

# CRI Corporate Responsibility Index 2013

Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung





# CRI Corporate Responsibility Index 2013

## Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung

### Inhalt

Vorwort	4
Zusammenfassung	6
<b>1 Einleitung</b>	<b>10</b>
<b>2 CR-Management und Methodik der Studie</b>	<b>13</b>
2.1 Elemente und Gestaltungsdimensionen von CR-Management	13
2.2 Stichprobe	15
2.3 Der CR-Index	17
<b>3 Empirische Ergebnisse zum CR-Management deutscher Unternehmen</b>	<b>21</b>
3.1 CR-Strategieentwicklung und Ziele	23
3.2 CR-Governance und Organisation	35
3.3 CR-Maßnahmen	43
3.4 CR-Erfolgsmessung	56
3.5 CR-Kommunikation	60
<b>4 Empfehlungen</b>	<b>63</b>
Anhang:	
Weitere Best Practice-Beispiele aus dem CRI 2013	67
Executive Summary	75
Initiatoren	78
Liste der Best Practice-Unternehmen	80
Impressum	82

# Vorwort

Die Wirtschaft ist Teil der Gesellschaft. Was wie ein Gemeinplatz klingen mag, haben lange diejenigen verkannt, die nicht über kurzfristige Gewinnerzielung hinausgedacht haben. Unternehmen und Gesellschaft stehen in vielfältiger Wechselbeziehung zueinander – und auch in gegenseitiger Abhängigkeit. Unternehmen beeinflussen mit ihrer Geschäftstätigkeit auf vielfältige Weise das Leben der Menschen in unserer Gesellschaft und die Umwelt. Daher tragen sie Verantwortung für ihr Tun – nicht nur für die ökonomischen, sondern auch für die ökologischen und sozialen Folgen ihres Handelns. Umgekehrt sind Unternehmen auf eine intakte Gesellschaft angewiesen. Gute Bildungssysteme, eine leistungsfähige Infrastruktur, stabile politische Prozesse und nicht zuletzt sozialer Frieden mögen an dieser Stelle als Stichworte genügen.

Gesellschaftliche Herausforderungen wie die demografische Entwicklung, der Klimawandel und Ressourcenknappheit oder die soziale Gestaltung der Globalisierung wirken sich unmittelbar auf die Unternehmen und die Rahmenbedingungen einer nachhaltigen Unternehmenssicherung aus. Daher ist es nur folgerichtig, wenn angesichts der vielschichtigen gesellschaftlichen Herausforderungen die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft hinterfragt und ihr Leistungsbeitrag zur Bewältigung dieser Herausforderungen eingefordert wird.

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 und die Zeitachse für Verantwortung über mehrere Generationen zieht. Einer nachhaltigen Wirtschaftsweise kommt hierbei die entscheidende Rolle zu, denn die Art, wie Unternehmen produzieren und Dienstleistungen erbringen, wirkt sich unmittelbar auf die Gesellschaft aus – im positiven wie im negativen Sinne. Die Leistungsbeiträge von Unternehmen durch ressourceneffiziente Produkte und Produktionsverfahren, technologische und soziale Innovationen sowie sozialverantwortliches und mitarbeiterorientiertes Handeln sind Schlüsselressourcen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung. Unternehmen tragen in dem Maße zur Lösung der großen Herausforderungen unserer Zeit bei, indem sie ökologische und soziale Aspekte in ihr Kerngeschäft integrieren und als Bedingung für ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit betrachten.

---

Mittlerweile hat sich ein breit geteiltes Verständnis dafür entwickelt, was in dieser Hinsicht unter gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung zu verstehen ist und was gesellschaftliche Anspruchsgruppen wie Investoren, Mitarbeiter, Kunden sowie die Politik von Unternehmen erwarten. Internationale Vereinbarungen wie 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 Grundlage für eine Vielzahl von Managementleitfäden, Reporting- und Rating-Systemen, die sich etabliert haben, um die „Corporate Responsibility“ abzubilden. Erwartet wird, dass Unternehmen Transparenz darüber herstellen, wie sie ihrer Verantwortung nachkommen. In aller Regel äußert sich das darin, dass Unternehmen Nachhaltigkeitsberichte vorlegen und durch verschiedene Medien über ihre Leistungen informieren. Orientieren sie sich nur daran, die Indikatoren der Reportingsysteme zu erfüllen, führt es oft zu einem mehr oder weniger formalen „Abarbeiten“ der externen Anforderungen. Dabei wird häufig übersehen, dass nur dann Ergebnisse entstehen, wenn ein integriertes und ganzheitliches Verständnis der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung besteht und entsprechende Ziele und Maßnahmen in der Wertschöpfungskette des Unternehmens verankert und umgesetzt sind. Die „Outside-in“-Perspektive muss das Unternehmen um die „Inside-out“-Perspektive ergänzen – es muss die Leistungsbeiträge identifizieren, die wirklichen Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft bringen, diese im Wertesystem des Unternehmens, in Strukturen und Prozessen verankern und wirkungsorientiert steuern.

Mit dem Corporate Responsibility Index (CRI) hat die Bertelsmann Stiftung ein Instrument entwickelt, das erstmals nicht nur fragt, wie verantwortlich Unternehmen sind, sondern wie diese Verantwortung intern verankert, gelebt und umgesetzt wird. Denn nur wenn die unternehmensinternen Voraussetzungen stimmen, können gesellschaftliche Erwartungen erfüllt und gleichzeitig Mehrwert für das Unternehmen erzielt werden. Zukünftig wird der CRI regelmäßig durchgeführt.



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

# Zusammenfassung

## Hintergrund der Studie

Unternehmerisch verantwortungsvolles Handeln (Corporate Responsibility, kurz CR) hat in den letzten Jahren bei deutschen Unternehmen kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Aus einem durch einzelne Vorreiter und einer Vielzahl von Einzelaktivitäten geprägten Feld ist ein für alle Unternehmen relevantes Thema geworden, das zunehmend professioneller bearbeitet wird. Dennoch bleibt aktuell ein heterogenes Bild. Die Unterschiede zwischen „CR-Champions“ und „Startern“ sowie zwischen Branchen, Unternehmensgrößen und Organisationsformen sind erheblich; die Dynamik der Entwicklung ist hoch.

Daher erschien es notwendig und sinnvoll, eine aktuelle und umfassende Bestandsaufnahme zum Entwicklungsstand von CR in Deutschland vorzunehmen und die von verschiedenen Akteuren dringend benötigten Informationen bereitzustellen: den Unternehmen und Verbänden Vergleichsdaten, der Politik relevante Entwicklungsfelder und der Zivilgesellschaft einen Gesamtüberblick. Die Bertelsmann Stiftung hat sich zur Aufgabe gemacht, mit der vorliegenden CRI Corporate Responsibility Index-Studie – der aktuell größten Vergleichsstudie in Deutschland – Erkenntnisse über die Umsetzung und Erfolgsfaktoren von CR in unterschiedlichen Unternehmen zur Verfügung zu stellen. 169 Unternehmen haben sich an der Untersuchung beteiligt. Die Ergebnisse helfen den für CR verantwortlichen Akteuren, die Potenziale und Vorgehensweisen besser bewerten zu können und für die Meinungsbildung oder eigene Positionierung zu nutzen.

CR erfordert wie jede andere Managementaufgabe eine Steuerung im Rahmen der Elemente (1) Strategieentwicklung und Zieldefinition, (2) Organisations- und Governancestruktur, (3) Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen, (4) Messung der Ergebnisse und (5) Kommunikation. Die Inhalte der Befragung sind genau an diesen Elementen ausgerichtet und werden in dieser Form hier berichtet. Damit ist gewährleistet, dass alle relevanten Facetten des CR-Managements berücksichtigt sind.

---

Der im Rahmen der Studie entwickelte CR-Index setzt sich aus Governance-, Maßnahmen- und Ergebnis-Index zusammen. Er ermöglicht, dass sich Unternehmen auf einfache Weise mit anderen Unternehmen, unabhängig von Branche und Geschäftsmodell, vergleichen können. Weitere Hintergrundinformationen bieten die umfassenden Detailergebnisse pro Abschnitt.

## Ergebnisse der Studie

Die Motive der Unternehmen für CR-Aktivitäten sind primär wirtschaftlicher Natur. Im Vordergrund steht die Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern und damit die Erschließung von Absatz- und Arbeitsmärkten. Damit werden Differenzierungsmerkmale entwickelt und genutzt. Ein weiteres Motiv ist die Verbesserung des Images respektive die Vermeidung von Reputationsschäden. Aber auch das nicht primär wirtschaftlich motivierte Handeln, wie es insbesondere im Rahmen von Corporate Citizenship-Aktivitäten üblich ist, spielt eine Rolle.

**CR-Management umfasst verschiedene Gestaltungsdimensionen, wobei vier den Erfolg besonders stark beeinflussen:**

- die Unterstützung durch das Top-Management
- eine gelebte Wertekultur im Unternehmen
- die Integration von CR in die Wertschöpfungskette
- die Ergebnismessung.

Für viele Unternehmen ist CR mittlerweile selbstverständlicher Teil der Unternehmensführung. Den besten Unternehmen im Index gelingt es, die CR-Strategie in die Unternehmensstrategie zu integrieren.

Einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren ist die Integration von CR-Maßnahmen in die Wertschöpfungskette. Die Untersuchung zeigt jedoch noch deutliche Lücken zwischen der Akzeptanz auf der Leitungsebene (73 Prozent Zustimmung) und der Integration in Geschäftsprozesse (39 Prozent Zustimmung).

Eine wesentliche Herausforderung ist für viele Unternehmen auch die Entwicklung eines Ziel- und entsprechenden Kennzahlensystems für CR-Maßnahmen. 34 Prozent der Unternehmen messen Ergebnisse ihrer CR-Aktivitäten bisher überhaupt nicht. Die Definition der Indikatoren, die Bereitstellung der Daten, die Integration in das Unternehmenscontrolling und der Einsatz als Steuerungsinstrument sind in vielen Unternehmen nicht hinreichend gelöst. Der Aufwand für ein Ziel- und Kennzahlensystem lohnt sich, da die Messung zu Transparenz führt und CR-Erfolge erst sichtbar macht. Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Messung und erfolgreicher Umsetzung von Maßnahmen. Darüber hinaus beeinflusst die Messung positiv die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den CR-Aktivitäten im Unternehmen. Die Messung macht positive Wirkungen einer CR-Maßnahme sichtbar und ermöglicht eine erfolgreiche Steuerung der Aktivitäten.

Die Kommunikation über CR ist meistens stark nach innen gerichtet. Ein Austausch mit externen Stakeholdern findet kaum statt und wird von diesen wenig wahrgenommen. Nur etwa 20 Prozent der Unternehmen bestätigen, dass Kunden, Geschäftspartner oder Medien/Öffentlichkeit die CR-Maßnahmen gut kennen. Dies liegt daran, dass formalisierte externe Stakeholder-Dialoge bis heute noch großenteils fehlen. Weniger als 25 Prozent der Unternehmen pflegen einen systematischen Austausch mit Geschäftspartnern, Medien, Politik oder Non-Profit-Organisationen.

In der CR-Kommunikation liegt daher noch eine wesentliche Herausforderung für das zukünftige CR-Management.

### Blick in die Zukunft

Aus der Studie sind einige Handlungsempfehlungen für die Strategie(weiter)entwicklung in den Unternehmen abzuleiten. Die CR-Champions zeigen, wie man in allen Dimensionen des CR-Managements die Chancen wirkungsvoll nutzt und Risiken erfolgreich vermeidet:

- Eine **CR-Strategie** gehört auch im Selbstverständnis der befragten Unternehmen zu den Hausaufgaben und sollte in die Gesamtstrategie des Unternehmens eingebettet sein. Aufgrund der Querschnittsfunktion von CR erfordert dies die laufende Steuerung durch die Unternehmensleitung.
- **Ziele** und **Kennzahlen** sind für die CR-Steuerung unverzichtbar. Unternehmen, die sich damit umfassend beschäftigt haben, tendieren mittlerweile zu einer Konzentration auf das Wesentliche.
- **CR-Berichterstattung** gehört für viele Großunternehmen bereits zum Standard. Andere nehmen davon Abstand oder können den Aufwand nicht leisten. Die Zufriedenheit aller Stakeholder ist noch gering, da vorhandene Berichte auf eine mangelnde Beachtung stoßen. Für Großunternehmen sowie Kleine und Mittelständische Unternehmen (KMUs) liegt eine besondere Herausforderung darin, die Inhalte der Berichterstattung so zu gestalten, dass sie nicht nur den externen Rahmenbedingungen genügen, sondern auch für die interne CR-Steuerung essenziell sind.
- Der **CR-Handlungsrahmen** und die Materialität sind weiter zu konkretisieren, d.h. es sind die Fragen zu beantworten, welche CR-Themen als besonders relevant erachtet und welche konkreten Maßnahmen durchgeführt werden. Jede Maßnahme sollte mit Zielen versehen sein.
- Es gibt zahlreiche **Best Practice-Beispiele**, und das Interesse an einem Austausch zwischen Unternehmen wird weiterhin sehr hoch sein. Dies gilt auch für einen branchenübergreifenden Dialog, um den Blick über den Tellerrand zu öffnen.



- 
- Die **CR-Kommunikation** sollte externe Stakeholder besser berücksichtigen und – auch durch begleitende Marketing-Kommunikation – auf eine breitere Wahrnehmung abzielen, um die gewünschte Wirkung als Differenzierungsmerkmal erreichen zu können.
  - Schließlich mangelt es im CR-Bereich an einer konkreten **Wirkungsmessung**, was mitunter auf eine mangelnde Auseinandersetzung mit Zielen und Messung zurückzuführen ist.

Der Bericht zeigt den Status quo des CR-Managements in der deutschen Unternehmenslandschaft auf. Es ist eine deutliche Dynamik erkennbar: CR wird künftig eine wachsende Bedeutung beigemessen. Die Folgemessungen werden zeigen, welche Unternehmen und welche Themenfelder die größten Fortschritte machen. Dies wird die Erkenntnisse über die Erfolgsfaktoren unternehmerischer Verantwortung weiter vertiefen.

# 1 Einleitung

Corporate Responsibility (CR) steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln in den operativen und strategischen Kernprozessen des Unternehmens, d.h. in der gesamten Wertschöpfungskette. CR findet somit Eingang in betriebswirtschaftliche Kernprozesse wie F&E, Logistik, Marketing und Vertrieb, in die Entwicklung und Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen sowie in den Umgang mit Stakeholdern wie Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und der Umwelt. Darüber hinaus umfasst CR auch Aktivitäten im Bereich Corporate Citizenship, d.h. Aktivitäten im gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens. Bei CR geht es um eine ganzheitliche Betrachtung der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens auf die Gesellschaft. Die gestiegene Anspruchshaltung an gute Unternehmensführung ist eine Herausforderung für Unternehmen. Noch vor wenigen Jahren wurde von ihnen in erster Linie erwartet, qualitativ hochwertige und sichere Produkte zu produzieren, am Markt möglichst langfristig erfolgreich zu sein und auf dieser Basis sichere Arbeitsplätze zu schaffen. Die Erreichung dieser Ziele sollte gesetzeskonform erfolgen, freiwillige Zusatzleistungen von Unternehmen für ihre Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, für Umwelt und Gesellschaft wurden von den Stakeholdern nur sehr eingeschränkt erwartet. Heute sind Unternehmen zunehmend gefordert, einen Beitrag zu den ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit zu leisten.

Eine besondere Unternehmenskultur oder die Entwicklung innovativer umweltfreundlicher Produkte kann Differenzierung vom Wettbewerb bringen und somit zum strategischen Vorteil werden. Unternehmerische Verantwortung kann Unternehmen helfen, Risiken zu minimieren, neue Märkte zu erschließen, sehr gute Mitarbeiter einzustellen, starke Marken aufzubauen, Kosten zu reduzieren und Innovationen hervorzubringen. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen komplexe Herausforderungen meistern: CR-Risiken, die z.B. durch Korruption oder Menschenrechtsthemen entstehen können, sind zu vermeiden.

CR kann nur erfolgreich sein, wenn es strukturell im Unternehmen und in den Geschäftsprozessen verankert ist sowie wenn Fortschritte und Ergebnisse messbar sind. Die erfolgreiche Integration von CR in die Kernprozesse des Unternehmens erfordert eine wirksame Steuerung.

---

Dies macht es erforderlich, CR als Querschnittsthema in die verschiedenen Funktionsbereiche zu integrieren sowie Ziele und Maßnahmen bereichsübergreifend zu kontrollieren und zu steuern. Dies stellt viele Unternehmen vor Herausforderungen.

Erfolgreiches CR-Management setzt die Kenntnis der relevanten Hebel und Erfolgsfaktoren entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens voraus. Da die CR-Erfolgsfaktoren häufig sehr spezifisch und oftmals nicht mit dem üblichen betriebswirtschaftlichen Instrumentarium zu steuern sind, haben Unternehmen Bedarf an Informations- und Erfahrungsaustausch mit Experten, Vorreitern und ihrer Peer Group.

Der Corporate Responsibility Index CRI 2013 leistet dies erstmals für deutsche Unternehmen. Er bietet Unternehmen erstens Einblicke in den Status quo des CR-Managements bei Unternehmen verschiedener Branchen. Zweitens bietet er ein Benchmark der eigenen Leistung im Vergleich zu den Leistungen der Wettbewerber in einer Branche und im Vergleich zu den „CR-Champions“ der Stichprobe, d.h. den besten zehn Prozent der Teilnehmer. Der CRI 2013 liefert drittens eine Analyse der Kernerfolgsfaktoren erfolgreichen CR-Managements und schließlich viertens eine Plattform zum Austausch von Erfahrungen und Best Practices im Kreis der teilnehmenden Unternehmen.

Im Rahmen dieser Studie wurden insgesamt 169 Unternehmen umfassend zu ihrem CR-Management befragt. Die Stichprobe umfasst sowohl Großunternehmen als auch mittelständische Unternehmen. Damit ist der CRI 2013 die bisher umfangreichste Studie zum CR-Management deutscher Unternehmen. Der CRI 2013 basiert auf den Vorerfahrungen der Studie „Unternehmerische Verantwortung in der Praxis 2010“ der concern GmbH und der Universität Bayreuth mit Datensätzen von über 150 Unternehmen. Zukünftig soll der CRI alle zwei Jahre wiederholt werden. Damit ist der Index auf Kontinuität angelegt, ermöglicht Zeitreihenvergleiche und das Aufzeigen relevanter Entwicklungen und Trends im CR-Management sowohl für die Gesamtheit der beteiligten Unternehmen als auch für einzelne Branchen oder Unternehmen. In den Jahren zwischen den Erhebungen werden für die teilnehmenden Unternehmen individuelles Feedback und ein Peer-to-Peer Erfahrungsaustausch angeboten. Somit steht erstmals ein aussagekräftiges, praxisorientiertes und auf Dauer angelegtes Benchmarking-Instrument für CR in Deutschland zur Verfügung.

Unternehmen erhalten durch die Bereitstellung von Benchmarks sowie das Aufzeigen relevanter Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen konkrete Hinweise für die gezielte Steuerung und Weiterentwicklung von CR-Aktivitäten. Die Ergebnisse unterstützen Unternehmen bei der Strategiekonzeption und Umsetzung von CR. Mit dem CRI wird ein Mess- und Steuerungsinstrument geschaffen, das die Qualität der Umsetzung von CR im Unternehmen abbildet. Neben der Darstellung der Gesamtergebnisse wird den Teilnehmern ein individualisierter Einzelbericht zur Verfügung gestellt. Zusätzlich begleitet die Bertelsmann Stiftung die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse durch ein umfangreiches Workshop-Angebot für die teilnehmenden Unternehmen.

Durch das Aufzeigen von Entwicklungen und Trends im Zeitverlauf soll die CR-Diskussion in Theorie und Praxis maßgeblich weiterentwickelt und die Professionalisierung von CR bei deutschen Unternehmen gefördert werden. Der Gesamtbericht sowie der individualisierte Unternehmensreport ermöglichen Unternehmen zudem, ihren eigenen Stand im Vergleich zur Gesamtstichprobe oder ihrer Branche zu ermitteln und daraus Handlungsfelder abzuleiten. Die regelmäßige Erhebung des CRI bietet weiterhin für Unternehmen die Möglichkeit, Entwicklungen im Zeitverlauf in der Branche zu verfolgen und Trends frühzeitig zu identifizieren.

Neben den Unternehmen bietet der CRI auch Nutzen für folgende Stakeholder-Gruppen:

- **Verbände:** Für Verbände bietet die Studie einen Einblick in den aktuellen Stand der CR-Aktivitäten bei deutschen Unternehmen. Verbände erhalten Anregungen für die CR-Diskussion mit ihren Mitgliedern und für konkrete Aktivitäten in ihrem Branchenumfeld.
- **Politik:** Politische Akteure werden durch die Studie über den aktuellen Status quo des CR-Managements deutscher Unternehmen informiert. Dadurch wird eine Basis geboten, politische Diskussionen über die Notwendigkeit von Regulierungen und Gesetzgebungen in diesem Bereich zu führen.
- **Zivilgesellschaft:** Die Zivilgesellschaft erhält durch die Ergebnisse des CRI einen Überblick zum Status quo der CR-Aktivitäten privatwirtschaftlicher Unternehmen. Dadurch können Anknüpfungspunkte für den Austausch sowie die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft identifiziert werden. Zudem können die Ergebnisse die öffentliche Debatte zu CR-Themen anstoßen.
- **Wissenschaft:** Die Wissenschaft bekommt Impulse für Forschungsaktivitäten sowie Anregungen für bi- bzw. trilaterale Forschungsk Kooperationen. Die Identifikation der relevanten Entwicklungen und Trends über Zeitreihenanalysen ermöglicht darüber hinaus eine zielgenaue Begleitforschung der CR-Kernerfolgskriterien.

Die **Darstellung der Ergebnisse** im Bericht hat folgende **Struktur**:

**Kapitel 2** enthält die Elemente und Gestaltungsdimensionen des CR-Managements und widmet sich der Methodik der Studie. In **Kapitel 3** sind die empirischen Ergebnisse zum Status quo des CR-Managements bei deutschen Unternehmen aufgezeigt und zusätzlich die Ausgestaltung der Erfolgstreiber durch die CR-Champions der Stichprobe dargelegt. Der Bericht schließt mit den Empfehlungen für die relevanten Stakeholder-Gruppen in **Kapitel 4**.

# 2 CR-Management und Methodik der Studie

## 2.1 Elemente und Gestaltungsdimensionen von CR-Management

Unternehmen, die CR erfolgreich in der gesamten Wertschöpfungskette managen und Verantwortung übernehmen für die Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft, verfügen in aller Regel über ein gut organisiertes CR-Management. Der Aufbau eines CR-Managements im Unternehmen umfasst verschiedene Elemente und Gestaltungsdimensionen, die je nach Unternehmen und Anspruchsniveau unterschiedlich ausgestaltet werden können. Zur Strukturierung der Datenerhebung und der Ergebnisdarstellung der vorliegenden Studie werden fünf Elemente eines idealtypischen CR-Managements zugrunde gelegt. Sie dienen als Rahmen zur Vorstellung der unterschiedlichen Gestaltungsdimensionen.

Abb. 1 (Seite 14) enthält die fünf Elemente von CR-Management und zusätzlich eine Übersicht der verschiedenen Gestaltungsdimensionen.

Abbildung 1: CR-Management: Elemente und Gestaltungsdimensionen

	1	2	3	4	5
<b>ELEMENTE VON CR-MANAGEMENT</b>	<b>CR-Strategieentwicklung und Ziele</b>	<b>CR-Governance und Organisation</b>	<b>CR-Maßnahmen</b>	<b>CR-Erfolgsmessung</b>	<b>CR-Kommunikation</b>
<b>GESTALTUNGS-DIMENSIONEN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integration von CR in die Gesamtstrategie des Unternehmens</li> <li>Einbindung verschiedener Stakeholder-Gruppen</li> <li>Identifikation relevanter CR-Handlungsfelder und -Themen</li> <li>Definition messbarer Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unterstützung durch das Top-Management</li> <li>Organisatorische Verankerung von CR im Unternehmen</li> <li>Budget und Durchgriffsrechte</li> <li>Vergütungsrelevanz von CR</li> <li>Wertekultur und Verhaltenskodizes</li> <li>Einsatz von CR-Management-Systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung von CR in der gesamten Wertschöpfungskette</li> <li>Einsatz von CR-Instrumenten entlang der Wertschöpfungskette</li> <li>Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeitern</li> <li>Maßnahmen zum Umweltschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CR-Ergebnismessung in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich)</li> <li>Einbettung von CR-Kennzahlen in das eigene Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maßnahmen zur internen CR-Kommunikation</li> <li>Maßnahmen zur externen CR-Kommunikation</li> </ul>

Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

Beim **ersten Element** geht es neben der Entwicklung einer CR-Strategie als Teil der Gesamtstrategie des Unternehmens darum, CR-Handlungsfelder und -Themen festzulegen. Hierzu dienen häufig Stakeholder-Dialoge mit zentralen internen und externen Stakeholder-Gruppen, die regelmäßig geführt und formalisiert werden. Ein gut strukturierter Dialog hilft, die relevanten CR-Themen für ein Unternehmen gezielt auszuwählen und durch die Teilnehmer zu validieren. Zusätzlich zur Themenauswahl sollten Unternehmen festlegen, welche konkreten Ziele sie mit CR auf der Ebene der Handlungsfelder erreichen möchten.

