

IZT

Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
Institute for Futures Studies and Technology Assessment

**Nicht überall,
wo Nachhaltigkeit draufsteht,
ist auch Nachhaltigkeit drin**

Ergebnisse einer Online-Befragung zum
Nachhaltigkeitsengagement deutscher Unternehmen

Tobias Hahn
Mandy Scheermesser

Arbeitsbericht Nr. 12/2004

Der Artikel wurde im Dezember 2004 bei der Zeitschrift
UmweltWirtschaftsForum (uwf) eingereicht.

Das Forschungsprojekt „Strategisches Benchmarking für eine nachhaltige
Unternehmensentwicklung“ wird im Rahmen des Programms Sozial-ökologische
Forschung vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert.
(Förderkennzeichen: 07IFS10)

strategisches
BENCH|MARKING

Berlin, Dezember 2004

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung.....	2
1 Einleitung	2
2 Befragungsmethode und Stichprobe	4
3 Ergebnisse der Befragung.....	7
3.1 Deskriptive Ergebnisse.....	7
3.2 Typenbildung	8
4 Diskussion der Ergebnisse.....	10
5 Schlussbetrachtung	12
6 Literaturverzeichnis	13

Kurzfassung

In einer Online-Befragung wurden deutsche Unternehmen zum Stellenwert der Nachhaltigkeit, den Gründen für ihr Nachhaltigkeitsengagement sowie nach den eingesetzten Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements befragt. Obwohl dem Thema Nachhaltigkeit durchweg ein hoher Stellenwert beigemessen wird, zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den Unternehmen. Die Analyse liefert drei signifikant unterschiedliche Typen von Unternehmen im Hinblick auf ihr Nachhaltigkeitsengagement: Nachhaltigkeits-Leader, Umweltorientierte und Traditionelle.

1 Einleitung

Was als politisches Leitbild entstanden ist, hat in den letzten Jahren immer mehr auch die Unternehmen erreicht: Viele Unternehmen in Deutschland setzen sich inzwischen mit dem Thema der Nachhaltigkeit auseinander. Dies trifft längst nicht mehr nur auf einige grüne Nischenakteure zu. Unternehmen, so die Forderung an den privaten Sektor, sollen sich aktiv für eine Nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft einsetzen. Dabei gilt es, ökonomische Ziele mit ökologischen und sozialen Belangen in Einklang zu bringen. Dass sich inzwischen viele Unternehmen mit dem Nachhaltigkeitsthema beschäftigen, zeigt sich beispielsweise in der zunehmenden Zahl der veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte. Auch eine gewisse Institutionalisierung der Nachhaltigkeitsthematik ist inzwischen erfolgt, was sich beispielsweise in der Anwendung von standardisierten Managementsystemen (wie z. B. der ISO 14.000-Reihe oder der EMAS) sowie in Leitfäden oder offiziellen Empfehlungen zur Berichterstattung wie z. B. der GRI-Guidelines¹ oder der Empfehlung der EU zur Berücksichtigung von Umweltaspekten im Jahresabschluss von Unternehmen² äußert. Außerdem wurde in der Zwischenzeit eine Vielzahl von Instrumenten zum Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen entwickelt.³ Grundsätzlich stellt sich für Unternehmen die Frage, wie sie mit dem Nachhaltigkeitsthema umgehen sollen und wie Nachhaltigkeit und erfolgreiches Wirtschaften zusammen passen.

¹ Vgl. GRI: Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance, Boston: Global Reporting Initiative, 2000.

² Vgl. Europäische Kommission: Empfehlung der Kommission vom 30. Mai 2001 zur Berücksichtigung von Umweltaspekten in Jahresabschluss und Lagebericht von Unternehmen: Ausweis, Bewertung und Offenlegung, 2001.

³ Vgl. Schaltegger, S., et al.: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Berlin: Bundesumweltministerium (BMU) und Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), 2002.

In der empirischen Forschung zum Umwelt- und Nachhaltigkeitsengagement dominieren eindeutig Studien zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen der Umwelt- oder Nachhaltigkeitsleistung auf der einen Seite und der wirtschaftlichen Performance auf der anderen Seite.⁴ In den letzten Jahren wurden aber auch einige Studien veröffentlicht, die sich mit dem Stand des Umwelt- und Nachhaltigkeitsengagements in deutschen Unternehmen befassen.⁵

Das IZT – Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung führte im Rahmen des Forschungsprojektes „Strategisches Benchmarking für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung“ eine Online-Befragung zum Stand des Nachhaltigkeitsengagements in deutschen Unternehmen durch. Die Befragung verfolgte drei zentrale Fragestellungen: Neben dem *Stand und der Bedeutung*, die Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit beimessen, wurden die Unternehmen dazu befragt, *aus welchen Gründen sie sich mit der Thematik auseinandersetzen* und *welche Instrumente* sie einsetzen, um die ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsherausforderungen umzusetzen.

