

CSR-Newsletter



Vorwort

Es gibt viel zu tun

Täglich erreichen uns neue Meldungen, die über positive Entwicklungen und negative Trends rund um Corporate Responsibility berichten. So ist es kaum verwunderlich, dass auch der aktuelle Newsletter dieses vielfältige Meinungsbild widerspiegelt, aus dem insbesondere Eines deutlich wird: es gibt weiterhin viel zu tun! Die Forderungen an die Politik, sich wesentlich aktiver in die Diskussion rund um unternehmerische Verantwortung einzubringen, werden lauter. Inwiefern die EU hier mit der Veröffentlichung eines ersten Fortschrittsberichts zur nachhaltigen Entwicklung im Zuge der reformierten EU-Strategie beiträgt, diese Einschätzung bleibt jedem Einzelnen selbst überlassen.

Wichtig und richtig ist, dass die Diskussionen ums Thema nicht abreißen und somit die begonnenen positiven Trends sich weiterhin entwickeln. Hierzu tragen auch viele von Ihnen, liebe Leser, bei. Ob durch die aktive Umsetzung von CSR im eigenen Unternehmen, die wissenschaftliche Untersuchung und Aufbereitung von entsprechenden Sachverhalten, die Organisation von Foren, Veranstaltungen oder das Sponsoring von Initiativen, die sich mit Klimaschutz oder „good Corporate Citizenship“ beschäftigen. Einige dieser Untersuchungen stellen wir Ihnen im weiteren Verlauf des Newsletters vor und danken hierbei den Autoren für den Abdruck in unserem Medium.

Weitere Möglichkeit zum Austausch und zur Diskussion bieten auch zwei Veranstaltungen, an denen Ernst & Young* mitwirkt und zu denen wir Sie herzlich einladen möchten. Es handelt sich um den 3. Arbeitskreis Corporate Social Responsibility, der am 6. Dezember 2007 in Berlin stattfindet. Im Mittelpunkt stehen hier die Themen Nachhaltigkeit und Mobilität. Auch die zweite Veranstaltung, das Forum Envicomm – das vom 26. bis 28. Mai 2008 in Stuttgart stattfindet – nimmt bereits jetzt Anmeldungen entgegen. Weitere Informationen zu beiden Veranstaltungen finden Sie auf unserer Homepage: <http://www.de.ey.com/csr>.

Außerdem freuen wir uns sehr über Ihre Anregungen unter csr@de.ey.com und hoffen auf einen weiterhin angeregten und interessanten Meinungsaustausch. Jetzt aber wünschen wir erst einmal vielfältige und interessante Unterhaltung auf den kommenden Seiten unseres Newsletters.

Ihnen und Ihren Familien wünschen wir eine friedvolle vorweihnachtliche Zeit.

Mit besten Grüßen

Nicole Höschen

* Mit „Ernst & Young“ und „wir“ ist in dieser Broschüre die Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft als selbstständiges und rechtlich unabhängiges Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young Organisation gemeint

Strategien und Leitung von CSR-Abteilungen

Eine empirische Analyse der CSR-Aktivitäten in Deutschland

Verantwortung oder Investition?

Corporate Social Responsibility ist ein medial hochprominentes praktisches Phänomen, das um Form und Begriff ringt. In einigen Ländern bereits auf dem rückläufigen Pfad, stellt sich aus Perspektive der Forschung tatsächlich die Frage nach modenhafter Vergänglichkeit oder schärferer strategischer Positionierung am Geschäftsmodell im Sinne eines *Corporate Social Investments*.

Ungeachtet dessen ist der Themenkomplex des professionalisierten und professionenbezogenen Sozialengagements durch Unternehmen ein wissenschaftlich relativ neues und vergleichsweise uneinheitliches Feld. In diesem kleinen Beitrag soll eine sehr konkrete, möglicherweise aber auch im engeren Sinne sehr entscheidende Frage herausgegriffen werden: Welchen Einfluss haben der CSR-Verantwortliche und seine Biografie auf die CSR-Aktivitäten des jeweiligen Unternehmens?

