

Corporate Social Responsibility
Verankert in der Wertschöpfungskette



Deloitte.

Corporate Social Responsibility
Verankert in der Wertschöpfungskette

Einleitung

„Corporate Social Responsibility“ (oder auch besser CSR für Corporate Responsibility & Sustainability), schreibt das Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung in seinem Aktionsprogramm 2015, „ist das Bekenntnis der Privatwirtschaft zu sozial und ökologisch verantwortungsvoller Unternehmensführung. Die Unternehmen verpflichten sich zur Beachtung sozialer, menschenrechts- und umweltrelevanter Grundsätze bei der Geschäftstätigkeit und ihren Beziehungen zu Arbeitnehmenden, Anteilseignern und Konsumenten, Investoren und Organisationen der Zivilgesellschaft. Die Selbstverpflichtung zu diesen Grundsätzen umfasst die gesamte Wertschöpfungskette.“

In der modernen Wirtschaftswelt gibt es derzeit wohl kaum ein weiteres strategisches Leitbild, das auf so verschiedene Weise interpretiert, definiert und umgesetzt wird, wie das von CSR.

Die Darstellung des Bundesministeriums verwendet Begriffe wie Bekenntnis und Selbstverpflichtung.

- Zeigt der momentane Zustand der globalen Finanzmärkte nicht, dass man mit den Instrumenten der Eigenverantwortung früher oder später scheitern wird?
- Kann man tatsächlich von einem strategischen Leitbild der Unternehmen sprechen (Strategic CSR) oder handelt es sich nicht vielmehr um bedarfsgesteuerte, reaktive und kurzfristige Aktionen (Responsive CSR)?
- Inwieweit sind Unternehmen willens und in der Lage, die Prinzipien von CSR als strategisches Kernelement der Unternehmensausrichtung umzusetzen, um sie damit auch in die gesamte Wertschöpfungskette zu integrieren?
- Inwieweit sind global agierende Unternehmen in der Lage ihre unternehmerische Verantwortung jenseits der Landes- und Unternehmensgrenzen nachhaltig wahrzunehmen?

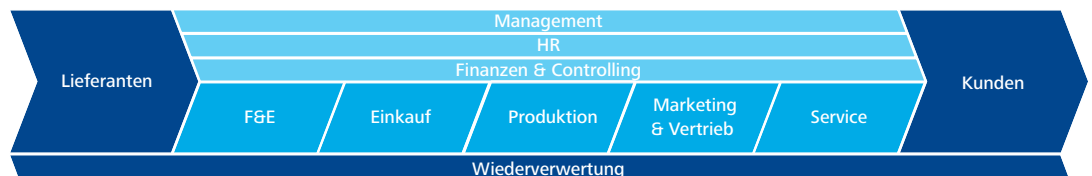
Durchführung der Studie

Um sich diesen Fragestellungen konkret zu nähern, hat Deloitte im Herbst 2008 eine Studie unter 55 Großunternehmen der Konsumgüterindustrie und des Handels durchgeführt. Es handelte sich dabei sowohl um deutsche Unternehmen als auch um internationale Konzerne, die in Deutschland durch Gesellschaften vertreten sind. Mithilfe eines strukturierten Fragebogens auf Basis der Systematik von GRI (Global Reporting Initiative) und dem Global Compact wurden die Unternehmen entlang der klassischen Wertschöpfungskette befragt. Es wurden sowohl Fragebögen versendet als auch persönliche Interviews geführt.

Neben den ökonomischen Instrumenten bei der Gestaltung der Wertschöpfungskette sind für die ausgewählten Unternehmen auch die sozialen und ökologischen Aspekte von besonderer Relevanz wie z.B.:

- Lieferantenauswahl und -sanktionierung
- Zertifikate und Produktkennzeichnungen (Bio, Fairtrade, Ökolabel (Ökotex100, FSC, MSC, Blauer Engel) und Energieeffizienzklassen im Handel
- Anteil an gelabelten und zertifizierten Produkten (als Gradmesser für eine auf Nachhaltigkeit orientierte Sortimentsgestaltung und Kundeninformation)
- Niedriglöhne, Teilzeit- und Stundenarbeit
- Arbeitsbedingungen und Gewährleistung allgemeiner Arbeitnehmerrechte
- Ökologie und Umweltschutz (Recycling, reduzierter Papierverbrauch in der Verwaltung/Produktion, Energieeinsparungen, Emissionsreduzierung etc.)

Abb. 1 – Klassische Wertschöpfungskette



Ausgewählte Ergebnisse der Studie

Allgemein

Vermeintliche Relevanz für alle Unternehmensbereiche

Zunächst geben grundsätzlich alle befragten Unternehmen an, dass CSR-Instrumente und -Prinzipien über alle Bereiche der Wertschöpfungskette zur Anwendung kommen, jedoch mit unterschiedlicher Ausprägung (Abbildung 2).

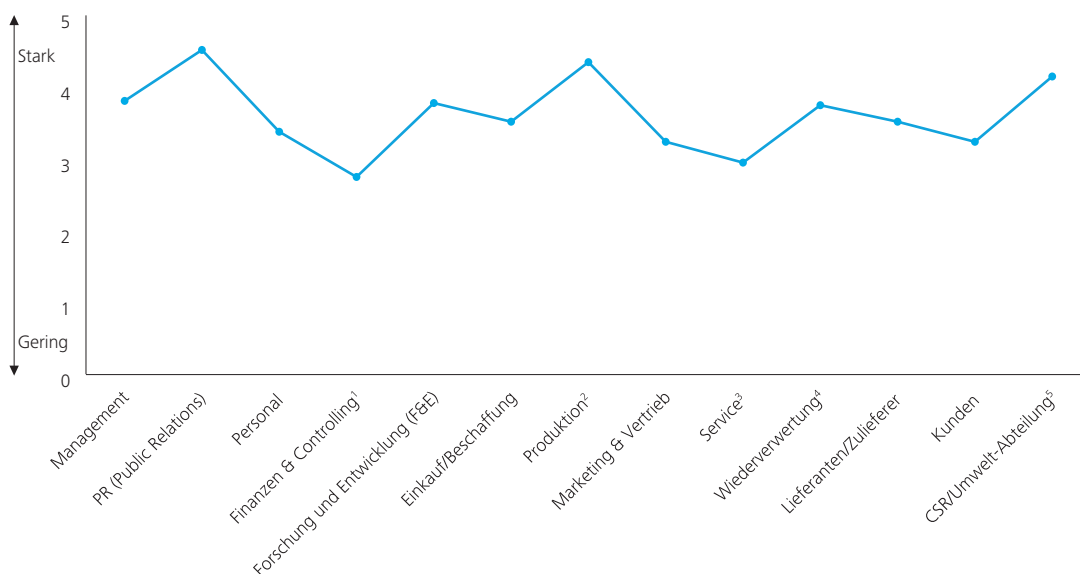
Auffällig hierbei ist die höchste Ausprägung im Bereich PR (Public Relation), was darauf schließen lässt, dass die Unternehmen zunächst einmal gerne und ausführlich über ihre CSR-Politik und entsprechende Initiativen und Erfolge berichten. Betrachtet man aber im weiteren Verlauf der Studie die Beantwortung umsetzungsorientierter Fragen, so liegt die Vermutung nahe, dass eine Vielzahl der Unternehmen eine weitestgehend heile eigene Welt kommuniziert, ohne die fundierte Umsetzung dafür konkret nachweisen zu können.

