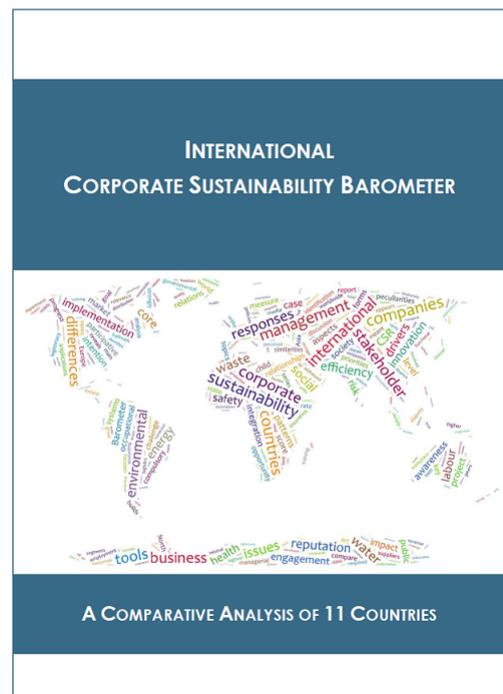


# INTERNATIONAL CORPORATE SUSTAINABILITY BAROMETER: ZUSAMMENFASSUNG

Schaltegger, S., Harms, D., Hörisch, J., Windolph, S. E., Burritt, R., Carter, A., Truran, S., Crutzen, N., Ben Rhouma, A., Csutora, M., Tabi, A., Kokubu, K., Kitada, H., Haider, B. M., Kim, J-D., Lee, K-H., Moneva, J. M., Ortas, E., Álvarez-Etxeberria, I., Daub, C-H., Schmidt, J., Herzig, C., & Morelli, J. (2013). *International Corporate Sustainability Barometer: A Comparative Study of 11 Countries*. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.



# INTERNATIONAL CORPORATE SUSTAINABILITY BAROMETER: ZUSAMMENFASSUNG

Das Management unternehmerischer Nachhaltigkeit stellt überall auf der Welt sowohl eine Herausforderung als auch eine Chance für Unternehmen dar – obwohl jedes Land seine Besonderheiten und Schwerpunkte hat.

Das Ziel des *International Corporate Sustainability Barometers* ist es, den internationalen Praxisstand und Fortschritt von unternehmerischer Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) abzubilden. Für die Studie wurden die Nachhaltigkeits-, Umwelt-, Arbeitsschutz und –sicherheits- sowie CSR-Manager der größten Unternehmen in elf verschiedenen Ländern aus Europa, Asien, Australien und Nordamerika gebeten, einen Fragebogen auszufüllen. Die Analyse ermöglicht es, Muster, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu identifizieren, wodurch eine Diskussion der Implikationen für Unternehmen und Manager angestoßen werden soll. Insgesamt umfasst die Studie Daten von 468 Unternehmen, was einer Rücklaufquote von 22.5% entspricht.

Das International Corporate Sustainability Barometer (ICSB) fußt auf der Erfahrung des CSM mit einer Reihe vorangegangener Befragungen in Deutschland seit 2002. Im Fokus stehen die Intention, die Integration und die Implementierung von Nachhaltigkeitsmanagement in großen Unternehmen (siehe Abbildung).

