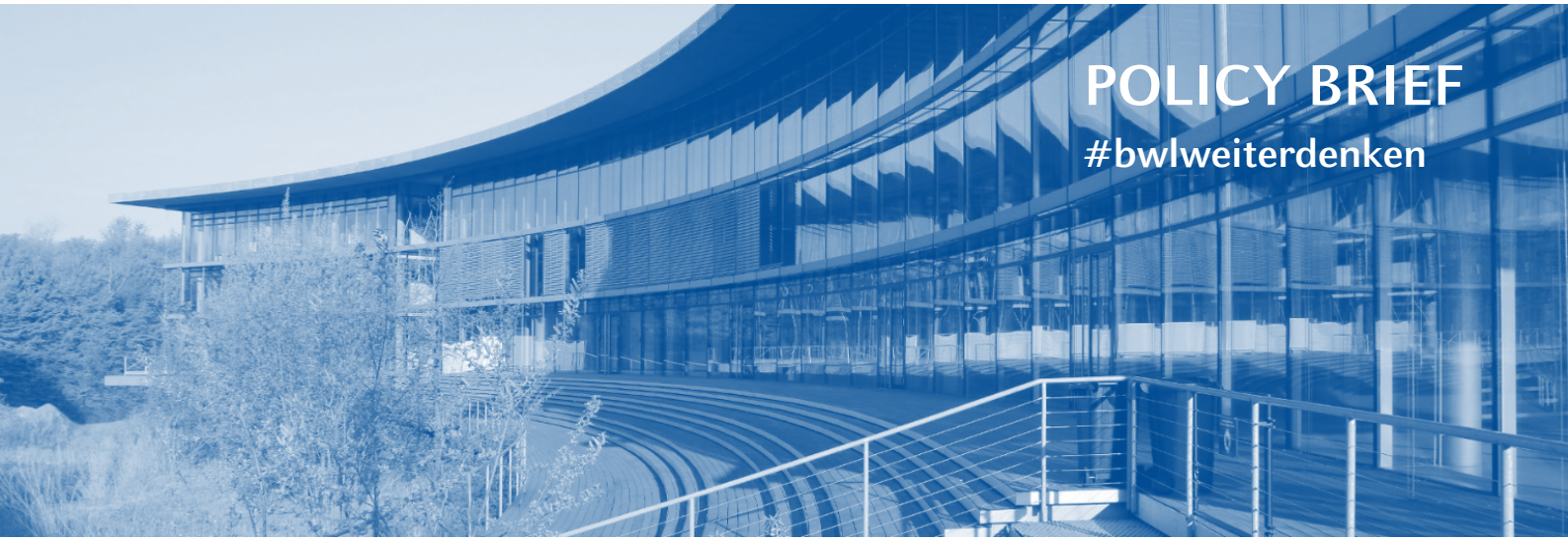

Corporate Social Responsibility (CSR): Alles eine Frage der Einstellung!

Dr. Madeleine Feder

Executive Summary

Aufgrund eines Wandels in der öffentlichen Wahrnehmung finden CSR-Aspekte heute verstärkt Berücksichtigung in den strategischen Zielen und Entscheidungskalkülen von Unternehmen. Um allerdings sicherstellen zu können, dass sich die beteiligten Unternehmensakteure tatsächlich gemäß dieser Ziele und Vorgaben verhalten, bedarf es einer ganzheitlichen Anpassung der internen Steuerungssysteme des Unternehmens durch eine Einbeziehung relevanter CSR-bezogener Aspekte. Konkret sollten dabei Steuerungsmechanismen implementiert werden, die sowohl die persönliche Einstellung als auch die wahrgenommene Wichtigkeit von CSR bei den Organisationsmitgliedern erhöhen. Außerdem sollte dem Thema CSR proaktiv begegnet werden, um positive Performanceeffekte erzielen zu können und es sollten sowohl formelle als auch informelle Steuerungskomponenten durch CRS-bezogene Aspekte ergänzt werden. Wichtig ist außerdem eine aktive Kommunikation des CSR-Engagements gegenüber den Stakeholdern.

Problemstellung

Die öffentliche Wahrnehmung steht seit einigen Jahren im Wandel: Von Unternehmen wird zunehmend erwartet, dass sie im Rahmen ihrer Geschäftsaktivitäten die ökologischen und sozialen Folgen ihres Handelns berücksichtigen und sich an der „Lösung der großen gesellschaftlichen Probleme“ beteiligen – kurz, dass sie ihre Corporate Social Responsibility (CSR) wahrnehmen. Folglich finden CSR-Aspekte eine immer größere Berücksichtigung in den strategischen Zielen und Entscheidungskalkülen der Unternehmen. Die tägliche Entscheidungsfindung im Unternehmensalltag obliegt allerdings einer Vielzahl von Individuen und es ist fraglich, ob diese auch CSR-Aspekte berücksichtigen. Es stellt sich daher die

Frage, wie Unternehmen ihre internen Steuerungsmechanismen („management controls“) ausgestalten können, um sicherzustellen, dass sich die einzelnen Unternehmensakteure gemäß der CSR-bezogenen strategischen Ziele und Vorgaben verhalten. Da CSR-Maßnahmen initial zudem Ausgaben darstellen, denen ein (wenn überhaupt) eher ungewisser (langfristiger) Nutzen gegenübersteht, ist die Fragestellung, wie Unternehmen aus ihrem CSR Engagement Vorteile ziehen können ebenfalls von Relevanz.