Untersuchungsdesign: 45 Konzerne des Good Company Rankings

Im Rahmen der Globalisierung wird internationalen Konzernen insbesondere wegen der Größe und Anzahl ihrer verschiedenen Anspruchsgruppen eine Schlüsselrolle bei der Ausübung unternehmerischer Verantwortung zugeschrieben. Zur Beantwortung der Eingangsfrage wurde deshalb mit einer Best-of-Class-Auswahl von 45 Konzernen aus dem „Good Company Ranking 2005 des Manager Magazins“ der Fokus auf Großkonzerne in Deutschland gelegt. Dabei wurden im vierten Quartal 2006 Daten über öffentlich zugängliche Quellen gesammelt, die mit einer Kontrollgruppe anhand von Telefoninterviews mit CSR-Verantwortlichen verprobt wurden. Anhand von 17 Merkmalen wurden Konzerne und ihre Verantwortlichen analysiert, u. a. Ranking-Platz, Branche, Ursprungsland, Transparenz & Kommunikation, organisatorische Verortung und Engagements bei den Konzernen bzw. den kommunizierter Tätigkeitsfokus, Alter, Geschlecht, Ausbildung, Verweildauer im Unternehmen sowie anderweitige berufliche Stationen bei den Verantwortlichen. Grundsätzlich erlaubt diese Analyse aus Gründen der Repräsentativität nur die Entwicklung von Tendenzaussagen.

Ausgewählte Ergebnisse: ernüchternde Intransparenz, diversifizierte Aktivitäten, hohes Alter

| **Transparenz:** Nur drei von 45 Unternehmen kommunizierten sowohl ihre Engagements als auch ihre Verantwortlichkeiten transparent. Insgesamt fehlten größtenteils genauere Angaben zu den Verantwortlichkeiten und Leitungsstrukturen. Die Differenz zwischen bloßen Ansprechpartnern und Verantwortlichen war in neun Fällen schwer erkennbar. Bei fünf Unternehmen war indes auch das Aktivitätenprofil nicht erkennbar.

| **Fokuse der Aktivitäten:** Vom Aktivitätenprofil zeigte sich, dass Sozial- und Umweltthemen zumeist parallel bearbeitet wurden. Nur 14 von 41 Unternehmen wiesen dabei einen erkennbaren sozialen (8) oder ökologischen (6) Fokus auf.

| **Fokuse der Leitungsstrukturen:** Von 38 Stellenbezeichnungen der Verantwortlichen/Ansprechpartner ließ sich erstaunlicherweise keine ausschließlich Sozialfokussierung erkennen. Neun Personen waren verantwortlich für Umwelt, 13 für beides, 16 hatten einen erkennbaren Fokus auf externer Kommunikation, wenngleich in nur einem Fall die Thematik in der Kommunikationsabteilung angeordnet war.

| **Durchschnittsalter der Leitungen:** Der Durchschnitt lag bei ca. 50 Jahren, fünf CSR-Verantwortliche waren über 60 und nur vier unter 40 Jahre alt. Dies kann einerseits daran liegen, dass CSR-Verantwortliche viel Erfahrung mitbringen müssen; andererseits könnte vermutet werden, dass solche Stellen auch als „Übergangsstellen“ zum Ruhestand gelten.

| **Hintergründe der Leitungen:** Mit über 30 % liegt ein für Führungspositionen vergleichsweise hoher Frauenanteil vor. Die Leitungen hatten als Studienhintergrund eine überwiegend geisteswissenschaftliche sowie nachfolgend naturwissenschaftliche Ausrichtung. Letztere war dabei durchgängig den Geschäftsmodellen bzw. Produkten der Unternehmen angepasst. Mehr als zwei Drittel der Leitungen wiesen darüber hinaus berufliche Stationen in mindestens einem anderweitigen Bereich – in Medien, Wissenschaft, NGOs oder Politik – auf, fünf sogar in mehr als einem weiteren

Bereich. Drei bildungs- und berufsbiografische Idealtypen der CSR-Leitungen:

- (1) Geisteswissenschaftler ohne Promotion und ohne anderweitige Berufserfahrung,
- (2) Geisteswissenschaftler, teilweise promoviert und mit anderweitiger Berufserfahrung,
- (3) Naturwissenschaftler mit Promotion und anderweitiger Berufserfahrung.