Das **zweite Element** umfasst die Festlegung der Organisation und Governance von CR im gesamten Unternehmen. Mögliche Gestaltungsdimensionen sind Durchgriffsrechte und CR-Budgets, die Einbettung von CR in Anreizsysteme, der Support durch die Geschäftsleitung und der Aufbau einer Wertekultur im Unternehmen. Darüber hinaus entscheiden Unternehmen in diesem Zusammenhang häufig, an welchen CR-Leitfäden, -Richtlinien oder -Management-Systemen sie sich ggf. orientieren möchten.

Beim **dritten Element** geht es um die Auswahl geeigneter CR-Maßnahmen. Es handelt sich um Instrumente zur Einbettung von CR in die Wertschöpfungskette, Angebote für Mitarbeiter, Maßnahmen zum Umweltschutz und Corporate-Citizenship-Maßnahmen, d.h. Aktivitäten im gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens.

---

Nach der Umsetzung erfolgt die Wirkungsmessung, d.h. die Messung der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen der CR-Maßnahmen. Bei der Erfassung von CR-Ergebnissen im Rahmen des **vierten Elements** handelt es sich überwiegend um nicht-finanzielle Kennzahlen, die üblicherweise neu entwickelt und in das bisherige Controlling integriert werden müssen.

Im Bereich der Kommunikation, dem **fünften Element**, beschäftigen sich Unternehmen mit einer glaubwürdigen Kommunikation ihrer CR-Aktivitäten gegenüber zentralen internen und externen Stakeholder-Gruppen. Beide Gruppen interessieren sich oftmals für CR und sind u.U. auch direkt betroffen. Geeignete Kommunikationsinstrumente für beide Gruppen müssen gewählt und sinnvoll eingesetzt werden.

## 2.2 Stichprobe

Am CRI 2013 haben insgesamt 169 Unternehmen aus Deutschland teilgenommen. Im Rahmen einer Online-Befragung gaben diese detailliert Auskunft zu ihrem CR-Management. Die Stichprobe bietet einen sehr guten Überblick über die deutsche Unternehmenslandschaft, da Unternehmen verschiedener Größen und Branchen teilgenommen haben. Alle Teilnehmer erhalten neben der Gesamtauswertung der Studienergebnisse auch individuelle Unternehmensreports. Diese enthalten einen Vergleich der Unternehmensergebnisse mit den Gesamtergebnissen aus der jeweiligen Branche bzw. mit den Ergebnissen der besten CR-Performer des CRI (Top 10 Prozent, „CR-Champions“) und individuelle Handlungsempfehlungen für das eigene CR-Management. Vor der nächsten Erhebung des CRI haben die Teilnehmer die Möglichkeit, an Workshops zu ausgewählten CR-Themen und Best Practices teilzunehmen. Die Workshops bieten eine Plattform für Erfahrungsaustausch und Vernetzung von Unternehmen.

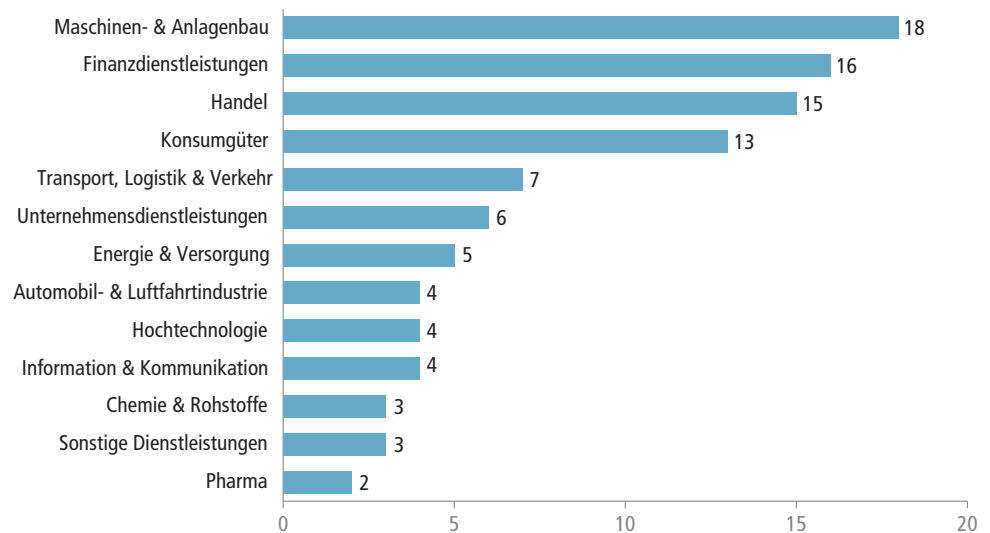
Die Datenerhebung erfolgte in der Regel mithilfe eines Online-Fragebogens. Der Fragebogen umfasst insgesamt 50 Fragen zu Themen wie CR-Strategieentwicklung und Zielsetzungen, zu Governance und Organisation, zu konkreten CR-Maßnahmen, zur Messung der CR-Ergebnisse, zur internen und externen Kommunikation von CR und zu Unternehmenscharakteristika. Im Anhang wurden optional weitere Daten abgefragt, z.B. zu spezifischen Unternehmenskennzahlen, die im Bereich CR eine wichtige Rolle spielen. Der Zeitaufwand betrug im Durchschnitt ca. eine Stunde. Einige CR-Verantwortliche nutzten den CRI, um gemeinsam mit Kollegen erstmals die Informationen zum CR-Management in ihrem Unternehmen zusammenzutragen. Mit 24 Teilnehmern wurden alternativ Telefoninterviews von durchschnittlich ca. 45 Minuten Länge durchgeführt.

Die umfangreiche Stichprobe des CRI 2013 ermöglicht in dieser Form zum ersten Mal Vergleiche des CR-Managements verschiedener Branchen und Unternehmensstrukturen bei deutschen Unternehmen. Die 169 teilnehmenden Unternehmen spiegeln die deutsche Unternehmenslandschaft mit relevanten Branchen gut wider: Schwerpunkte bilden der Maschinen- & Anlagenbau

(30 Teilnehmer), Finanzdienstleistungen (27 Teilnehmer), der Handel (25 Teilnehmer) und Konsumgüter (22 Teilnehmer). Weitere wichtige Branchen sind Logistik & Verkehr, Unternehmensdienstleistungen, Energie- & Versorgungsbetriebe sowie die Automobil- & Luftfahrtindustrie. Produktionsbetriebe machen 43 Prozent der Stichprobe aus, reine Dienstleistungsbetriebe 36 Prozent. Unternehmen, die sowohl produzieren als auch Dienstleistungsanbieter sind, bilden 21 Prozent der Stichprobe. Hierbei handelt es sich oftmals um Unternehmen, die als Systemanbieter auftreten. Die Stichprobe besteht je zur Hälfte aus Unternehmen mit „Business-to-Business“ (B2B)-Fokus und Unternehmen mit einer „Business-to-Consumer“ (B2C)-Orientierung.

**Abbildung 2: Branchenverteilung der teilnehmenden Unternehmen**

Angaben in Prozent

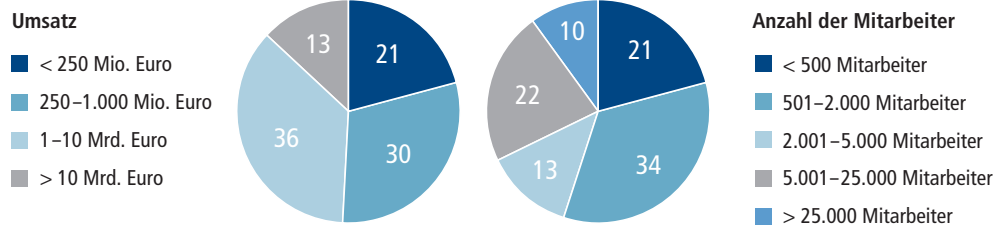


Quelle: CRI 2013.

Bertelsmann Stiftung

**Abbildung 3: Verteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter in Deutschland 2012**

Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2013.

Bertelsmann Stiftung



---

Bezüglich der Umsätze der teilnehmenden Unternehmen bildet die Stichprobe ebenfalls einen breiten Querschnitt ab. Neben großen Unternehmen mit einem Umsatz von über einer Milliarde Euro nahmen viele Unternehmen des deutschen Mittelstands an der Befragung teil. Auch bei der Anzahl der Mitarbeiter spiegelt sich die Ausgewogenheit der Stichprobe wider. Alle Unternehmensgrößen sind im CRI vertreten.

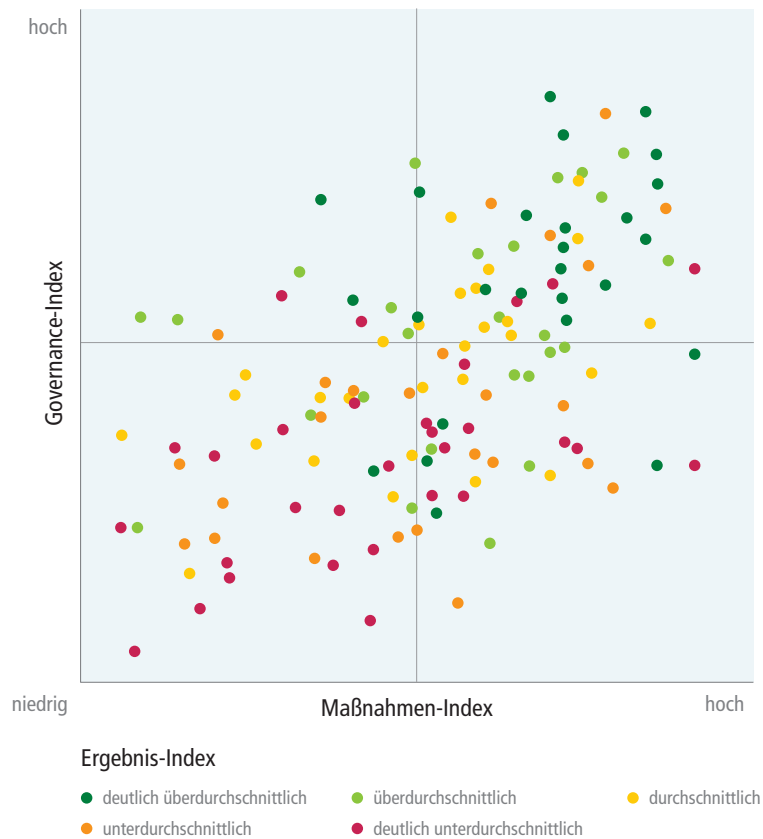
Gut ein Viertel (26 Prozent) der teilnehmenden Unternehmen sind börsennotiert. Unternehmen aus allen großen Aktien-Indizes Deutschlands nehmen am CRI teil. So sind beispielsweise 30 Prozent der DAX-Unternehmen und 32 Prozent der MDAX-Unternehmen vertreten. Unternehmen in Familienbesitz bilden mit knapp über einem Drittel (34 Prozent) der Teilnehmer ebenfalls eine große Gruppe im CRI 2013. Inhabergeführte Unternehmen machen ca. 24 Prozent der Stichprobe aus. 55 Prozent der Befragten sind mit Führungsfunktionen betraut, sieben Prozent sind Geschäftsführer/Vorstände.

### 2.3 Der CR-Index

Auf Basis der Unternehmensdaten aus der Stichprobe wurde ein Index berechnet, um die Ergebnisse der teilnehmenden Unternehmen in eine Rangfolge zu bringen und die Vorreiter-Unternehmen im Bereich CR zu identifizieren. Der CR-Index bewertet die Umsetzungsqualität von CR auf verschiedenen Dimensionen. Um eine ganzheitliche Beurteilung zu erreichen, setzt sich der CR-Index aus drei Teilindizes zusammen: dem Governance-, dem Maßnahmen- und dem Ergebnis-Index. Der Governance-Index untersucht die Qualität der CR-Organisation und -Steuerung bei den teilnehmenden Unternehmen. Durch den Maßnahmen-Index wird gemessen, wie umfangreich und gut die Unternehmen ihre CR-Aktivitäten umsetzen. Der dritte Teilindex bewertet die Ergebnisreicherung durch CR.

Die erreichte Umsetzungsqualität von CR ist unter den teilnehmenden Unternehmen noch sehr divers: „Starter“, die sich gerade am Anfang ihres CR-Managements befinden, und „CR-Champions“, die bereits sehr weit in der Umsetzung fortgeschritten sind, liegen bezüglich der im Index erreichten Punktzahl weit auseinander. Die Umsetzung von CR ist ein Evolutionsprozess, bei dem deutsche Unternehmen sich aktuell in sehr unterschiedlichen Stadien befinden. Neben Champions, die das Thema ganzheitlich angehen und bereits in weiten Teilen umgesetzt haben, gibt es auch noch viele „Starter“ und ein breites Mittelfeld, die nur in einigen Bereichen Maßnahmen umsetzen und das Thema dementsprechend eher punktuell angehen. Zwischen dem Unternehmen mit dem höchsten (886 Punkte) und dem mit dem niedrigsten Wert (255 Punkte) im Index besteht eine sehr hohe Differenz von 631 Punkten. Die maximal erreichbare Punktzahl im CRI 2013 liegt bei 1.000 Punkten. Die theoretisch mögliche Schwankungsbreite wird also zu fast zwei Dritteln ausgeschöpft. Bis zum theoretischen Maximalwert von 1.000 Punkten haben auch die zehn Prozent der Unternehmen mit den höchsten Werten (die „CR-Champions“) noch viel Potenzial, ihre CR-Performance zu verbessern.

**Abbildung 4: CRI 2013 – Vergleich der teilnehmenden Unternehmen anhand des Governance-Index, Maßnahmen-Index und Ergebnis-Index**



Quelle: CRI 2013.

Bertelsmann Stiftung

In Abb. 4 sind die Ergebnisse der teilnehmenden Unternehmen in den drei Teilindizes vergleichend dargestellt. Jeder der abgebildeten Punkte repräsentiert hierbei ein Unternehmen im CRI 2013. Die erzielte Punktzahl im Governance-Index ist auf der Ordinate abgetragen, der Maßnahmen-Index auf der Abszisse. Beide Indizes sind in der Berechnung und Darstellung unabhängig voneinander. In einer dritten Dimension wurde die erzielte Punktzahl im dritten Teilindex, dem Ergebnis-Index, durch farbliche Hervorhebung gekennzeichnet. Dabei geht die Spanne von einer deutlich überdurchschnittlichen Performance in der Ergebniserreichung (dunkelgrün markiert) bis hin zu einer deutlich unterdurchschnittlichen Performance (dunkelrot hervorgehoben). Auch dieser Teilindex wird unabhängig von den beiden anderen Teilindizes berechnet.

In der Abbildung wird die hohe Schwankungsbreite zwischen den Unternehmen mit der höchsten Punktzahl im Governance- und Maßnahmen-Index und denjenigen Unternehmen mit der niedrigs-

ten Punktzahl deutlich. Insgesamt lässt sich feststellen, dass es einen Zusammenhang zwischen dem Governance- und dem Maßnahmen-Index gibt: je besser der Wert des einen, desto besser (in vielen Fällen) auch der Wert des anderen. Dies wäre auch zu erwarten: In der Regel sollte gute Governance mit entsprechenden Maßnahmen einhergehen – und zu guten Ergebnissen führen. Der Zusammenhang ist aber keineswegs perfekt: Es gibt auch Unternehmen, die bei der Governance sehr gut abschneiden, bei Maßnahmen hingegen Nachholbedarf haben – und umgekehrt. Hier zeigen sich unterschiedliche Schwerpunkte in der Umsetzung: Einige Unternehmen priorisieren offensichtlich (bis zu einem gewissen Grad) Governance gegenüber Maßnahmen (oder umgekehrt). Empfehlenswert ist das aber nicht unbedingt: Sollen deutlich überdurchschnittliche Ergebnisse erzielt werden, braucht es sowohl gute Governance als auch gute Maßnahmen: Die grünen Punkte (deutlich überdurchschnittliche Ergebnisse) liegen weit überwiegend im rechten oberen Quadranten. Hier finden sich dementsprechend auch die Teilnehmer, die als Vorreiterunternehmen angesehen werden können und die es schaffen, auf allen drei Indexkomponenten überdurchschnittlich abzuschneiden.

Neben dem Vergleich im Gesamtranking werden die teilnehmenden Unternehmen im CRI 2013 innerhalb ihrer jeweiligen Branche bzw. innerhalb der Klasse eines bestimmten Unternehmensstyps, z.B. Familienunternehmen, miteinander verglichen. Dadurch werden die Besonderheiten der Unternehmen und die unterschiedliche Bedeutung der CR-Themen für die jeweiligen Branchen und Unternehmenstypen berücksichtigt. Zusätzlich ermöglicht ein Ranking innerhalb einer Branche bzw. innerhalb einer Unternehmensklasse, dass die Unternehmen der jeweiligen Branche sich bei ihrem CR-Management an dem „Best-in-Class“-Beispiel orientieren. Ein weiteres Kriterium für die Auswahl als bestes Unternehmen innerhalb einer Branche bzw. eines Unternehmenstyps war es, dass die Unternehmen zu den besten 20 des Gesamtindex gehören.

**Folgende Top-20-Unternehmen stachen innerhalb ihres Clusters positiv heraus:**

BMW AG	Bester Automobilhersteller/Bestes Unternehmen im CR-Index 2013
DZ Bank	Bester Finanzdienstleister
Hamburg Airport	Bestes Logistikunternehmen
Jungheinrich Aktiengesellschaft	Bester Maschinen- und Anlagenbauer
Lebensbaum – Ulrich Walter GmbH	Bestes Unternehmen aus der Gruppe der Kleinen und Mittelständischen Unternehmen
LR Gebäudereinigung GmbH	Bestes Dienstleistungsunternehmen
Phoenix Contact GmbH	Bestes Familienunternehmen

Zusätzlich zum Index wurden die teilnehmenden Unternehmen anhand ihrer Best Practice-Beispiele analysiert und verglichen. Sie hatten im Rahmen der Befragung die Möglichkeit, ein CR-Projekt ihres Unternehmens als Best Practice-Beispiel vorzuschlagen. Die genannten Projekte wurden bezüglich ihrer Qualität und ihrer Vorreiterrolle analysiert und bewertet, und es wurden die überzeugendsten Best Practice-Beispiele ausgewählt. Dabei fällt auf, dass Best Practices keineswegs nur bei den CR-Champions zu finden sind. Ähnlich wie beim Index gibt es Unternehmen, die in manchen Bereichen bereits sehr weit fortgeschritten sind und dementsprechend auch dort Best Practices vorzuweisen haben. Über die gesamte Stichprobe hinweg ließen sich innovative Maßnahmen oder ganzheitliche Ansätze finden, von denen andere Unternehmen profitieren und lernen können. Die überzeugendsten Best Practice-Beispiele werden im nächsten Kapitel vorgestellt.

# 3 Empirische Ergebnisse zum CR-Management deutscher Unternehmen

Nach der Darstellung der Einschätzungen der Teilnehmer zur Bedeutung von CR für Unternehmen wird im Anschluss der Status quo der einzelnen Gestaltungsdimensionen bei den teilnehmenden Unternehmen dargestellt. Es wird sowohl ein Überblick über die Ergebnisse der Gesamtstichprobe gegeben als auch ein Überblick zur Ausgestaltung der wichtigsten Gestaltungsdimensionen durch die CR-Champions. Darüber hinaus enthält dieses Kapitel einige ausgewählte Best Practice-Beispiele.

## Bedeutung von CR

Die Teilnehmer der Studie sprechen CR generell eine hohe Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu: 62 Prozent schätzen die Bedeutung von CR für den betriebswirtschaftlichen Erfolg als hoch bis sehr hoch ein. Dementsprechend ist es für Unternehmen wichtig, die relevanten Erfolgsfaktoren von CR zu kennen, die Wirkung ihrer CR-Aktivitäten zu messen und konkrete Ziele zu definieren.

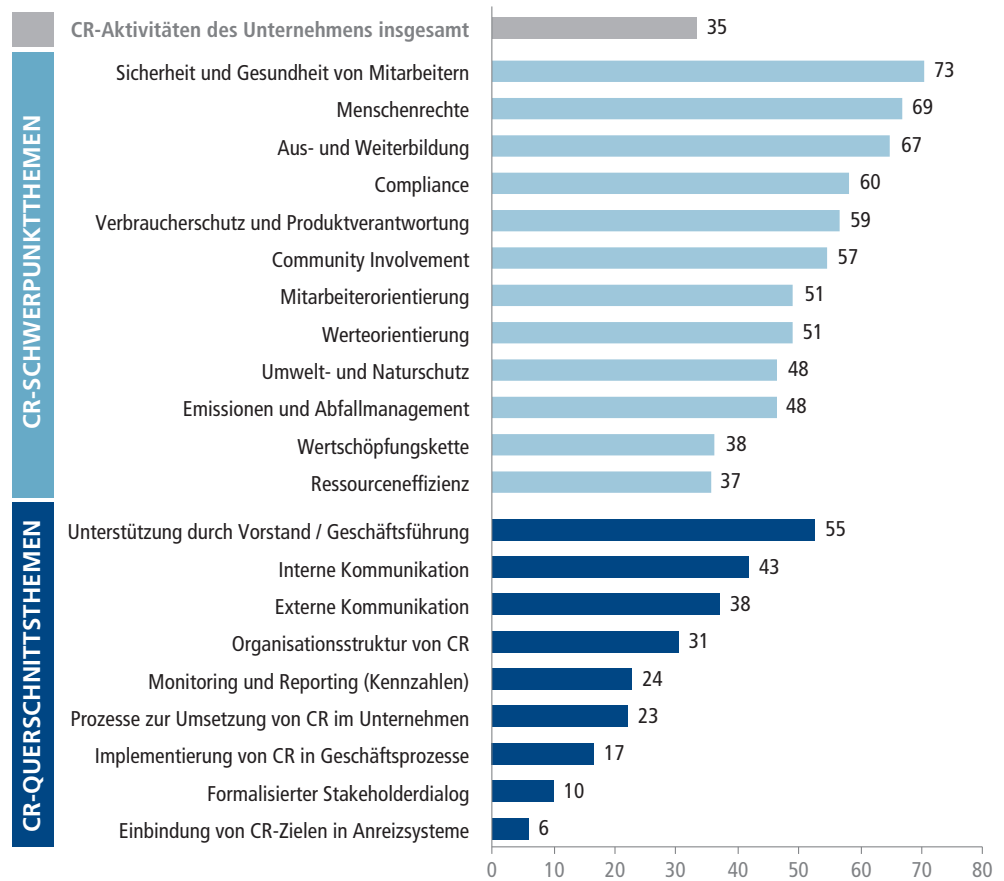
Im Hinblick auf das bisher Erreichte sind nur zwei Prozent der Teilnehmer vollkommen zufrieden mit den CR-Aktivitäten ihres Unternehmens, 33 Prozent der Teilnehmer sind sehr zufrieden. Dementsprechend besteht bei beinahe zwei Drittel der Unternehmen aus der eigenen Wahrnehmung heraus noch deutlicher Spielraum, ihr CR-Management zu optimieren.

Aus der Sicht der Studienteilnehmer gibt es auf allen Ebenen des CR-Managements noch Verbesserungspotenzial. Insgesamt weisen Unternehmen eine deutlich höhere Zufriedenheit mit CR-Schwerpunktthemen auf als mit Themen der internen CR-Steuerung – den Querschnittsthemen (s. Abb. 5). Bei CR-Schwerpunktthemen handelt es sich um konkrete CR-Aktivitäten in den jeweiligen Funktionsbereichen des Unternehmens und im Bereich des Corporate Citizenship. Die größere Zufriedenheit mit diesen Themen kann dadurch begründet werden, dass sich die Schwerpunktthemen durch die CR-Verantwortlichen allein bzw. mit der Abteilung oder in Kooperation mit einzelnen Funktionsbereichen erfolgreich umsetzen lassen (zumindest nach der Selbstein-

schätzung der CR-Verantwortlichen). Die Steuerung von CR erfordert jedoch die übergreifende Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensbereiche, um positive Ergebnisse zu erzielen. Dieser Prozess gestaltet sich oft schwierig, da Verantwortlichkeiten geklärt und verbindliche Zielvereinbarungen festgelegt und kontrolliert werden müssen.

### Abbildung 5: Zufriedenheit mit CR im Unternehmen

Zufriedenheit mit den CR-Aktivitäten des Unternehmens insgesamt sowie dem aktuellen Status des Unternehmens bei CR-Schwerpunktt Themen und CR-Querschnittsthemen (Antworten „vollkommen zufrieden“ / „sehr zufrieden“ in Prozent)



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

Besonderes Verbesserungspotenzial sehen die Teilnehmer dementsprechend bei CR-Querschnittsthemen, d.h. bei Themen, die funktionsübergreifend bearbeitet werden müssen und eine Steuerungsfunktion haben. Beispiele sind u.a. die Implementierung von CR in die Geschäftsprozesse, das Aufsetzen formalisierter Stakeholder-Dialoge und die Messung und Steuerung von CR durch Ziele und Kennzahlen.

Die Zufriedenheit der Teilnehmer mit den CR-Querschnittsthemen von der Unterstützung durch Vorstand/Geschäftsführung bis hin zur Einbindung in die Vergütungsstruktur spiegelt eine Art Evolutionsprozess der Einbettung von CR in die Unternehmen wider. Die erste und wichtigste Hürde, die Unterstützung von Vorstand und/oder Geschäftsführung zu gewinnen, haben die meisten Unternehmen bereits genommen. Dementsprechend herrscht bei diesem Thema auch bereits eine hohe Zufriedenheit. Die Zufriedenheit bei der Implementierung von CR ins Unternehmen ist bereits deutlich geringer. Mit der Einbindung von CR-Zielen in Vergütungs- und Anreizsysteme, die eine noch tiefere Integration von CR in Unternehmen erfordert, sind die Teilnehmer des CRI 2013 am unzufriedensten.

