurde, sind die Zielgruppen des Unternehmens. Diese steuert ihre Konsumententscheidungen zunehmend bewusster und achtet dabei bspw. auf die Nachhaltigkeit von Produkten. Dies bekommen vor allem Unternehmen zu spüren, die direkt für den Verkauf an Endverbraucher und Endverbraucherinnen produzieren, insbesondere bei Konsumgütern wie Lebensmitteln und Textilwaren. Für Zulieferer im Business-to-Business-Geschäft (B2B) ist dies weniger relevant, doch auch hier fließen neben klassischen Kriterien wie Qualität und Kosten zunehmend auch CSR-Kriterien in Vertragsentscheidungen mit ein. Stakeholderpräferenzen, internationale Kriterien und entsprechende Regularien bilden somit ein ineinandergreifendes System, welches hohe Ansprüche an Unternehmen stellt. Welche der Komponenten als besonders leitgebend für die CSR-Strategie betrachtet werden, hängt sehr stark von der Branche des Unternehmens ab.

„Wir sind ein edelmetallverarbeitendes Unternehmen. Daher prüfen wir im Interesse unserer Kunden bereits seit vielen Jahren sehr gründlich unsere Lieferketten. Und das unabhängig vom Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz – worin wir keine großen Herausforderungen sehen, da entsprechende Strukturen bereits weitgehend vorhanden sind.“

- Vertreter eines global agierenden Technologiekonzerns

EIGENTÜMERGEFÜHRTE UNTERNEHMEN PHILANTHROPISCH MOTIVIERT

Wichtig bei der Frage nach den Zielen einer CSR-Strategie ist eine Unterscheidung zwischen konkreten Zielen im Rahmen einer Strategie und den sich dahinter verbergenden strategischen Motiven. Hervorzuheben ist, dass diese sehr unterschiedlich ausfallen, da auch die Hintergründe der verschiedenen Unternehmen jeweils einzigartig sind. Sie hängen von der Größe des Unternehmens, der angebotenen Dienstleistungen bzw. Produkte und auch der Unternehmensform ab. Ein Kernthema ist jedoch flächendeckend dominant: Nachhaltigkeit bzw. damit zusammenhängende Aspekte wie Klimaneutralität, Energie- und Ressourceneffizienz, Kreislaufwirtschaft, nachhaltige Rohstoffe etc. Als weitere wichtige Themen wurden Diversity, Gesundheit, Menschenrechte, (digitale) Bildung, Inklusion, Lieferketten und der Beitrag zur Gesellschaft genannt.

Eine klare Priorisierung der verschiedenen Ziele liegt in der Regel nicht vor. CSR-Strategien werden oft als Säulenmodelle konzipiert, in denen alle Bereiche eine gleichwertige Rolle spielen und ein gesamtheitliches Konstrukt bilden. Dennoch geht spätestens aus der Frage nach den finanziellen Ressourcen stets eine implizite Priorisierung der verschiedenen Ziele hervor. Besonders bei produzierenden Unternehmen dürfte diese tendenziell zugunsten von nachhaltigkeitsbezogenen Themen ausfallen.

Was die sich dahinter verbergenden strategischen Motive angeht, lassen sich drei Kernpunkte identifizieren:

RISIKOMINIMIERUNG:

Die Wirtschaftlichkeit des Geschäftsmodells ist das Primat aller unternehmerischen Entscheidungen und damit die grundlegende Voraussetzung aller CSR-Aktivitäten. Waren früher Geschäftsmodell und Verantwortung eher getrennte Sphären, fließt die unternehmerische Verantwortung zunehmend in Geschäftsentscheidungen mit ein. Hier spielt der Aspekt der Nachhaltigkeit eine besonders große Rolle, denn angesichts der sich verschärfenden regulatorischen Lage entwickelt sich nachhaltiges Wirtschaften weg von einer Möglichkeit hin zu einer ökonomischen Notwendigkeit. Entsprechend ist Risikominimierung vor allem für solche Unternehmen wichtig, die von strengen und kostenintensiven Regularien wie Klimaschutzgesetzen oder auch dem Lieferkettengesetz besonders betroffen sind.