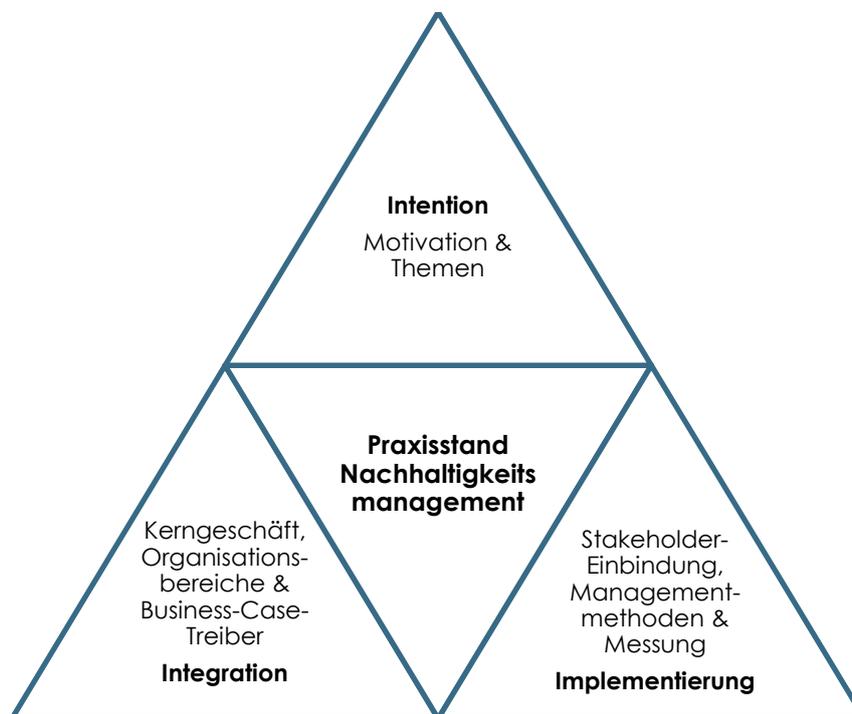


Abbildung: Untersuchungsbereiche des International Corporate Sustainability Barometers

### **Intention:** Weshalb managen Unternehmen Nachhaltigkeit?

Die internationale Studie zeigt auf, dass Unternehmen weltweit gesellschaftliche Stakeholder wie Nichtregierungsorganisationen und Medien/Öffentlichkeit stärker als fördernd für die Umsetzung von Nachhaltigkeit ansehen als marktliche Stakeholder wie Zulieferer, Versicherungsgesellschaften und Banken. Die Sicherung von Legitimität und gesellschaftlicher Anerkennung stellt somit die wichtigste *Motivation* für das Nachhaltigkeitsmanagement dar. Deutsche Unternehmen messen Medien/Öffentlichkeit im Schnitt eine noch stärkere Bedeutung bei als die meisten anderen Länder, während Anwohner eine geringere Rolle spielen als im internationalen Durchschnitt.

Weiterhin scheinen die befragten Unternehmen vorrangig solche ökologischen und sozialen Themen zu managen, für die ein Engagement von Stakeholdern gefordert wird. So sind Arbeitsschutz und -sicherheit, Energieverbrauch, Aus- und Weiterbildung und Beschäftigung/Arbeitsplätze von großer Bedeutung, im Gegensatz zu Biodiversität. Weltweite Unterschiede zeigen sich, zum Beispiel, zwischen Unternehmen aus Spanien und der Schweiz, da letztere die meisten Nachhaltigkeitsthemen weniger intensiv managen als ihre internationalen Wettbewerber. Stakeholder-Forderungen sind im Vereinigten Königreich, Ungarn und Südkorea oft stärker ausgeprägt als im internationalen Durchschnitt, während die Antworten der Unternehmen aus Belgien und der Schweiz in der Regel unterhalb des Durchschnitts liegen. In deutschen Unternehmen wird das Thema Vereinigungsfreiheit/Recht auf Kollektivverhandlungen deutlich weniger intensiv gemanagt als in zahlreichen anderen Ländern, und auch die Stakeholder-Forderungen liegen hier unter dem internationalen Durchschnitt.

### **Integration:** Wie beziehen Unternehmen Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit und Organisation ein?

Ein wesentlicher Aspekt unternehmerischer Nachhaltigkeit besteht darin, wie gut es Unternehmen gelingt, ökologische und soziale Themen in ihrem *Kerngeschäft* zu verankern. In allen untersuchten Ländern gibt die Mehrheit der Unternehmen an, Nachhaltigkeit mit den meisten oder allen Bereichen des Kerngeschäfts zu verknüpfen. Die spanischen, belgischen und britischen Unternehmen belegen hier die vorderen Ränge, während die Verknüpfung von Nachhaltigkeit und dem Kerngeschäft in Australien weniger etabliert ist. Die deutschen Unternehmen nehmen hier eine mittlere Position ein.

Im internationalen Durchschnitt werden fast alle der abgefragten *Organisationsbereiche* als fördernd für die Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements eines Unternehmens eingeschätzt, wenn auch unterschiedlich stark. Die CSR-/Nachhaltigkeitsabteilung, die Geschäftsführung und Public Relations/Unternehmenskommunikation erhalten die höchsten Werte. Hingegen werden Logistik/Distribution, Finanzierung und Rechnungswesen als weniger involviert angesehen. In Deutschland spielt auch die Abteilung Investor Relations eine stärker fördernde Rolle.