⁴ Für einen Überblick vgl. z. B. McWilliams, A./Siegel, D.: Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 2000, S. 603-609.; Wagner, M.: A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance: What does the evidence tell us?, Lüneburg: Center for Sustainability Management, 2001.

⁵ vgl. z.B. von Flotow, P./Häßler, R.-D./Kachel, P.: Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen. Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts e.V. und des Instituts für Ökologie und Unternehmensführung an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL e.V. Deutsches Aktieninstitut: Frankfurt a. M. 2003.; Schulz, W., et al.: Oe-koradar.de – empirische Ergebnisse zum Nachhaltigen Wirtschaften. *UmweltWirtschaftsForum*, 10(1), 2002, S. 80-85.; Wehrmeyer, W., et al.: *Environmental Management Strategies: Britain and Germany Compared*. Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society: London 2002.

2 Befragungsmethode und Stichprobe

Die Befragung des IZT wurde als eine Online-Befragung durchgeführt. Die Zielgruppe der Befragung waren Unternehmen der deutschen Wirtschaft. Die befragten Unternehmen wurden per Zufallsverfahren ausgewählt, per E-Mail angeschrieben und auf den Fragebogen im Internet aufmerksam gemacht. Darüber hinaus wurde in verschiedenen Newslettern (z. B. B.A.U.M., future e.V., Agenda-Transfer und Rat für Nachhaltige Entwicklung) auf die Befragung hingewiesen.

Der Fragebogen war entsprechend der oben dargestellten Fragenkomplexe in drei inhaltliche Bereiche gegliedert: Im ersten Bereich wurde in zwei Fragen nach dem Stellenwert und der Bedeutung von Nachhaltigkeit gefragt. Der zweite Teil ermittelte die spezifischen Gründe, weshalb sich die Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Der dritte Komplex befasste sich mit den Aktivitäten, die Unternehmen entwickeln, um den ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen zu begegnen. Dabei wurde nach den eingesetzten Managementsystemen (z. B. verschiedene ISO-Standards, EMAS, EFQM), den eingesetzten Instrumenten (z. B. Öko-Controlling, Berichterstattungen, Benchmarking, Öko-Marketing) und nach mitarbeiterbezogenen Aktivitäten (z. B. weitergehende Sozialleistung, Kinderbetreuung, betriebliches Vorschlagswesen) gefragt. Außerdem wurden Angaben zur Unternehmensgröße und zur Branchenzugehörigkeit erhoben. Abschließend sollten die Unternehmen einschätzen, welche Relevanz das Thema Nachhaltigkeit für sie in Zukunft haben wird. Der gesamte Fragebogen kann auf Anfrage bei den Autoren eingesehen werden.

Im Zeitraum von Mai bis September 2004 beteiligten sich 195 Unternehmen aus Deutschland an der Befragung. Die Mehrheit der befragten Unternehmen kommt aus dem verarbeitenden Gewerbe. Ein Vergleich des Branchenquerschnitts der befragten Unternehmen mit der Branchenverteilung des Statistischen Bundesamtes zeigt, dass bestimmte Wirtschaftszweige unter- oder überrepräsentiert sind. Während das verarbeitende Gewerbe in der Stichprobe überrepräsentiert ist, sind der Handel und das Vermietungsgewerbe im Vergleich zur Branchenverteilung in der deutschen Volkswirtschaft unterrepräsentiert. Knapp 20 % der befragten Unternehmen gehören zur Gruppe der Kleinstunternehmen (bis 10 Beschäftigte), etwa 55 % der befragten Unternehmen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit einer Beschäftigtenzahl von 10 bis 500 Mitarbeitern und gut 25 % sind Großunternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten. Tabelle 1 zeigt die Verteilung der Unternehmensgröße der Stichprobe im Vergleich zur deutschen Volkswirtschaft 2003.