IMAGE:

Einige Unternehmen gaben an, mit ihrer CSR-Strategie keine Reputationsziele zu verfolgen. Die meisten jedoch sahen es als wesentlichen Effekt von CSR, dass die Marke des Unternehmens durch diese an Attraktivität gewinnt. Insbesondere jüngere Zielgruppen legen zunehmend Wert auf Brand Purpose, sie wählen Unternehmen stärker nach nachhaltigen statt funktionalen Aspekten aus, wobei soziales und ökologisches Engagement eine wichtige Rolle spielt. Dies ist insbesondere in hart umkämpften Märkten mit starker Markenpräsenz wichtig, um das eigene Unternehmen besser von Mitbewerbern abzugrenzen. Gerade aber weil die Konkurrenz sehr stark ist und viele Unternehmen dahingehend aktiv sind, wird der Wirkungsgrad von PR im Zuge sozialer Aktivitäten in ihrer Bedeutung von den Unternehmen als sehr unterschiedlich eingeschätzt. Ähnlich wichtig ist der Effekt auf die Öffentlichkeit, etwa die Wirkung auf potenzielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. So wird im Rahmen von „Employer Branding“ versucht, Bewerbende und Mitarbeitende durch CSR-Projekte emotional an das Unternehmen zu binden:

„Was wir aber festgestellt haben, und das setzen wir auch ganz gezielt ein, ist, dass das die jungen Leute, die wir akquirieren, total interessiert. Der Fokus für ein Unternehmen zu arbeiten, dass sich gesellschaftlich engagiert und was mir auch die Möglichkeit gibt, mich gesellschaftlich zu engagieren, ist für junge Leute, die wir einstellen wollen, die wir suchen, die einen bestimmten Spirit in die Unternehmenskultur mitbringen müssen, enorm wichtig.“

- Vertreterin eines Digitalunternehmens

SOZIALER BEITRAG:

Der letzte Aspekt ist streng genommen das Gegenteil eines strategischen Motivs. Es geht um einen sozialen Beitrag zur Gesellschaft ohne unternehmerische Hintergründe, also um rein philanthropische Aktivitäten. Wie stark die intrinsisch altruistische Motivation sein kann, ist insbesondere bei eigentümergeführten Unternehmen deutlich spürbar. Nicht nur, aber besonders dort ist unternehmerische Verantwortung oft eine „Herzensangelegenheit“ und geschieht nicht selten unter regem persönlichem Engagement der Gesellschafter.

„Dieser Begriff des ehrbaren Kaufmanns ist in dieser familien- und inhabergeführten Firma eigentlich seit Jahrzehnten die Richtung, um die es im sozialen Bereich geht.“

- Vertreterin eines deutschen Schreibwarenherstellers

Das zentrale Kriterium bei der Initiierung von Hilfsprojekten ist die Bedarfslage in der Gesellschaft. So ist insbesondere in Fällen akuter Notsituationen, wie etwa bei der Flutkatastrophe 2021, eine deutliche Zunahme des sozialen Engagements festzustellen. Ähnlich verhält es sich etwa mit Corona-Hilfen und anhaltenden sozialen Herausforderungen der Gesellschaft, z. B. Bildungsgerechtigkeit. Dennoch sind die wenigsten Projekte vollkommen losgelöst vom Unternehmen, denn in der Regel gibt es zumindest einen regionalen Bezug oder das Projekt richtet sich an Gruppen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, etwa an die Mitarbeitenden bzw. deren Angehörige. Generell sei angemerkt, dass philanthropische Tätigkeiten selten klar trennbar von strategischen Motiven sind. Auch wenn das gesellschaftliche Wohl im Vordergrund steht, sind etwa positive Reputationseffekte ein zusätzlicher Benefit.