Um die Stellschrauben für die CR-Integration besser zu verstehen, wird im Folgenden der Status quo der Gestaltungsdimensionen bei den teilnehmenden Unternehmen anhand der Elemente des CR-Managements (s. Abb. 1) vorgestellt. Dabei sind die Ergebnisse der CR-Champions als Vorreiterunternehmen hervorgehoben, um Erfolgsfaktoren herauszuarbeiten und Anregungen für mögliche Veränderungsprozesse zu geben.

### 3.1 CR-Strategieentwicklung und Ziele



#### Integration von CR in die Gesamtstrategie des Unternehmens

Bei der Strategieentwicklung geht es darum, relevante CR-Handlungsfelder und CR-Themen für das Unternehmen zu identifizieren und diese in die operativen und strategischen Geschäftsprozesse zu integrieren. Welche CR-Themen haben oberste Priorität für die befragten Unternehmen? Wie werden sie identifiziert? Wer treibt die Themenpriorisierung und damit auch die strategische Ausrichtung von CR-Themen für die Unternehmen voran?

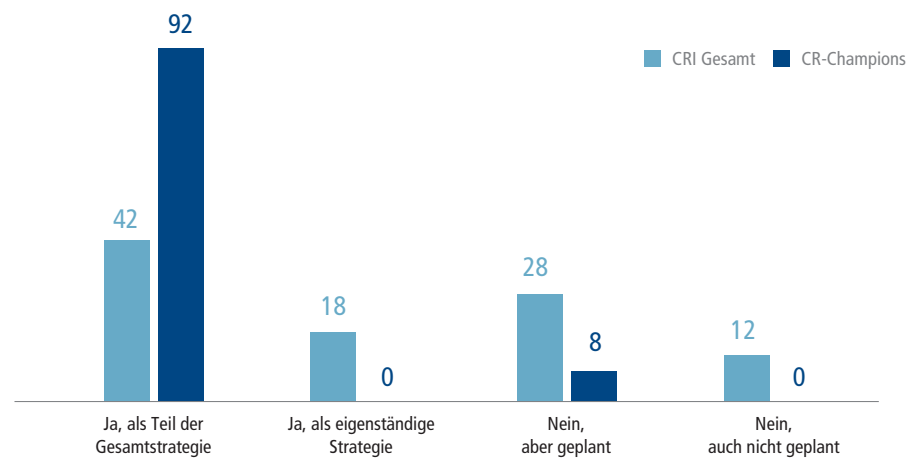
In diesem Zusammenhang wurden die teilnehmenden Unternehmen des CRI 2013 gefragt, ob es in ihrem Unternehmen eine ausformulierte CR-Strategie gibt. Dies ist bei der Mehrheit der Teilnehmer der Fall: 42 Prozent geben an, dass in ihrem Unternehmen CR Teil der Gesamtstrategie ist, weitere 18 Prozent haben eine eigenständige CR-Strategie formuliert. Nur knapp über ein Zehntel der Unternehmen verfügt bisher über keine ausformulierte CR-Strategie und plant dies auch zukünftig nicht.

Die CR-Champions gehen das Thema in sehr viel höherem Maße strategisch integriert an als die Gesamtstichprobe: Bei 92 Prozent der Champions ist die CR-Strategie Teil der Gesamtstrategie, verglichen mit nur 42 Prozent in der Gesamtstichprobe (s. Abb. 6) – ein sehr klarer Hinweis auf die Bedeutung einer integrierten CR-Strategie für erfolgreiche Umsetzung.

CR ist ein typisches Querschnittsthema, das in sehr vielen Prozessen eines Unternehmens eine Rolle spielt. Dementsprechend ist die Integration von CR in die Gesamtstrategie eine sehr gute Basis, um CR-Themen in allen Geschäftsprozessen des Unternehmens zu berücksichtigen und einen ganzheitlichen Ansatz sicherzustellen. Dies zu gewährleisten ist nicht trivial. Eine Voraussetzung ist, dass die Relevanz des Themas in den verschiedenen Funktionsbereichen wahrgenommen wird. Außerdem sind ausreichende Durchgriffsrechte für die CR-Verantwortlichen wichtig, um CR im ganzen Unternehmen zu etablieren und klare Ziele und Maßnahmen durchsetzen zu können (siehe auch Kapitel 3.2).

**Abbildung 6: Existenz einer ausformulierten CR-Strategie im Unternehmen**

Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung



---

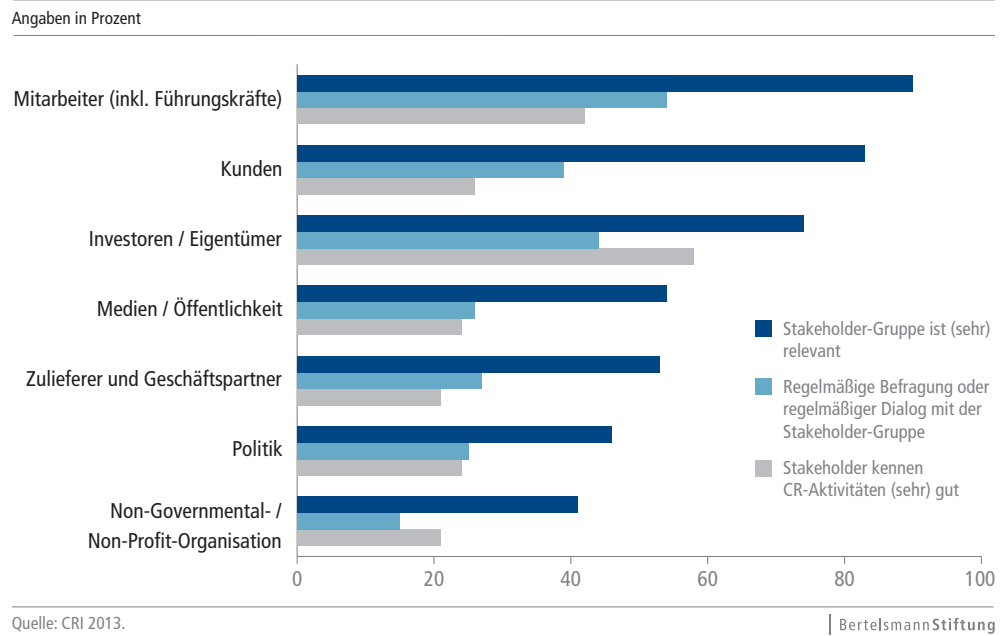
## Einbindung verschiedener Stakeholder-Gruppen

Stakeholder, also interne und externe Anspruchsgruppen, werden von Unternehmen zunehmend eingebunden, um die für die Unternehmen relevanten CR-Themen zu identifizieren. Stakeholder-Gruppen innerhalb des Unternehmens sind Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsführung. Externe Anspruchsgruppen umfassen üblicherweise Kunden, Lieferanten, Investoren, Politik, Medien und andere gesellschaftliche Gruppen. Unternehmen tauschen sich mit ihren Stakeholdern aus, um die Relevanz von CR für die einzelnen Stakeholder-Gruppen insgesamt und die Relevanz der verschiedenen CR-Themen für das Unternehmen zu erfahren. Darüber hinaus möchten sie die Erwartungen der Stakeholder bezüglich der CR-Aktivitäten des Unternehmens erfassen und herausfinden, ob die Stakeholder besonders eingebunden werden möchten.

Die Teilnehmer wurden befragt, wie sie mit den verschiedenen Stakeholder-Gruppen zu sozialen und ökologischen Aspekten ihrer Geschäftstätigkeit im Dialog stehen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der Unternehmen in der Stichprobe über CR vor allem „mit sich selbst reden“. Weniger als die Hälfte der Unternehmen pflegt einen regelmäßigen Austausch mit Stakeholdern. Die CR-Kommunikation und Stakeholder-Dialoge haben außerdem oftmals einen stark internen Fokus. Ein systematischer externer Stakeholder-Dialog fehlt häufig komplett. Von der Mehrheit der Unternehmen werden derzeit CR-Handlungsfelder und CR-Themen hauptsächlich über die interne Priorisierung durch die Geschäftsleitung und Mitarbeiter vorangetrieben. Den Erwartungen externer Stakeholder wird dabei weniger Bedeutung zugemessen. Auch findet mit den externen Anspruchsgruppen so gut wie kein Austausch zu CR statt. Nur eine kleine Minderheit der Unternehmen gibt an, gegenüber externen Stakeholdern formalisierte Stakeholder-Dialoge oder regelmäßige Befragungen zu nutzen.

Darüber hinaus wurden die Unternehmen nach der Relevanz verschiedener Stakeholder im Rahmen eines Austauschs gefragt. Die meisten Befragten halten Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen für die wichtigsten Stakeholder ihres Unternehmens. Einen besonderen Fokus auf Mitarbeiter gibt es vor allem in Branchen, in denen Fachkräftemangel droht, so z.B. im Maschinen- und Anlagenbau. Vor allem dort werden Mitarbeiter in die Entwicklung neuer CR-Ideen einbezogen. Alle Unternehmen stufen dagegen Politik und NGOs als weniger wichtige Gruppen ein.

**Abbildung 7: Stakeholder-Relevanz, -Dialog und -Kenntnis**



Betrachtet man die Antworten zum Einfluss der Stakeholder-Gruppen, gibt es eine Diskrepanz zwischen wahrgenommener Relevanz und regelmäßigem Dialog. Ein regelmäßiger Austausch mit den verschiedenen Anspruchsgruppen findet nur bei wenigen Unternehmen statt (s. Abb. 7). Mit internen Stakeholdern (Mitarbeiter und Investoren/Eigentümer) tauscht sich ca. die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen aus. Externe Interessengruppen werden in den seltensten Fällen regelmäßig befragt. Insbesondere mit Medien/Öffentlichkeit, Politik und NGOs gibt es wenig Austausch.

Die CR-Champions pflegen einen deutlich regelmäßigeren Austausch mit ihren Stakeholdern. Mitarbeiter werden auf konstanter Basis einbezogen, über 50 Prozent der CR-Champions tauschen sich regelmäßig mit Kunden, Zulieferern und Investoren aus. NGOs, Politik und Medien/Öffentlichkeit werden von mehr als einem Drittel regelmäßig adressiert. CR-Champions erkennen, dass Stakeholder-Dialoge eine relevante Grundlage für erfolgreiches CR-Management sein können.

## Daimler AG

### Best Practice-Beispiel für die Durchführung eines umfassenden Stakeholder-Dialogs

#### Ziel:

Ziel des Stakeholder-Dialogs bei der Daimler AG ist es, durch den Austausch mit Anspruchsgruppen gemeinsam an nachhaltigen Lösungen für die Geschäftstätigkeit des Unternehmens zu arbeiten.

#### Maßnahmen:

Für die Pflege der Stakeholder-Beziehungen existieren bei der Daimler AG klare Verantwortlichkeiten, institutionalisierte Kommunikationswege und etablierte Dialog-Formate. Als zentrale Diskussions-Plattform wird in Stuttgart seit 2008 jährlich der „Daimler Sustainability Dialogue“ ausgerichtet, der verschiedene Anspruchsgruppen mit Managementvertretern des Unternehmens in Arbeitsgruppen zu einem kritischen und konstruktiven Dialog zusammenführt. Aus den intensiven Diskussionen mit den Stakeholdern leitet Daimler Handlungsfelder ab und entwickelt konkrete Maßnahmenpakete. Ein wichtiges Ziel des Daimler-Nachhaltigkeitsprogramms ist die weitere Internationalisierung des erfolgreichen Formats. Seit 2010 finden daher auch Dialogveranstaltungen in China, den USA und seit 2013 auch in Japan statt.

Anders als beim „Sustainability Dialogue“, dessen Zielsetzung eher in einer qualitativen Erörterung und Lösung spezifischer Problemstellungen liegt, geht es bei der Einbindung von Stakeholdern für die „Daimler Materialitäts- bzw. Wesentlichkeitsanalyse“ stärker um ein quantitatives Meinungsbild. Diese umfassende Erhebung trägt ebenfalls dazu bei, wichtige Handlungsfelder im Bereich der Nachhaltigkeit zu identifizieren und zu priorisieren. Im Jahr 2012 wurde hierfür erstmalig eine offene internationale Online-Befragung durchgeführt, an der sich 700 Einzelpersonen und Organisationen beteiligten. Um zu vermeiden, dass legitime Stakeholder-Interessen unberücksichtigt bleiben, wurde bewusst auf eine Vorauswahl an Zielgruppen verzichtet. Eine Beteiligung stand allen interessierten Anspruchsgruppen über die firmeneigene Webseite offen.

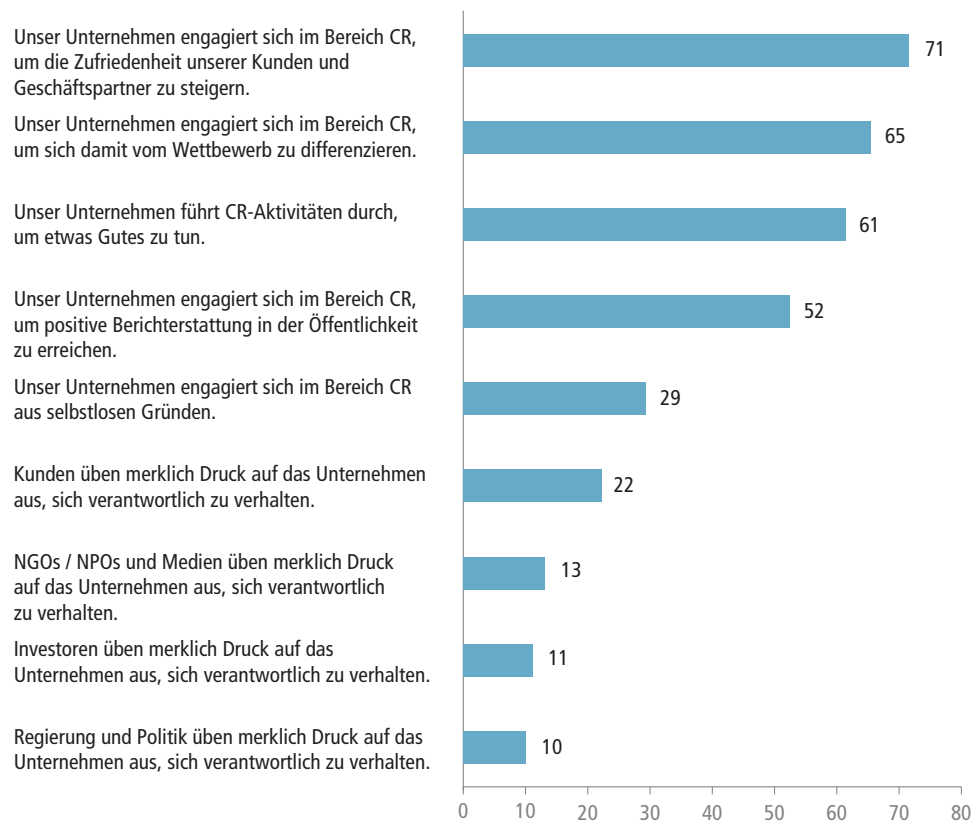
#### Fazit:

Der Stakeholder-Dialog der Daimler AG ist ein Best Practice-Beispiel für die Durchführung eines formalisierten, regelmäßigen Austauschs mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens. Er trägt nicht nur zur kontinuierlichen Pflege der Beziehungen zu den Stakeholdern der Daimler AG bei, sondern ist auch von großer Bedeutung für das Identifizieren wesentlicher Handlungsfelder und die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements des Unternehmens.

Im Rahmen des CRI 2013 gaben die Teilnehmer weiterhin Auskunft zu den Motiven für ihre CR-Aktivitäten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen stark extrinsisch motiviert sind. 71 Prozent der Befragten geben an, dass sich ihr Unternehmen im Bereich CR engagiert, um die Zufriedenheit von Kunden und Geschäftspartnern zu steigern. Ein weiteres Motiv ist die Differenzierung vom Wettbewerb, d.h. Unternehmen nutzen CR, um sich positiv von Wettbewerbern abzuheben. Etwa 50 Prozent der Unternehmen erhoffen sich durch CR einen positiven Einfluss auf die Berichterstattung über ihr Unternehmen und somit auf ihr Ansehen in der Öffentlichkeit. Neben geschäftlichen Motiven geben mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen auch philanthropische Motive an (s. Abb. 8).

### Abbildung 8: Motive für unternehmerische Verantwortung

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



Quelle: CRI 2013.

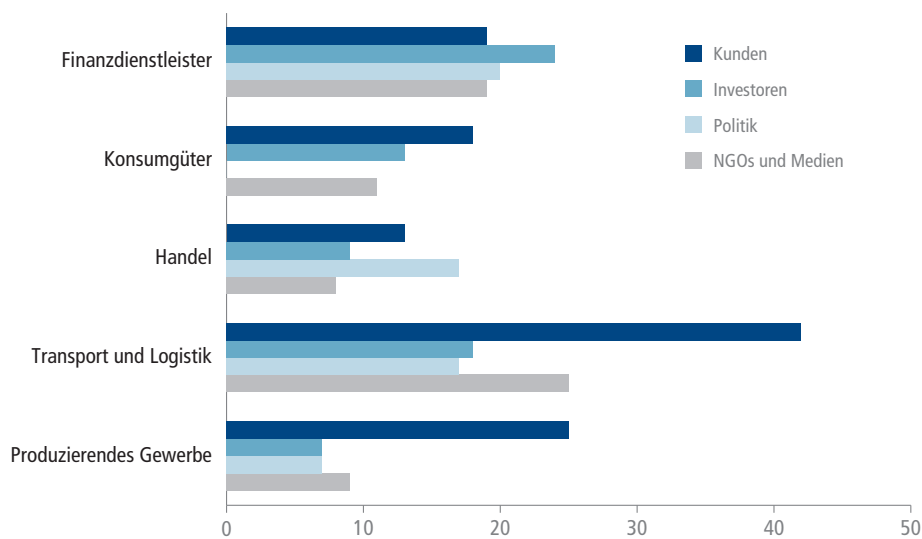
BertelsmannStiftung

Ebenso wurden die Teilnehmer gefragt, ob sie Druck von ihren Stakeholdern verspüren, sich verantwortlich zu verhalten. Nur wenige Unternehmen verspüren in dieser Hinsicht bisher Druck vonseiten der Öffentlichkeit. Insbesondere politischer Druck scheint kein wichtiger Motivationsgrund für CR-Engagement zu sein. Dies erklärt, weswegen die Politik zu den weniger bedeutsamen Stakeholdern gezählt wird (s. Abb. 7).

Betrachtet man den Druck von Stakeholdern auf Unternehmen nach Branchen differenziert, fällt auf, dass Kunden im Vergleich zu anderen Stakeholder-Gruppen merklichen Druck im produzierenden Gewerbe, bei Konsumgütern und im Bereich Transport und Logistik ausüben. In der Finanzbranche wächst der Druck von Investoren im Vergleich zu den anderen Stakeholder-Gruppen (s. Abb. 9). Folglich macht es für Unternehmen Sinn, das Interesse der verschiedenen Stakeholder-Gruppen für CR zu kennen, gezielt mit ihnen in Kontakt zu treten und den Austausch zu fördern.

#### Abbildung 9: Wahrgenommener CR-Stakeholder-Druck auf Unternehmen

Anteil der Unternehmen, die „voll zustimmen“ oder „zustimmen“, dass die Stakeholder-Gruppen merklich Druck auf das Unternehmen ausüben, sich im Bereich CR zu engagieren, in Prozent



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

Auch die G4-Richtlinien (d.h. die Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI), einer gemeinnützigen Stiftung, die einen umfassenden Rahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet hat), setzen die Einbeziehung von Stakeholdern zur Erfassung der materiellen Themen voraus. Unternehmen können sie zusätzlich nutzen, um ihre CR-Aktivitäten zu validieren und aus den Dialogen Verbesserungspotenziale zu generieren.

#### Identifikation relevanter CR-Handlungsfelder und -Themen

Die Identifikation materieller CR-Handlungsfelder und -Themen ist ein wichtiger Bestandteil der CR-Strategieentwicklung. Sie bildet den Grundstein für die Identifikation konkreter durchzuführender Maßnahmen. Unternehmen können Themen auf Basis einer Themenpriorisierung identifizieren. Sie müssen dabei entscheiden, welche Gruppen bei der Ergebnisfindung wie stark gewichtet werden.

Im Rahmen des CRI sollten die Unternehmensvertreter in einem ersten Schritt für ihr Unternehmen eine Priorisierung der CR-Themen vornehmen, im Anschluss daran eine Priorisierung aus der Perspektive ihrer Kunden und weiterer kritischer Stakeholder.

Die Ergebnisse der internen Themenpriorisierung zeigen, dass Mitarbeiterthemen, Compliance, Werteorientierung und Ressourceneffizienz für die teilnehmenden Unternehmen am wichtigsten sind (s. Abb. 10). Community Involvement sowie Umwelt- und Naturschutz werden als weniger relevant angesehen.

Differenziert man die interne Themenpriorisierung nach Branchen, gibt es insgesamt geringe Unterschiede. Eine Differenzierung nach der Art der Geschäftstätigkeit und des Kundenkontakts zeigt hingegen interessante Unterschiede. Unternehmen mit B2B-Fokus sind stärker auf Mitarbeitergesundheit und Compliance fokussiert. Bei B2C-Unternehmen, die direkt mit dem Endkunden in Kontakt sind, liegt der Fokus eher auf Themen des Verbraucherschutzes und der Produktverantwortung. Themen, die den Endkunden betreffen, werden hier priorisiert.

Abbildung 10: Unternehmensinterne Themenpriorisierung für Gesamtstichprobe und verschiedene Teilgruppen

	Gesamt	CR-Champions	Finanzdienstleister	Handel	Maschinen-/Anlagenbau	B2B	B2C
Sicherheit und Gesundheit von Mitarbeitern	1	5	4	3	1	1	2
Compliance	2	5	1	1	5	2	3
Werteorientierung	3	1	2	2	3	3	4
Ressourceneffizienz	4	2	9	4	2	4	5
Verbraucherschutz und Produktverantwortung	5	4	5	6	4	10	1
Mitarbeiterorientierung	6	8	3	9	8	6	7
Aus- und Weiterbildung	7	11	6	5	6	7	6
Menschenrechte	8	9	10	10	10	5	10
CR entlang der Wertschöpfungskette	9	3	8	7	9	8	9
Emissionen und Abfallmanagement	10	10	11	8	7	9	8
Community Involvement	11	12	7	11	12	12	12
Umwelt- und Naturschutz	12	7	12	12	11	11	11

Anmerkung: Aktuelle Bedeutung von CR-Themen im Unternehmen (Rangfolge auf Basis der durchschnittlichen Rangfolgen, mit 1 = höchste Priorität und 12 = niedrigste Priorität)

Quelle: CRI 2013.

| BertelsmannStiftung

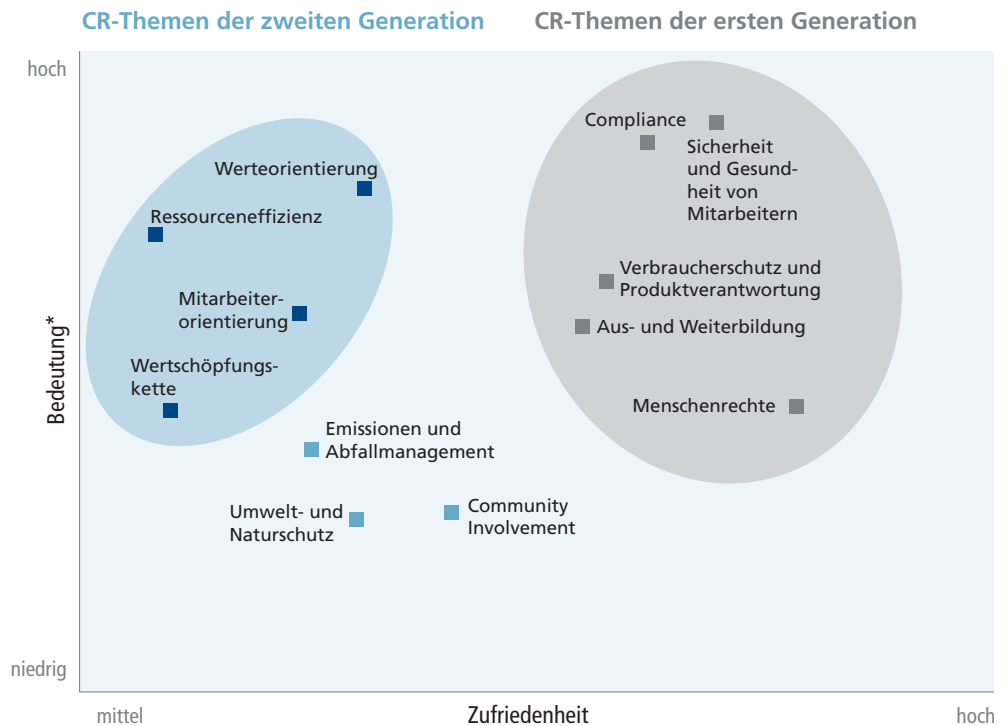
Bei der Priorisierung der CR-Themen in Relation zur Zufriedenheit mit der Umsetzung der jeweiligen Themen im Unternehmen ergeben sich zwei wesentliche Themencluster, nämlich CR-Themen der ersten und CR-Themen der zweiten Generation (s. Abb. 11).

