

# SML essentials

## 06 Corporate Responsibility Management

Dr. Fridolin S. Brand  
Herbert Winistörfer

v/dlf

## Musterlösungen der Autoren

Fridolin Brand, braf@zhaw.ch; Herbert Winistörfer, winh@zhaw.ch

## **Fallstudie 1: Themenpriorisierung bei der Telecom Austria Group, S. 22**

### ***Welche Kriterien verwendet Telecom Austria Group für die Priorisierung von Themen?***

Die Themen werden zunächst intern mithilfe der Kriterien Möglichkeit zur aktiven Steuerung, finanzielle Auswirkung, Risiko sowie Chancen und Potentiale priorisiert. Danach erfolgt eine Priorisierung durch externe Stakeholder mithilfe des Kriteriums Relevanz fürs Unternehmen.

### ***Welche kritischen Fragen sind angebracht, um die Plausibilität der Themenauswahl zu überprüfen?***

- Wie kommt die Einteilung in innere (dunkel gefärbt) und äussere (hell) Kreissektoren zustande, welche die Themen nach Wesentlichkeit in beiden Dimensionen einteilt?
- Sind die für die Priorisierung gewählten Dimensionen Geschäftsrelevanz und Stakeholderrelevanz genügend unabhängig voneinander? Bei einer Bewertung nach zwei Dimensionen müssten diese möglichst unabhängig voneinander sein, d.h. sich nicht gegenseitig beeinflussen. Mindestens zwei der vier gewählten Kriterien für die Dimension «Geschäftsrelevanz» (Risiko, Chancen und Potentiale) sind aber deutlich durch die Stakeholderrelevanz beeinflusst. Zum Beispiel birgt das Thema Datenschutz vor allem deshalb hohe Risiken, weil es für gewisse Anspruchsgruppen zurzeit von hoher Wichtigkeit ist. Deshalb erstaunt es nicht, dass alle Themen (mehr oder weniger) auf einer Geraden durch den Achsenschnittpunkt zu liegen kommen. Ausserdem: Wenn man davon ausgeht, dass die internen Expertengruppen», welche die Themen für die Dimension Geschäftsrelevanz bewertet haben, Angehörige der Stakeholdergruppen Management und Mitarbeitende waren und als solche auch an der Stakeholderbefragung teilgenommen haben, dann ist auch dieser Aspekt aus methodischer Sicht fragwürdig. Deren Meinung wäre dann in beide Dimensionen eingeflossen.
- Welche Stakeholdergruppen waren bei der Online-Befragung wie stark vertreten? Es kann davon ausgegangen werden, dass die Einschätzungen der Relevanz der Themen von verschiedenen Stakeholdergruppen wie zum Beispiel NGO und Mitarbeitenden stark auseinandergehen. Das Ergebnis kann bedeutend davon beeinflusst sein, wie sich die «über 1000» Stakeholderstimmen auf die verschiedenen Gruppen verteilen. Bei über 1000 Datensätzen wäre auch die Angabe der Standardabweichung als Mass für das Auseinanderklaffen der Stakeholdergewichtungen aussagekräftig.

## **Fallstudie 2: Leitbild des Hotels zum Storchen, S. 28**

### ***Was ist die Mission des Unternehmens «Storchen»?***

Eine Mission beschreibt den Zweck des Unternehmens und seinen grundsätzlichen Handlungsauftrag. Dementsprechend ist die Mission des Hotels zum Storchen Menschen zu empfangen, die «Savoir-vivre» mit Herzlichkeit verbinden möchten (vgl. «Unsere Identität»). Dagegen können die Aussagen unter «Unsere Gäste», «Unsere Qualität», «Unsere Mitarbeitenden» und «Unsere Partnerschaften» als Wertaussagen aufgefasst werden, die dem Ziel dienen, als «Botschafter der Schweizer Hotellerie» zu gelten (vgl. «Unsere Vision»).