	Stichprobe		Volkswirtschaft (2003)	
	Anzahl der Unternehmen	Prozent	Anzahl der Unternehmen	Prozent
1 - 9 Beschäftigte	27	13,8%	1.635.982	80,9%
10 - 19 Beschäftigte	21	10,8%	190.757	9,4%
20 - 49 Beschäftigte	21	10,8%	117.423	5,8%
50 - 99 Beschäftigte	9	4,6%	41.875	2,1%
100 - 249 Beschäftigte	16	8,2%	24.305	1,2%
250 - 499 Beschäftigte	28	14,4%	7.154	0,4%
500 oder mehr Beschäftigte	49	25,1%	4.281	0,2%
keine Angabe	24	12,3%		
Gesamt	195	100,0%	2.021.777	100,0%

Tabelle 1: Unternehmensgrößen der Stichprobe im Vergleich mit der deutschen Volkswirtschaft 2003.⁶

Wirtschaftszweig	Deutschland 2002		Stichprobe	
	%	Anzahl steuerpflichtiger Unternehmen	%	Anzahl der Unternehmen
A, B: Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht	2,37%	69.444	1,54%	3
C: Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	0,10%	2.981	0,00%	0
D: Verarbeitendes Gewerbe	9,74%	285.120	38,97%	76
E: Energie- und Wasserversorgung	0,40%	11.773	0,51%	1
F: Baugewerbe	10,90%	319.040	3,59%	7
G: Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz und	24,18%	707.784	4,62%	9
H: Gastgewerbe	8,47%	247.861	0,00%	0
I: Verkehr und Nachrichtenübermittlung	4,28%	125.278	4,62%	9
J: Kredit- und Versicherungsgewerbe	0,53%	15.649	3,08%	6
K: Grundstücks-, Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen sowie Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen	27,03%	791.176	10,26%	20
L, M: Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht	1,00%	29.209	n.e.	-
N: Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen	1,38%	40.312	n.e.	-
O: Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen	9,60%	280.943	14,87%	29
Sonstige	-	-	9,74%	19
keine Angaben	-	-	8,21%	16
A-O: Wirtschaftszweige insgesamt	100,00%	2.926.570	100,00%	195

n.e. = nicht erhoben

Tabelle 2: Vergleich der Branchenverteilung der Stichprobe mit den Deutschlands 2002.⁷

In Tabelle 2 ist die Branchenverteilung der Stichprobe im Vergleich zur Branchenstruktur der steuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland dargestellt. Dabei fällt auf, dass in der Stichprobe das verarbeitende Gewerbe recht stark überrepräsentiert und der Handel sowie unternehmensnahe Dienstleister unterrepräsentiert sind.

In einem ersten Schritt wurden die beantworteten Fragebögen über Häufigkeitsverteilungen ausgewertet. Dies lieferte die ersten zentralen deskriptiven Ergebnisse der Befragung und vermittelte einen ersten Eindruck vom Stand der Nachhalti-

⁶ Günterberg, B./Kayser, G.: SMEs in Germany. Facts and Figures 2004. IfM-Materialien Nr. 161, Institut für Mittelstandsforschung: Bonn 2004, S. 22.

⁷ Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2004 für die Bundesrepublik Deutschland. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden 2004, S. 713.

gen Entwicklung in den befragten deutschen Unternehmen. Aus der heterogenen Gruppe von befragten Unternehmen konnten in einem weiteren Auswertungsschritt unterschiedliche Typen herausgearbeitet werden. Dafür wurde das statistische Verfahren der Clusteranalyse angewendet. Ziel dieser Typologisierung ist es, Gruppen von Unternehmen zu finden, die hinsichtlich mehrerer Merkmale eine hohe Ähnlichkeit aufweisen. Die ermittelten Gruppen unterscheiden sich statistisch signifikant in ihrer Merkmalsstruktur. In die Clusteranalyse zur Typologisierung der befragten Unternehmen gingen die folgenden Kriterien ein:

- Stellenwert des Themas Nachhaltigkeit im Unternehmen,
- Gründe bzw. Motive, weshalb sich das Unternehmen mit Fragen der Nachhaltigkeit befasst,
- Einsatz von Instrumenten,
- Unternehmensgröße.

Für eine weiterführende Charakterisierung der identifizierten Unternehmenstypen, wurden im Anschluss an die Clusteranalyse die drei Gruppen über Kreuztabellen näher charakterisiert. Für die Interpretation wurden nur signifikante Variablen herangezogen.