CR-Themen der ersten Generation (Sicherheit und Gesundheit Mitarbeiter / Compliance / Verbraucherschutz und Produktverantwortung / Menschenrechte / Aus- und Weiterbildung) weisen eine relativ hohe Wichtigkeit bei gleichzeitig hoher Zufriedenheit auf. Es handelt sich um Themen, die fast alle Unternehmen (mehr oder weniger) gut machen, da es gesetzliche Vorschriften gibt und die Unternehmen in diesen Themenfeldern oftmals schon seit längerer Zeit Maßnahmen umgesetzt haben (ggf. auch unabhängig von spezifischen CR-Aktivitäten). Aufgrund vorgegebener Standards und/oder relativ langer Tradition der Themen besteht relativ hohe Gestaltungssicherheit.

CR-Themen der zweiten Generation (Mitarbeiterorientierung / Ressourceneffizienz / Werteorientierung / Wertschöpfungskette) weisen hohe Wichtigkeit bei geringer Zufriedenheit auf. Es sind Themen, die aufgrund ihrer Komplexität einen Kulturwandel, Änderung von Kernprozessen und/oder stringente Messung und Steuerung erfordern. Hier liegen für Unternehmen die künftigen Chancen und Herausforderungen. Diese Themen sind nicht stark reguliert, die Gestaltungssicherheit ist eher gering. Unternehmen können bzw. müssen hier eigene Ideen entwickeln, um erfolgreich zu sein und sich von Wettbewerbern zu differenzieren.

**Abbildung 11: Priorisierung von CR-Themen und Zufriedenheit**

Aktuelle Bedeutung von CR-Themen im Unternehmen sowie die durchschnittliche Zufriedenheit mit dem aktuellen Status des Unternehmens in diesen Themen



\*Auf Basis der gebildeten Rangfolgen von 1 (am höchsten priorisiert) bis 12 (am niedrigsten priorisiert).

Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

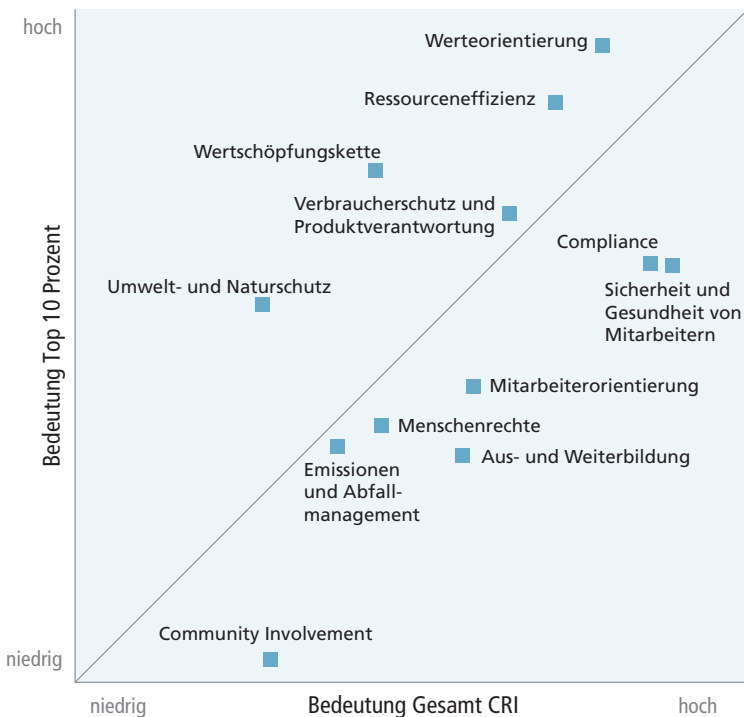
Fragt man Unternehmen nach der Themenpriorisierung aus Sicht ihrer Kunden, so schätzen sie Verbraucherschutz, Compliance sowie Ressourceneffizienz und Wertschöpfungskette als bedeutend ein. Werden sie nach der Priorisierung der CR-Themen aus Sicht der kritischen Stakeholder (z.B. NPOs, NGOs, Medien, Öffentlichkeit) gefragt, nennen sie Compliance, Verbraucherschutz und Menschenrechte als wichtigste Themen.

Finanzdienstleister schätzen Compliance und Werteorientierung als herausragend bedeutend für ihre kritischen Stakeholder ein. Dies korrespondiert mit den negativen Berichten über die Branche während und nach der Finanzkrise. Der Finanzbranche wurde unter anderem vorgeworfen, nicht im Sinne ihrer Kunden gehandelt zu haben. Zudem sieht sich die Branche seither einer stärkeren Regulierung ausgesetzt. Folglich gewinnen Produkt- und Kundenverantwortung sowie Compliance mit neuen Anforderungen für Stakeholder an Bedeutung.



**Abbildung 12: Vergleich der Priorisierung von CR-Themen bei CR-Champions und der Gesamtstichprobe**

Aktuelle Bedeutung von CR-Themen im Unternehmen bei den CR-Champions (Top 10 Prozent) und der Gesamtstichprobe



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

In den Augen der CR-Champions sind eine lebendige Wertekultur im Unternehmen, die Integration von CR in die Wertschöpfungskette und Ressourceneffizienz die relevantesten CR-Themen (s. Abb. 12). Diese Priorisierung stimmt überein mit Ergebnissen von Modellen zur Wirkungsstärke der CR-Erfolgsfaktoren im CRI 2013, die auf Basis der Befragungsergebnisse berechnet wurden. Eine gelebte Wertekultur und die Integration in die Wertschöpfungskette sind gemeinsam mit dem Vorstandssupport die drei wichtigsten Treiber für erfolgreiches CR-Management. Ressourceneffizienz ist darüber hinaus ein Thema, das immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.

Haben Unternehmen früher ihre Innovationskraft auf die Produktivität der Arbeit konzentriert, so konzentrieren sich Vorreiterunternehmen wie die CR-Champions des CRI 2013 heute auf Ressourcenproduktivität. Insgesamt fällt auf, dass die CR-Champions fast alle Themen der zweiten Generation deutlich höher priorisieren als die Gesamtstichprobe. Die Champions sind folglich bereit, mit CR einen Kulturwandel zu durchlaufen bzw. haben bereits entsprechende Änderungsprozesse im Unternehmen durchgeführt.

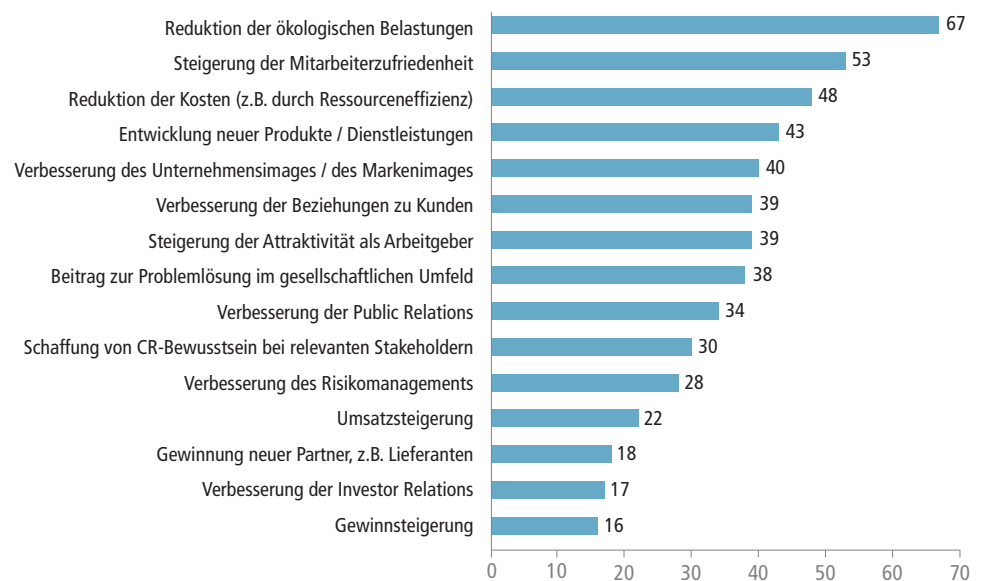
### Definition messbarer Ziele

Um CR-Aktivitäten effektiv zu steuern, müssen Unternehmen sich konkrete Ziele setzen, deren Erreichung nach Durchführung von CR-Maßnahmen messbar sind (zur CR-Erfolgsmessung siehe Kapitel 3.5). Ziele sollten bereits bei der Strategieentwicklung definiert werden, um die Maßnahmen im nächsten Schritt an diesen Zielen ausrichten zu können. Die Definition konkreter Ziele baut zudem auf der zuvor vorgenommenen Themenpriorisierung auf. Vor allem für die am höchsten priorisierten Themen sollten sich Unternehmen Ziele setzen, die sie mit ihren CR-Aktivitäten erreichen möchten. Die Ziele sollten weiterhin darauf geprüft werden, ob sie messbar sind, d.h. auch mit geeigneten Kennzahlen hinterlegt werden können.

In der Befragung definieren die Unternehmen am häufigsten Ziele zur Reduktion der ökologischen Belastungen (von 67 Prozent der Unternehmen, s. Abb. 13). Ebenso setzt sich ca. die Hälfte der befragten Unternehmen Ziele im Bereich Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Kostenreduktion (z.B. durch Ressourceneffizienz). Andere Ziele für ihre CR-Aktivitäten, wie die Schaffung von CR-Bewusstsein bei relevanten Stakeholdern, die Verbesserung des Risikomanagements, die Gewinnung neuer Partner oder die Verbesserung der Investor Relations, setzen sich deutlich weniger als die Hälfte der Befragten. Zur Umsatz- bzw. Gewinnsteigerung durch CR-Aktivitäten werden in den seltensten Fällen (von 22 bzw. 16 Prozent) Ziele definiert. Unternehmen, die durch CR ihr Betriebsergebnis verbessern möchten, verfolgen dieses Ziel oft im Rahmen eines ökologischen Ziels, z.B. der Kostenreduktion durch Ressourceneffizienz.

**Abbildung 13: Definition konkreter Ziele für CR-Aktivitäten**

Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

Die CR-Champions definieren generell mehr konkrete Ziele für ihre CR-Aktivitäten. Ziele zur Reduktion der ökologischen Belastung setzen 100 Prozent der CR-Champions. Am zweithäufigsten nennen knapp 86 Prozent der Champions die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Verbesserung der Public Relations und des Unternehmensimages. Über zwei Drittel setzen sich darüber hinaus Ziele zur Kostenreduktion, zur Lösung von Problemen im gesellschaftlichen Umfeld sowie zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber durch CR-Aktivitäten. Lediglich bei der Gewinnsteigerung, der Gewinnung neuer Partner und der Verbesserung der Investor Relations definieren deutlich weniger als die Hälfte der Top 10 Prozent des CRI 2013 konkrete Ziele.

Die Top 10 Prozent sehen in CR eine gute Möglichkeit, das Ansehen ihres Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber zu steigern und dadurch auch Wettbewerbsvorteile zu generieren. Dazu haben sie die Notwendigkeit erkannt, schon bei der Strategieentwicklung messbare Ziele zu definieren.

Die Ziele, die sich ein Unternehmen steckt, sind auch von seiner Geschäftstätigkeit und den Herausforderungen in der jeweiligen Branche abhängig. Außerdem ist für Unternehmen relevant, welche Ziele die Wettbewerber verfolgen bzw. welche Ziele für ihre kritischen Stakeholder von höchster Bedeutung sind. Im Bereich CR sind diese Zielvergleiche derzeit noch schwer zu gewährleisten, da eine Transparenz von Kennzahlen bisher nicht flächendeckend gewährleistet ist und eine Vereinheitlichung nicht-finanzieller Kennzahlen noch fehlt.

### 3.2 CR-Governance und Organisation



Eine weitere wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von CR ist die Wahl einer geeigneten Organisationsform. Neben der Verankerung im Top-Management geht es hier um die Integration von CR in die bestehende Struktur des Unternehmens und um die Unternehmenskultur.

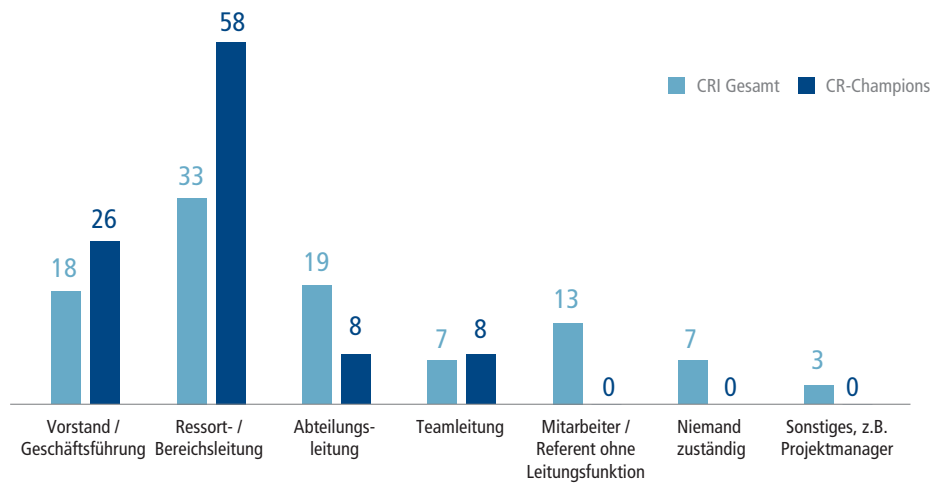
#### Unterstützung durch das Top-Management

Unterstützung durch die Unternehmensleitung bzw. das Top-Management ist entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung und Integration von CR in Unternehmen. CR als Querschnittsthema betrifft viele Prozesse und Funktionsbereiche. Eine integrierte Sicht ist oft erst aus der Perspektive der Unternehmensleitung möglich, aus der Perspektive einzelner Bereiche kann CR auch als eher unwichtiges, wenn nicht gar lästiges Thema wahrgenommen werden. Oft stehen CR-Verantwortliche daher vor erheblichen Herausforderungen im Hinblick auf die Kommunikation, Integration und Durchsetzung „ihres“ Themas. Die Unterstützung durch die Unternehmensleitung ist dabei meist unerlässlich.

Der CRI 2013 belegt, dass CR mittlerweile im Top-Management „angekommen“ ist und dort als bedeutsam für den Unternehmenserfolg angesehen wird. In etwa der Hälfte der Unternehmen ist CR Teil der Funktionsbeschreibung des Top-Managements (des Vorstands/der Geschäftsführung bzw. der Ressort-/Bereichsleitung). Damit ist das Thema auch inhaltlich im obersten Management verankert.

**Abbildung 14: Organisation: Management-Ebenen**

Höchste Management-Ebene in Deutschland, auf welcher CR in der Funktionsbeschreibung eines Mitarbeiters aufgeführt wird, in Prozent



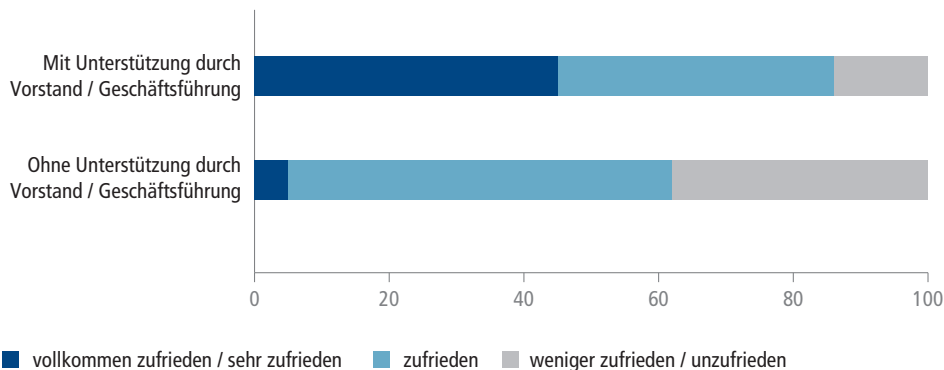
Quelle: CRI 2013.

Bertelsmann Stiftung

73 Prozent der Befragten geben an, dass die Akzeptanz innerhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung in ihrem Unternehmen hoch ist, und bei 65 Prozent erhalten die CR-Verantwortlichen von der Geschäftsleitung ausreichend Unterstützung (s. Abb. 20). Teilnehmer, die in ihrem Unternehmen Unterstützung durch die Unternehmensleitung erhalten, sind insgesamt deutlich zufriedener mit ihren CR-Aktivitäten (Anteil vollkommen/sehr zufrieden 45 Prozent gegenüber nur fünf Prozent ohne Unterstützung durch Vorstand/Geschäftsführung!); Unternehmen mit starker Geschäftsleitungsunterstützung erzielen in allen wesentlichen Aspekten bessere Ergebnisse.

**Abbildung 15: Zufriedenheit mit CR-Aktivitäten und Unterstützung durch Vorstand / Geschäftsführung**

Zufriedenheit insgesamt mit den CR-Aktivitäten des Unternehmens: Vergleich der Stichprobe mit und ohne Vorstandsunterstützung, in Prozent



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

Insbesondere CR-Champions erhalten eine hohe Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Abb. 14 zeigt, dass CR bei 84 Prozent der Champions Teil der Funktionsbeschreibung des Top-Managements ist. Weiterhin ist die Akzeptanz in Vorstand/Geschäftsführung bei CR-Champions sehr hoch (bei über 90 Prozent). Dementsprechend sind die CR-Verantwortlichen der Champions zufriedener mit den CR-Aktivitäten ihres Unternehmens als in der Gesamtstichprobe und erzielen bessere Ergebnisse in allen abgefragten Aspekten.

Das Top-Management im Kreis der Champions spricht CR eine große Bedeutung für die Geschäftstätigkeit zu und erkennt, dass CR Geschäfts- und Differenzierungspotenziale, Kosteneinsparungen und positive Wirkungen auch für die Gesellschaft bieten kann. Die Wichtigkeit der Unterstützung durch die Geschäftsleitung wird folglich dadurch unterstrichen, dass die Champions die Unternehmen im CRI 2013 repräsentieren, die in allen drei Teilindizes am besten abschneiden.

### Organisatorische Verankerung von CR im Unternehmen

Die organisatorische Verankerung von CR im Unternehmen ist ebenfalls ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Betrachtet man die Unternehmen der CRI-Stichprobe, so ist ein Entwicklungsprozess von Organisationsformen sichtbar, der von zuständigen Einzelpersonen (z.B. CR-Referenten) über eine eigenständige Organisationseinheit hin zur vollständigen Integration von CR als Querschnittsthema in alle Funktionsbereiche eines Unternehmens geht.

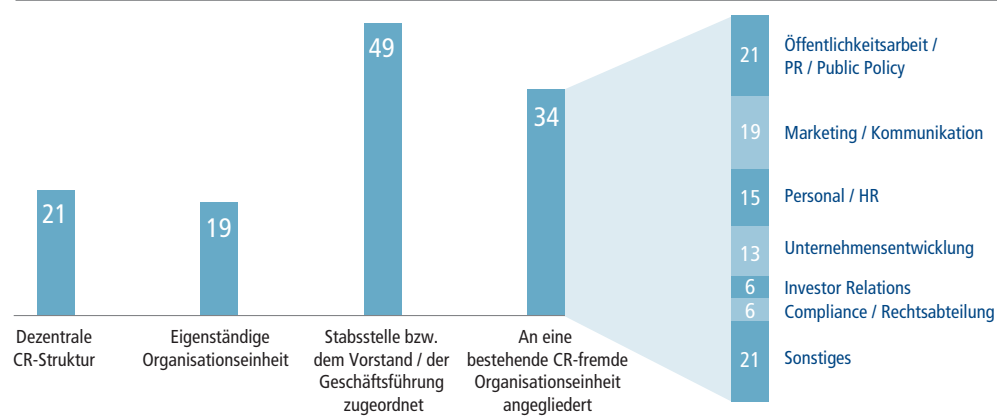
Die teilnehmenden Unternehmen konnten im Fragebogen angeben, wo CR bei ihnen organisatorisch angesiedelt ist. Die Organisationsformen der Stichprobe zeigen, dass erst bei wenigen Unternehmen eine vollständige CR-Integration in alle Geschäftsbereiche erfolgt ist. In 49 Prozent

der Unternehmen ist CR einer Stabsstelle bzw. dem Vorstand/der Geschäftsführung zugeordnet. Bei 34 Prozent der Unternehmen ist CR an eine bestehende Organisationseinheit angegliedert. In diesem Fall hängt das Thema am häufigsten an der Marketingabteilung oder an der Öffentlichkeitsarbeit. CR als eigenständige Organisationseinheit und eine dezentrale CR-Struktur werden jeweils von einem Fünftel der Unternehmen genutzt.

Bei den CR-Champions ist CR zumeist einer Stabsstelle bzw. dem Vorstand/der Geschäftsführung zugeordnet. Die vollständige Integration von CR in alle Funktionsbereiche wird auch von den CR-Champions bisher nur selten umgesetzt.

**Abbildung 16: CR-Organisation**

Angaben in Prozent



Quelle: CRI 2013.

Bertelsmann Stiftung

### Budget und Durchgriffsrechte

Eigenständige CR-Budgets sowie Durchgriffsrechte der Verantwortlichen hinsichtlich der Umsetzung der CR-Strategie und der Erreichung vereinbarter Ziele sind ebenfalls ein relevanter Bestandteil der CR-Governance. Die Teilnehmer wurden befragt, ob ihr Unternehmen eigene CR-Budgets zur Verfügung stellt und ob sie das Gefühl haben, mit ausreichenden Durchgriffsrechten innerhalb des Unternehmens ausgestattet zu sein.

Derzeit sind CR-Budgets eher knapp bemessen, oder die Verantwortlichen greifen auf das Budget des Funktionsbereichs zurück, an den sie angegliedert sind. CR steht jedoch in diesen Funktionsbereichen in der Regel nicht im Mittelpunkt und wird daher nicht immer hoch priorisiert. Dementsprechend stehen CR-Verantwortlichen in den meisten Fällen keine ausreichenden Budgets zur Verfügung.

---

Häufig wichtiger als Budgets sind die Durchgriffsrechte von CR-Verantwortlichen. Bisher sind sie in vielen Unternehmen nicht sehr stark. Nur 45 Prozent der Verantwortlichen in der Stichprobe verfügen über ausreichende Durchgriffsrechte. Durchgriffsrechte gehen meist einher mit starkem Top-Management-Support. Priorisiert der Vorstand / die Geschäftsführung CR und erachtet es als relevantes Thema, dann werden auch die Verantwortlichen mit ausreichenden Durchgriffsrechten ausgestattet.

Bei den CR-Champions geben über 80 Prozent an, dass die Durchgriffsrechte der Verantwortlichen ausreichend sind, d.h., dass diese ausreichende Befugnisse haben, CR-Themen auf die Agenda verschiedener Bereiche des Unternehmens zu bringen und die Umsetzung von CR-Maßnahmen voranzutreiben.

### Vergütungsrelevanz von CR

Vergütungsrelevante CR-Ziele können (insbesondere bei Führungskräften unterhalb der Geschäftsleitung) sinnvoll sein, um die Umsetzung von CR gerade auch im Tagesgeschäft zu unterstützen.

Bisher sind CR-Ziele bei den Unternehmen der Gesamtstichprobe kaum vergütungsrelevant. Nur 15 Prozent setzen vergütungsrelevante CR-Ziele für den Vorstand bzw. die Geschäftsführung ein, 23 Prozent für Führungskräfte. Bei den Champions sind CR-Ziele deutlich häufiger vergütungsrelevant für Vorstand bzw. Geschäftsführung (über ein Drittel) und sonstige Führungskräfte (50 Prozent).

Insgesamt sind vergütungsrelevante Ziele nicht unkritisch, da es sich bei CR um ein Thema handelt, das häufig intrinsische Motivation erfordert. Intrinsische Motivation kann durch monetäre Anreize gemindert werden. Darüber hinaus können CR-Ziele nicht immer quantifiziert werden. Dies erschwert z.T. die Evaluation der Zielerreichung. Insgesamt stehen Unternehmen vor großen Herausforderungen, wenn es darum geht, verpflichtende CR-Ziele zu vereinbaren und die Erreichung dieser Ziele mit geeigneten Anreizen zu versehen. Auch wenn Vergütungsrelevanz allein kein Garant für erfolgreiche Umsetzung ist, unterstreicht sie doch die Priorität des Themas CR gegenüber anderen Themen und kann helfen, auch solche Führungskräfte zu motivieren, die sich (noch) nicht aus innerer Überzeugung für das Thema engagieren.

### Wertekultur und Verhaltenskodizes

Der CRI 2013 zeigt, dass eine lebendige Wertekultur ein wesentlicher Erfolgsfaktor zur Implementierung von CR im gesamten Unternehmen ist. In einer lebendigen Wertekultur kennen Mitarbeiter die Unternehmenswerte, der Vorstand und die Führungskräfte leben die Unternehmenswerte vor, Mitarbeiter identifizieren sich mit Unternehmenswerten und setzen sie in ihrer täglichen Arbeit um.

Die CRI-Teilnehmer sollten angeben, ob Werte in ihrem Unternehmen gelebt werden und ob Wertekodizes vorhanden sind. An der Formulierung von Werten mangelt es bei den Teilnehmern nicht. Drei Viertel der Unternehmen haben einen Wertekodex schriftlich formuliert. Fast 80 Prozent der Unternehmen ohne einen schriftlichen Kodex geben an, „ungeschriebene“ Unternehmenswerte zu haben. Über 60 Prozent der Befragten geben an, dass die Unternehmenswerte durch die Geschäftsleitung vorgelebt werden. Dennoch finden Werte bisher wenig Eingang in die wesentlichen Bereiche des Unternehmensalltags. Während Werte noch bei über der Hälfte der Befragten im Umgang der Mitarbeiter untereinander sowie bei der Einstellung neuer Mitarbeiter berücksichtigt werden, finden sie bei Vergütungs- und Beförderungsentscheidungen kaum Eingang (s. Abb. 17). Nur 35 Prozent berücksichtigen die Unternehmenswerte schon bei der Entwicklung ihrer Produkte und weniger als ein Drittel bei der Auswahl von Geschäftspartnern.