Die hohe Verankerung innerhalb der Produktion lässt darauf schließen, dass der größte Teil der befragten Un-

ternehmen innovative, kosten- und energieeffiziente sowie umweltfreundliche Produktionsmethoden und -anlagen einsetzt und auch diesbezügliche soziale Faktoren in besonderer Art und Weise betrachten. Auf Nachfragen jedoch können kaum konkrete Standards und Selbstverpflichtungen benannt werden. Häufig wird lediglich auf allgemeine gesetzliche Bestimmungen verwiesen.

Auffällig ist auch die geringe Relevanz in den Bereichen Finanzen & Controlling. Sicherlich existiert kein universeller Business Case bei der Implementierung von CSR in Unternehmen. Notwendige Investitionen bezogen auf Prozessveränderungen werden sehr kritisch gesehen und ein entsprechend messbarer ROI wird von der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen grundsätzlich in Frage gestellt. Offensichtlich jedoch werden diese monetären Einflussfaktoren auch kaum betrachtet oder interpretiert. Immerhin geben 14% der Befragten an, zukünftig hier stärker aktiv zu werden, und 17% haben hierzu gar keine Angaben gemacht.

Abb. 2 – Frage 11: Ist CSR bereits in der Organisation in den folgenden Bereichen des Unternehmens verankert?



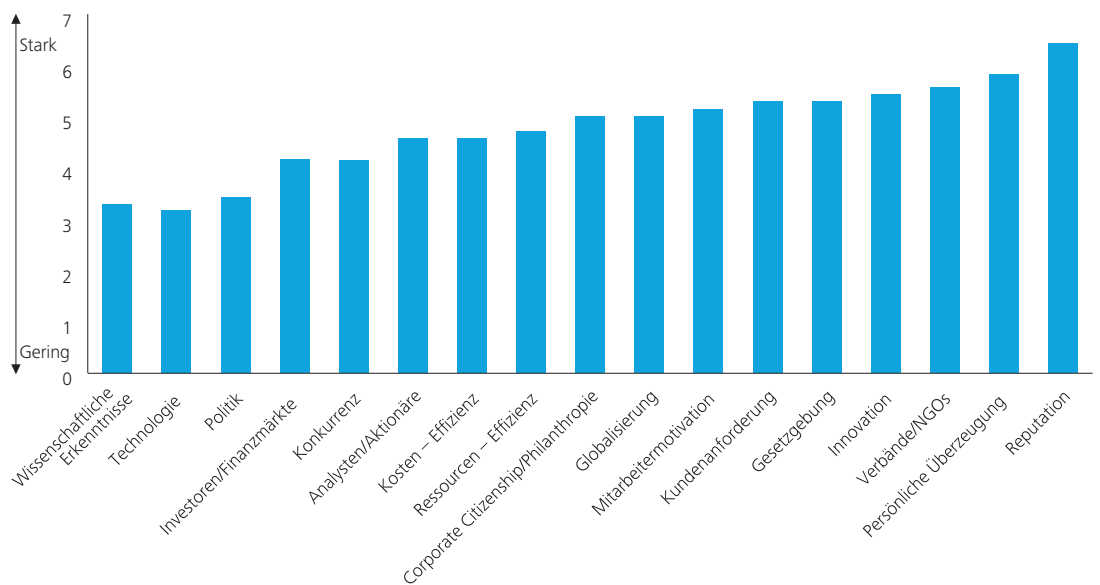
¹ 17% geplant und 17% ohne Angaben ² 33% N/A ³ und ⁴ jeweils 17% ohne Angaben ⁵ 33% N/A

Die gleiche Frage, jedoch bezogen auf die zukünftige Relevanz innerhalb der Unternehmensbereiche, verzeichnet eine steigende Relevanz bezogen auf das Management und insbesondere bezogen auf den Einkauf. PR erhält nach wie vor sehr hohe Werte. In dieser Betrachtung bleiben der Bereich Finanzen & Controlling sowie der Bereich Service das Schlusslicht. Interessanterweise wird die Relevanz für den Kunden/Endverbraucher mit der viertniedrigsten Bewertung von 13 Bereichen deutlich geringer eingeschätzt als erwartet.

Reputation und die persönliche Überzeugung sind die am stärksten ausgeprägten Bereiche. Analysten und Aktionäre befinden sich erstaunlicherweise im unteren Drittel. Appelle aus dem politischen Umfeld scheinen keinen großen Einfluss auf die Entscheidungen des Managements hinsichtlich der Verfolgung von CSR-Strategien zu haben, ebenso wenig wie technologische Entwicklungen.

Abbildung 3 stellt die Beweggründe dar, warum sich Unternehmen grundsätzlich mit einer CSR-Strategie beschäftigen.

Abb. 3 – Frage 12: Aus welchem Grund verfolgt Ihr Unternehmen eine CSR-Strategie?



Management

Mangelhafte strategische Integration von CSR

Die Verbindung des unternehmerischen Handelns mit den Prinzipien der Verantwortlichkeit und Nachhaltigkeit bietet fast jedem Unternehmen ein erhebliches strategisches Potenzial. Dies bedeutet aber auch, dass das Management aktiv an der individuellen Definition und Ausgestaltung der CSR-Strategien mitwirkt.

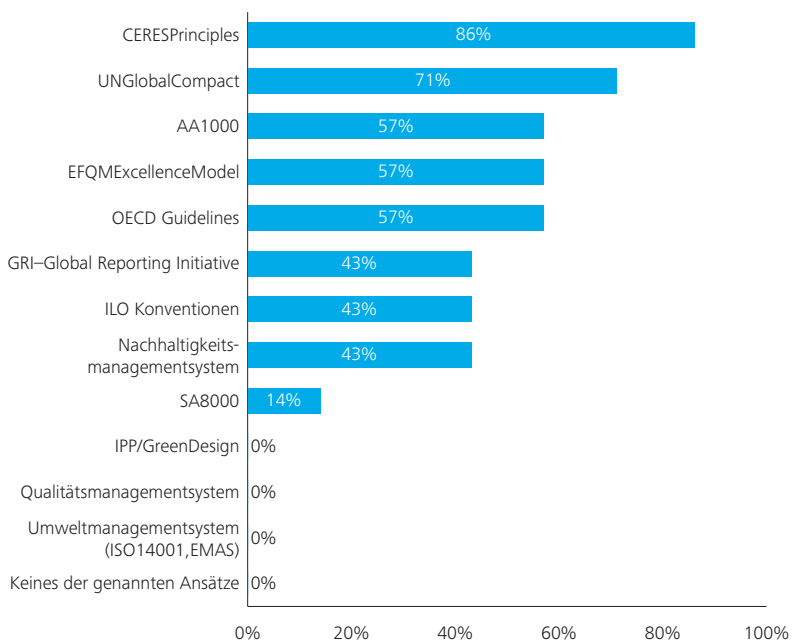
Bei der Angabe der Position des Ansprechpartners für CSR zeigt sich, dass zwar 36% der befragten Unternehmen dem Ansprechpartner eine Führungsposition zuordnen, jedoch die Mehrheit mit 64% den Ansprechpartner in eine Stabsfunktion eingliedert. Letztgenannte verfügen jedoch häufig weder über die Befugnisse noch über die interne Akzeptanz, um entscheidenden strategischen

Einfluss auf die Weiterentwicklung des Unternehmens nehmen zu können.

Die Unternehmen geben an, nahezu sämtliche gängigen CSR relevanten Managementmethoden und Standards in unterschiedlicher Ausprägung zu verwenden (Abbildung 4).

Insbesondere sind Umweltmanagementsysteme (nach ISO 14001 bzw. nach EMAS) bei 86% der befragten Unternehmen im Einsatz. Reportingstandards wie GRI verwenden über 70% der Unternehmen. Überraschenderweise werden ganzheitliche Betrachtungsmodelle, wie z.B. EFQM für Business Excellence, überhaupt nicht eingesetzt.