Bei der Interpretation der Befragungsergebnisse muss grundsätzlich berücksichtigt werden, dass es sich bei den Antworten um Selbsteinschätzungen der in den Unternehmen befragten Personen handelt.

3 Ergebnisse der Befragung

Die Auswertung der Befragung gliedert sich in zwei Teile. In einem ersten, deskriptiven Teil wurden die Antworten zunächst mithilfe deskriptiver Verfahren (relative Häufigkeiten) untersucht, um ein erstes Bild über die Einstellung der befragten Unternehmen zur Nachhaltigkeitsthematik zu erhalten. Im zweiten Teil der Auswertung konnten dann mittels einer Clusteranalyse drei unterschiedliche Unternehmenstypen im Hinblick auf ihr Nachhaltigkeitsengagement definiert werden.

3.1 Deskriptive Ergebnisse

Die deskriptiven Ergebnisse zeigen zunächst, dass mehr als 80 % der befragten Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit einen hohen bis sehr hohen Stellenwert beimessen (vgl. Abbildung 1).

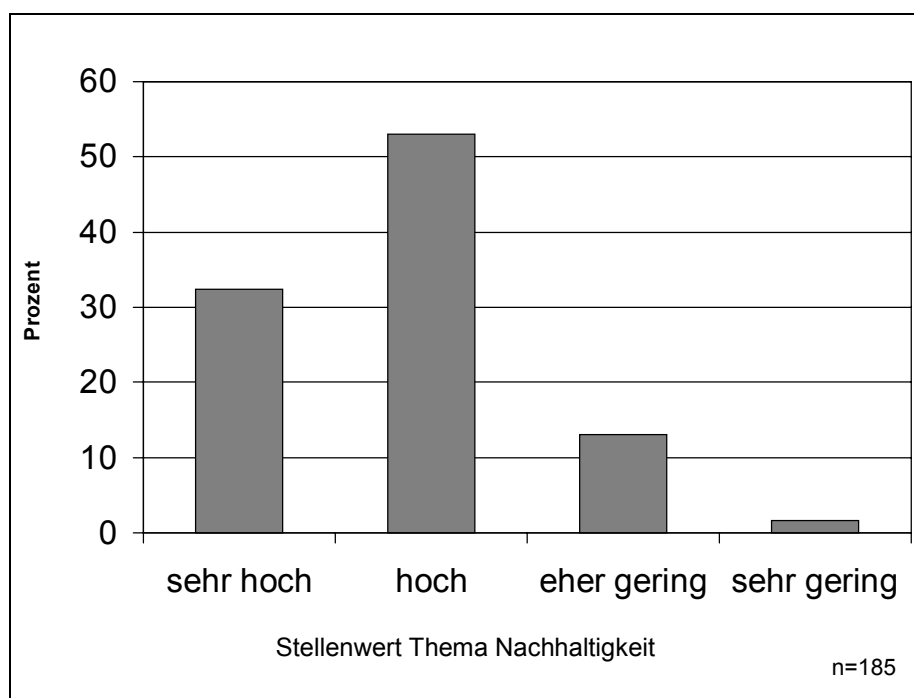


Abbildung 1: Stellenwert des Themas Nachhaltigkeit in den befragten Unternehmen (Quelle: Eigene Darstellung)

So gibt denn auch ein großer Teil der befragten Unternehmen an, frühzeitig auf soziale und ökologische Anforderungen zu reagieren und aktiv Maßnahmen zu deren Umsetzung im Unternehmen zu ergreifen. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen hat das Thema Nachhaltigkeit fest in der Unternehmensführung verankert, aber nur etwa jedes fünfte Unternehmen hat Anreizsysteme geschaffen, die ein nachhaltiges Verhalten der Beschäftigten fördern. Es wird jedoch deutlich, dass soziale Aspekte der Nachhaltigkeit im Vergleich zu ökologischen

Fragen nach wie vor eine untergeordnete Rolle spielen. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass soziale Standards wie die SA 8000 oder das „Audit Beruf und Familie“ kaum umgesetzt werden oder dass insbesondere bei familienfreundlichen Maßnahmen in den Unternehmen noch Handlungsbedarfe bestehen. So zählen die Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung und spezielle Frauenförderprogramme zu den Schlusslichtern unter den umgesetzten sozialen Maßnahmen. Allerdings erwarten die befragten Unternehmen mehrheitlich, dass sowohl die ökologischen als auch die sozialen Anforderungen in Zukunft noch zunehmen werden.