Korrelationsanalyse zu sieben Hypothesen:

Die univariate Auswertung führte zur Formulierung von sieben hypothetischen Zusammenhangsfragen. Dank der Typologisierung der Verantwortlichen konnten die korrigierten Korrelationskoeffizienten zu diesen Fragen berechnet werden. Diese Koeffizienten liefern die Wahrscheinlichkeit, mit der man mit Kenntnis einer Merkmalsausprägung die Ausprägung des anderen Merkmals prognostizieren kann, sie können jedoch keine Korrelationsrichtungsaussagen belegen.

Hypothesen	Tests: Korrelation zwischen ...
1. „Der Ausbildungsstand der CSR-Verantwortlichen beeinflusst den Fokus ihrer Aktivitäten.“; „Unternehmen legen bei Auswahl ihrer CSR-Verantwortlichen Wert auf deren Ausbildungsstand.“	1. ... dem Ausbildungsstand der CSR-Leitung und dem CSR-Schwerpunkt, der aus seiner Stellenbezeichnung erkennbar ist, ist schwach .
2. „Unternehmen mit Fokus brauchen hoch gebildete CSR-Verantwortliche zur Fokussierung der Aktivitäten.“; „CSR-Verantwortliche prägen eine Fokussierung der Aktivitäten.“	2. ... dem Ausbildungsstand der CSR-Leitung und dem Vorkommen eines Schwerpunktes in den Engagements des Unternehmens ist schwach .
3. „Um CSR strategisch einsetzen zu können, brauchen Verantwortliche einen von der Branche abhängigen Bildungshintergrund und ein gutes Verständnis des Geschäftsinhalts. Dies kann als Professionalisierungsindikator dienen.“	3. ... der Ausbildungsrichtung der CSR-Leitung und der Branche des Unternehmens ist mittel .
4. „Der Bildungshintergrund der CSR-Verantwortlichen beeinflusst die Art der Aktivitäten.“; „Die Besetzung der vorgesehenen Stelle erfolgt abhängig vom jeweiligen Fokus der Unternehmen.“	4. ... Ausbildungsrichtung der CSR-Leitung und dem Engagementfokus des Unternehmens ist stark .
5. „CSR bietet als Nischengebiet bessere Chancen für Frauen im Management.“	5. ... dem CSR-Schwerpunkt der CSR-Leitungsaktivitäten und dem Geschlecht der CSR-Leitung ist stark .
6. „Das Ursprungsland des Konzerns beeinflusst die Art des CSR-Fokus.“	6. ... dem CSR-Schwerpunkt des Engagements und dem Ursprungsland des Unternehmens ist stark .
7. „Unternehmen setzen abhängig von ihrer Branche dieselben CSR-Schwerpunkte.“	7. ... dem CSR-Schwerpunkt des Engagements und der Branche ist stark .

Fazit und Diskussion: Professionalisierung und Positionierung in „moralisierten Märkten“

Die Untersuchung verdeutlicht, dass das nach Transparenz strebende CSR paradoxerweise selbst nicht allzu transparent ist. Sowohl Unternehmen als auch CSR-Verantwortliche sind breit aufgestellt: Parallele Bearbeitung verschiedener CSR-Themengebiete und eine besonders facettenreiche berufliche Erfahrung sind entsprechende Indizien. In einigen Bereichen ist die Korrelation zwischen Biografie (insbesondere Studienrichtung) und Förderfeld relativ stark. Konzerne wiederum legen innerhalb einer Branche ähnliche Schwerpunkte, trotz einiger branchenfremder Förderthemen. Auch das Konzern-Ursprungsland scheint für die jeweiligen CSR-Aktivitäten bedeutsam zu sein.