### ***Wie weit und wie genau erfüllt das Leitbild des Fallbeispiels die Anforderungen aus der Zusammenfassung des Kapitels?***

Das Leitbild enthält Aussagen zu Mission (siehe oben), Vision («Gastgeber aus Leidenschaft und Botschafter der Schweizer Hotellerie») und Werten (z.B. Genuss, Geborgenheit, Lebendigkeit, Vertrautheit, Qualität, Sympathie). Es ist konkret und spezifisch für das Unternehmen formuliert. Es kommt zudem deutlich heraus, dass es primär um das Wohlbefinden des Gastes geht. Die wichtigsten Anspruchsgruppen – Gäste und Mitarbeitende – werden adressiert. Es werden wesentliche Themen aufgegriffen, wie z.B. Umweltschutz, Weiterbildung und Beziehung zu Geschäftspartnern. Allerdings gibt es keine Hinweise auf die konkrete Umsetzung des Leitbilds in Form von Strategien, Struktur und Kultur.

### Fallstudie 3: Ziele zu Corporate Responsibility bei RWE, S. 42

#### **Auf welchen Ebenen (Prinzipien, Prozesse, Wirkungen) sind die Ziele angesetzt?**

Das in der Fallstudie genannte Ziel von RWE kann auf der Ebene «Wirkungen» verortet werden, da die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Intensität eine konkrete Veränderung in den Auswirkungen (den CO<sub>2</sub>-Emissionen) der Geschäftstätigkeiten von RWE darstellt.

#### **Wie weit und wie genau sind im Fallbeispiel die SMART-Kriterien für gute Ziele erfüllt?**

**Spezifisch:** Gegenstand des Ziels sind die CO<sub>2</sub>-Emissionen der RWE-Kraftwerke relativ zur Menge des produzierten Stroms. Um ein wirklich spezifisches Ziel zu haben, müssten Fragen wie die folgenden geklärt sein: Werden auch Kraftwerke berücksichtigt, an denen RWE Minderheitenbeteiligungen hält? Werden nur die direkten CO<sub>2</sub>-Emissionen berücksichtigt oder auch indirekte wie zum Beispiel jene aus Gas- und Kohleförderung oder jene aus dem Kraftwerksbau und -rückbau?

Die **Messbarkeit** des Ziels ist dadurch gegeben, dass eine Messgrösse für CO<sub>2</sub>-Emissionen (t CO<sub>2</sub>/ MWh) und ein eindeutiger Zielwert (0.62) genannt sind. Da CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Regel nicht gemessen, sondern berechnet werden, müsste bekannt sein, welche Emissionsfaktoren den Berechnungen zugrunde liegen.