Abb. 4 – Frage 13: Welche Ansätze bezüglich des CSR-Managements werden in Ihrem Unternehmen bereits umgesetzt?



Der Einsatz solcher Standards macht aber nur dann wirklich Sinn, wenn die dadurch erzielten Ergebnisse in regelmäßigen Abständen internen oder besser noch externen Auditierungen unterliegen.

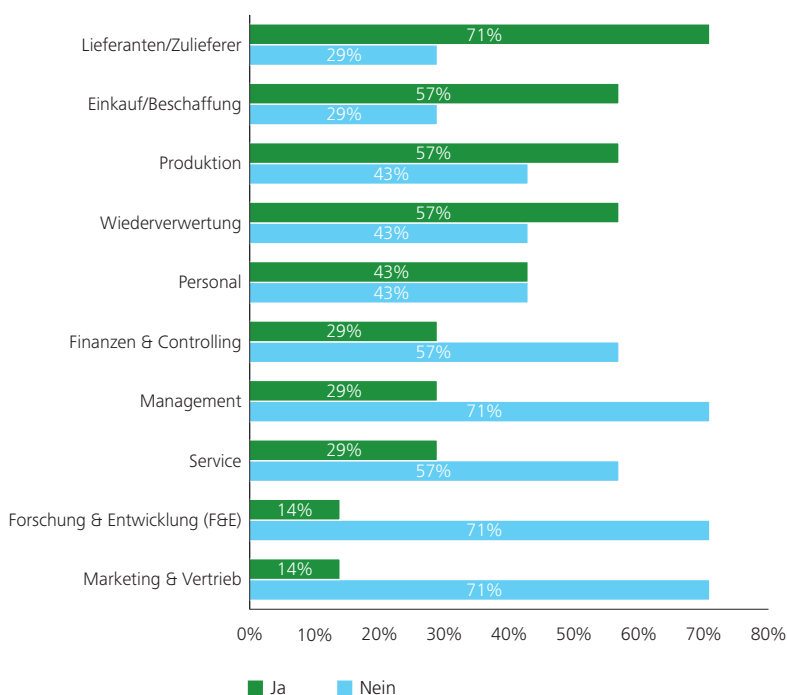
Die Antworten auf Frage 19 nach internen bzw. externen Audits zeigen insbesondere in den Bereichen „Lieferanten/Zulieferer“ und „Produktion“ akzeptable Werte. Allerdings ist die Ausprägung nicht bestehender interner/externer Audits bei den befragten Unternehmen durchaus bedenkenswert (Abbildung 5).

Insbesondere wenn man beachtet, dass alle Unternehmen über verschiedene Medien mehr oder weniger intensiv Bericht erstatten. 86% der Unternehmen veröffentlichen CSR-Berichte. Auf Basis der oben dargestellten Auditierungsproblematik muss die Frage erlaubt sein, wie valide diese Berichte sind, wenn sie dann nicht auditiert bzw. testiert sind.

Eine Möglichkeit zur Erhöhung der Transparenz und Glaubwürdigkeit von Berichten ist die der externen Prüfung durch unabhängige Dritte. Diese versichert, dass die Management- und Informationssysteme verlässlich arbeiten und die veröffentlichten Informationen den Ansprüchen hinsichtlich Vollständigkeit, Richtigkeit und Angemessenheit genügen. Von dieser Möglichkeit zur Erhöhung der Transparenz der CSR-Berichte machen jedoch lediglich 29% der befragten Unternehmen Gebrauch.

71% der Unternehmen geben an, ein Nachhaltigkeitsreporting auf Basis von GRI durchzuführen. Es wird also ein internationaler, vergleichbarer Standard verwendet, der jedoch nur bei 29% der Befragten zertifiziert wird.

Abb. 5 – Frage 19: Besteht ein internes bzw. externes Audit-System in den folgenden Bereichen hinsichtlich CSR?



Finanzen und Controlling

Fehlende einheitliche Messbarkeit von CSR auf den Unternehmenserfolg

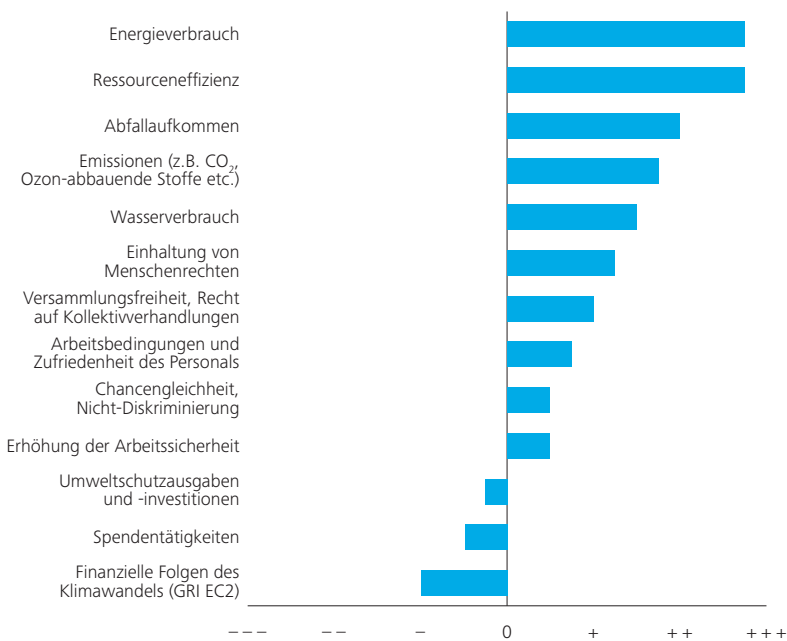
Bei der Beurteilung der finanziellen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg nennen die Unternehmen die Ressourceneffizienz und den Energieverbrauch als die Bereiche mit der höchsten Auswirkung. Ebenfalls hoch angesiedelt werden die Bereiche Abfallaufkommen und Emissionen. Überraschend ist, dass die finanziellen Folgen des Klimawandels dagegen für die einzelnen Unternehmen als am geringsten eingeschätzt werden. Eine ebenfalls geringe (negative) Auswirkung auf den finanziellen Erfolg wird den Spendentätigkeiten beigemessen (Abbildung 6).

Auch wenn der enge Zusammenhang zwischen nachhaltigem Wirtschaften und unternehmerischem Erfolg zunehmend deutlicher wird, ist der Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeitsstrategie und dem Gewinn-

wachstum mathematisch weiterhin schwer nachweisbar. Diese fehlende Quantifizierbarkeit steht der Bereitschaft Investitionen zu tätigen sowie ggf. umfangreiche Prozessänderungen vorzunehmen erkennbar im Wege. Damit wird CSR als verbindlicher betriebswirtschaftlicher Entscheidungsfaktor nicht integriert.

Die Auswirkungen der fehlenden Messbarkeit lassen sich sowohl an mehreren Stellen in den Ergebnissen der Studie als auch anhand von persönlichen Gesprächen während der Studie erkennen. Bei der Frage, welche Faktoren sich in der Vergangenheit für CSR als besonders relevant erwiesen haben, erfährt der ökonomische Faktor beispielsweise die geringste Ausprägung. Der Umkehrschluss lässt also vermuten, dass ein nachweislicher plausibler CSR Business Case die Bereitschaft der Unternehmen erhöhen wird, die Thematik intensiver und tiefgreifender zu unterstützen.

Abb. 6 – Frage 26: Wie beurteilen Sie die finanziellen Auswirkungen folgender Punkte auf Ihren Unternehmenserfolg?