Die *Treiber von Business Cases for Sustainability*, die im internationalen Durchschnitt am häufigsten adressiert werden, sind gesellschaftsorientiert (z.B. Reputationssicherung oder -steigerung) und intern orientiert (z.B. Effizienzsteigerung). Marktorientierte Treiber (z.B. Umsatzsteigerung) werden hingegen seltener mit entsprechenden Nachhaltigkeitsmaßnahmen adressiert. Einige der Treiber unterscheiden sich stark zwischen den befragten Ländern. So finden sich große Unterschiede hinsichtlich Kostensenkungen, während für Mitarbeitermotivation die kleinsten Unterschiede auftreten. Deutsche Unternehmen messen Effizienzmaßnahmen etwas mehr Bedeutung bei als zahlreiche Unternehmen anderer Länder.

## **Implementierung:** Wie wird unternehmerische Nachhaltigkeit operationalisiert?

Das *Management der Stakeholder-Beziehungen* eines Unternehmens ist ein weiterer wichtiger Aspekt unternehmerischer Nachhaltigkeit. Während die Unternehmen aller befragten Länder häufig ihre Anspruchsgruppen über Nachhaltigkeitsthemen informieren, werden intensive Formen der Stakeholder-Einbindung weniger genutzt. Stärker partizipative Stakeholder-Beziehungen finden sich in den südkoreanischen und den US-amerikanischen Unternehmen. Im Gegensatz dazu werden partizipative Stakeholder-Beziehungen vor allem in Spanien, Japan und der Schweiz selten genutzt. Deutsche Unternehmen tun sich hier weder positiv noch negativ hervor.

Darüber hinaus können internationale Gemeinsamkeiten bei der Bekanntheit und Anwendung von *Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements* ausgemacht werden. In allen Ländern gehören flexible Arbeitszeiten, Umweltmanagementsysteme und Qualitätsmanagementsysteme zu den am weitesten verbreiteten Methoden. Zu anderen Methoden finden sich jedoch auch bedeutende Unterschiede. So kennen und nutzen britische, US-amerikanische, ungarische und Schweizer Unternehmen eine Vielzahl an Managementmethoden, während die Methodenbekanntheit und -anwendung in Belgien, Frankreich und Südkorea weniger fortgeschritten ist. Ein besonderer Fall ist Spanien, da hier die Bekanntheit der zehn bekanntesten Methoden weit überdurchschnittlich ist, während die Anwendung dieser Methoden unter dem Durchschnitt liegt. Deutschland verzeichnet bei mitarbeiterbezogenen Methoden sowie Indikatoren und Methoden zur Messung von Nachhaltigkeitsmanagement (leicht) überdurchschnittliche Werte.

Die meisten der befragten Unternehmen *messen ihren Einfluss* auf die ökologischen und sozialen Themen Energieverbrauch sowie Arbeitsschutz und -sicherheit. Hingegen nehmen nur wenige Unternehmen solche Messungen für Konsumentenschutz, Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit sowie Biodiversität vor. Auch hier lassen sich länderspezifische Charakteristika finden. Beispielsweise ist das Engagement der französischen Unternehmen bei der Messung der Themen Vereinigungsfreiheit/Recht auf Kollektivverhandlungen sowie Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit stärker ausgeprägt, während die Unternehmen aus der Schweiz und Australien hier die niedrigsten Werte erzielen. Auch bei der Messung erzielt das Thema Vereinigungsfreiheit/Recht auf Kollektivverhandlungen in deutschen Unternehmen geringere Werte.

Weiterhin *misst maximal* rund die Hälfte der Unternehmen den Einfluss des Nachhaltigkeitsmanagements auf ihren *Geschäftserfolg und ihre Wettbewerbsfähigkeit*, was die Schaffung von Business Cases for Sustainability behindert.

Insgesamt zeigt die Studie, dass deutsche Unternehmen – die eigentlich für ihr intensives Umweltengagement und ausgeprägte Arbeitnehmerrechte bekannt sind – sich im internationalen Vergleich nicht besonders hervortun. Gleichwohl belegen sie bei keinem der untersuchten Aspekte des Nachhaltigkeitsmanagements einen hinteren Rang. Deutsche Unternehmen sind somit weder Vorreiter, noch abgeschlagen.