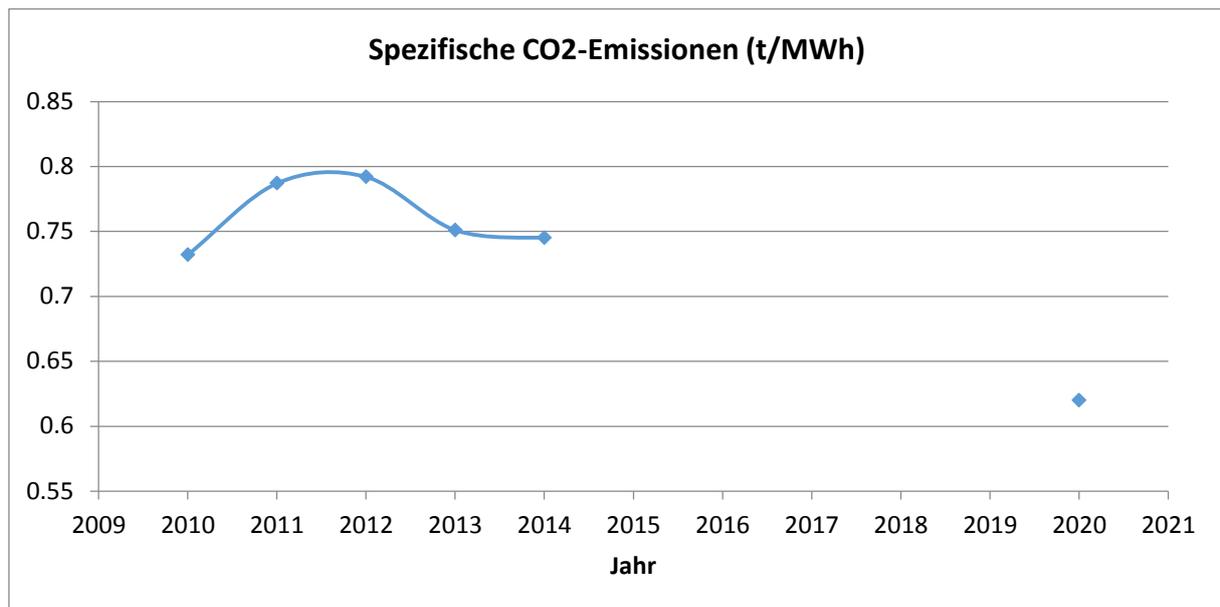
Inwieweit das Ziel **akzeptiert** ist, kann aufgrund der Angaben von RWE nicht beurteilt werden. Dafür müsste bekannt sein, ob sich die Personen für die Zielerreichung zuständigen Personen mit dem Ziel einverstanden erklärt haben.

Damit ein Ziel als **realistisch** angesehen werden kann, muss es entweder den Trend der vergangenen Zeitperioden fortsetzen oder, falls der Trend gebrochen wird, müssen Massnahmen genannt sein, die in ihrer Gesamtheit die angestrebte Veränderung realistisch erscheinen lassen. Im Fall des CO<sub>2</sub>-Ziels ist nur der Status Ende 2014 bekannt (0.745 im Vergleich zum Zielwert von 0.620). Das reicht nicht aus, um einen Trend erkennen zu können. Die genannten Massnahmen weisen nicht darauf hin, dass ein Trendbruch zu erwarten wäre, sondern beschreiben eine Fortsetzung des eingeschlagenen Weges. Insgesamt kann mit den verfügbaren Angaben nicht beurteilt werden, wie realistisch die Erreichung das genannte Ziel ist, obwohl der dafür angegebene Zeithorizont auf den ersten Blick lang erscheint. An anderer Stelle im RWE-Bericht wird die zeitliche Entwicklung der CO<sub>2</sub>-Emissionen genannt:

---

#### Spezifische und absolute CO<sub>2</sub>-Emissionen

	Einheit	2010	2011	2012	2013 <sup>1</sup>	2014
Spezifische CO <sub>2</sub> -Emissionen <sup>2</sup>	t/MWh	0,732	0,787	0,792	0,751	0,745



Hier ist kein eindeutiger Trend erkennbar, der das Ziel als klar realistisch erscheinen liesse.

Das Ziel ist ausreichend **terminiert**, in dem der Zeitpunkt zu dem das Ziel erreicht sein muss, angegeben ist (2020).

***Welche ergänzenden Informationen würden dabei helfen, die Qualität der Ziele noch besser einzuschätzen?***

Informationen zum Prozess der Zielerstellung würden dabei helfen zu entscheiden, ob das Ziel von Mitarbeitenden, die für die Zielerreichung zuständig sind, mitgetragen und akzeptiert wird. Weitere Informationen, welche die Qualität des Ziels erhöhen würde, sind oben genannt.