UNTERNEHMERISCHES ENGAGEMENT HÄUFIG MIT REGIONALEM BEZUG, NATIONAL UND INTERNATIONAL

Während das Themenfeld CSR zunehmend auch die internationale Verantwortungsübernahme in den Blick nimmt, werden konkrete Projekte gerne unter Berücksichtigung eines lokalen Bezugs ausgewählt und umgesetzt. Diese Regionalisierung ist insbesondere bei international agierenden Konzernen erkennbar: Hier haben die Projekte häufig eine Anbindung zu den jeweiligen Landesgesellschaften.

„Die Landesgesellschaften sind sehr eigenständig und treffen auf Basis ihres eigenen, ökonomisch verantwortlichen Managements dann auch die Entscheidungen, in welchen Bereichen sie mit welchem Partner zu welchem Thema aus ihrer Sicht sinnvoll zusammen gehen können und wollen. Es ist Politik der Holding vorauszusetzen, dass das Management in den Ländern im Zweifelsfall den besten Einblick darin hat, welches Thema ihrer Marktregion ein wichtiges, wesentliches und zentrales Thema ist, wo man auch mit entsprechenden eigenen Ressourcen einsteigen sollte. [...] Ich weiß, dass die Mehrheitsmeinung gilt, dass man nur dann von strategischem Corporate Citizenship spricht, wenn es sich eng am Kerngeschäft des Unternehmens orientiert. Das sehe ich komplett konträr. Ich halte Corporate Citizenship dann für zielführend, wenn es sich an den objektiven Bedarfslagen vor Ort orientiert.“

- Vertreter eines global agierenden Süßwarenherstellers

Ogleich sich die Geister darüber scheiden, wie eng die Anbindung an das Kerngeschäft und die Unternehmensstandorte sein sollte, wird ein Bezug generell als wünschenswert erachtet. Auch bei Kooperationen mit internationalen Hilfsorganisationen wird auf derartige Bezüge geachtet. Ein Grund hierfür ist, dass die Umsetzbarkeit wie auch die Glaubwürdigkeit davon profitieren, wenn man die Lage vor Ort kennt und eine gedankliche Verbindung zwischen Projekt und Unternehmen herstellen kann. Zusätzlich geht es Unternehmen bei Hilfsprojekten auch darum, eine langfristige Bindung zum eigenen Stakeholder-Umfeld aufzubauen, den Erfolg der Projekte aus erster Hand zu erleben, die Compliance sicherstellen zu können und gegebenenfalls sogar durch den Erwerb von Know-how unmittelbar zu profitieren.

Ein weiterer Aspekt, der häufig thematisiert wird, ist die Voraussetzung der fachlichen Kompetenz. Unternehmen bevorzugen es, sich in Bereichen zu engagieren, mit welchen sie sich inhaltlich auskennen und wo sie durch ihre Produkte abseits der finanziellen Unterstützung eine technische Hilfestellung bieten können. Gerade in komplexen Bereichen ist die fachliche Kompetenz aus Sicht der Unternehmen besonders wichtig, um die Notwendigkeit, Wirksamkeit und seriöse Umsetzung von Projekten gewährleisten und kontrollieren zu können.

„Wenn wir uns engagieren, dann ist es weniger so, dass wir jetzt irgendwo einen Eimer voll Geld hinwerfen und sagen, die werden schon wissen, was sie damit machen“; sondern das ist immer ein Engagement aus Komponenten unseres Lösungs- und Technologieportfolios, mit dem Engagement unserer Mitarbeiter und unserer Expertise.“

- Vertreter eines globalen Technologiekonzerns

HILFSPROJEKTE UNTERLIEGEN KAUM EVALUATIONEN

Die Frage nach der Evaluation ist von Bereich zu Bereich anders zu beantworten. Die Erfolgsmessung bei sozialen Projekten ist generell dadurch erschwert, dass sich die soziale Wirkung als zentraler Outcome nicht ohne Weiteres erfassen und in valide KPIs übersetzen lässt. Die vorstellungsgemäße Durchführung wird eher indirekt dadurch gewährleistet, dass man den Erfolg durch eine lokale Anbindung und direkte Beteiligung aus erster Hand „erfährt“. Ein Abbruch von Projekten findet in der Regel nur dann statt, wenn etwas merklich schief läuft. Eine Evaluation durch externe Dienstleister wird kaum in Betracht gezogen und findet nur vereinzelt statt. Bei einer Zusammenarbeit mit Hilfsorganisationen verlässt man sich auf die gelieferten Evaluationsberichte. Dabei spielen Vertrauen und Seriosität eine besonders große Rolle.