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, dass Unternehmenswerte nicht von Führungskräften vorgelebt (bei über 40 Prozent der Fall) und von Mitarbeitern in ihrer täglichen Arbeit aufgegriffen werden (bei der Hälfte der Unternehmen der Fall). Bei mehr als 40 Prozent der Unternehmen identifizieren sich die Mitarbeiter nicht stark mit den Unternehmenswerten.

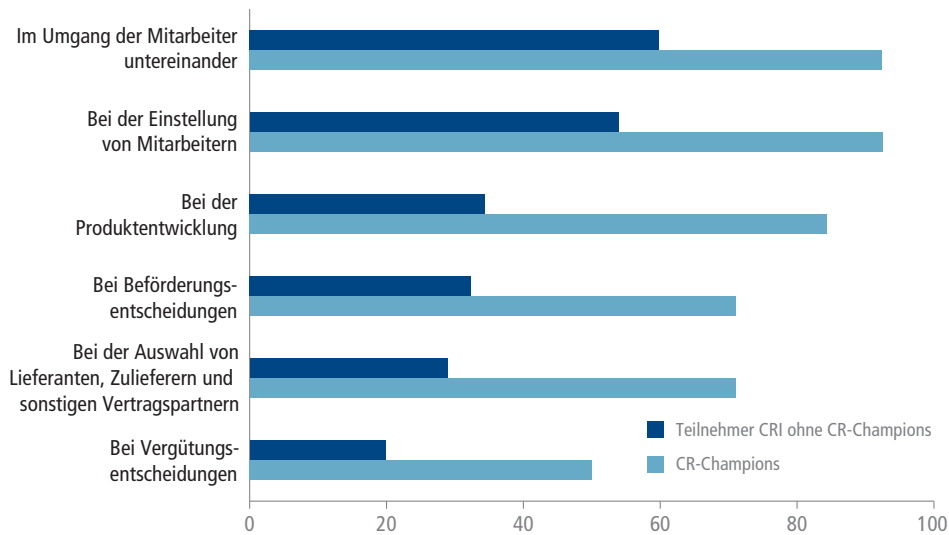
Bei den CR-Champions scheinen Werte tatsächlich gelebt zu werden. Sie sind im Umgang miteinander relevant, bei der Einstellung von Mitarbeitern (jeweils bei 93 Prozent) bis hin zu Beförderungs- (71 Prozent) und Vergütungsentscheidungen, bei denen immerhin noch 50 Prozent die Unternehmenswerte mit einfließen lassen. Auch bei der Entwicklung neuer Produkte (85 Prozent) und der Auswahl von Geschäftspartnern (71 Prozent) werden die Unternehmenswerte berücksichtigt. Anhand der CR-Champions wird ersichtlich, dass das Leben von Werten im Unternehmen auch zu besseren Ergebnissen in fast allen CR-Dimensionen führt. Werden Werte im Unternehmen in wesentlichen Bereichen gelebt, so ist auch die Implementierung von CR in die Wertschöpfungskette weiter vorangeschritten.

Neben den Champions sind die Familienunternehmen Vorreiter im Bereich Werteorientierung. In Familienunternehmen werden Werte signifikant besser gelebt, besonders von Führungskräften. Auch Mitarbeiter identifizieren sich mehr mit Werten und setzen sie besser in ihrer täglichen Arbeit um.



### Abbildung 17: Umsetzung von Unternehmenswerten

Anteil der Unternehmen, bei denen Werte (sehr) starken Eingang in die jeweiligen Entscheidungsbereiche finden, in Prozent



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

### Einsatz von CR-Management-Systemen

Ein weiteres Element von CR-Governance ist die Nutzung von CR-Management-Systemen wie z.B. internationalen Vereinbarungen, Reporting-Tools, Managementleitfäden und Ratings zur Steuerung der CR-Aktivitäten.

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen orientiert sich an den Leitprinzipien des UN Global Compact. Die Global Reporting Initiative (GRI) ist mit 54 Prozent das am häufigsten genutzte Reporting-System. Andere Reporting-Systeme werden sehr selten genutzt.

Unter den Leitfäden für Management-Systeme finden ISO 26.000 und EMAS den größten Anklang mit 16 bzw. 20 Prozent der Nennungen. Allerdings werden sehr viele unterschiedliche Management-Systeme von den Unternehmen genannt, es ergibt sich kein einheitliches Bild. Am weitesten verbreitet scheinen jedoch verschiedene ISO-Standards zu sein. ISO 26.000 und ISO 14.000 werden am häufigsten genannt.

Über die Hälfte der Unternehmen nimmt bisher an keinem Rating teil. Die Begründung liegt im begrenzten Mehrwert von Ratings für eine konkrete Verbesserung des CR-Managements bei gleichzeitig sehr hohen und speziellen Reporting-Anforderungen. Spezifisches CR-Benchmarking ist von den Unternehmen hingegen erwünscht. Bisher fehlten adäquate Möglichkeiten, sich mit anderen Unternehmen in der Branche und über Branchengrenzen hinweg zu vergleichen und auszutauschen.

### **UN Global Compact**

Der Global Compact der Vereinten Nationen ist eine strategische Initiative für Unternehmen, die sich verpflichten, ihre Geschäftstätigkeiten und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten. Mit mehr als 8.700 Teilnehmern aus über 140 Ländern ist der UN Global Compact die weltweit größte Initiative gesellschaftlich engagierter Unternehmen und anderer Stakeholder.

[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

### **Global Reporting Initiative (GRI)**

GRI ist eine 1997 gegründete gemeinnützige Stiftung, die einen umfassenden Rahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung erarbeitet hat, der weltweit Anwendung findet. Der Berichtsrahmen legt Prinzipien und Indikatoren dar, die Organisationen nutzen können, um ihre ökonomische, ökologische und soziale Leistung zu messen.

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

### **ISO 26.000**

ISO 26.000 ist eine ISO-Norm für gesellschaftliche und soziale Verantwortung sowie nachhaltiges Handeln von Unternehmen. Die Norm ist der weltweit erste Leitfaden, der es Organisationen, Unternehmen und öffentlichen Institutionen weltweit ermöglicht, ihre gesellschaftliche Verantwortung systematisch zu identifizieren und zu priorisieren. Im Gegensatz zu anderen ISO-Normen ist ISO 26.000 kein Bezugsrahmen für Zertifizierungen, sondern vielmehr eine freiwillige Richtlinie.

[www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm)

### **ISO 14.000**

ISO 14.000 ist eine Umweltnorm, die sich auf die mit Produktionsprozessen und Dienstleistungen verbundenen Fragen des Umweltmanagements bezieht. Die ISO 14.000-Familie umfasst verschiedene Standards, die als Richtlinien zur Implementierung eines zertifizierbaren Umweltmanagement-Systems fungieren.

[www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm)

### **EMAS**

EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) ist ein freiwilliges Instrument der Europäischen Union, das Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, ihre Umweltleistung kontinuierlich zu verbessern.

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

CR-Champions nutzen systematisch Management-Systeme und Reporting-Systeme als Leitlinien für die Implementierung von CR. Sie nutzen häufiger internationale Leitlinien, vor allem den Global Compact. Für ihr Reporting wählen sie am häufigsten GRI, allerdings orientiert sich knapp die Hälfte auch am Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Ebenso werden die Leitlinien ISO 26.000 und EMAS öfter genutzt als im Gesamtdurchschnitt. Bei den Ratings spielt nur der Dow Jones Sustainability Index eine Rolle. An diesem Index orientiert sich etwa ein Drittel der CR-Champions.

### 3.3 CR-Maßnahmen



Die Umsetzung von CR-Maßnahmen ist das dritte Element einer erfolgreichen CR-Implementierung. Geeignete Maßnahmen in den Bereichen einer nachhaltigen Wertschöpfungskette, im Bereich Mitarbeiter und Umweltschutz müssen identifiziert und umgesetzt werden. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studie hinsichtlich der konkreten Umsetzung von CR-Maßnahmen durch die Unternehmen dargestellt.

#### Berücksichtigung von CR in der gesamten Wertschöpfungskette und Einsatz von CR-Instrumenten entlang der Wertschöpfungskette

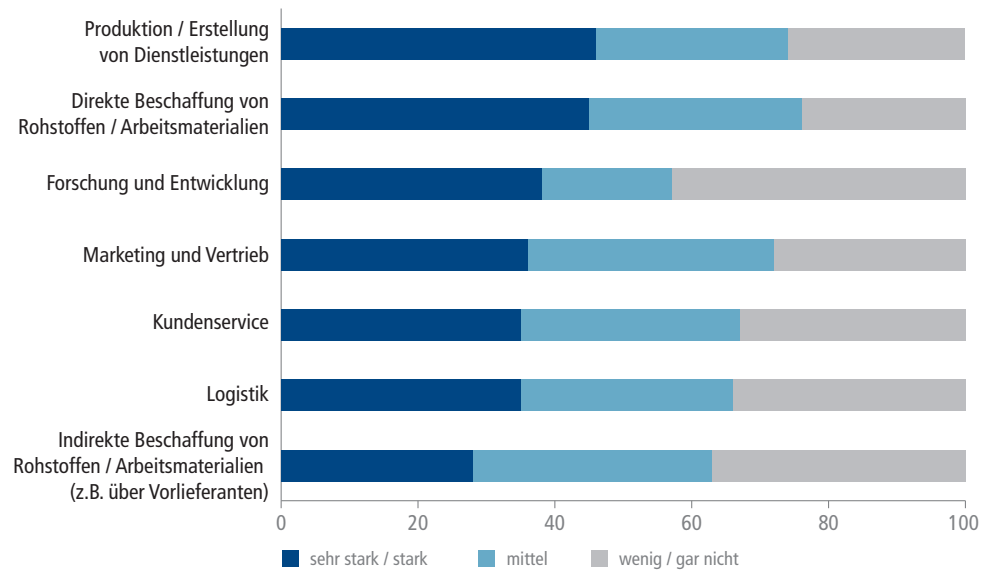
Eine der zentralen Herausforderungen für Unternehmen im Bereich CR ist die Berücksichtigung von CR in allen Geschäftsprozessen des Unternehmens entlang der gesamten Wertschöpfung sowie der Einsatz von CR-Maßnahmen in der Wertschöpfungskette. Im Rahmen des CRI 2013 wurden die teilnehmenden Unternehmen gefragt, wie stark sie CR in den verschiedenen Bereichen der Wertschöpfungskette berücksichtigen, welche Instrumente sie bereits implementiert haben und ob CR in viele Geschäftsprozesse integriert ist.

Deutlich weniger als 50 Prozent der teilnehmenden Unternehmen geben an, dass CR-Aktivitäten in viele Geschäftsprozesse integriert sind und dass CR-Themen in der Risikobewertung von wichtigen Unternehmensentscheidungen berücksichtigt werden. Unternehmen setzen nur wenige tiefgreifende Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette um wie z.B. die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei der Produktentwicklung. Dies korrespondiert mit der Tatsache, dass mehr als 50 Prozent der CR-Verantwortlichen der befragten Unternehmen keine ausreichenden Durchgriffsrechte haben, um CR-Aktivitäten im Unternehmen umzusetzen. Bei den CR-Champions haben hingegen bereits knapp 80 Prozent ihre CR-Aktivitäten in viele Geschäftsprozesse integriert.

In der Gesamtstichprobe sind die Berücksichtigung von CR-Themen und die Nutzung von CR-Instrumenten in der Wertschöpfungskette noch deutlich ausbaufähig. Bei der Produktion und Erstellung von Dienstleistungen sowie bei der direkten Beschaffung von Rohstoffen werden CR-Aspekte von ca. 45 Prozent der Befragten beachtet. Bei der indirekten Beschaffung von Rohstoffen geben hingegen die wenigsten Befragten an, CR zu berücksichtigen. Auch in der Logistik, die oftmals sehr ressourcenintensiv ist und daher große Einsparungspotenziale birgt, ist die Integration von CR-Themen nur bei knapp über einem Drittel der Unternehmen bereits weit fortgeschritten.

**Abbildung 18: Integration von CR in der Wertschöpfungskette**

Stärke der Berücksichtigung von CR in der Wertschöpfungskette, in Prozent



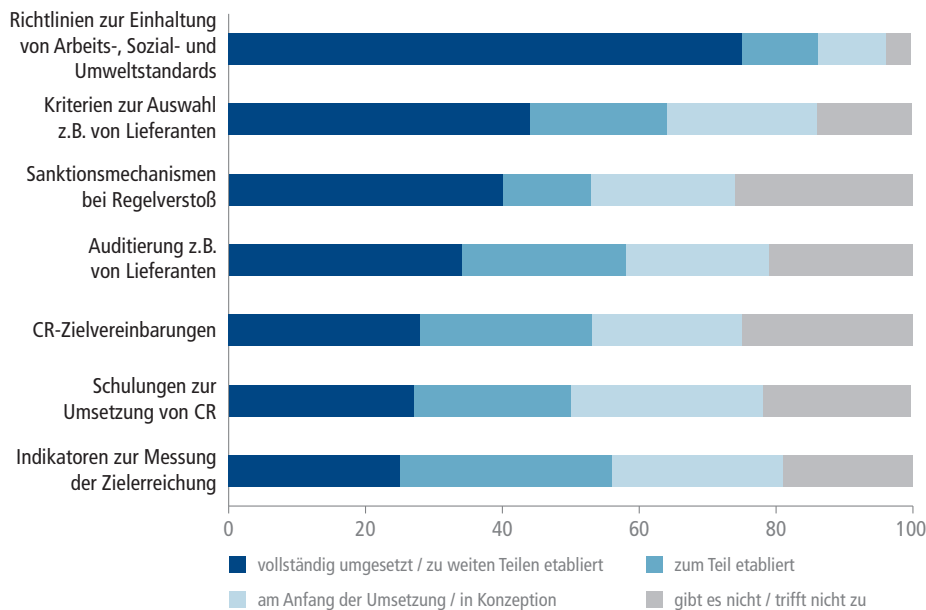
Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

Bei den Instrumenten, die entlang der Wertschöpfungskette eingesetzt werden, sind Richtlinien am weitesten verbreitet. So geben fast 80 Prozent an, Richtlinien zur Einhaltung von Arbeits-, Sozial- und Umweltstandards bereits vollständig oder zumindest zu weiten Teilen in ihre Wertschöpfungsketten implementiert zu haben (s. Abb. 19). Etwas weniger als die Hälfte wendet zudem CR-Kriterien bei der Auswahl von Geschäftspartnern, z.B. Lieferanten, an. Rund 40 Prozent verhängen bei Regelverstößen Sanktionen. Im Durchschnitt weniger als ein Drittel setzt weitergehende Maßnahmen wie die Auditierung von Lieferanten, CR-Zielvereinbarungen oder CR-Schulungen vollständig um. Ein Problem bleibt jedoch auch hier, dass die Zielerreichung der Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette kaum gemessen wird. Nur ein Viertel nutzt hier bereits zu weiten Teilen Indikatoren zur Messung der Zielerreichung.

### Abbildung 19: Einsatz von CR-Instrumenten in der Wertschöpfungskette

Grad der Implementierung von Instrumenten zur Umsetzung von CR entlang der Wertschöpfungskette, in Prozent



Quelle: CRI 2013.

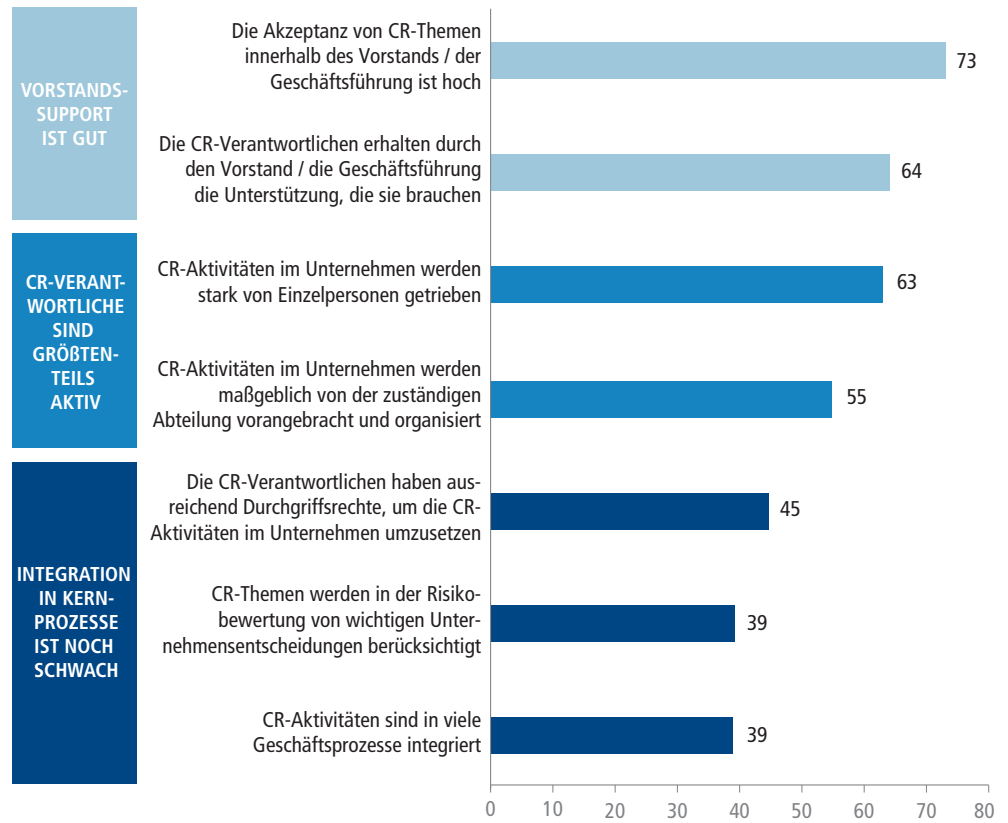
BertelsmannStiftung

Die CR-Champions hingegen setzen bereits viele Instrumente entlang der Wertschöpfungskette ein. Im Durchschnitt haben sie über drei Viertel der abgefragten CR-Instrumente in ihren Wertschöpfungsketten implementiert und somit CR ins Kerngeschäft integriert; CR ist integraler Bestandteil vieler Funktionsbereiche.

Die Ergebnisse zur Integration von CR in die Wertschöpfungskette zeigen, dass zwischen der Intention, nachhaltig zu wirtschaften, und der Umsetzung oftmals noch eine Lücke klafft. Abb. 20 illustriert diesen Zusammenhang: zwar ist der Support durch Vorstand/Geschäftsführung in der Regel recht gut, die CR-Aktivitäten werden aber oft eher von Einzelpersonen bzw. maßgeblich von der zuständigen Abteilung getrieben, was die Gefahr punktueller „add-on“-Aktivitäten beinhaltet, die den Rest des Unternehmens nicht stark tangieren und daher auch nicht auf Widerstände stoßen. Eine echte Integration von CR in das Kerngeschäft der Unternehmen ist insgesamt noch schwach ausgeprägt und erst bei einer Minderheit von Unternehmen anzutreffen. In vielen Unternehmen ist CR noch eher „add on“ als „built in“.

**Abbildung 20: Organisation: Integrationstiefe vom Vorstandssupport zur Integration in Kernprozesse**

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



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

## BMW Group

Best Practice-Beispiel für Produktverantwortung und Integration in alle Geschäftsprozesse

### Ziel:

Die BMW Group verfolgt das Ziel, der führende Anbieter von Premium-Produkten und Premium-Dienstleistungen für individuelle Mobilität zu sein. Nachhaltigkeit ist Teil der langfristigen Unternehmensstrategie. Dazu verfolgt die BMW Group einen ganzheitlichen Ansatz, indem sie Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette implementiert. Das bedeutet: Die BMW Group setzt sich ambitionierte Ziele, die sie konsequent verfolgt – in Bezug auf Produkte genau wie bei deren Produktion. Bei der europäischen Neuwagenflotte will die BMW Group bis 2020 den CO<sub>2</sub>-Ausstoß im Vergleich zu 1995 um mindestens 50 Prozent verringern. Auch zum Ziel von 95 Gramm CO<sub>2</sub> in der EU ab 2020 hat sich die BMW Group von Anfang an klar bekannt. In der Produktion will das Unternehmen bis 2020 den Ressourcenverbrauch pro Fahrzeug um 45 Prozent gegenüber 2006 senken. Bei der BMW Group fließt Nachhaltigkeit in ihrer Vielfalt in die Arbeit aller Ressorts und aller 110.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein. Der gesamte Vorstand gehört dem Nachhaltigkeitsboard an. Entsprechend belegt das Unternehmen seit vielen Jahren in allen wichtigen Nachhaltigkeitsratings Spitzenplätze.

### Maßnahmen:

Ziel der BMW Group ist es, Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette und den zugrunde liegenden Prozessen zu verankern. Dadurch will die BMW Group einen Mehrwert für Unternehmen, Umwelt und Gesellschaft schaffen. Aus der Nachhaltigkeitsstrategie leitet das Unternehmen spezifische Anforderungen und Ziele für jedes einzelne Ressort ab und bindet dadurch Nachhaltigkeitskriterien systematisch in Unternehmensbereiche ein. Mit dem Materialitätsprozess werden Themen erkannt, die heute und in der Zukunft Chancen oder Risiken für das Geschäft bedeuten können. Dazu analysiert die BMW Group regelmäßig unterschiedliche Nachhaltigkeitsthemen hinsichtlich ihrer Bedeutung sowohl aus Sicht verschiedener Stakeholdergruppen als auch aus unternehmensinterner Perspektive. Mit der neuen BMW i Familie positioniert sich das Unternehmen in der Elektromobilität als Innovationsführer und bringt damit die Integration von Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette auf ein neues Niveau.

### Fazit:

Seit dem Jahr 2006 verringert die BMW Group den Ressourcenverbrauch und die Emissionen je produziertes Fahrzeug im Durchschnitt um über 40 Prozent. Mit 5,73 kg Abfall pro Fahrzeug im Jahr 2013 liegt die BMW Group um 11,4 Prozent unter dem Wert des Vorjahres und sogar 69,7 Prozent unter dem Wert des Basisjahres 2006. Die BMW Group hat den CO<sub>2</sub>-Ausstoß ihrer neu verkauften Fahrzeuge in Europa zwischen 1995 und 2013 um mehr als 37 Prozent verringert. Die gesetzlichen Anforderungen zur Verwertung von Altfahrzeugen, Komponenten und Materialien werden 2015 auf 85 Prozent Wiederverwertung und stoffliche Verwertung sowie 95 Prozent Gesamtverwertung steigen. Darauf hat sich die BMW Group frühzeitig eingestellt: Alle seit 2008 auf den Markt gebrachten Fahrzeuge der BMW Group erfüllen bereits die Anforderungen von 2015. Als einziges Unternehmen der Branche ist die BMW Group seit Gründung des DJSI im Jahr 1999 ohne Unterbrechung im Dow Jones Sustainability Index World vertreten. Im September 2013 erzielte die BMW Group zum achten Mal in Folge ein Top-3-Ergebnis und wurde folglich im Dow Jones Sustainability Index World und Europe gelistet. Im Global 500 Rating des Carbon Disclosure Project (CDP) hat die BMW Group 2013 ihr bestes Ergebnis aller Zeiten erzielt und ist mit 100 von 100 möglichen Disclosure-Punkten sowie einer Performance-Bewertung im besten Band „A“ Branchenführer.

### **Ulrich Walter GmbH (Lebensbaum)**

Best Practice-Beispiel für ganzheitliches CR-Management und Integration von CR in alle Geschäftsprozesse

#### **Ziel:**

Die Ulrich Walter GmbH verfolgt mit ihrem Geschäftsmodell konsequent das Ziel, Bioqualität und ökologische sowie soziale Verantwortung miteinander zu verbinden und Nachhaltigkeit in allen Geschäftsprozessen zu implementieren.

#### **Maßnahmen:**

Das Unternehmen setzt Maßnahmen für verschiedene Dimensionen von Nachhaltigkeit um – z.B. Umweltschutz, Wertschöpfungskette und Mitarbeiter. Dadurch integriert die Ulrich Walter GmbH Unternehmensverantwortung in alle Geschäftsprozesse. CR ist sowohl beim Vorstand als auch in verschiedenen Geschäftsbereichen (Qualität & Umwelt, Einkauf und Personalmanagement) angesiedelt. Ein eigener Nachhaltigkeitsbeauftragter ist für die Messung und Erfassung der ökologischen und sozialen Leistungen und Auswirkungen des Unternehmens zuständig. Ein umfassendes Indikatorensystem hilft, gezielt an Verbesserungspotenzialen zu arbeiten. Für jeden Bereich des Unternehmens werden außerdem konkrete Nachhaltigkeitsziele gesetzt. Beim Umweltschutz engagiert sich das Unternehmen sowohl für eine nachhaltige, CO<sub>2</sub>-neutrale Produktion sowie Ressourceneffizienz am Standort in Diepholz. Dazu tragen zahlreiche Maßnahmen bei wie z.B. die Beheizung der Produktionsbereiche mit Erdwärme, der Einsatz von 100 Prozent Ökostrom, chemiefreie Firmenreinigung oder ökologisch und energiesparend konstruierte Firmengebäude. Zudem spart das Unternehmen durch den Transport über den Seeweg Emissionen ein. Hinzu kommt eine nachhaltige und transparente Wertschöpfungskette, die ausschließlich auf ökologischen Landbau setzt und auf fairen und langfristigen Partnerschaften gründet. Innerhalb der Wertschöpfungskette werden die Lieferanten im Rahmen des Lebensbaum Partner-Systems auf Nachhaltigkeit hin kontrolliert. Hierzu wird z.B. regelmäßig ein Fragenkatalog mit 170 Fragen einschließlich Umwelt- und Sozialaspekten von den Lieferanten ausgefüllt, individuelle Entwicklungsziele vereinbart und Vor-Ort-Audits durchgeführt. Auch zur Einbeziehung der Mitarbeiter in CR hat das Unternehmen Maßnahmen etabliert: Die Mitarbeiter werden in Bezug auf die Werte des Unternehmens und die Umsetzung von CR am Arbeitsplatz geschult. Der jährliche Wettbewerb „Mit dem Rad zur Arbeit“ wandelt die Kilometer, die die Mitarbeiter mit dem Rad zurücklegen, in Einkaufsguthaben für Lebensbaum-Produkte um. Lastentaugliche Diensträder machen mobil für kurze Wege und Testwochen für E-Fahrzeuge ermöglichen das Ausprobieren neuer Technologien.