Personal

Reputation und Recruiting stehen im Vordergrund

Aus Sicht des Personalmanagements sind die Bereiche Reputation und Recruiting sehr stark ausgeprägt. Auf einer Skala von 1–7 werden diese beiden Bereiche mit jeweils 6,3 angegeben. Reputation ist natürlich nicht nur den Personalbereich von Interesse, denn eine hohe Reputation wird auch von den Konsumenten positiv wahrgenommen.

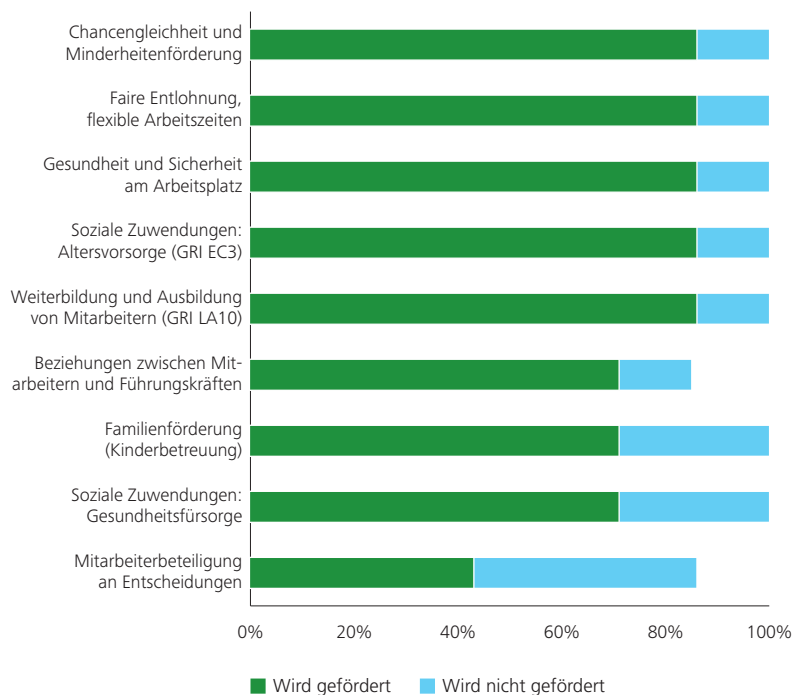
Auf die Frage, inwieweit gezielte mitarbeiterorientierte Maßnahmen unterstützt und gefördert werden sehen sich alle Unternehmen sehr gut aufgestellt. Über 80% der Unternehmen fördern eine faire Entlohnung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Chancengleichheit, die Weiterentwicklung von Mitarbeitern sowie soziale Zuwendungen zur Altersvorsorge. Über 70% fördern immerhin soziale Zuwendungen in der Gesundheitsfürsorge, die Kinderbetreuung und die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Eine Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungen wird von der Mehrzahl der Unternehmen weiterhin abgelehnt, ledig-

lich bei 40% der befragten Unternehmen ist es Mitarbeitern erlaubt, sich aktiv an den Entscheidungen zu beteiligen (Abbildung 7).

Auch bei der Frage nach einer personalbezogenen Werteorientierung, wie z.B. Einhaltung von Menschenrechten, Arbeitsbedingungen, Erhalt von Arbeitsplätzen, Chancengleichheit und Nicht-Diskriminierung, zeigen alle Unternehmen der Studie nahezu durchgehend ein sehr hohes Niveau.

Im Kontrast zu der insgesamt guten Bewertung der angegebenen Einhaltung von mitarbeiterorientierten Mindeststandards sowie der Förderung von Maßnahmen und freiwilligen zusätzlichen Leistungen im Personalbereich steht die geringe Zertifizierungsrate anhand spezifischer Standards im Menschen- und Arbeitsrecht. Lediglich 57% verpflichten sich verbindlich zur Einhaltung von Grundrechten nach dem ILO-Standard, 43% halten sich an die Vorgabe für hohe Personalstandards nach SA 8000.

Abb. 7 – Frage 23: Welche der folgenden Punkte fördert Ihr Unternehmen?



Forschung und Entwicklung

Unzureichende (finanzielle) Förderung lässt Potenziale ungenutzt

Dem Bereich Forschung und Entwicklung kommt die integrative Aufgabe zu, eine Brücke zwischen den unterschiedlichen Unternehmensbereichen (Produktion, Einkauf, Marketing, Vertrieb und Personal) und den sozialen, ökologischen und ökonomischen Konsequenzen der Produktentwicklung zu schlagen. Eine nachhaltigkeitsorientierte F&E schafft Potenziale zu höherer Wettbewerbsfähigkeit, gesteigertem Unternehmenswert, Energieeffizienz, Ergonomie in Produktionsabläufen mit gleichzeitiger positiver ökologischer und sozialer Wirkung.

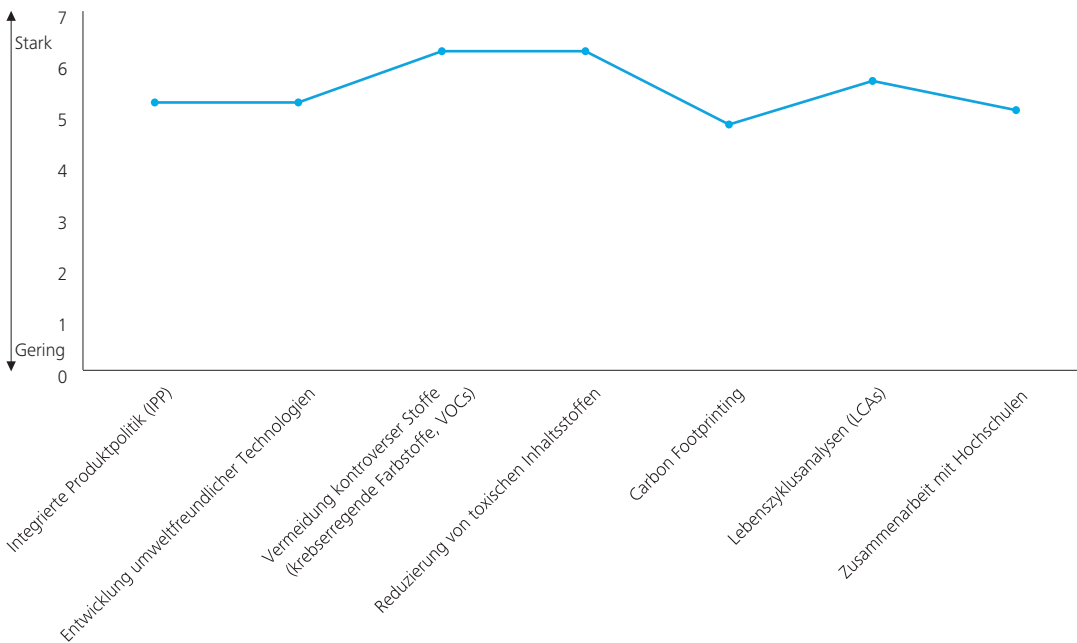
Entsprechende Anreizsysteme scheinen offenkundig jedoch – insbesondere von staatlichen Stellen – nur unzureichend zu existieren. Lediglich 16% der befragten Unternehmen gaben an, nachhaltigkeitsorientierte Zu-

schüsse für den Bereich Forschung & Entwicklung zu erhalten. Darüber hinaus erwarten die Unternehmen aber auch eine vergleichbare und transparente Reglementierung und klare Vorgaben für F&E bezogen auf Umweltschutz, Verwendung von kontroversen Stoffen etc.

Abbildung 8 dokumentiert die Wichtigkeit aus Sicht der Unternehmen, bezogen auf spezifische F&E-relevante Themen.