## Fallstudie 4: Organisation der Nachhaltigkeit bei Siemens, S. 52

***Welche der im Text beschriebenen Funktionsträger lassen sich im Fallbeispiel identifizieren und wodurch sind sie repräsentiert?***

### **Stabsstellen oder Fachabteilungen:**

- Das **Sustainability Office**, geleitet vom **Sustainability Director**, gehört zu dieser Kategorie. Es ist dafür verantwortlich, «Nachhaltigkeit im Unternehmen weiter voranzutreiben und die Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie andere Tätigkeiten und Massnahmen unternehmensweit zu koordinieren.»
- Auch die **Sustainability-Manager in den Divisionen, Landesgesellschaften und Zentraleinheiten** können dieser Kategorie zugerechnet werden. Sie stellen in ihren jeweiligen Organisationseinheiten «die Umsetzung der Nachhaltigkeitsmassnahmen im Unternehmen sicher.»

### **Verantwortliche Personen in Funktionen:**

- Dieser Kategorie lässt sich der **Chief Sustainability Officer (CSO)** zuordnen. Er vertritt die Nachhaltigkeitsbelange im Vorstand von Siemens.
- Dass in zentralen Funktionen einzelne Personen für Nachhaltigkeit zuständig sind, belegt die Aussage, dass solche «**Vertreter [...] aus Zentralfunktionen**» dem Siemens Sustainability Board angehören.

### **Steuerungsgremien:**

- Zu dieser Kategorie gehört das **Siemens Sustainability Board**. Ihm gehören Vertreter der Divisionen, Landesgesellschaften und Zentralfunktionen an. Es ist zusammen mit dem CSO zuständig für die Steuerung aller Nachhaltigkeitsbelange.
- Es kann angenommen werden, dass auch das **Netzwerk von Sustainability-Managern** gewisse Steuerungsfunktionen wahrnimmt.

### **Projektteams:**

- Projektteams werden im Siemens-Beispiel als Funktionsträger nicht genannt.

***Was spricht dafür, dass die Verankerung von Corporate Responsibility in den Geschäftsbereichen sowie in der Unternehmensleitung erreicht wird?***

Durch die Integration der Sustainability Manager in den Divisionen, Landesgesellschaften und Zentraleinheiten ist Corporate Responsibility in den Geschäftsbereichen verankert. In der Unternehmensleitung wird Corporate Responsibility durch den Chief Sustainability Officer (CSO), der Teil des Vorstands ist, repräsentiert. Man kann somit davon ausgehen, dass das CR-Management in der Unternehmensleitung regelmässig diskutiert wird.

## **Fallstudie 5: Stakeholder-Interaktion bei der Allianz, S. 66**

**Wie lassen sich die in der Abbildung genannten Stufen des Stakeholder-Austausches den vier Kategorien zuordnen: Information, Konsultation\*, Dialog, Partnerschaft?**

**Information:** Hierzu gehören Initiativen zur Wissensvermittlung für Kunden, z.B. Allianz Open Knowledge Site & Project M sowie Medienveranstaltungen.

**Konsultation:** Kundenumfragen, Allianz Engagement Survey unter Mitarbeitern und Journalisten-Umfragen.

**Dialog:** Dialoge mit Kunden, Mitarbeiternetzwerken (z.B. Netzwerke für Frauen), Investoren (Roadshows und Annual General Meeting, Investorentage), Runde Tische und Hintergrundgespräche mit Medien, Dialoge mit behördlichen und politischen Einheiten, z.B. Austausch zu globalen Herausforderungen oder Podiumsdiskussionen, Runde Tische mit NGOs.

**Partnerschaft:** Entwicklung innovativer Produkte mit Geschäftspartnern und NGOs, Energieeffizienzprogramme für Gebäude mit Geschäftspartnern, Zusammenarbeit mit ausgewählten Investoren in Investment-Portfolios, Unterstützung von Austauschprogrammen mit Journalisten, Partnerschaften für gesellschaftliches Engagement, z.B. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Partnerschaften mit NGOs für soziale und ökologische Projekte.