Anders verhält es sich bei Themen wie Ressourceneffizienz, Emissionsreduktion und Energieverbrauch. Diese Bereiche sind nicht nur regulatorisch äußerst relevant und kostenintensiv, sondern lassen sich auch einfacher messen. Hier ist eine regelmäßige Evaluation, etwa in Form von Nachhaltigkeitsberichten, für deren Erstellung vermehrt auch auf externe Dienstleister zurückgegriffen wird, notwendig.

MANAGEMENT NUR PUNKTUELL IN KONKRETE AUSRICHTUNG VON CSR-AKTIVITÄTEN EINGEBUNDEN

Eine strategische Konzeption und Umsetzung einer kohärenten CSR-Strategie bedarf einer entsprechenden Institutionalisierung. Dabei fällt auf, dass die Strukturen in verschiedenen Unternehmen durchaus Ähnlichkeiten aufweisen. Im Vordergrund steht ein neuer Berufsstand von CSR- und Nachhaltigkeitsbeauftragten, die sich anders als früher, ausschließlich und hauptberuflich mit dem CSR-Themenkomplex auseinandersetzen. Der größer werdende Workload führt dazu, dass gerade in großen Unternehmen einzelne Beauftragte nicht mehr ausreichen und ganze Abteilungen eingerichtet werden. An dieser Stelle wird die Herausforderung für CSR deutlich: Zum einen braucht es eine professionelle Gruppe von Hauptzuständigen, zum anderen darf CSR nicht zum Ressortthema verkommen, sondern muss integraler Bestandteil aller Unternehmensprozesse werden. Entsprechend gibt es ergänzend oft weitere Unternehmensorgane, welche durch ihre Querschnittsfunktion alle Bereiche des Unternehmens in die CSR-Strategie integrieren sollen. Beispiele wären etwa Panels, welche sich aus Repräsentanten der verschiedenen Unternehmensbereiche zusammensetzen und zur Aufgabe haben, Input zu liefern, aber auch Ergebnisse in die Belegschaft zu tragen. Einige Unternehmen haben darüber hinaus eine ganzheitliche CSR-Matrix implementiert, mit entsprechenden Beauftragten in allen Abteilungen. Die Frage der institutionellen Einbettung von CSR hängt selbstverständlich mit der Größe und Unternehmensstruktur zusammen, da sich hieraus je-weils eigene Vorteile und Herausforderungen ergeben. Besonders große Unternehmen etwa haben einen größeren Aufwand, die verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens einzubinden, weswegen vermehrt auf Matrix-Strukturen und andere „Querschnittsorgane“ zurückgegriffen wird.

Ähnlichkeiten in den unterschiedlichen Unternehmensbranchen weist auch die Kommunikation zwischen Management und CSR-Beauftragten auf. CSR ist als strategisches Feld dabei in der Regel direkt unter dem Management angesiedelt und hat regelmäßige und fest institutionalisierte Berichtspflichten. Im Management ist in der Regel ein Vorstandsmitglied bzw. Gesellschafter für Koordination und strategische Lenkung verantwortlich. Die Entscheidungsfindung ist analog dazu organisiert: CSR-Abteilungen arbeiten die Strategie unter intensivem Austausch heraus und berücksichtigen dabei natürlich auch die Bedürfnisse der Stakeholder. In vielen Fällen werden diese auch gezielt abgefragt. Das Management legt sich auf dieser Grundlage auf eine Strategie fest, woraufhin die Zuständigen sich weitestgehend autonom um die Auswahl konkreter Projekte bemühen. Eine „Absegnung“ durch das Management ist bei einzelnen Projekten lediglich ab einer bestimmten Größe erforderlich.