#### **Fazit:**

Die Ulrich Walter GmbH ist Best Practice-Beispiel für ein Geschäftsmodell, das auf Nachhaltigkeit im Kerngeschäft ausgerichtet ist und in allen Bereichen nachhaltige Ziele verfolgt. Zudem ist das Unternehmen ein gutes Beispiel für einen ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz und für die Einbeziehung der Mitarbeiter ins CR-Management.



### Maßnahmen zur Förderung von Mitarbeitern

Der zweite wesentliche Bereich der CR-Maßnahmen umfasst Instrumente zur Förderung von Mitarbeitern. Die Mitarbeiter eines Unternehmens spielen bei der Umsetzung der Maßnahmen eine wichtige Rolle. Sie sind einerseits Adressat von CR-Aktivitäten, die z.B. das Ziel verfolgen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Auf der anderen Seite sind sie an der Umsetzung von Maßnahmen im Unternehmen beteiligt.

Bezüglich der CR-Maßnahmen für ihre Mitarbeiter geben die meisten Unternehmen an, Weiterbildungen auf Wunsch anzubieten. Über 70 Prozent der befragten Unternehmen haben dieses Angebot zu weiten Teilen etabliert. Über zwei Drittel der Unternehmen bieten auch Sport und weitere Maßnahmen der Gesundheitsförderung an. Etwas weniger als die Hälfte ermöglicht den Mitarbeitern, in Teilzeit oder im Homeoffice zu arbeiten, um auch Eltern langfristig im Beruf zu halten. Andererseits bietet nur knapp ein Drittel auch Kinderbetreuung an. Ebenfalls kaum etabliert sind Angebote wie längerer unbezahlter Urlaub oder Freistellung für soziales Engagement.

### **Berliner Stadtreinigung (BSR)**

#### Best Practice-Beispiel für Mitarbeitermaßnahmen

**Ziel:**

Durch die Anpassung der Arbeitsumgebung an den Mitarbeiterbedarf verfolgt die Berliner Stadtreinigung das Ziel, Lösungen für Probleme finden, die aus einer Altersstruktur entstehen, bei der in wenigen Jahren die über 55-Jährigen die stärkste Altersgruppe sein werden.

**Maßnahmen:**

Zur Erreichung dieses Ziels setzt die Berliner Stadtreinigung folgende Maßnahmen um:

- Technische Verbesserungen, wie die Erhöhung des Räderdurchmessers der Mülltonnen oder die Anschaffung von Niederflurfahrzeugen.
- Die Bildung altersgemischter Arbeitsteams, um Belastungen und unterschiedliche Kompetenzen richtig einzusetzen und auszugleichen.
- Die Ausbildung von Gesundheitslotsen für die Mitarbeiter.
- Die Schaffung adäquater Arbeitsplätze für leistungsgeminderte Mitarbeiter.
- Die Einführung eines Betriebsicherungsprogramms, das mithilfe von Lebensarbeitszeitkonten eine Altersteilzeit bei 80 Prozent des Einkommens ermöglicht.

**Fazit:**

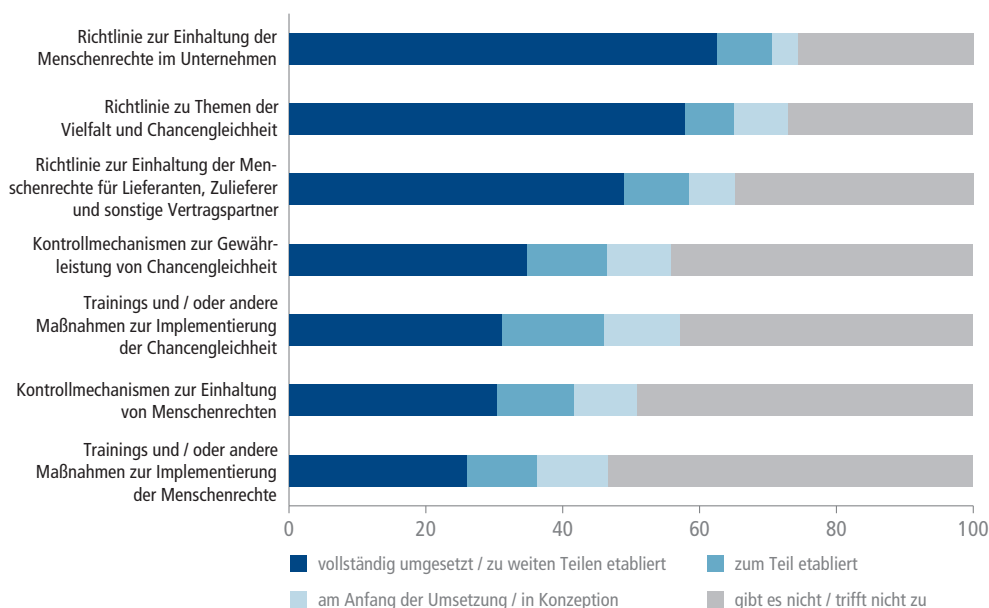
Die Maßnahmen der Berliner Stadtreinigung sind ein Best Practice-Beispiel, auf eine alternde Beschäftigungsstruktur frühzeitig zu reagieren, insbesondere bei Tätigkeiten mit hoher körperlicher Belastung.

Darüber hinaus wurde gefragt, ob die teilnehmenden Unternehmen ihre Mitarbeiter in die Entwicklung und Ausgestaltung ihrer CR-Aktivitäten einbeziehen. Zwei Drittel der Teilnehmer haben ein Vorschlagswesen für CR-Themen sowie abteilungsübergreifende CR-Arbeitsgruppen für Mitarbeiter etabliert. Zudem beteiligt mehr als die Hälfte der Unternehmen ihre Mitarbeiter am Ideenmanagement zur Entwicklung nachhaltiger Produktinnovationen. Ein Verhaltenskodex (Code of Conduct) für Mitarbeiter existiert in 80 Prozent der teilnehmenden Unternehmen.

CR-Champions binden Mitarbeiter stärker ein, insbesondere durch die in der Gesamtstichprobe wenig ausgeprägte Freistellung für soziales Engagement, ein Ideenmanagement zur Entwicklung nachhaltiger Produktinnovationen, die Bildung abteilungsübergreifender Arbeitsgruppen zu CR und durch ein Vorschlagswesen für Mitarbeiter zu CR-Themen.

**Abbildung 21: CR-Maßnahmen für Chancengleichheit und Einhaltung von Menschenrechten**

Etablierung von Maßnahmen zur Gewährleistung von Chancengleichheit (bzgl. Geschlecht, Nationalität, Alter etc.) und zur Einhaltung von Menschenrechten im Unternehmen, in Prozent



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

Die Teilnehmer wurden auch zu ihren CR-Maßnahmen zur Gewährleistung von Chancengleichheit und zur Einhaltung von Menschenrechten bei Mitarbeitern befragt. Nur relativ wenige Unternehmen haben Kontrollmechanismen etabliert, um die Einhaltung von Menschenrechten oder Chancengleichheit für ihre Mitarbeiter zu gewährleisten (s. Abb. 21). Auch werden kaum Trainings für Mitarbeiter zu diesen Themen angeboten. Eine Erklärung ist, dass bei diesem Thema bereits eine hohe Zufriedenheit unter den Verantwortlichen herrscht. Vor allem in Deutschland ist das Thema aufgrund starker gesetzlicher Vorgaben eher ein Hygiene- als ein Profilierungsfaktor. Für Unternehmen mit Lieferanten oder einer Produktion in Ländern, in denen geringere Standards etabliert sind als in Deutschland, ist das Thema weiterhin eine Herausforderung, wie jüngste Skandale beispielsweise in der Textilindustrie unterstreichen.

Insgesamt zeigt sich, dass Mitarbeiter vielfach in CR-Aktivitäten einbezogen werden und Mitarbeiterangebote bei vielen Unternehmen bereits gut ausgebaut sind. Defizite bestehen oftmals noch beim Thema Homeoffice/Teilzeit und vor allem bei Kinderbetreuungsangeboten. Hier besteht Verbesserungsbedarf, wenn qualifizierte Arbeitskräfte an das Unternehmen gebunden werden sollen.

### **Otto Group**

#### Best Practice-Beispiel für die Einbeziehung der Mitarbeiter in CR-Aktivitäten

**Ziel:**

Durch die Kampagne „Die Kraft der Verantwortung“ möchte die Otto Group zeigen, wie sich ihre Mitarbeiter in ihrem Unternehmen für Nachhaltigkeit einsetzen. Im Rahmen der Kampagne waren alle Mitarbeiter dazu aufgerufen, sich innerhalb der Gruppe mit einem persönlichen Commitment zu engagieren. Insgesamt hatte sich Otto das Ziel gesetzt, im Pilotjahr 2011 4.000 Engagements innerhalb der Gruppe zu erreichen.

**Maßnahmen:**

Zunächst erfolgte ein Aufruf an alle Mitarbeiter, im Jahr 2011 ein eigenes Projekt zur Förderung von Wirtschaftlichkeit, Innovation, Vielfalt und Nachhaltigkeit innerhalb der Otto Gruppe zu verwirklichen. Die Ideen und Projekte konnten dann auf einer speziellen Internet-Plattform veröffentlicht werden, um Mitstreiter zu gewinnen, andere Mitarbeiter zu inspirieren und Ideen auszutauschen.

**Fazit:**

Eine erfolgreiche Initiative zur Einbindung und Motivation von Mitarbeitern, sich aktiv in die CR-Aktivitäten ihres Unternehmens einzubringen und diese durch ihr Engagement voranzutreiben. Rund 4.500 individuelle Engagements kamen weltweit zusammen, bei insgesamt 54.200 Mitarbeitern in 20 Ländern. Die Projekte reichten von der Prozessoptimierung bis hin zu ehrenamtlichen Tätigkeiten der Mitarbeiter.

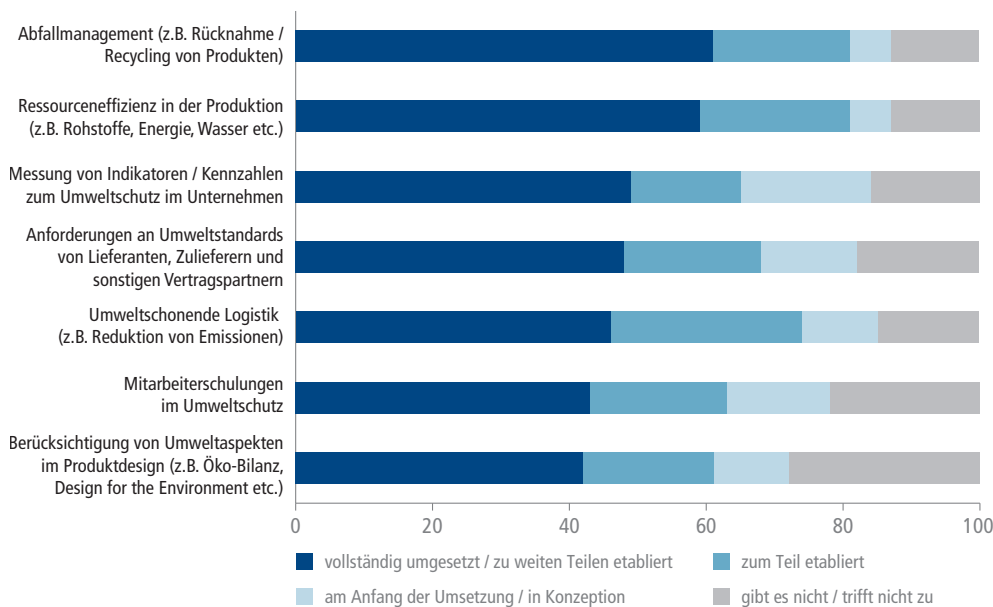
### **Maßnahmen zum Umweltschutz**

Ein weiteres wesentliches CR-Themenfeld, in dem Maßnahmen abgefragt wurden, ist der Umweltschutz. Hier wurden die Teilnehmer u.a. gefragt, welche Maßnahmen zum Umweltschutz sie in ihrem Unternehmen bereits etabliert haben.

Insbesondere Maßnahmen zum Abfallmanagement und zur Ressourceneffizienz sind bei über der Hälfte der befragten Unternehmen zu weiten Teilen etabliert (s. Abb. 22). Zudem messen in diesem Bereich auch bereits fast 50 Prozent den Erfolg ihrer Maßnahmen durch Indikatoren und Kennzahlen. Dies bestätigt, dass ökologische Wirkungen im Gegensatz zu ökonomischen oder sozialen bereits in vielen Fällen gemessen werden (s. Kapitel 3.4).

**Abbildung 22: Einsatz von CR-Maßnahmen zum Umweltschutz**

Etablierung von Maßnahmen zum Umweltschutz im Unternehmen, in Prozent



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

Betrachtet man die CR-Champions, so fällt auf, dass sie entlang ihrer kompletten Wertschöpfungskette bereits Maßnahmen zum Umweltschutz etabliert haben und zudem auch entsprechende Anforderungen an Lieferanten, Zulieferer und Vertragspartner stellen, die konkrete Umweltschutzrichtlinien einhalten müssen.

Insgesamt werden Maßnahmen zum Umweltschutz in der gesamten Stichprobe bisher am häufigsten von allen Maßnahmen implementiert. Viele Unternehmen sind hier bereits seit vielen Jahren und z.T. seit Jahrzehnten aktiv. Defizite bestehen noch hinsichtlich der Berücksichtigung von Umweltaspekten bei der Produktentwicklung. Indikatoren und Kennzahlen zum Umweltschutz befinden sich zudem oft erst am Beginn der Umsetzung.

### **Deutsche Post DHL**

Best Practice-Beispiel für den Beitrag zum Umweltschutz

**Ziel:**

Gemeinsam mit ihren Kunden möchte die Deutsche Post DHL klimaschädliche CO<sub>2</sub>-Emissionen und andere Umweltauswirkungen, die beim Transport und der Lagerung von Waren entstehen, reduzieren. Dadurch möchte das Unternehmen zu einer umweltschonenden Logistik beitragen.

**Maßnahmen:**

Im ersten Schritt bietet die Deutsche Post DHL ihren Kunden die Erstellung individueller, detaillierter CO<sub>2</sub>-Reports für ihre Logistik an. Anhand der Ergebnisse wird dann gemeinsam daran gearbeitet, die Umweltauswirkung der Lieferkette zu reduzieren. Eine angebotene Möglichkeit ist das Produkt „Grüne Optimierung“, das z.B. energiesparende Transporte und Lagerung ermöglicht. Eine weitere Maßnahme ist die Einführung eines freiwilligen Emissionshandelssystems für Deutsche Post DHL-Kunden, mit dem die Kunden die nicht vermeidbaren CO<sub>2</sub>-Emissionen ihrer Logistik mittels offizieller Klimaschutzprojekte kompensieren können.

**Fazit:**

Das Projekt ist ein Best Practice-Beispiel für die Entwicklung „grüner“ Dienstleistungen für Kunden mit internationalen, transport- und lagerungsintensiven Wertschöpfungsketten. Durch die Zusammenarbeit mit global tätigen Kunden haben die Maßnahmen eine sehr große Reichweite und realisieren ein sehr hohes Einsparungspotenzial.

**VAUDE**

## Best Practice-Beispiel für Entwicklung umweltschonend hergestellter Produkte

**Ziel:**

VAUDE möchte bis 2015 Europas nachhaltigster Outdoor-Ausrüster werden – 80 Prozent der Bekleidungskollektion sollen bis dahin den VAUDE „Green Shape“-Kriterien entsprechen.

**Maßnahmen:**

Die Maßnahmen basieren auf einer Analyse des eingesetzten Materials und der Umweltaspekte im Produktlebenszyklus der VAUDE-Produkte. Dazu hat das Unternehmen die Produktion in Phasen unterteilt und die Umweltrelevanz sowie die Beeinflussbarkeit durch das Unternehmen untersucht – von den genutzten Materialien über die Produktion bis hin zum Lebensende des Produkts. Weiterhin wurden geeignete Kennzahlen zur Messung der Umweltaspekte festgelegt. Darauf aufbauend entwickelte das Unternehmen entsprechende Maßnahmen entlang des Produktlebenszyklus.

Für die Beurteilung der Umweltfreundlichkeit seiner Produkte hat VAUDE ein eigenes Bewertungssystem entwickelt – die sogenannten „Green Shape“-Kriterien für nachhaltige Produkte bzw. zur Reduktion der Umweltbelastung durch die Produkte. Die Kriterien verbinden die Nutzung umweltfreundlichen Materials mit einer ressourcenschonenden Produktion. Ein Produkt entspricht den „Green Shape“-Kriterien, wenn es

- die Bedingungen eines „bluesign® product“ erfüllt, ein weltweiter Umweltstandard für textile Produkte, oder
- mit VAUDE ecolour, einem umweltfreundlichen Färbeverfahren, gefärbt wurde, oder
- zu mindestens 90 Prozent aus umweltfreundlichen Materialien besteht (z.B. recycelte Ausgangsmaterialien oder Biobaumwolle etc.).

Die Bewertung der Produkte erfolgt anschließend anhand eines transparenten Systems, dem VAUDE „Green Shape Mountain“, der die Bekleidungskollektion basierend auf der Umweltfreundlichkeit in unterschiedliche Stufen einteilt. Die Kriterien werden regelmäßig überprüft und Ziele für jeden Produktbereich erarbeitet.

**Fazit:**

Heute werden 69 Prozent der Bekleidungskollektion von VAUDE umweltfreundlich hergestellt. In den kommenden Jahren soll die „Green Shape“-Kollektion weiterentwickelt werden, um im Jahr 2015 bereits 80 Prozent der Bekleidung aus nachhaltigen Materialien und mit ressourcenschonenden Produktionsverfahren zu erzeugen. VAUDE gilt im Bereich Nachhaltigkeit als Vorreiter und überzeugt zudem durch Transparenz. Das Engagement des Unternehmens ist ein Best Practice-Beispiel für die Entwicklung umweltschonender Produkte.

1 2 3 4 5  
CR-MANAGEMENT

### 3.4 CR-Erfolgsmessung

Um ihre CR-Aktivitäten effektiv zu steuern, müssen Unternehmen sich nicht nur, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, konkrete Ziele setzen, sondern diese auch messbar machen. Dadurch können sie gewährleisten, dass die Maßnahmen auf die Zielvorgaben ausgerichtet sind und eine regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung erfolgt. Die Messung der durch CR erreichten Ergebnisse baut auf der Definition konkreter, messbarer Ziele im Rahmen der Strategieentwicklung auf. Die gesetzten Ziele müssen mit geeigneten Kennzahlen hinterlegt werden.

Insgesamt lässt sich bezüglich der CR-Erfolgsmessung folgendes feststellen:

- Diejenigen Unternehmen, die Ergebnisse ihrer CR-Aktivitäten messen, sind mit ihrem aktuellen Status bei Themen der internen CR-Organisation generell signifikant zufriedener als Unternehmen, die keine Messung vornehmen.
- Unternehmen, die die Ergebnisse ihrer CR-Aktivitäten messen, schätzen die Bedeutung von CR auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens signifikant höher ein.
- Generell erreichen die Unternehmen, die die Auswirkungen ihrer CR-Aktivitäten messen, signifikant bessere Ergebnisse.

#### CR-Ergebnismessung in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen (ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich)

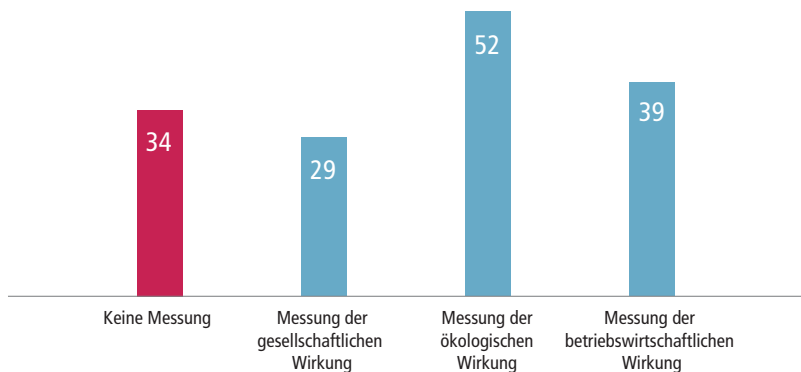
Auch für CR gilt: Miss es richtig oder vergiss es! Die Messung der ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Wirkungen von CR-Aktivitäten ist eine der Grundlagen für die erfolgreiche Steuerung von CR in Unternehmen.

Die Teilnehmer wurden gefragt, ob und wie sie die Ergebnisse ihrer CR-Aktivitäten sowie deren Wirkung messen. Die Antworten zeigen, dass in diesem Element noch viel Raum für Verbesserung besteht. Wie Abb. 23 zeigt, messen 34 Prozent der Unternehmen die Ergebnisse ihrer CR-Aktivitäten überhaupt nicht!



### Abbildung 23: Messung der Ergebnisse von CR-Aktivitäten

Messung der Ergebnisse der CR-Aktivitäten (Mehrfachantworten möglich), in Prozent



Quelle: CRI 2013.

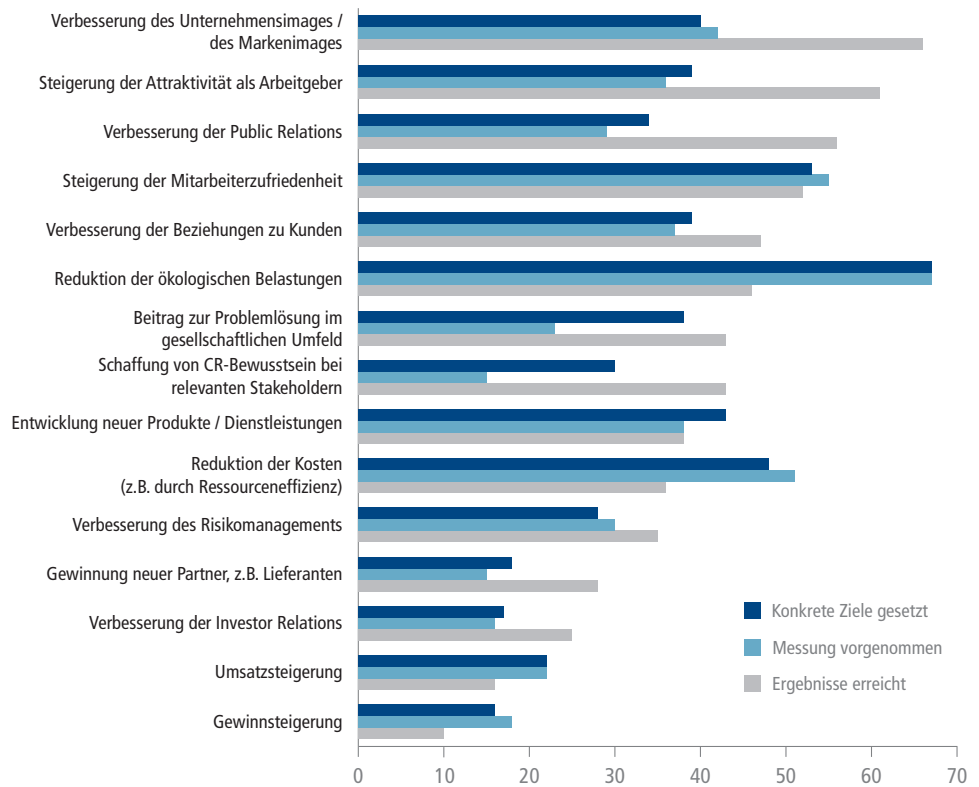
BertelsmannStiftung

Ökologische Wirkungen werden insgesamt am häufigsten gemessen. Knapp die Hälfte der Teilnehmer gibt auch an, bereits Ergebnisse bei der Reduktion der ökologischen Belastung erreicht zu haben (s. Abb. 24). Analog hierzu werden auch am häufigsten Ziele zur Reduktion der ökologischen Belastung definiert. Ökonomische Wirkungen von CR wie z.B. der Beitrag zur Umsatz- und Gewinnsteigerung, werden deutlich seltener gemessen. Da Umsatz- und Gewinnsteigerung im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit eines Wirtschaftsunternehmens stehen, sind diese Wirkungen für die Unternehmen durchaus relevant. Es gibt bisher allerdings nur wenige Messinstrumente, die den Einfluss von CR auf ökonomische Zielgrößen erfassen. Auch die Messung der gesellschaftlichen Wirkung ist für viele Unternehmen offenbar eine große Herausforderung, denn nur 29 Prozent der befragten Unternehmen messen die gesellschaftlichen Wirkungen ihrer CR-Aktivitäten (s. Abb. 23).