3.2 Typenbildung

Der zweite Schritt der Untersuchung – die Beschreibung unterschiedlicher Unternehmenstypen – liefert ein differenzierteres Bild des Nachhaltigkeitsengagements in den befragten Unternehmen. Als Ergebnis dieser vertieften Analyse ergeben sich drei signifikant unterschiedliche Gruppen von Unternehmen im Hinblick auf ihren Umgang mit dem Thema Nachhaltigkeit. Die Gruppen wurden entsprechend ihrer Charakteristika benannt. Neben einer Gruppe eher traditionell ausgerichteter Unternehmen, kann eine Gruppe von umweltorientierten Unternehmen sowie eine Gruppe der Nachhaltigkeits-Leader unterschieden werden.

Diese Typen weisen grundsätzlich signifikante Unterschiede in ihrer Herangehensweise an das Thema Nachhaltigkeit auf.⁸ Abbildung 2 zeigt die Verteilung der drei Typen in der Stichprobe.

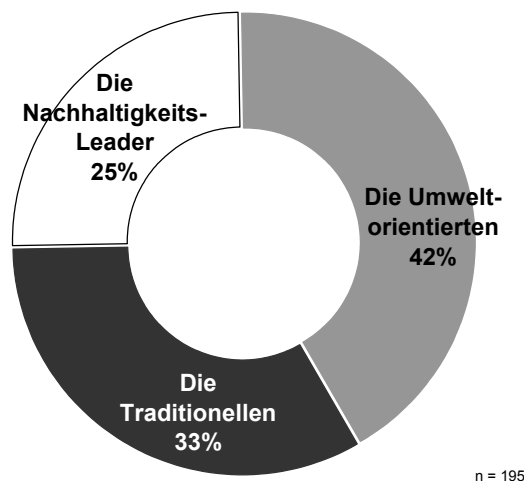


Abbildung 2: Unternehmenstypen des Nachhaltigkeitsengagements
(Quelle: Eigene Darstellung)

⁸ Die drei Typen unterscheiden sich statistisch signifikant auf einem Signifikanzniveau von 0,95, d. h. die Daten werden als signifikant angesehen, wenn das Signifikanzniveau bei 5 % ($\alpha = 0,05$) liegt.

Die Gruppe der *Nachhaltigkeits-Leader* zeichnet sich durch ein starkes Engagement für eine Nachhaltige Entwicklung aus. Diese Unternehmen nehmen ihre gesellschaftliche und ökologische Verantwortung sehr ernst und verfolgen das Thema Nachhaltigkeit vorwiegend aus ethischen Motiven bzw. aus einer starken ökonomischen und gesellschaftlichen Verantwortung heraus. Das Engagement für eine Nachhaltige Entwicklung wird dabei als eine Aufgabe zusätzlich zum Kerngeschäft des Unternehmens verstanden. Die Nachhaltigkeits-Leader unterscheiden sich von den anderen Unternehmen vor allem dadurch, dass sie den Schritt zur systematischen Berücksichtigung sozialer Aspekte – z. B. im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung oder durch soziale Beschaffungsrichtlinien – bereits angegangen sind. Aber auch ökologische Instrumente, wie das Öko-Marketing oder ökologische Beschaffungsrichtlinien werden in dieser Gruppe vergleichsweise stark eingesetzt. Im Gegensatz zum Durchschnitt der befragten Unternehmen engagieren sich die Nachhaltigkeits-Leader stark im Bereich der Familienförderung. Auch mitarbeiterbezogene Aspekte wie Motivation, Mitarbeiterbeteiligung und Anreizsysteme für Nachhaltigkeit spielen in diesen Unternehmen eine vergleichsweise große Rolle. Interessanterweise sind neben Großunternehmen besonders auch Kleinst- und Kleinunternehmen in dieser Gruppe stark vertreten. Insgesamt können etwa ein Viertel der befragten Unternehmen der Gruppe der Nachhaltigkeits-Leader zugeordnet werden.