Analyse

Wissenschaftliche Ergebnisse haben bereits verdeutlicht, dass die Anpassung bestehender, interner Steuerungssysteme der Einführung neuer CSR-bezogener Steuerungssysteme vorzuziehen ist. Bislang konzentriert sich die wissenschaftliche Forschung allerdings auf die Untersuchung einzelner CSR-Dimensionen, darunter beispielsweise umweltbezogener Maßnahmen. Die Übertragbarkeit dieser Erkenntnisse auf CSR im übergeordneten Sinne ist jedoch fraglich. Die Verfolgung eines ganzheitlicheren Ansatzes der Untersuchung von CSR-bezogenen Aspekten der Unternehmenssteuerung steht daher noch aus.

Für die effektive Ausgestaltung eines erweiterten internen Steuerungssystems ist es dabei in einem vorgelagerten Schritt zunächst wichtig die individuellen Verhaltenstreiber zu verstehen. So können jene Steuerungskomponenten ausgewählt werden, die besonders wirksam dahingehend sind, dass die Unternehmensakteure CSR-bezogene Aspekte im Rahmen ihrer Entscheidungsfindung berücksichtigen.

Empfehlung

Auf Basis der Ergebnisse aktueller Forschungen können die folgenden konkreten Gestaltungsempfehlungen für die Praxis gegeben werden:

- *Es sollten vorrangig Steuerungsmechanismen implementiert werden, die die persönliche Einstellung der Organisationsmitglieder zu CSR sowie deren wahrgenommene Verhaltenskontrolle erhöhen.* Auf diese Weise kann ein Unternehmensklima geschaffen werden, in dem die Mitarbeiter sich gemäß der CSR-bezogenen Unternehmensziele verhalten. Beispiele für solche Steuerungsmechanismen sind:

  - Gezielte Auswahl neuer Mitarbeiter, die die CSR-bezogenen Werte und Normen des Unternehmens bereits teilen,
  - Durchführung von CSR-Schulungen,
  - Positives Beispiel der Führungskräfte,
  - Integration von CSR-Aspekten in die Anreizsysteme der Führungskräfte,
  - Integration von CSR-Aspekten in den jährlichen Budgetierungsprozess,
  - Beschränkung der Entscheidungsbefugnisse oder Aufgabentrennung.

- *Unternehmen sollten dem Thema CSR proaktiv begegnen.* Im Gegensatz zu Unternehmen, die eine reaktive Haltung einnehmen, sind proaktive Unternehmen besser in der Lage, aufkommende CSR-Anforderungen – die eine Anpassung bestehender Systeme und Abläufe erfordern – zu erfüllen. Hierdurch können proaktive Unternehmen positive Performanceeffekte im Hinblick auf die langfristige Sicherung des Unternehmensfortbestehens und der Wettbewerbsvorteile erzielen.

- *Bei der Anpassung bestehender Kontrollsysteme ist ein ganzheitlicher Ansatz zu wählen.* Unternehmen sollten CSR-bezogene Aspekte sowohl in die formellen als auch die informellen Steuerungskomponenten integrieren, da ein etwaiger Schiefstand zwischen beiden Kontrolldimensionen deren Wirkung negativ beeinflussen kann.

- *Der Kommunikation der CSR-Maßnahmen kommt eine besondere Bedeutung zu.* Durch eine aktive und aufrichtige Kommunikation des unternehmerischen CSR-Engagements können Unternehmen ihren Stakeholdern zeigen, dass sie auf deren Anforderungen eingehen. Dies bietet den Stakeholdern im Umkehrschluss die Möglichkeit, Unternehmen für etwaige gute Leistungen zu honorieren.

Zusammenfassung

- Unternehmen können keinesfalls davon ausgehen, dass alle Individuen sich im Rahmen ihrer täglichen Entscheidungsfindung gemäß den CSR-bezogenen Unternehmenszielen verhalten.
- Bestehende Steuerungssysteme sollten um jene Kontrollen erweitert werden, die in der Lage sind die persönliche Einstellung und die wahrgenommene Wichtigkeit von CSR bei den Organisationsmitgliedern zu erhöhen.
- Unternehmen sollten ihr CSR-Engagement an die Stakeholder kommunizieren, um ihre Bemühungen in eine verbesserte Unternehmensleistung zu transformieren.

Weiterführende Literatur

Feder, M. und Weißenberger, B.E. (2019), Understanding the behavioral gap: Why would managers (not) engage in CSR-related activities?, Journal of Management Control, Vol. 30 No. 1, S. 95–126.

Lueg, R. und Radlach, R. (2016), Managing sustainable development with management control systems: A literature review, European Management Journal, Vol. 34 No. 2, S. 158–171.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. und Rynes, S.L. (2003), Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis, Organization Studies, Vol. 24 No. 3, S. 403–44.

Dr. Madeleine Feder

Lehrstuhl für BWL, insb. Controlling und Accounting
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Universitätsstr. 1 • oeconomicum • 40225 Düsseldorf
madeleine.feder@hhu.de • www.controlling.hhu.de

In unseren Policy Briefs erläutern wir knapp und prägnant Kernergebnisse aus der betriebswirtschaftlichen Forschung und darauf aufbauend Umsetzungsvorschläge für die Praxis. Damit wollen wir in Unternehmen und Gesellschaft neue Handlungsimpulse geben.

September 2020