Wie aus Abb. 24 deutlich wird, geben Unternehmen an, Ergebnisse in Themen erreicht zu haben, in denen sie nicht messen oder für die sie keine konkreten Ziele definiert haben. Es stellt sich die Frage, wie die Erreichung dieser Ergebnisse beurteilt wurde.

**Abbildung 24: Konkrete Ziele, Messung und erreichte Ergebnisse**

Definition von konkreten Zielen, Messung der Ergebnisse und erreichte „starke“ oder „sehr starke“ Ergebnisse bei CR-Aktivitäten, in Prozent



Quelle: CRI 2013.

BertelsmannStiftung

Die CR-Champions zeigen, dass Messung möglich ist und auch zu Erfolgen führt: Unternehmen, die messen, erreichen signifikant bessere Ergebnisse. Die CR-Champions schätzen zudem die Bedeutung von CR auf den betriebswirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen signifikant höher ein. Dies erfolgt auf der Basis ihrer Ergebnismessung. Mit der Erreichung von Ergebnissen in den Bereichen Umwelt und Ressourcen sind die CR-Champions deutlich zufriedener als die restlichen Unternehmen der Stichprobe. In diesen Bereichen sind sie weit fortgeschritten. Analog dazu setzen sich die Top 10 Prozent des CRI 2013 auch häufiger konkrete Ziele für ihre CR-Aktivitäten (s. auch Kapitel 3.1).

Die CR-Erfolgsmessung ist eine der größten Herausforderungen für das CR-Management vieler Unternehmen in den nächsten Jahren. Hier besteht ein großer Bedarf an geeigneten Messinstrumenten. Bisher werden vor allem ökologische Ziele gesetzt und die Fortschritte anhand von Kennzahlen gemessen. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Verfügbarkeit von Messinstrumenten in diesem Bereich höher ist und quantitative Daten wie z.B. die Reduktion des Energieverbrauchs entweder bereits vorliegen oder relativ einfach zu erheben sind. Betrachtet man jedoch die Zufriedenheit mit dem aktuellen Status des Themas, so geben die Befragten an, dass sie mit Umweltthemen am unzufriedensten sind. Folglich sehen die Unternehmensvertreter noch Handlungsbedarf. Dies spiegelt sich auch darin wider, dass freie und/oder zusätzliche CR-Budgets am zweithäufigsten in Maßnahmen zum Umweltschutz und zur Steigerung der Ressourceneffizienz fließen würden. Hier zeichnet sich ab, dass Unternehmen auch in den kommenden Jahren mit Nachdruck an der Erreichung ökologischer Ziele arbeiten werden.

### **Brotbäckerei demeter MÄRKISCHES LANDBROT**

Best Practice-Beispiel für Transparenz und Messbarkeit von CR

#### **Ziel:**

Märkisches Landbrot verfolgt das Ziel, Transparenz für seine Kunden zu schaffen und die Nachhaltigkeit seiner Wertschöpfungskette zu gewährleisten. Zudem will das Unternehmen die Effekte seiner CR-Aktivitäten anhand von Punkten bewerten und dadurch messbar machen.

#### **Maßnahmen:**

Um Transparenz für die Kunden zu gewährleisten, veröffentlicht das Unternehmen umfassende Informationen von der Beschaffung der Rohstoffe für seine Backwaren bis hin zur Verarbeitung zum Endprodukt. Zur Bewertung und somit Messung der Wirkungen seiner CR-Aktivitäten erstellt Märkisches Landbrot zudem eine „Gemeinwohl-Bilanz“ für das Unternehmen. Die Bilanz erfasst die Erfüllung verschiedener Werte (Menschenwürde, Solidarität, Ökologische Nachhaltigkeit, Soziale Gerechtigkeit und Demokratische Mitbestimmung & Transparenz) für die unterschiedlichen Stakeholder-Gruppen und bewertet jede Kategorie mit Punkten, aus denen sich die Bilanzsumme ergibt. Dadurch werden auch „weiche“ CR-Faktoren messbar gemacht.

#### **Fazit:**

Märkisches Landbrot ist ein Best Practice-Beispiel für Transparenz in der Wertschöpfungskette von der Beschaffung bis zur Verarbeitung der Rohstoffe, sowie für die Messung von CR-Aktivitäten und die Veröffentlichung von Informationen (Reporting) zur Schaffung von Transparenz für den Endkunden.

### Einbettung von CR-Kennzahlen in das eigene Controlling

Eine Einbettung von CR-Kennzahlen in das betriebseigene Controlling bietet die Möglichkeit, die Ergebnisse der CR-Aktivitäten unternehmensweit zu steuern, Fortschritte regelmäßig zu überprüfen und im Zweifelsfall schnell reagieren zu können, wenn Aktivitäten nicht die gewünschte Wirkung zeigen.

Die Ergebnisse zeigen, dass CR-Ziele und die Messung von CR-Aktivitäten bei der großen Mehrheit der befragten Unternehmen nicht in das betriebseigene Controlling eingebettet sind. Auch die CR-Champions sind auf diesem Gebiet noch nicht weiter.

Es fehlt momentan oftmals an geeigneten Messinstrumenten und Kennzahlen, die im zentralen Controlling genutzt werden können. Die Einbettung von CR in das Controlling und damit das Sichtbarmachen von CR anhand konkreter Zahlen wird zukünftig an Bedeutung gewinnen. Denn nur wenn Zahlen zur Verfügung stehen, können die Zielerreichung sowie die gesellschaftliche, ökologische und ökonomische Wirkungen regelmäßig überprüft werden. Dies erlaubt eine frühzeitige Reaktion auf Hindernisse und Verzögerungen bei der Verfolgung der CR-Ziele. Hier sind innovative Instrumente gefragt.

1 2 3 4 5  
CR-MANAGEMENT

### 3.5 CR-Kommunikation

Um bei ihren Stakeholdern eine positive Wirkung mit ihren CR-Aktivitäten zu erreichen, müssen Unternehmen in geeigneter Weise intern und extern kommunizieren.

Eine diesbezügliche Frage lautete, wie hoch der Anteil der für Kommunikation eingesetzten Mittel am CR-Gesamtbudget ist. Laut den Ergebnissen der Studie wenden die Unternehmen nur relativ geringe Mittel für die CR-Kommunikation auf. Zwar wurden bei den Zielsetzungen häufig die Verbesserung des Images, der Public Relations und der Beziehung zu externen Stakeholdern genannt, allerdings entfallen bei der Hälfte der Befragten weniger als zehn Prozent der Mittel für CR auf Kommunikationsmaßnahmen.

#### Maßnahmen zur internen CR-Kommunikation

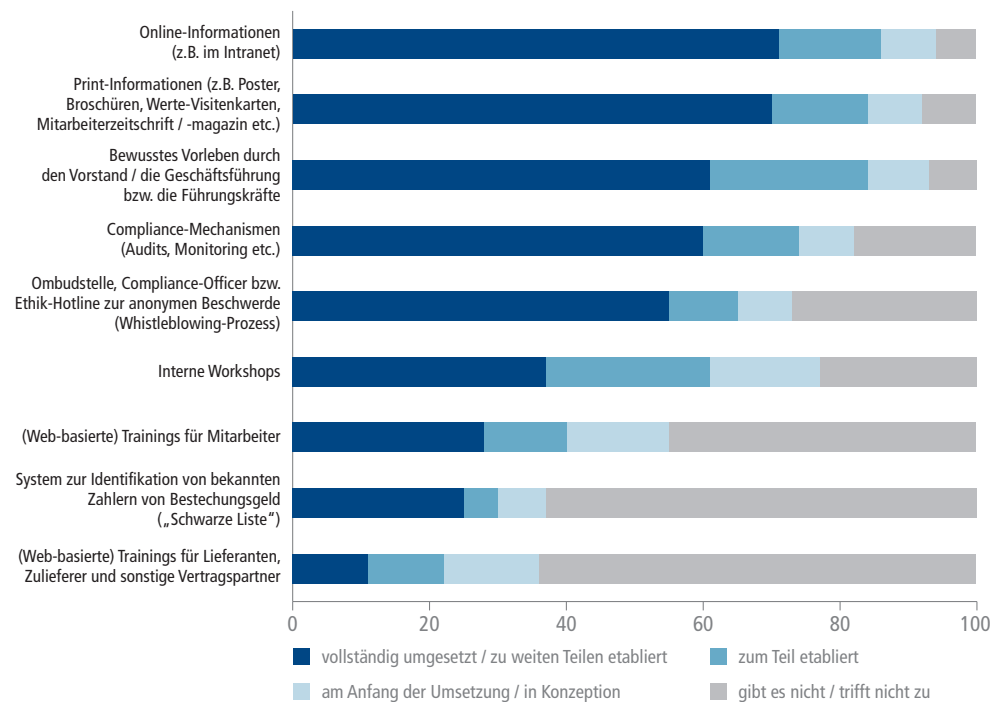
Ebenso wurde danach gefragt, welche Kenntnis interne Anspruchsgruppen von CR-Aktivitäten besitzen. Interne Stakeholder wie Vorstand, Führungskräfte und Eigentümer scheinen die CR-Aktivitäten der Unternehmen schon recht gut zu kennen. Die Geschäftsleitung kennt die CR-Aktivitäten bei 98 Prozent der Unternehmen (sehr) gut, Führungskräfte bei 70 Prozent und Investoren/Eigentümer bei 57 Prozent. Einen etwas geringeren Wert (42 Prozent) erreichten die Mitarbeiter, obwohl sie die wichtigste Stakeholder-Gruppe darstellen (s. Abb. 7). Dementsprechend konnte bei internen Stakeholdern auch die größte Wirkung erzielt werden, insbesondere

bei Vorstand und Geschäftsführung. Hier geben die Befragten mehrheitlich an, dass sie u.a. die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen (56 Prozent), die Präsenz von CR in Diskussionen (65 Prozent), die aktive Beteiligung an CR-Aktivitäten (65 Prozent) sowie die Initiierung oder Ausweitung von CR-Aktivitäten (66 Prozent) erreicht haben. Bei den Mitarbeitern konnte neben einer aktiven Beteiligung an den CR-Aktivitäten auch eine erhöhte Loyalität bei knapp über der Hälfte der Unternehmen erzielt werden.

Bei den internen Kommunikationsmitteln nutzen die Unternehmen vor allem Online-Informationen und Print-Material zur Verbreitung von Unternehmenswerten. Immerhin 60 Prozent geben weiterhin an, dass sie Werte durch das bewusste Vorleben des Vorstands bzw. der Führungskräfte verbreiten (s. Abb. 25). Dies deckt sich damit, dass sich das Top-Management zunehmend mit CR-Themen beschäftigt. Gezielte Trainings werden kaum angeboten. Mögliche Gründe sind die höheren Kosten sowie die wahrgenommene geringere Reichweite im Vergleich zu Online- oder Print-Medien.

### Abbildung 25: Interne Kommunikation

Umsetzung von Maßnahmen zur Verbreitung der Unternehmenswerte, in Prozent



Quelle: CRI 2013.

Bertelsmann Stiftung

Bei den CR-Champions kennen 100 Prozent der Geschäftsleitung und etwa zwei Drittel der Mitarbeiter die CR-Aktivitäten gut. CR-Champions beziehen Mitarbeiter verstärkt in ihre CR-Aktivitäten ein, bitten sie um Vorschläge für gute CR-Maßnahmen und binden Mitarbeiter auch in deren Ausführung ein. Sie erkennen das Motivationspotenzial von CR und setzen es gezielt ein. Dementsprechend ist auch die Wirkung der CR-Aktivitäten auf Mitarbeiter höher als in der Gesamtstichprobe.

Insgesamt werden interne Stakeholder durch die Unternehmen besser erreicht als externe. Vor allem Geschäftsleitung und Führungskräfte sowie Eigentümer sind gut informiert und werden in die CR-Aktivitäten eingebunden. Allerdings erreichen die befragten Unternehmen ihre Mitarbeiter noch wenig. Dies überrascht, da Mitarbeiter größtenteils als wichtigste Stakeholder-Gruppe genannt werden und die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitgeberattraktivität ein zentrales CR-Ziel ist. Zukünftig ist von einer stärkeren Einbindung der Mitarbeiter in die CR-Aktivitäten von Unternehmen auszugehen.

#### Maßnahmen zur externen CR-Kommunikation

Die externe CR-Kommunikation erfolgt ebenfalls hauptsächlich online oder über Pressemitteilungen. Fast 90 Prozent der Unternehmen setzten Pressemitteilungen als externes Kommunikationsmittel ein. Die Hälfte der befragten Unternehmen veröffentlicht bereits einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht zur Kommunikation ihrer CR-Maßnahmen. Ebenso gibt ca. die Hälfte an, dass sie Werbung zu CR-Aktivitäten schalten, z.B. in Print oder TV.

Fragt man Unternehmen, ob die externen Stakeholder ihre CR-Aktivitäten kennen, dann gibt nur ein Drittel der Befragten an, eine erhöhte Präsenz von CR in Diskussionen bei Medien und Öffentlichkeit erreicht zu haben. Externe Stakeholder, z.B. Kunden, Politik, Medien, Zulieferer oder NGOs, wissen kaum über die CR-Maßnahmen der Unternehmen Bescheid (s. Abb. 7). Die wenigsten Unternehmen nehmen bei externen Stakeholdern überhaupt Wirkungen wahr; bei Kunden geben sie immerhin zu 40 Prozent an, mit den CR-Aktivitäten eine erhöhte Loyalität erreicht zu haben. „Unternehmensferne“ Gruppen wie Politik, Medien und NGOs werden durch Kommunikation kaum erreicht.

Die externen Stakeholder der CR-Champions sind deutlich besser über die CR-Aktivitäten informiert, insbesondere Politik und Medien, aber auch bei über 50 Prozent die Kunden und NGOs. Die CR-Champions setzen Nachhaltigkeitsberichte, formalisierte Stakeholder-Dialoge und klassische Kommunikationsmaßnahmen wie Pressemitteilungen, Informationen auf Webseiten etc. ein. Externe Anspruchsgruppen sind insgesamt noch nicht gut über die CR-Aktivitäten im Bilde. Hier besteht Nachholbedarf zum einen an externer Kommunikation von CR-Maßnahmen, zum anderen an der Einbeziehung externer Stakeholder in CR-Aktivitäten, um positive Wirkungen durch CR zu erzielen. Generell sollte eine Kommunikation mit Externen jedoch erst dann stattfinden, wenn auch sehr gute CR-Aktivitäten vorhanden sind und umgesetzt werden. Die Teilnehmer der Studie scheinen dies zu beherzigen.

## 4 Empfehlungen

Aus den Ergebnissen des CRI 2013 lassen sich Handlungsempfehlungen sowohl für Unternehmen und Unternehmensverbände als auch für politische Entscheidungsträger und die Zivilgesellschaft ableiten.

Für **Unternehmen** ergeben sich die folgenden Implikationen:

**Unternehmen sollten CR in die Gesamtstrategie integrieren und in das Kerngeschäft einbetten, um eine ganzheitliche Umsetzung im Unternehmen zu erreichen.**

Dabei ist es essenziell, die Geschäftsleitung von Beginn an einzubinden und Unterstützung einzufordern. Eine wichtige Rolle spielen hier ausreichende Durchgriffsrechte für die CR-Verantwortlichen, damit sie die Möglichkeit haben, CR in alle Geschäftsprozesse zu implementieren. Auf der anderen Seite sollten auch die Mitarbeiter als tragendes Fundament des Unternehmens frühzeitig eingebunden werden. Nur so ist sichergestellt, dass CR im ganzen Unternehmen „gelebt“ wird und in die „DNA“ des Unternehmens übergeht. Eine entscheidende Rolle spielt hierbei eine kontinuierliche interne Kommunikation.

**Unternehmen sollten systematisch und regelmäßig Dialoge mit den relevanten Stakeholdern durchführen.**

Die Ergebnisse dieses Austausches müssen die Unternehmen dann konsequent für die Strategieentwicklung nutzen, um den Anforderungen der verschiedenen Gruppen gerecht zu werden und CR nicht „am Stakeholder vorbei“ zu betreiben.

**CR sollte entlang der kompletten Wertschöpfung berücksichtigt und in alle Geschäftsprozesse integriert sein, um echte Veränderungen hin zu mehr Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmen zu erreichen.**

Hierzu ist es wichtig, geeignete CR-Instrumente entlang der Wertschöpfungskette einzusetzen, und zwar von der Produktentwicklung bis hin zum Ende des Produktlebenszyklus. CR-Aspekte wie z.B. Umweltschutz sind in der Konsequenz in allen Bereichen der Wertschöpfung zu berücksichtigen – nur so werden die gewünschten Wirkungen erzielt.

**Die Wirkung von CR-Aktivitäten muss regelmäßig gemessen und geprüft werden.**

Zu diesem Zweck sind zu Beginn des CR-Strategieprozesses klar definierte, messbare Ziele festzusetzen. Zudem sollten Fortschritte während der Implementierung und Durchführung der CR-Maßnahmen regelmäßig überprüft werden, um ggf. gegenzusteuern oder Maßnahmen zu verstärken. Dazu sind geeignete Indikatoren und Kennzahlen nötig. Idealerweise sind die CR-Kennzahlen in das betriebseigene Controlling eingebettet und werden gemeinsam mit anderen Indikatoren zentral – und in die Geschäftstätigkeit des Unternehmens integriert – gesteuert. Allerdings ist Messung kein Selbstzweck. Sie ist zwar notwendig, aber nicht hinreichend für den CR-Erfolg. Messung sollte idealerweise maßnahmenorientiert, d.h. bezogen auf konkrete Verbesserungsaktivitäten erfolgen und deren Erfolg nachweisen. Eine Umsetzung von Messgrößen „aus dem Katalog“ zur Befüllung eines Berichts und weitgehend ohne Maßnahmen ist nicht empfehlenswert. Auch ist zu beachten, dass nicht jede CR-Maßnahme mit quantitativen Kennzahlen gemessen werden kann. In diesem Fall sollten die Unternehmen geeignete qualitative Methoden wählen, um dennoch die Wirkung für das Unternehmen und die Gesellschaft zu erfassen.

**Unternehmensverbände** können die Studienergebnisse nutzen, um CR in ihrem Verband voranzubringen. Die Ergebnisse zeigen die relevanten Handlungsfelder für die Zukunft auf und schaffen dadurch Ansatzpunkte, in welchen Feldern Unternehmen eines Verbands zusammen arbeiten und sich gegenseitig unterstützen können.

Auch für **politische Entscheidungsträger** ergeben sich Handlungsempfehlungen aus der Studie.

**Es gibt keinen Königsweg für erfolgreiche CR – die Politik sollte Vielfalt nicht beschneiden.**

CR ist extrem facettenreich, und dementsprechend existieren auch verschiedene Wege zum Erfolg. Unternehmen müssen individuelle Lösungen finden, die zu ihnen passen. Dabei sind Austausch und Benchmarking hilfreich, Standardlösungen eher nicht. Die Politik sollte Vielfalt nicht beschneiden. Das Thema gewinnt weiter an Bedeutung, die meisten Unternehmen handeln bereits eigenmotiviert.

**CR-Preise sind kein geeignetes Instrument, um Anreize für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln zu schaffen.**

Durch die pauschale Bewertung der Gesamtleistung von CR nach bestimmten Kriterien, die zudem von Auszeichnung zu Auszeichnung variieren, werden keine Anreize für die Verbesserung des CR-Managements geschaffen. Unternehmen, die ohnehin schon sehr weit fortgeschritten sind – und zwar aus anderen Motiven als der Teilnahme an einem Wettbewerb – erhalten eine zusätzliche Belohnung. Das schadet zwar nicht, bringt aber auch keinen großen Nutzen. Unternehmen, die eher am Anfang stehen und Unterstützung brauchen könnten, werden durch Wettbewerbe eher entmutigt. Allenfalls könnte man statt einer Gesamtleistung exemplarische Innovationen bzw. Best Practice-Lösungen prämiieren.



---

**Eine stärkere Regulierung von CR ist nicht empfehlenswert.**

Durch Regulierung lässt sich ein gewisses Mindestniveau vorgeben und ggf. auch erreichen. Exzellente Ergebnisse, die über die minimalen gesetzlichen Anforderungen hinausgehen, werden aber auf diese Weise nicht gefördert. Es besteht im Gegenteil die Gefahr eines „verordneten Mittelmaßes“ und der Unterminierung von Individualität. Angesichts der extremen Vielfalt an möglichen guten Lösungen, die sich zudem nach Themenbereich und Branche deutlich unterscheiden können, greift eine Regulierungslösung zu kurz.

**Die Politik kann helfen, indem sie ein Klima schafft, das für Initiative und Innovationen im CR-Bereich förderlich ist.**

Statt durch Regulierung Mindeststandards zu setzen, kann die Politik die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, um das Thema CR in Deutschland voranzutreiben. Mögliche Maßnahmen sind beispielsweise die Förderung von Benchmark-Angeboten, der Know-how- und Best Practice-Austausch, Informations- und Schulungsangebote für „Starter“ im Bereich CR sowie die Unterstützung regionaler Cluster zur gemeinsamen Weiterentwicklung des CR-Managements.

Auch für die **Zivilgesellschaft** lassen sich anhand der Studienergebnisse Empfehlungen ableiten. Sie kann vor allem von der Transparenz, die die Studie bezüglich des Status quo und der zukünftigen Entwicklungen im CR-Management schafft, profitieren.

**Die Zivilgesellschaft kann ihre Macht als Konsument nutzen.**

Unternehmen werden in ihren CR-Aktivitäten weniger durch politischen Druck als durch die Differenzierung im Wettbewerb getrieben. Konsumenten können dementsprechend ihre Macht nutzen, um die Unternehmen durch ihr Kaufverhalten zu beeinflussen und Veränderungen anzustoßen. Unternehmen berücksichtigen in ihrem CR-Management auch zunehmend Themen, die für externe Stakeholder relevant sind.

**Die Zivilgesellschaft erhält zunehmend die Möglichkeit, durch den Dialog mit Unternehmen ihre Themen und Anforderungen explizit zu äußern und so in Unternehmensentscheidungen einzubringen.**

Zivilgesellschaftliche Organisationen können ihre Expertise und Kontakte nutzen, um Unternehmen bei der Integration von CR in die gesamte Wertschöpfung zu unterstützen. Insbesondere bei komplexen Themen wie der Berücksichtigung von CR in internationalen Wertschöpfungsketten kann den Unternehmen die Unterstützung international tätiger Organisationen helfen. Hier sollten zivilgesellschaftliche Gruppen verstärkt Kooperationen mit der Privatwirtschaft eingehen, um das Thema CR voranzubringen.

Schließlich sind die Studienergebnisse für die **Wissenschaft** von großem Interesse.

**Wissenschaft sollte sich der anwendungsnahen Forschung widmen.**

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erhalten wichtige Impulse für Forschungsaktivitäten im Bereich der Wirkungsforschung. Sie bekommen einen Überblick über die Relevanz und die Wirkungsstärke der einzelnen CR-Erfolgsfaktoren, der weitergehende Forschung zu einzelnen relevanten Erfolgsfaktoren ermöglicht. Durch die geplante mehrjährige Durchführung des CRI erhalten Forscher Einblicke in relevante Entwicklungen und Trends, die über neue Forschungsfragen Aufschluss geben werden und die die Entwicklung von CR über einen längeren Zeitraum abbilden.

**Wissenschaft sollte über den fachdisziplinären Tellerrand schauen.**

Die Studienergebnisse regen zu interdisziplinärer Forschung an, etwa durch Zusammenführung zentraler Erkenntnisse aus der verhaltensorientierten Unternehmensethik (Behavioral Business Ethics) oder der psychologischen Ökonomik. Bi- bzw. trilaterale Forschungskooperationen zwischen Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft können darüber hinaus wissenschaftlich begleitet werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich das CR-Management in Deutschland auf dem Weg einer zunehmenden Professionalisierung befindet. Jedoch gibt es noch viele Bereiche, in denen Unternehmen sich verbessern müssen, um CR konsequent zu implementieren. Dazu gehören die Integration in die Gesamtstrategie und die Kernprozesse, die Implementierung von CR entlang der gesamten Wertschöpfungskette, die Definition klarer und messbarer Ziele, die Nutzung geeigneter CR-Kennzahlen sowie die regelmäßige Messung der Wirkungen der CR-Maßnahmen für eine zielorientierte Steuerung.

Um die Professionalisierung weiter voranzutreiben, ist eine Integration des Themas in die Organisation, verbunden mit tiefergehenden Änderungen in den Kernprozessen unter CR-Aspekten, einem Kulturwandel sowie eine stringente Zieldefinition und Messung bzw. ein Controlling nötig.

# Anhang:

---

## Weitere Best Practice-Beispiele aus dem CRI 2013

**Zur Auswahl der Best Practice-Beispiele wurden folgende Kriterien angewandt:**

- innovatives Modell für die CR-Maßnahme und/oder
- ganzheitliches Konzept, d.h. die Maßnahmen sind nicht auf einzelne Themen wie z.B. Umweltschutz beschränkt, sondern decken verschiedene CR-Bereiche ab und/oder
- hohe Reichweite und große Wirkung bei der Zielgruppe des Projektes – beispielsweise werden durch die Maßnahmen sehr viele Menschen erreicht und angeregt, sich selbst zu engagieren und/oder
- Einsatz von innovativen und effektiven Instrumenten, um die Wirkung der Maßnahmen zu messen und genau zu quantifizieren und/oder
- besonders gute Einbindung und damit Identifikation der Mitarbeiter in die Aktivitäten.

Die Beispielprojekte verfolgen sowohl ökonomische als auch ökologische und soziale Ziele.