Anzumerken ist, dass eigentümergeführte Unternehmen verstärkt auch durch nichtinstitutionalisierte Entscheidungsformen geprägt sind. Kommunikation funktioniert dort oftmals durch Zuzuf, und nicht selten bringen sich die Gesellschafter deutlich aktiver in die Gestaltung einzelner Projekte ein – nicht aus Notwendigkeit, sondern aus persönlichem Engagement.

Ebenfalls interessant ist die Entscheidungsfindung bei international agierenden Großkonzernen. Durch die übliche Aufteilung in Dach- und Landesgesellschaften funktioniert eine zentral gesteuerte CSR-Strategie mit Blick auf die zunehmende Regionalisierung der Projekte nur bedingt. Dies führt dazu, dass Dachgesellschaften lediglich das strategische Rahmenwerk zentral konzipieren, während sich die konkrete Ausformulierung und Durchführung eher an den Vorstellungen der Landesgesellschaften ausrichtet. Die bereits angesprochene Regionalisierung von Hilfsprojekten findet sich somit auch in festgelegten Entscheidungsstrukturen wieder.

Unternehmensstiftungen treten vor allem bei größeren Unternehmen auf und spielen ebenfalls eine wichtige Rolle. Obgleich sie in der Regel autonom agieren, werden sie als Teil der unternehmerischen CSR-Aktivität wahrgenommen und orientieren sich auch an der Unternehmensphilosophie ihrer Gründer. Das ist jedoch nicht flächendeckend der Fall. So gibt es auch Unternehmensstiftungen, deren karitative Ziele und Tätigkeiten vom Geschäftsbereich der Unternehmen entkoppelt sind. Eine Verbindung besteht lediglich auf der persönlichen Ebene über die Gesellschafter bzw. Gründer.

Anders als in traditionsreichen Unternehmen muss CSR in Start-ups nicht in langexistierende Strukturen eingebettet werden, sondern kann gemeinsam mit dem Unternehmen entstehen und wachsen. Daraus ergeben sich für die Konzeption und Umsetzung der CSR-Strategie ganz neue Möglichkeiten sowie eine sehr enge Eingliederung von CSR-Aktivitäten in das Gesamtmanagement. Produkte werden von vornerein so konzeptioniert, dass sie zur gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens beitragen. Digitalunternehmen nutzen zudem ihre technischen Möglichkeiten, um CSR und Geschäftsmodell noch enger aneinanderzukoppeln, etwa dadurch, dass Kunden durch ihre Kaufentscheidungen über ein Punktesystem die Beteiligung an sozialen Projekten mitbeeinflussen können.

4 AUSBLICK

Im Rahmen der Interviews wurden die Gesprächspartner gebeten, ihre Erwartungshaltung für die kommenden Jahre zu schildern. Die Antworten fielen dabei im Grunde gleich aus: Es wird eine zunehmende Verstärkung der bereits existierenden Trends geben:

Der regulatorische Druck wird weiter steigen, wodurch Geschäftsmodelle grundlegend CSR-konform überarbeitet werden müssen. Besonders Nachhaltigkeit wird als Kriterium für unternehmerische Entscheidungen weiter in den Fokus rücken. Auch die Ansprüche der Stakeholder werden weiter steigen, sowohl im B2B als auch im Endverbrauchergeschäft. Angesichts dessen wird die Herangehensweise an CSR systematischer und strategischer.

Mit Blick auf die zunehmende Relevanz von CSR wird die bereits begonnene Professionalisierung weiter an Fahrt aufnehmen. CSR-Beauftragte und Abteilungen werden auch in kleineren Unternehmen eingeführt und mit mehr finanziellen Mitteln ausgestattet.