Auffällig hierbei ist, dass die geringste Wichtigkeit im Bereich Carbon Footprinting liegt. Im Rahmen von persönlich geführten Interviews wurde aber deutlich, dass die gering bewertete Wichtigkeit einerseits aus der Ansicht abgeleitet wird, dass ein produktbezogenes Carbon Footprinting technisch kaum realisierbar ist, andererseits aber auch eine gewisse Angst vorherrscht, dass Carbon Footprinting kurz- bis mittelfristig eine vom Gesetzgeber verbindliche Vorgabe werden könnte.

Abb. 8 – Frage 28: Wie wichtig sind in Ihrem Unternehmen folgende Bereiche?



Einkauf

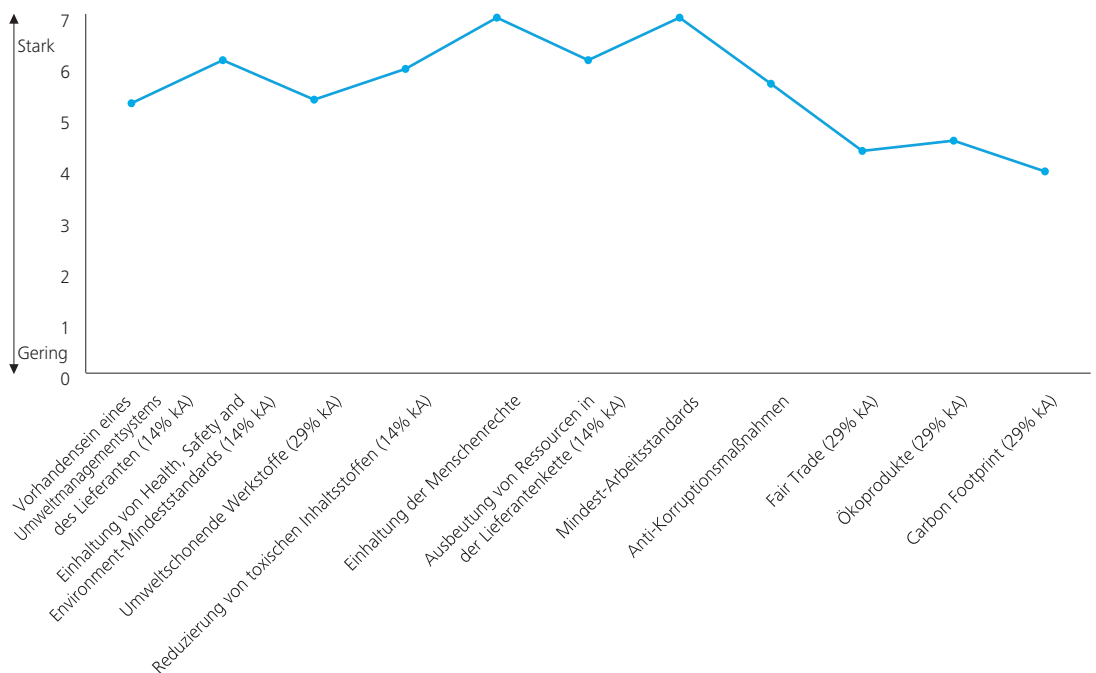
Skandale trotz intensiver Einkaufskontrollen

Skepsis und Besorgnis vor der Entwicklung eines verbindlichen Carbon Footprinting spiegeln sich auch im Bereich des Einkaufs wider. Auch das Fairtrade Label scheidet bei der Bewertung der Wichtigkeit im Rahmen des Beschaffungsprozesses eher schlecht ab.

Eine ganz klare Akzentuierung liegt im Rahmen der Beschaffung bei den sozialen Faktoren wie der Einhal-

tung von Menschenrechten und Mindest-Arbeitsstandards sowie der Einhaltung von „Health, Safety and Environment“-Mindeststandards. Dieser starke Fokus überrascht nicht, wenn man bedenkt, dass einerseits Gesetzgebung und andererseits Skandale regulierend wirken. Umwelt- und sozialverträgliches Beschaffungsverhalten bedeutet jedoch nicht, sich ausschließlich auf die Vermeidung von toxischen Stoffen zu konzentrieren, sondern aktiv nach klimafreundlichen, innovativen Alternativen zu suchen (Abbildung 9).

Abb. 9 – Frage 30: Worauf achtet Ihr Unternehmen insbesondere bei der Beschaffung von Materialien, Waren oder Dienstleistungen?



Trotz aller auferlegter bzw. vorgegebener Kontrollmechanismen treten in Europa durchschnittlich alle drei Monate Lebensmittelskandale auf (Abbildung 10).

Der Vertrauens- und Reputationsverlust kann verheerende Auswirkungen auf die betreffenden Unternehmen

haben. Moderne Kommunikationsmedien können entsprechende Berichte und Vorfälle binnen kürzester Zeit publik machen. Darüber hinaus kann der Konsument bei seiner Kaufentscheidung heute über enormes Sortiment verfügen und skandalverdächtige Firmen dauerhaft abstrafen.

Abb. 10 – Lebensmittelskandale 2000–2008

2000	2002	2005	2006	2007	2008
■ BSE-Skandal	■ Antibiotika in Kalbfleisch, Pute und Honig	■ Babymilch mit Chemikalien verunreinigt	■ Gen-Reis in Reisnudeln	■ Mastschweine als BIO umdeklariert	■ Coli-Bakterien in Hackfleisch
■ Pestizide bei Paprika	■ Nitrofurane in BIO-Getreide; 1. BIO-Skandal	■ Pestizide in Olivenölen, Erdbeeren, Tomaten	■ Nikotin in Hühnereiern	■ Vergammeltes Dönerfleisch	■ Dioxin in Mozzarella
■ Mineralöl in Hühnereiern	■ Acrylamid in Nahrungsmitteln	■ Chemikalien in Kindergetränken	■ Uran im Mineralwasser	■ Infektionsgefahr durch Babymilch	■ Salzsäure in Wein
	■ Hormone in Schweinefleisch und Fruchtsirup	■ Weiterhin Acrylamid	■ Gammelfleisch	■ Acrylamid	■ Glycerin in Wein und Sekt
	■ Blei in Brotgetreide	■ Gen-Soja in Babynahrung	■ Dioxine in Tierfutter	■ Dioxinverseuchtes Mehl	■ Weiterverkauf/ Verarbeitung von Schlachtabfällen
	■ Verdorbenes Hühnerfleisch	■ Verdorbenes Hack- und Hühnerfleisch	■ Verseuchte Gemüse- und Fruchtsäfte	■ Verdorbenes Putenfleisch	■ Verkauf von Gammelpilzen
	■ Nitrofurane in Hähnchenfleisch	■ Obst und Gemüse mit Pestiziden belastet			

■	Toxine, Chemikalien, Medikamente
■	Verdorbenes Lebensmittel
■	Genmanipulierte Lebensmittel

Quelle: www.khd-research.net/Food/Nahrung.html

Daher verwundert es nicht, dass über 80% der Unternehmen angeben, ein umfangreiches externes Audit mit ihren Lieferanten durchzuführen.

Weitere Anreize sich mit einem nachhaltig umweltfreundlichen Einkauf zu befassen, sind in Abbildung 11 dargestellt.