**Bei welchen Stakeholdertypen sollten andere Interaktionsstufen oder -formate verwendet werden und warum?**

Ergänzungen der bereits durchgeführten Stakeholder-Interaktionen bei Allianz könnten sein:

- Mitarbeitende: Dialog zu CR-Strategie, Zielen und Massnahmen von Allianz, damit die Akzeptanz dieser Managementelemente gesteigert wird.
- NGOs und Gesellschaft: Dialog zur CR-Strategie und Berücksichtigung der berechtigten Erwartungen bei der Formulierung von Zielen und Massnahmen. Die Berücksichtigung der berechtigten Erwartungen von NGOs und der Gesellschaft kann Unternehmen helfen, negative Stakeholderreaktionen (z.B. Boykotte, Kritik in Social Media) zu vermeiden und Reputationsgewinne zu erzielen.

\* Im SML essentials steht an dieser Stelle auf S. 66 fälschlicherweise «Kommunikation» statt «Konsultation»

## **Fallstudie 6: Arbeitssicherheit bei Rehau, S. 71**

### ***Wie genau setzt Rehau zum CR-Thema Arbeitssicherheit die ersten beiden Punkte der Zusammenfassung zu diesem Kapitel um?***

*Mit eindeutig formulierten, verständlichen Indikatoren die Leistung messen:*

Rehau verwendet den Indikator meldepflichtige Unfälle pro 1 Mio. Arbeitsstunden mit mehr als 3 Kalendertagen Ausfall. Dieser greift eine industrieübliche Formulierung auf, bleibt aber für Laien erklärungsbedürftig und eher unverständlich. Es stellen sich z.B. die Fragen, was einen Unfall meldepflichtig macht und warum es dabei zu mehr als drei Kalendertage Ausfall kommen muss, und nicht z.B. zwei Ausfalltage reichen. Positiv ist, dass der Indikator in der Zeitreihe von vier Jahren dargestellt wird, was es ermöglicht, den Anstieg der Unfallhäufigkeit und die Verschärfung des Problems nachzuvollziehen.

*Die Leistung auch für Laien beurteilbar darstellen: mit Vergleichen in der Zeitreihe; mit Vergleichen zu anerkannten Standards; mit Vergleichen innerhalb der Branche (Benchmarking):*

Vergleiche mit anerkannten Standards oder ein Benchmarking bietet Rehau nicht an. Immerhin ermöglicht eine Zeitreihe mit Vergleichswerten aus vier Jahren, einen Trend zu erkennen. Dieser lässt erkennen, dass sich die Leistung verschlechtert hat.

*Das Erreichen der selbst gesetzten, operativen Ziele überwachen und bei Nichterreicherung Korrekturmaßnahmen einleiten:*

Positiv ist zu vermerken, dass die Unfallhäufigkeit überwacht wird und die Gründe für den Anstieg – die hohe Anzahl an Neueinstellungen und die nicht ausreichende Einarbeitung – analysiert wurden. Rehau führt zudem mit intensiven Trainings und Unterweisungen geeignete Korrekturmaßnahmen durch.

### ***Zu welcher der genannten Kategorien von Abweichungen sind die Ursachen zu zählen, die das Unternehmen für die Verfehlung der Zielvorgaben anführt?***

Die Ursachen können zu unvorhersehbaren internen Einflüssen und zur fehlerhaften Massnahmenplanung gezählt werden. Die hohe Fluktuation der Mitarbeitenden war vermutlich unvorhersehbar. Die Massnahmen zur Einarbeitung waren unzureichend und können der Kategorie der fehlerhaften Massnahmenplanung zugeordnet werden.

### ***Für als wie zielführend erachten Sie die Korrekturmaßnahmen?***

Die Korrekturmaßnahmen erscheinen als zielführend, da Trainings und Unterweisungen Unfälle vermeiden können. Dennoch sollten die Gründe für Unfälle tiefer untersucht werden, und z.B. typische Situationen, die zu Unfällen führen, identifiziert werden, damit Mitarbeiter noch intensiver für typische Gefahren sensibilisiert werden können.