Gleichzeitig wird CSR noch stärker zur unternehmerischen Querschnittsaufgabe mit entsprechender Relevanz für das Management. Die Herausforderung wird sein, die Kommunikation zwischen Managementebene, CSR-Profis und den einzelnen Abteilungen effizient zu organisieren.

Eine akademische Ausbildung zur CSR-Fachkraft wird als wenig zukunftsweisend betrachtet. Viel eher sei die Erweiterung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen um CSR-spezifisches Know-how sinnvoll. Demnach wird die Nachfrage nach CSR-Fortbildungen wie bisher etwa von IHK oder TÜV angeboten, steigen.

Um CSR-Aktivitäten besser kontrollieren zu können und möglichst viel Nutzen aus diesen zu ziehen, wird eine verstärkte Koppelung von CSR-Projekten an die Betriebsstandorte und jeweiligen Geschäftsmodelle erwartet.

Unternehmen stellen zunehmenden Legitimationsdruck fest, welcher sie veranlasst, sich in Ländern, denen sie geschäftlich verbunden sind, als „Good Citizen“ zu positionieren.

Während Hilfsorganisationen ihren Kooperationspartnern über Tätigkeiten Bericht erstatten, sind Unternehmen zunehmend bemüht, auch selbst Evaluationsmechanismen zu entwickeln, um eine Erfolgsmessung von Unterstützungsprojekten vornehmen zu können.

5 APPENDIX

5.1. UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND METHODE

Insgesamt wurden für die Studie 30 Unternehmen mit Geschäftssitz in Deutschland befragt. Die Interviews wurden leitfadengestützt durchgeführt, da diese sowohl einen strukturierten Ablauf der Interviewsituation sowie eine nahezu identische Erhebungssituation und Vergleiche zwischen den einzelnen Interviews ermöglicht. In Anbetracht der Pandemielage wurden die Gespräche telefonisch oder in Videokonferenzen durchgeführt. Die unmittelbaren Gesprächspartner waren in den Unternehmensbereichen CSR, Nachhaltigkeit oder Unternehmenskommunikation angesiedelt, wodurch von entsprechend hoher fachlicher Expertise auszugehen war. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde auf eine möglichst breite Streuung verschiedener Branchen und Unternehmensformen geachtet.

Bei der Zusammensetzung der Befragten ist anzumerken, dass tendenziell nur solche Unternehmen einem Interview zugestimmt haben, welche im Bereich CSR sprachfähig sind bzw. sich zumindest perspektivisch mit dem Bereich auseinandersetzen werden. Über Unternehmen, die im Bereich CSR nicht bewandert sind und dahingehend auch keine Ambitionen hegen, kann diese Studie folglich keine Aussagen treffen.

5.2. HYPOTHESEN DER STUDIE

- | Hypothese I: Die Strategie der Unternehmensverantwortung orientiert sich an internationalen Kennzahlen, dem Geschäftsmodell sowie den Meinungen von Stakeholdern und Kunden(-zielgruppen).
- | Hypothese II: Ziel der CSR-Strategie ist ein Reputationseffekt.
- | Hypothese III: Es werden vor allem Projekte und Initiativen an Unternehmensstandorten unterstützt.
- | Hypothese IV: Projekte, werden durch Kennzahlen nach ihrem Erfolg bewertet.
- | Hypothese V: Die Strategie der Unternehmensverantwortung liegt im Entscheidungsspektrum der Managementebene.

5.3. FRAGESTELLUNGEN

- | Folgend werden die Fragen der Studie beleuchtet. Übergeordnet befindet sich die nachstehende Leitfrage:

Wie ist der interne Prozess für die Entwicklung der Unternehmensverantwortung in Ihrem Unternehmen strukturiert?