Produktion

Kostensenkungspotenziale lenken Produktion in Richtung CSR

Für den Bereich Produktion ist auffällig, dass die Verminderung des Energieverbrauches, die Reduzierung von Abfallstoffen sowie die Ressourceneffizienz sehr hoch bewertet wurden, bezogen auf die Frage der Wichtigkeit für die Produktionsverfahren. Die Verminderung des Wasserverbrauches und die Verminderung von Treibhausmissionen wurden ebenso als sehr wichtig beurteilt. Diese Würdigung durch die Unternehmen ist zunächst ein Hinweis für das verstärkte Bewusstsein eine ökologisch nachhaltige Produktion zu etablieren. Diese Dimensionen haben auch einen direkten Einfluss auf die Produktionskosten. Somit erhöht sich auch der ökonomische Anreiz Prinzipien von CSR in die Produktion zu integrieren (Abbildung 12).

Das Thema Biodiversität spielt bei dieser Fragestellung eine sehr untergeordnete Rolle, was auch darin begründet sein mag, dass viele der befragten Unternehmen eine nur sehr eingeschränkte eigene Produktion besitzen. Das heißt aber auch, dass die angesprochenen Bereiche zum größten Teil durch die produzierenden Zulieferer in hoher Ausprägung sichergestellt werden müssen.

Diesbezüglich definieren die Unternehmen ihren zukünftigen Handlungsbedarf wie in Abbildung 13 dargestellt.

Auch für die zukünftigen Handlungsfelder tragen die produzierenden Zulieferer eine sehr hohe Umsetzungsverantwortung.

Marketing und Vertrieb

Potenzial bei Einsatz von externen Labels bleibt ungenutzt

Das Marketing muss sich auf eine prozessintegrierte und bereichsübergreifende Umsetzung von CSR im gesamten Unternehmen konzentrieren. Ökologisch fokussierte Imagekampagnen beinhalten die Gefahr der Oberflächlichkeit und halten einer näheren Untersuchung bezogen auf tatsächliche Anwendung innerhalb eines Unternehmens oft nicht stand. Nachhaltigkeit darf sich nicht als Marketing-Gag bzw. als „Greenwashing“ herausstellen.

Abb. 11 – Frage 32: Welche der folgenden Punkte sind Anreize für einen umweltfreundlicheren Einkauf?

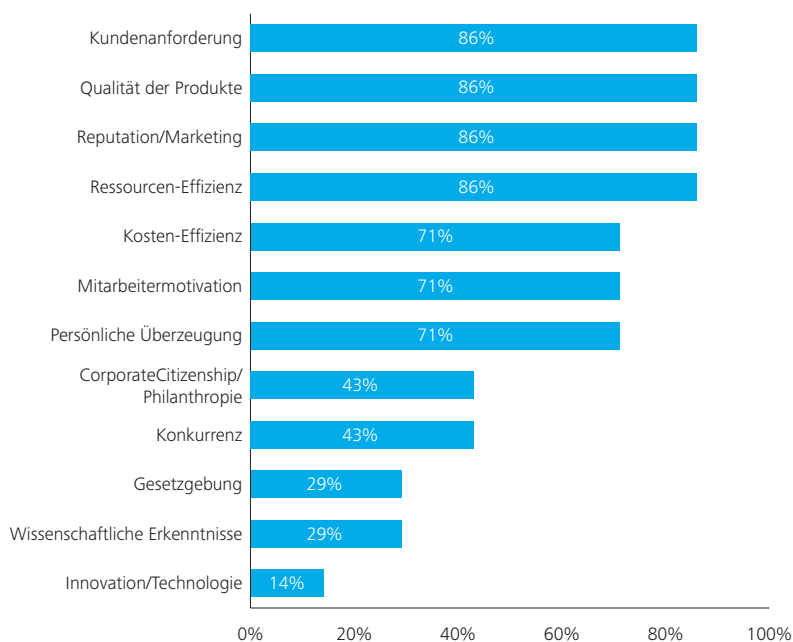


Abb. 12 – Frage 36: Machen Sie bitte Aussagen über die Wichtigkeit der folgenden Punkte bezüglich der Produktion.

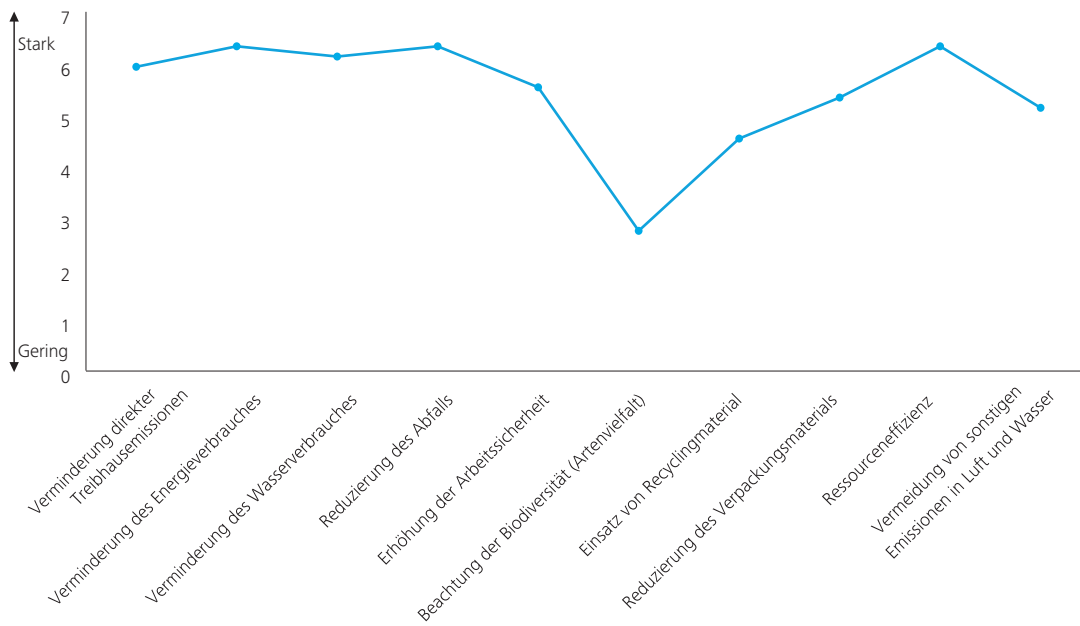
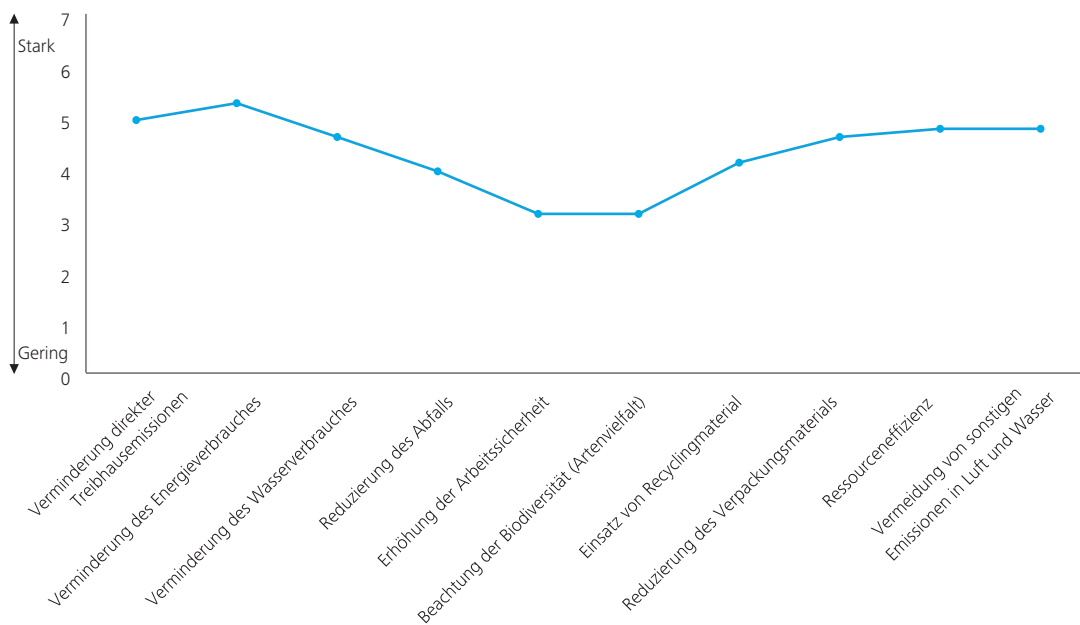


Abb. 13 – Frage 37: Gibt es in Ihrem Unternehmen in den unten aufgeführten Aktivitäten Handlungsbedarf?



len. Dass das eigene (Marken-)Image und die Meinung des Kunden für die Unternehmen von hoher Bedeutung sind, lässt sich daran belegen, dass 90% der befragten Unternehmen jährlich oder mehrmals im Jahr Kundenzufriedenheitsstudien auch zur Messung des Marken-Images durchführen.