Das bildungsbiografische Merkmal „Promotion“ bei CSR-Verantwortlichen spielt eine untergeordnete Rolle. Die Ausbildungsrichtung wiederum korreliert mit der Branche und der Art der CSR-Aktivitäten der jeweiligen Unternehmen.

Diese Analysen – verbunden mit den geführten Telefoninterviews mit den CSR-Leitungen der DAX-30-Unternehmen aus den Bereichen Versicherungen, Sportartikel, Chemie und Energie – führen zu weiterführenden Ergebnissen, die wiederum aktuell Gegenstand einer weiteren, umfangreicheren Studie sind:

- (1) Die Professionalisierung der CSR-Thematik in Unternehmen ist weiter auf dem Vormarsch, wird jedoch weniger intern als durch externe Kritik motiviert.
- (2) Der Aspekt von CSR als Kommunikationsmedium wird als sehr bedeutsam angesehen.
- (3) Die Wahrnehmung unternehmerischer Verantwortung über die Produkte (bspw. bei der Auswahl von Rohstoffen etc.) ist teilweise wichtiger als diejenige über die Produktion selbst (bspw. bei der Auswahl von Energiequellen etc.).
- (4) Der „Business Case“, also die Unterstützung der CSR für das eigene Geschäft, ist noch weniger bedeutsam, als behauptet wird.
- (5) Die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für die Produkte sollte dennoch steigen, da sich CSR-Aktivitäten alleine nicht rechnen (Verbesserung der Wettbewerbsposition in „moralisierten Märkten“).
- (6) Die Politik sollte sich nach Ansicht der Studienteilnehmer – insbesondere vor dem Hintergrund ausländischer Konkurrenz, die sich ihren Endkonsumenten gegenüber durch CSR-Aktivitäten weniger „rechtfertigen“ müssen und niedrigere Preise verlangen können – mehr in die CSR-Debatte einmischen.

Ansprechpartner

*Zeppelin Universität Friedrichshafen
Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung
Pierre Manière/Prof. Dr. Stephan A. Jansen
Telefon +49 7541 6009-1100
p.maniere@zeppelin-university.net*

Ihre Ansprechpartner

Deutschland

Rudolf X. Ruter
+49 (711) 9881 19106
rudolf.x.ruter@de.ey.com

Annette Vu
+49 (711) 9881 12210
annette.vu@de.ey.com

Nicole Höschen
+49 (711) 9881 19332
nicole.hoeschen@de.ey.com

Christian Pohl
+49 (711) 9881 17003
christian.pohl@de.ey.com

Annette Johne
+49 (211) 9352 18459
annette.johne@de.ey.com

Karin Sahr
+49 (211) 9352 18181
karin.sahr@de.ey.com

Maik Lasarzik
+49 (201) 2421 21935
maik.lasarzik@de.ey.com

Thomas Fuggenthaler
+49 (89) 14331 17486
thomas.fuggenthaler@de.ey.com

Stefan Barthelmes
+49 (30) 25471 21416
stefan.barthelmes@de.ey.com

Frank Broetzmann
+49 (40) 36132 12350
frank.broetzmann@de.ey.com

Markus Lohrum
+49 (6196) 996 25211
markus.lohrum@de.ey.com

Österreich

Mag. Brigitte Frey
+43 1 21170 1083
brigitte.frey@at.ey.com

Niederlande

Dietmar Laske
+31 10 406 80 46
dietmar.laske@nl.ey.com

Schweiz

Roger Amhof
+41 58 286 4731
roger.amhof@ch.ey.com