HYPOTHESE I

- | Welche Strategie verfolgt Ihr Unternehmen in Bezug auf die Unternehmensverantwortung?
- | Seit wann verfolgt Ihr Unternehmen diese und für welchen Zeithorizont ist sie angelegt?
| Finden ein Review/ Evaluation statt?
- | An welchen Kriterien orientiert sich Ihr Unternehmen bei der Formulierung der CSR-Strategie?
- | Unter welchen Umständen ändern sich diese Kriterien sowie die Strategie selbst?
- | Spielen internationale Kriterien (ESG, SDG) eine Rolle bei der Ausrichtung der Unternehmensverantwortung? Wenn ja, welche stehen dabei im Fokus?
- | Befragen Sie Ihre Stakeholder (Aktionäre, Kunden, Dienstleister) zum Engagement des Unternehmens? Wenn ja, in welchen zeitlichen Abständen?
- | Welche Rolle spielen Ihre Stakeholder bei der Ausrichtung der Unternehmensverantwortung?
- | Unterstützt Ihr Unternehmen Projekte, Initiativen oder Organisationen für Geflüchtete oder hat es in der Vergangenheit getan? Wenn nein, warum?
- | Welche Entwicklung sehen Sie in den nächsten fünf Jahren für die Ausrichtung der Unternehmensverantwortung?

HYPOTHESE II

- | Welche Ziele verfolgen Sie mit der CSR-Strategie?
- | Priorisieren ein oder mehrere Ziele über ein anderes?
- | Angenommen, die Unterstützung eines Projektes/Initiative hätte sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Ziele Ihrer CSR-Strategie. Wie entscheiden Sie und welche Faktoren spielen eine Rolle?
- | Unterscheiden Sie zwischen Projekten, Initiativen, Kooperationen die intern, aber nicht extern kommuniziert werden?

HYPOTHESE III

| In der Retroperspektive: Unterstützen Sie mehr lokal oder international? Arbeiten Sie dabei mit Hilfsorganisationen zusammen? Wenn ja, mit welchen?

| Wodurch kann dieser Schwerpunkt begründet werden?

| Orientieren sich die unterstützten Projekte und Initiativen am Geschäftsbereich des jeweiligen Standortes?

| Was würden Sie sich von einer Anfrage einer Hilfsorganisation wünschen? Würden konkrete Angebote, Dienstleistungen, Kooperationsanfragen an Ihr Unternehmen eine Anfrage attraktiver gestalten?

HYPOTHESE IV

| Messen Sie den Erfolg Ihrer Projekte, Initiativen, Kooperationen?

| Wenn ja, welche Kennzahlen verwenden Sie?

| Welche Kriterien setzen Sie für den Erfolg/Misserfolg eines Projektes, Initiative, Kooperation an?

HYPOTHESE V

| Hat Ihr Unternehmen eine dezidierte Arbeitsgruppe oder Team, die sich einzig mit der Unternehmensverantwortung befasst und was sind konkrete Aufgaben?

| Wo ist diese in Ihrem Unternehmen angegliedert?

| Wer entscheidet über konkrete Projekte, Initiativen oder Kooperationen die im Rahmen der Unternehmensverantwortung durchgeführt/unterstützt werden?

| Wo wird die finale Entscheidung über die Ausrichtung der Unternehmensverantwortung getroffen?

| Gibt es Unterschiede zwischen dem formal vorgesehenen und dem tatsächlichen Abstimmungsprozess?

IMPRESSUM

Herausgeber

Gauly Advisors GmbH
Palais am Pariser Platz
Pariser Platz 6a
10117 Berlin
T + 49 30 20 616 37 0
mail@gaulyadvisors.com

GAULY

In Auftrag von

UNO-Flüchtlingshilfe
Graurheindorfer Str. 149 a
53117 Bonn
T + 49 228 90 90 86 00
info@uno-fluechtlingshilfe.de



Ansprechpartner

Prof. Dr. Torsten Oltmanns
torsten.oltmanns@gaulyadvisors.com

Antje Blohm
blohm@uno-fluechtlingshilfe.de

Autoren

Prof. Dr. Torsten Oltmanns

Christian Schäfer

Gestaltung / Layout

Bekmyrat Hallyyev

Copyright

Gauly Advisors GmbH

Veröffentlichung

Dezember 2021