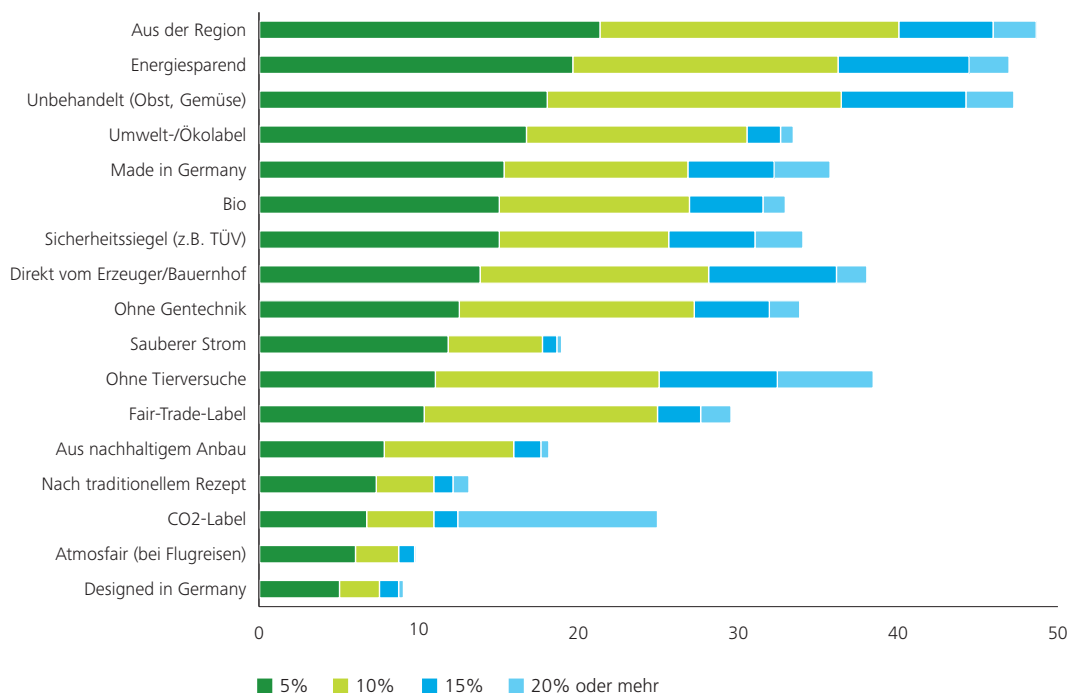
Gemäß einer Umfrage des Bundesministeriums für Umwelt aus dem Jahr 2006 geben 45% der Konsumenten an, dass sie immer häufiger Produkte und Dienstleistungen boykottieren, die sich nachweislich als umweltschädlich herausstellen. Dieser Tendenz zu einer erhöhten Aufmerksamkeit beim Konsumenten stehen jedoch generelle Zielkonflikte durch Eigeninteressen gegenüber. Die Gewohnheiten beim persönlichen Einkaufsverhalten, Bequemlichkeit und eine „geistige Verschiebung“ der Verantwortung auf andere Akteure stehen einem konsequenteren Boykott bestimmter Produkte eindeutig entgegen.

Der tatsächliche ökologische und soziale Zusatznutzen eines Produktes muss dem Verbraucher glaubhaft und

transparent sowie ggf. nachprüfbar dargestellt und kommuniziert werden. Renommiertere Label können hier entsprechend positive Effekte erzielen und die Mehrpreisbereitschaft beim Konsumenten erhöhen. Insbesondere Label, die die Einhaltung sozialer (z.B. Fairtrade, Rugmark) oder ökologische Standards (Ökolabel, Blauer Engel) sicherstellen, eignen sich hierzu besonders gut.

Der GfK Consumer Scope, durchgeführt im Mai 2008, zeigt beispielsweise, dass bei ca. einem Drittel der deutschen Konsumenten eine Mehrpreisbereitschaft vorliegt, falls ein Produkt mit einem Umwelt- oder Ökolabel ausgezeichnet ist. Auch für Fairtrade-Produkte würden ca. 30% der Konsumenten einen erhöhten Preis akzeptieren. Produkte mit einem CO₂-Label würden immerhin noch 25% der Konsumenten zu einem erhöhten Preis kaufen. Jedoch ist hier auffällig, dass 12,5% der Konsumenten sogar einen Mehrpreis von 20% oder mehr für ein Produkt investieren würden. Der Einsatz renommierter Label bietet daher eine effektive Differenzierungsmöglichkeit gegenüber konventionellen Produkten (Abbildung 14).

Abb. 14 – Produktlabels im Vergleich – Mehrpreisbereitschaft



Quelle: GfK Consumer*Scope; Mai 2008

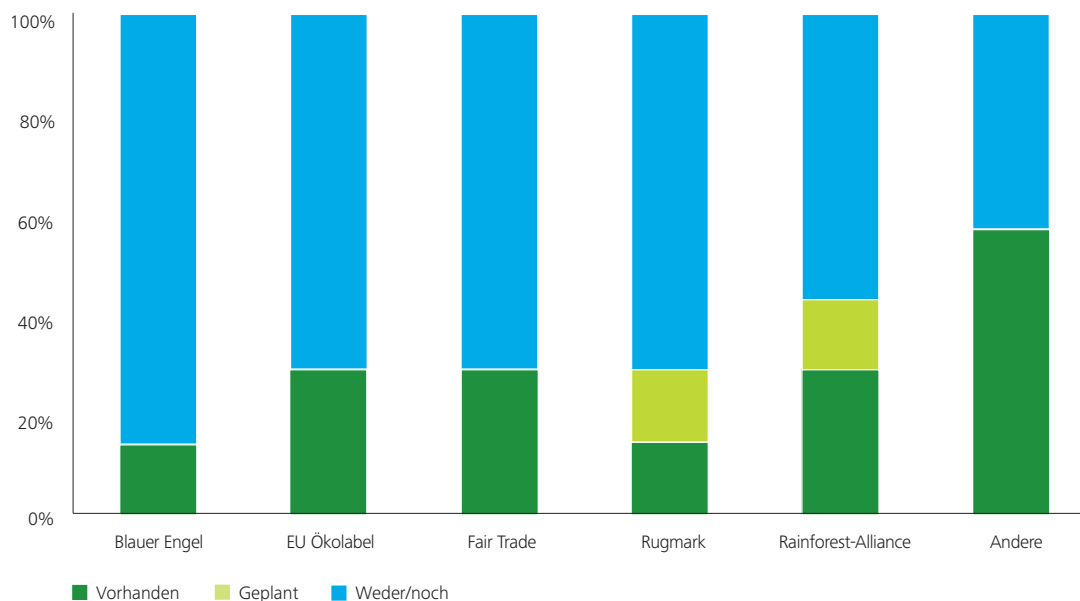
Im Rahmen der Deloitte-Studie wurde deutlich, dass die befragten Unternehmen eigene Label gegenüber Labeln mit externen Kontrollpflichten bevorzugen. Sowohl das Fairtrade-Label als auch das EU-Ökolabel und die Rainforce Alliance werden lediglich von knapp einem Drittel der Unternehmen unterstützt oder verwendet. Demgegenüber setzen 57% bevorzugt oder in Kombination eigene Label ein. Ähnlich sieht es bei weiteren externen und kontrollpflichtigen Labeln wie Rugmark oder dem Blauen Engel aus (jeweils 15%). Zu beiden letztgenannten ist hinzuzufügen, dass sie jeweils nur auf eine spezifische Menge von Produkten anwendbar sind (Rugmark beispielsweise speziell für Textilprodukte) (Abbildung 15).