## CR-Maßnahmen

### Grohe AG

Mitarbeiterengagement zur Unterstützung der Ausbildung von Straßenkindern in Indien in der Grohe Jal Academy

#### Ziel:

Die Grohe AG will ehemaligen Straßenkindern und Jugendlichen aus ärmsten Verhältnissen in Indien durch die Ausbildung zum Installateur eine berufliche Perspektive bieten. Da es in Indien nur wenige professionell geschulte Installateure gibt, profitiert auch das Unternehmen davon, denn seine hochwertigen Sanitärprodukte können nur einwandfrei funktionieren, wenn sie fachgerecht eingebaut werden. Grohe bezieht seine Mitarbeiter aktiv in das Projekt ein, indem es ihnen ermöglicht, statt durch Spenden selbst vor Ort in Mumbai/Indien zu helfen und ihr Know-how an die Auszubildenden weiterzugeben.

#### Maßnahmen:

Die erste Maßnahme war, eine entsprechende Infrastruktur vor Ort zu schaffen. Dafür wurden in enger Zusammenarbeit mit der Grohe Niederlassung in Indien und der Organisation Don Bosco eine Lehrwerkstatt sowie ein Grohe-Musterbad zur Demonstration eingerichtet. Nach indischem Standard dauern die Qualifizierungsmaßnahmen zwischen drei und zwölf Monaten. Die verliehenen Abschlüsse sind private Ausbildungszertifikate des Don Bosco Learning Center, bei denen sich der Hinweis auf die Grohe Jal Academy für die Jugendlichen als Türöffner bei Unternehmen erweist. Regelmäßige Besuche in Indien geben Auskunft darüber, wo das Unternehmen weitere Unterstützung leisten kann. Diese erfolgt beispielsweise durch engagierte Mitarbeiter, die während ihres Urlaubs nach Indien reisen, um ihr Know-how an die Auszubildenden weiterzugeben.

#### Fazit:

Die Lehrwerkstatt Grohe Jal Academy besteht seit Ende 2009 und hatte bis Ende 2012 bereits rund 550 erfolgreich abgeschlossene oder laufende Ausbildungen zu verzeichnen. Durch die konkrete Zusammenarbeit mit Unternehmen vor Ort haben fast alle Auszubildenden nach ihrem Abschluss direkt einen Arbeitsplatz bekommen. Inzwischen hat das Ausbildungszentrum bei der nationalen Zertifizierungsbehörde in Indien die staatliche Anerkennung des Ausbildungsganges beantragt. Ende 2012 wurde das Projekt im „Innovationswettbewerb für Vorhaben der beruflichen Bildung in Entwicklungsländern“ vom Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung mit einem ersten Preis ausgezeichnet. Die Grohe Jal Academy ist ein Best Practice-Beispiel für die Förderung der Ausbildung von Fachkräften und für die Weitergabe von Know-how durch Mitarbeiter eines Unternehmens.

## **Axel Springer SE**

### Ressourceneffizienz im Druckgeschäft und bei der Digitalisierung

#### **Ziel:**

Axel Springer verfolgt das Ziel, die ökologische Belastung durch seine Geschäftstätigkeit zu verringern. Dazu soll die Ressourceneffizienz sowohl im Druckgeschäft als auch bei der zunehmenden Digitalisierung der Medien erhöht werden.

#### **Maßnahmen:**

Zunächst erstellte das Unternehmen 1998 die erste Ökobilanz für Zeitungen und Zeitschriften, um den ökologischen Einfluss seiner Geschäftstätigkeit zu dokumentieren. Darauf aufbauend initiierte Axel Springer verschiedene Projekte zur Optimierung der Umweltbilanz in der Papierherstellung. Mit der fortschreitenden Digitalisierung der Medien wächst auch die Bedeutung ökologischer Fragestellungen für den digitalen Geschäftsbereich. Unter dem Stichwort „Green IT“ hat Axel Springer sich vorgenommen, eine Vorreiterrolle bei der Erstellung von Ökobilanzen für Druckwaren auch im IT-Bereich einzunehmen. An erster Stelle stehen Bemühungen zur Reduktion des Energieverbrauchs und der Erhöhung der CO<sub>2</sub>-Effizienz. Dazu arbeitet das Unternehmen beispielsweise verstärkt mit virtuellen Servern.

Durch die Schaffung von Transparenz über den aktuellen Energieverbrauch für seine Rechenzentren auf Basis von Langzeitmessungen soll der Stromverbrauch kontrolliert und Einsparpotenziale identifiziert werden. Das Unternehmen bietet Weiterbildungen für Projektleiter an, um sie für das Thema zu sensibilisieren. Auf Basis der Langzeitmessungen ist ein Pilotprojekt „Kalt-/ Warmgangtechnik“ für eines der 30 Rechenzentren zur Kühl- und Klimaoptimierung geplant. Zudem möchte Axel Springer langfristig die Herausforderungen beim Recycling des anfallenden Elektroschrotts sowie die Standards bei der Rohstoffgewinnung und Geräteherstellung angehen, um den ganzen Lebenszyklus der IT-Geräte zu berücksichtigen.

#### **Fazit:**

Durch die frühzeitige Adressierung der ökologischen Belastung im Druckgeschäft war Axel Springer Vorreiter in seiner Branche bei der Erstellung einer Ökobilanz für Druckwaren. Je stärker das Kerngeschäft des Unternehmens ins Internet und auf mobile Lesegeräte übertragen wird, umso bedeutender wird künftig auch die Transparenz der Standards entlang der digitalen Wertschöpfungskette. Die Erfahrungen aus dem Druckgeschäft haben dem Unternehmen geholfen, auch die ökologischen Auswirkungen seiner digitalen Produkte zu messen und entsprechende Maßnahmen zur Schaffung von Transparenz sowie zur Erhöhung der Ressourceneffizienz zu ergreifen.

### **The Coca-Cola Company**

Nutzung bestehender Logistik für CR

**Ziel:**

Das logistische Know-how und bestehende Distributionswege des Unternehmens zu nutzen, um den Zugang zu Medikamenten in abgelegenen Regionen Afrikas zu verbessern.

**Maßnahmen:**

2010 initiierte Coca-Cola zusammen mit der Bill und Melinda Gates Stiftung sowie dem Globalen Fonds zur Bekämpfung von Aids, Tuberkulose und Malaria ein Pilotprojekt in Tansania. Im Rahmen des Projekts sollten bestehende Transportwege für den Transport von Coca-Cola-Flaschen, die meist auch in abgelegenen Regionen erhältlich sind, für die Zustellung von Medikamenten in diesen Gegenden genutzt werden. Durch das Pilotprojekt konnten die Lieferzeiten für lebenswichtige Medikamente reduziert und die Verfügbarkeit der Medikamente von 20 auf 30 Prozent erhöht werden. Nach dem Erfolg des Pilotprojekts ist die Ausweitung auf weitere Regionen Tansanias und andere afrikanische Länder geplant.

**Fazit:**

Best Practice-Beispiel für die Nutzung der Kernkompetenzen sowie bestehender Infrastruktur und Know-how, um einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft vor Ort zu nehmen.

## CURRENTA

### Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen

#### Ziel:

Das Ziel von Currenta war es, durch die Überprüfung und Optimierung der Energieeffizienz der eigenen Prozesse seine jährlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen um 200.000 Tonnen senken. Dazu wurden die Mitarbeiter aktiv mit eingebunden, Kooperationen mit externen Instituten geschlossen und „100 + 100 Klimaprojekte“ bearbeitet.

#### Maßnahmen:

Unter dem Motto „Energiefuchse gesucht“ startete das Unternehmen einen Ideenwettbewerb unter den Mitarbeitern. Im Rahmen des Wettbewerbs konnten die Mitarbeiter Projektvorschläge zur Steigerung der Energieeffizienz einreichen. Des Weiteren wurden Kooperationen mit externen Forschungseinrichtungen zur Prozessoptimierung und Reduktion des Energiebedarfs initiiert. Die Geschäftsführung gab das Erreichen von Energieeinsparungen in jedem einzelnen Geschäftsfeld als Ziel vor; somit wurde dieses Vorhaben in die Gesamtstrategie des Unternehmens integriert. Im Anschluss an das Projekt entschied sich Currenta, als Nachfolgeprogramm ein Energiemanagement-System einzuführen, um den Energieverbrauch mithilfe eines ganzheitlichen Ansatzes langfristig weiter zu senken und zu steuern.

#### Fazit:

Das Currenta-Klimaschutzprogramm „Energieeffizienz A+++“ ist ein erfolgreiches Projekt zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen. Dank der Einbeziehung der Ideen der Mitarbeiter wurden insgesamt mehr als 230 Projekte initiiert, z.B. zur Effizienzsteigerung oder Modernisierung von Maschinen, um Emissionen und Kosten zu reduzieren. Das Ziel von 200.000 Tonnen konnte Ende 2012 um fünf Prozent übertroffen werden. Damit senkt der Chempark-Manager und -Betreiber seine CO<sub>2</sub>-Emissionen dauerhaft um mehr als 17 Prozent. Da Chemparks in Deutschland zu den Energiegroßverbrauchern zählen, gibt es hier enorme Potentiale. Das Programm soll auch in Zukunft konsequent weiterentwickelt werden: vom Klimaschutzprogramm hin zum dauerhaften Energiemanagement.

## **METRO GROUP**

### Harmonisierung von Zertifizierungen

#### **Ziel:**

Mit der „Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI)“ verfolgen die Metro Group und ihre Partner das Ziel, die Vielzahl der weltweit verfügbaren Zertifizierungen für nachhaltigen Fisch zu harmonisieren und dadurch für die Verbraucher den Einkauf nachhaltiger Fischprodukte zu erleichtern. Des Weiteren wollen sie den Zertifizierungsaufwand insbesondere für kleinere Produzenten und damit die Hürde zur Zertifizierung von Produkten verringern.

#### **Maßnahmen:**

Die insgesamt 30 internationalen Unternehmen, die der Initiative beigetreten sind und die gesamte Wertschöpfungskette für Fisch abdecken, erarbeiten gemeinsam Kriterien für ein weltweit einheitliches Siegel zur Vergleichbarkeit und glaubwürdigen Fischzertifizierung. Die Unternehmen entwickeln gemeinsam mit öffentlichen Partnern ein transparentes Beurteilungssystem und eine harmonisierte Bewertungsskala, um die Harmonisierung der Zertifizierungen umzusetzen.

#### **Fazit:**

Die Initiative ist Vorreiter im Bereich der Harmonisierung von Zertifizierungen und zudem ein Best Practice-Beispiel für die Kooperation zwischen Unternehmen innerhalb einer Branche sowie entlang der Wertschöpfungskette.



## Phoenix Contact

### Betriebliches Gesundheitsmanagement

**Ziel:**

Mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement möchte Phoenix Contact die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter fördern.

**Maßnahmen:**

Die betriebliche Gesundheitsförderung bei Phoenix Contact gibt es seit 2004. Zu ihr zählen individuelle Trainingsmöglichkeiten bei lokalen Fitnessanbietern und zielgruppenspezifische Angebote wie persönliche Arbeitsplatzberatung, Ernährungsberatung und Stressprävention. Regelmäßige Kontrollen des Trainingsstatus und Befragungen der Teilnehmer machen deutlich, dass gezieltes Training zu mehr Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden führt. Dies wirkt sich sowohl am Arbeitsplatz als auch im Alltag aus. Das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter hat sich ebenfalls verändert. Eine Vielzahl von Mitarbeitern ist im Rahmen des Betriebssports, der ebenfalls von Phoenix Contact unterstützt wird, aktiv (z.B. Drachenbootfahren, Badminton, Fußball oder auch bei regionalen Laufveranstaltungen). Jährlich stattfindende Gesundheitstage bieten den Mitarbeitern zusätzlich kostenlose Informationen und medizinische Kurzchecks zu unterschiedlichen Themenstellungen an. So lautete beispielsweise der Titel des letzten Gesundheitstages „Gesund und entspannt durch den Alltag“. Darüber hinaus bietet Phoenix Contact seinen Mitarbeitern seit April 2012 eine persönliche Mitarbeiterberatung an, die bei beruflichen und privaten Fragestellungen berät und bei der Umsetzung von Lösungen unterstützt.

**Fazit:**

Die Maßnahmen von Phoenix Contact sind ein gutes Beispiel für betriebliches Gesundheitsmanagement, das sich dank gesunder und zufriedener Mitarbeiter auch betriebswirtschaftlich auswirkt. Aufgrund einer Vielzahl von miteinander abgestimmten Mitarbeiterangeboten wurde das Unternehmen in den vergangenen Jahren wiederholt zum attraktivsten Arbeitgeber in der Branche gewählt.

## Messung

### Kuchenmeister

#### Kuchenmeister – Reduktion der ökologischen Belastung

**Ziel:**

Mit der Berechnung sogenannter „Product Carbon Footprints“ (PCFs) oder CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke verfolgte Kuchenmeister als einer der ersten deutschen Backwarenhersteller die Messung und im zweiten Schritt gezielte Senkung der Emissionen des Treibhausgases CO<sub>2</sub> für seine Produkte. Außerdem zielt das Unternehmen darauf ab, durch die Erstellung von Standortbilanzen den Energieverbrauch in seiner Produktion nachhaltig zu senken.

**Maßnahmen:**

Im ersten Schritt wurden die PCFs für drei Produktgruppen ermittelt. Der PCF gibt die CO<sub>2</sub>-Menge wieder, die entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses eines Produktes entsteht. Die Daten für alle Produktionsschritte wurden dazu erfasst, vom Rohstoffeinkauf bis hin zur Vermarktung. Dabei wurden die Bereiche der Wertschöpfung identifiziert, die den höchsten Anteil am PCF ausmachen. Es stellte sich heraus, dass die größte Menge an CO<sub>2</sub> durch die Rohstoffe verursacht wird, die zur Fertigung des Produktes eingekauft werden. Diese CO<sub>2</sub>-Äquivalente sind für Kuchenmeister jedoch schwer vermeid- und beeinflussbar. Zudem besteht oftmals ein Trade-off zur Qualität der Produkte, beispielsweise bei der Nutzung von Butter, die einen großen ökologischen Fußabdruck verursacht. Um dennoch ökologische Einsparpotenziale in seiner Wertschöpfung zu nutzen, entschied sich das Unternehmen für die Erstellung sogenannter Standort-Klimabilanzen für seine Standorte in Soest (2012), Duingen (2013) und Mettingen (geplant für 2014). Die Bilanzen ermöglichen ein ganzheitliches Bild und dienen als Arbeitsgrundlage für weitere Evaluationen der relevanten Hebel in der Wertschöpfung. Ein Fokus liegt dabei auf dem Energieverbrauch in der Produktion.

**Fazit:**

Durch die Erstellung der PCFs erkannte das Unternehmen, dass ein Gesamtbild der Wertschöpfungskette notwendig ist, um Ansatzpunkte für die Reduktion des ökologischen Fußabdrucks zu identifizieren. Die Standort-Klimabilanzen ermöglichen Kuchenmeister, Verbesserungspotenziale entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren und durch die Umsetzung von Effizienzmaßnahmen auch bereits kurzfristig Ressourcen zu sparen. Insgesamt war die Erstellung der Standort-Bilanzen ein sehr komplexes Projekt und mit einem immensen Datenaufwand verbunden. Dennoch hat sich der Aufwand gelohnt, da das Projekt ein ganzheitliches Bild ermöglicht hat. Kuchenmeister wurde als eines der ersten lebensmittelherstellenden Unternehmen nach dem ZNU-Standard der Universität Witten/Herdecke durch den TÜV Rheinland zertifiziert. Durch die PCFs und die Klimabilanzen hat sich das Unternehmen Stück für Stück an die Verringerung der ökologischen Belastung durch seine Produkte herangearbeitet. Dies spiegelt die Philosophie des Geschäftsführers wider: „Projekte lieber in kleinen Schritten angehen und sich dadurch dem Gesamtziel annähern, als sich mit großen Maßnahmen zu verzetteln und nichts umzusetzen.“

# Executive Summary

---

## Study background

In recent years, corporate responsibility (CR) has become an increasingly important activity for German companies. The topic was once characterized by individual pioneers and marked by a diversity of isolated activities. In recent years, CR has become relevant to all companies, with an increasing professionalization of activities. Nonetheless, the landscape of CR activity remains heterogeneous. The differences between “CR champions” and those new to the field (“CR starters”) are substantial, as are those between sectors, businesses of different size and organizations of different form. Yet the momentum driving the field’s development is strong.

For this reason, it appeared both necessary and useful to carry out an up-to-date and comprehensive stocktaking of the state of CR development in Germany. The Corporate Responsibility Index (CRI) makes available the information so urgently needed by the various actors: comparative data for companies and associations, an identification of relevant development fields for policymakers, and an overall view of the field for civil society.

With the present study the Bertelsmann Foundation has taken on the task of providing insight into the implementation of and success factors behind various businesses’ CR activities. A total of 169 companies took part in the survey which makes it the largest comparative study in Germany at this time. The results help actors in the field of CR better assess potentials and strategies. Furthermore, they can make use of the results to shape opinions or strengthen their own positioning. Like any other management task, CR requires capable handling of a number of different elements. These include 1) strategy development and the definition of objectives, 2) organization and governance structure, 3) development and implementation of concrete measures, 4) measurement of results, and 5) communication. The contents of the survey are aligned precisely with these activities, and reported here in this form accordingly. This ensures that all relevant aspects of CR management are considered.

The CRI 2013 ranks the companies according to their CR performance. In order to allow a holistic evaluation of CR management, the index consists of three elements: (1) the quality of the organization and governance of CR within the company, (2) the quality of the implementation of CR activities, and (3) the results achieved. It enables companies to compare the status quo of their CR management with other participating companies, irrespective of their specific sector or business model. For this purpose, comprehensive and detailed results are provided for each area of CR management.

## Study results

Companies’ motives for engaging in CR activities are primarily economic in nature. Foremost is the need to satisfy and retain customers and employees, and thereby develop product and labor markets. In this way, companies can cultivate and utilize their differentiating features. Companies

are additionally motivated by image improvement, and particularly by the desire to avoid damage to their reputations. However, companies are also driven by philanthropic motives, i.e. they want to be good corporate citizens.

CR management comprises various dimensions, with four having a particularly strong impact on success:

- Support by the top levels of management
- A practiced culture of values at the company
- The integration of CR into the value chain
- Performance measurement

For many companies, CR has become a natural feature of corporate leadership. The best companies in the CR-Index have succeeded in integrating CR strategy into their broader corporate strategy.

One of the key success factors is the integration of CR measures into the value chain. However, the survey shows significant gaps remain between acceptance at the leadership level (73 percent agreement) and integration into business processes (39 percent agreement).

For many companies, the development of an appropriate system of goals and performance measurement indicators for CR measures represents a major challenge. Thirty-four percent of companies do not yet measure the results of their CR activities. In many companies, defining indicators, making data available, integrating activities into corporate-oversight processes, and using CR measures as steering instruments all represent problems that have not yet been sufficiently solved. The expense associated with developing a performance-measurement system is worthwhile, as measurement leads to transparency and renders CR successes visible for the first time. There is a significant correlation between measurement and the successful implementation of policies. Moreover, measurement has a positive influence on employees' satisfaction with the CR activities of the company. Measurement makes the positive effects of CR efforts visible, and allows for the successful management of related activities.

Communication on the topic of CR is generally directed strongly inward. Exchanges with external stakeholders on this issue take place infrequently, and have little outside impact. Only about 20 percent of companies report that their customers, business partners, or the media and public are well aware of their CR measures. In large part, this is because formalized dialogue with external stakeholders remains rare. Fewer than 25 percent of companies engage in systematic exchange on the issue of CR with business partners, media, policymakers or non-profit organizations.

Thus, CR communication remains another key challenge for future CR management.

---

## Outlook

A number of recommendations for further strategic development within companies can be derived from the study. All dimensions of CR management offer opportunities, as the CR champions in particular make very clear:

- According to the companies surveyed, a CR strategy should be viewed as a necessary prerequisite, and should be embedded in the company's overall strategy. Due to CR's cross-departmental functioning, this requires ongoing oversight by the company's management.
- Goals and indicators are essential for a successful CR management. Pioneer companies have subsequently tended to refocus on the essential indicators.
- For many large companies, CR reporting is already a standard practice. Others refrain from this, or cannot afford the expense. Satisfaction levels remain low among all stakeholders, as the reports that are produced attract relatively little attention. For large companies and small and medium-sized enterprises (SMEs) alike, it is a particular challenge to shape the contents of reports so they not only satisfy external requirements, but also prove essential for internal CR management.
- The framework for CR activities and their specific manifestation have yet to be fully fleshed out – that is, questions remain e. g. which CR issues are considered especially relevant, and which concrete measures will be carried out. Every individual measure should be furnished with goals.
- There are numerous examples of best practices, and interest in an exchange between companies is very strong. This is true also of cross-sectoral dialogue, which would enable participants to see beyond their own immediate frame of reference.
- CR communication should take better account of external stakeholders, and – in part through its accompanying marketing communication – aim at expanding its reach, so as to achieve the desired effect of differentiating the company within its market.
- Finally, the CR area demonstrates a general lack of concrete impact assessment, which is occasionally attributable to a lack of engagement with goals and measurement.

The report illustrates the current state of CR management within the German corporate landscape. Significant momentum is evident, and it is clear that CR will take on increasing importance in the future. Follow-up measurements will show what companies and what issue areas have made the most progress. This will further deepen understanding of the success factors for corporate responsibility.

# 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 bürger-schaftliches Engagement eine wesentliche Basis für gesellschaftlichen Fortschritt sind.

Ob Klimawandel, demografische Entwicklung, Bildung, Integration und sozialer Zusammenhalt – viele der großen Herausforderungen unserer Zeit lassen sich nur von allen gesellschaftlichen Akteuren gemeinsam bewältigen. Innovative Methoden und Instrumente, Unternehmen in gesellschaftliche und politische Beteiligungsprozesse 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 engagiert sich als Kuratoriumsmitglied für die studentische Initiative für Wirtschaft- und Unternehmensethik sneep.



**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 entwickelt, die über ein dichtes Netz internationaler Hochschulpartnerschaften und Forschungs Kooperationen verfügt.

Das Studienangebot reicht von den Natur- und Ingenieurwissenschaften über die Rechts- und Wirtschaftswissenschaften bis hin zu den Sprach-, Literatur- und Kulturwissenschaften und wird beständig weiterentwickelt.



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

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

Schon in ihrer organisatorischen Struktur ist die Universität Bayreuth mit ihren sechs Fakultäten und ihren zahlreichen Forschungseinrichtungen auf fächerübergreifende Kooperationen angelegt. Die Interdisziplinarität in Forschung und Lehre, die auch durch die kurzen Entfernungen auf dem Bayreuther „Campus im Grünen“ gefördert wird, geht einher mit der gezielten Herausbildung von Profildern, die in zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen institutionell verankert sind.

---

**Alexander Brink** ist 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 „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.

Das interdisziplinäre Team kombiniert wissenschaftliche Expertise mit profunder Management- und Beratungserfahrung und einer unternehmerischen sowie praxisorientierten Arbeitsweise. Der Beratungsansatz integriert Forschungserkenntnisse und verbindet Strategieberatung mit Umsetzungskompetenz. Dabei ist es concern besonders wichtig, individuell auf die Bedürfnisse seiner 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, an der Ross School of Business der University of Michigan und in Wharton, University of Pennsylvania. 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.



**Dr. Anne Fries**

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

# Liste der Best Practice-Unternehmen

---



**Axel Springer SE**  
[www.axelspringer.de](http://www.axelspringer.de)  
Seite 69



**Berliner Stadtreinigungsbetriebe**  
[www.bsr.de](http://www.bsr.de)  
Seite 50

**BMW Group**

**BMW AG**  
[www.bmwgroup.com](http://www.bmwgroup.com)  
Seite 47



**Brotbäckerei demeter**  
**MÄRKISCHES LANDBROT**  
[www.landbrot.de](http://www.landbrot.de)  
Seite 59



**CURRENTA**  
[www.currenta.de](http://www.currenta.de)  
Seite 71

**DAIMLER**

**Daimler AG**  
[www.daimler.com](http://www.daimler.com)  
Seite 27

**Deutsche Post DHL**

**Deutsche Post AG**  
[www.dpdhl.com](http://www.dpdhl.com)  
Seite 54



**Grohe AG**  
[www.grohe.com](http://www.grohe.com)  
Seite 68





**Kuchenmeister GmbH**

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

Seite 74



**METRO AG**

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

Seite 72



**Otto GmbH & Co KG**

[www.ottogroup.com](http://www.ottogroup.com)

Seite 52



**PHOENIX CONTACT Deutschland GmbH**

[www.phoenixcontact.com](http://www.phoenixcontact.com)

Seite 73



**The Coca-Cola Company**

[www.coca-colacompany.com](http://www.coca-colacompany.com)

Seite 70



**Ulrich Walter GmbH**

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

Seite 48



**VAUDE Sport GmbH & Co. KG**

[www.vaude.com](http://www.vaude.com)

Seite 55

---

## Impressum

© 2014 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**

fotolia/Gieri (Titelfoto)

Archiv Bertelsmann Stiftung (Seite 5, 78)

fotoatelier sued, Köln (Seite 78, 79)

### **Druck**

Hans Gieselmann Druck und Medienhaus,  
Bielefeld



## Adresse | Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Fax +49 5241 81-81999

Birgit Riess  
Programm Gesellschaftliche  
Verantwortung von Unternehmen  
Telefon +49 5241 81-81351  
[birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de](mailto:birgit.riess@bertelsmann-stiftung.de)

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