Zudem wurde bereits in den vorherigen Fragen deutlich, dass die nachweisliche und geprüfte Reduktion von CO₂-Emissionen, beispielsweise mit dem Product Carbon Footprint (PCF) messbar, sowohl in der Forschung & Entwicklung als auch besonders im Einkauf eine vergleichsweise untergeordnete Rolle spielt. Wie bereits dargelegt, ließe sich gerade mit einem CO₂-Label eine deutliche Mehrpreisbereitschaft bei den Konsumenten erreichen.

Gegen die Verwendung eines Labels, das externen Kontrollen unterliegt, sprechen aus Unternehmenssicht die anfallenden Kosten. Diese untergliedern sich zumeist in Einmalkosten für die Kontrolle und in laufende Kosten zur Beibehaltung der Zertifizierung. Dies unterstreicht jedoch wiederum die nur unzureichend messbaren direkten Korrelationen zwischen Kosten und Nutzen bei der konsequenten Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten.

Viele Unternehmen sind jedoch offensichtlich nicht so gut aufgestellt, wie es die Hochglanzbroschüren suggerieren. Dies fällt u.a. auch in der Vertriebslogistik auf. Auf die Frage nach den wichtigen Bereichen in dieser Funktion werden die Verminderung des Energieverbrauchs und der Emissionen an erster Stelle genannt. Wird anschließend nach dem zukünftigen Handlungsbedarf gefragt, so erhalten diese beiden Aktivitäten ebenfalls die höchste Gewichtung, was auf eine unzureichende aktuelle Situation in diesen Punkten schließen lässt. Als ebenfalls wichtiger Punkt wurde die Reduzierung von Verpackungsmaterial und Abfallstoffen genannt, bei dem in

Abb. 15 – Frage 39: Welche der folgenden Labels unterstützt bzw. verwendet Ihr Unternehmen?



der Zukunft jedoch erstaunlicherweise ein eher geringerer Handlungsbedarf besteht. Jedoch war bei der Abfrage einer entsprechenden GRI-Kennzahl zur Angabe des Anteils des verwendeten Recyclingmaterials (GRI EN2) kaum ein Unternehmen in der Lage bzw. gewillt, einen Wert zu dieser Kennzahl anzugeben.

Es gibt noch einiges zu tun

Lass uns nicht in die falsche Richtung laufen

Diese Studie, besonders jedoch die geführten persönlichen Gespräche mit Unternehmen während der Durchführung der Studie machen deutlich, dass zumindest ein großer Teil der befragten Unternehmen sich in zwei Parallelwelten aufhält.

Da ist zum einen die Welt der Hochglanzberichterstattungen, die durch beeindruckende Darstellung der eigenen Nachhaltigkeitspolitik und -erfolge den Eindruck erweckt: „Alles ist gut“. Es werden Zahlen und Fakten geliefert, die aber leider der näheren und konkreten Nachfrage nicht standhalten. In den einschlägigen Nachhaltigkeitsreports oder Internetseiten werden konkrete Ansprechpartner genannt, die sich mit der Materie nur lückenhaft oder auch gar nicht auskennen. Oder aber es existieren unzählige Mitarbeiter eines Unternehmens, die alle irgendwie ein bisschen CSR machen, ohne dass es einen strategischen Überbau dafür gibt, geschweige denn entsprechende Vorgaben oder Monitoringprozesse. Nachhaltiges Wirtschaften und Handeln müssen in das Kerngeschäft eines Unternehmens integriert sein, sonst können sie keine ökonomischen, ökologischen oder sozialen Effekte erzielen. Die Publizierung von Nachhaltigkeitsberichten ist sicherlich ein erster Schritt in die richtige Richtung, dokumentiert aber nur in Auschnitten die notwendigen Erfordernisse für die Integration von CSR in die gesamte Wertschöpfungskette.

Dieser Eindruck wird untermauert durch den sehr starken Einfluss von Public-Relations-Abteilungen bei der „Implementierung“ von CSR-Strategien.

Und dann ist da die Welt der Nahrungsmittelskandale, der Kinderarbeitsskandale, der fehlenden externen Audits und der Deklarationsunterlassungen. Speziell in den letzten Monaten haben sich diesbezügliche Vorwürfe an Unternehmen gehäuft, wobei dies ausdrücklich nicht ausschließlich auf die Unternehmen dieser Studie zutrifft. Die Inhalte und Interessen einer ausgewogenen Nachhaltigkeitspolitik sind sicher nicht in allen Teilen deckungsgleich mit den grundsätzlichen Zielen eines Wirtschaftsunternehmens. Daraus jedoch die Berechtigung abzuleiten, keine wesentlichen unternehmerischen Veränderungen durchsetzen zu müssen, kann nur als fahrlässig bezeichnet werden.

Die Unternehmen müssen lernen, CSR als einen grundsätzlichen Paradigmenwechsel zu verstehen, der alle Mitarbeiter betreffen wird. Dabei stehen u.a. die folgenden Punkte im Vordergrund:

- Definition einer unternehmensweiten CSR-Strategie.
- Festlegung unternehmensspezifischer CSR-Ziele im Rahmen eines realistischen Zeitplans.
- Diese Ziele müssen sich weitestgehend an der Wertschöpfungskette orientieren.
- Die Ergebnisse müssen kontinuierlich messbar und vergleichbar sein. Externe Auditierungen erhöhen hier Transparenz und Glaubwürdigkeit.
- Diese Strategie muss durch ein kontinuierliches Change-Management untermauert werden.
- Dieser Prozess muss von einer kontinuierlichen Kosten-Nutzen-Analyse begleitet werden.

Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel +49 30 25468-01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel +49 351 81101-0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel +49 211 8772-01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel +49 361 65496-0

45130 Essen

Rüttenscheider Straße 97a
Tel +49 201 84120-00

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel +49 69 75695-01
Consulting:
Franklinstraße 46–48
Tel +49 69 97137-0

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel +49 8161 51-0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel +49 345 2199-6

20355 Hamburg

Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel +49 40 32080-0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel +49 511 3023-0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel +49 511 93636-0

50672 Köln

Magnusstraße 11
Tel +49 221 97324-0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel +49 341 992-7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel +49 391 56873-0

68165 Mannheim

Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel +49 621 15901-0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel +49 89 29036-0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel +49 911 23074-0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel +49 711 16554-01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel +49 6227 7332-60

Ihre Ansprechpartner

Hans-Jürgen Pirenz
Tel: +49 (0)211 8772 3269
hpirenz@deloitte.de

Sonja Becker
Tel: +49 (0)211 8772 3232
soecker@deloitte.de

Diese Publikation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

© 2009 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Member of Deloitte Touche Tohmatsu