Der Unternehmenstyp der *Umweltorientierten* stellt mit gut 40 % der befragten Unternehmen die größte Gruppe dar. In dieser Gruppe befinden sich überwiegend KMU mit mehr als 100 Beschäftigten sowie Großunternehmen. Im Vergleich zu den Nachhaltigkeits-Leadern wird dem Thema Nachhaltigkeit keine ganz so hohe Bedeutung zugemessen. Ethische Motive für ein Nachhaltigkeitsengagement spielen eine eher untergeordnete Rolle. Als Grund für ihr Nachhaltigkeitsengagement geben diese Unternehmen neben ihrer ökologischen Verantwortung vor allem Imagegründe und die Erzielung von Kostenvorteilen an. Folglich werden hier auch insbesondere Instrumente aus dem Umweltrechnungswesen und -Controlling, wie das Benchmarking, das Öko-Controlling und die Umweltkostenrechnung eingesetzt. Die Umweltberichterstattung gehört zum Standard in dieser Gruppe. Wenig überraschend ist außerdem, dass in dieser Gruppe mit tendenziell großen Unternehmen standardisierte Managementsysteme wie EFQM, das EU Öko-Audit, die ISO 14.000ff. und ISO 9.000ff. besonders stark verbreitet sind. Dagegen sind nur wenige soziale Maßnahmen charakteristisch für diese Gruppe. Kennzeichnend ist lediglich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieser Unternehmen häufig in den Genuss weiterführender Sozialleistungen kommen. Beim gesellschaftlichen Engagement dieser Unternehmen spielt die Sportförderung eine überdurchschnittlich große Rolle.

Die Gruppe der *Traditionellen* umfasst ein Drittel der befragten Unternehmen. Bei dieser Gruppe ist es besonders auffällig, dass die Unternehmen trotz des angeblich hohen Stellenwerts des Themas Nachhaltigkeit kaum spezifische operative Maßnahmen und Instrumente im Nachhaltigkeitsbereich einsetzen. Die Gründe für

ein Nachhaltigkeitsengagement liegen für diese Unternehmen in erster Line in traditionellen Geschäftszielen wie der Realisierung von Chancen auf neuen Geschäftsfeldern, der Verbesserung des Unternehmensimages sowie der Steigerung des Umsatzes. Sowohl standardisierte Umweltmanagementsysteme als auch eine ökologische, soziale oder Nachhaltigkeitsberichterstattung fehlen in diesen Unternehmen weitestgehend. Auch mitarbeiterbezogene Maßnahmen werden von diesen Unternehmen deutlich seltener eingesetzt als in den beiden anderen Gruppen. Interessanterweise ist diese Gruppe sehr stark von KMU dominiert.

4 Diskussion der Ergebnisse

Aus der Auswertung der Ergebnisse der Online-Befragung ergeben sich eine Reihe interessanter Erkenntnisse und Diskussionspunkte zum Umgang von Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit. Hier fällt der beträchtliche Unterschied in der Herangehensweise der drei Unternehmenstypen auf. Obwohl mehr als 80% der befragten Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit einen hohen bis sehr hohen Stellenwert beimessen, zeigen sich bei der vertieften Analyse der Antworten große Unterschiede in der Motivation und Umsetzung der Nachhaltigkeit in den befragten Unternehmen. Insbesondere bei der Gruppe der Traditionellen besteht offensichtlich eine recht große Diskrepanz zwischen dem geäußerten Stellenwert der Nachhaltigkeit und den tatsächlich eingesetzten Instrumenten und ergriffenen Maßnahmen. Insofern scheint eine gewisse Skepsis gegenüber öffentlichen Äußerungen von Unternehmen zu ihrem Nachhaltigkeitsengagement angebracht.⁹

In die Typologisierung der Unternehmen gingen sowohl der Einsatz verschiedener Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements als auch die Gründe der Unternehmen, sich für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren ein. Somit kombiniert die vorliegende Untersuchung die Ansätze bisheriger Studien, die entweder eher auf die Motive für ein Nachhaltigkeitsengagement¹⁰ oder eher auf den Einsatz verschiedener Instrumente und Strategien fokussieren.¹¹ Statt auf einer positiv-normativen Einteilung¹², beruht die Typologisierung der Unternehmen in dieser Untersuchung zudem auf statistisch signifikanten Unterschieden.

⁹ Vgl. z. B. Livesey, S./Kearins, K.: *Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell*. *Organization & Environment*, 15(3), 2002, S. 233-258.; Christian Aid: *Behind the mask: The real face of corporate social responsibility*. Christian Aid London 2004.

¹⁰ Vgl. Bansal, P./Roth, K.: *Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness*. *Academy of Management Journal*, 43(4), 2000, S. 717-736.

¹¹ Vgl. Wehrmeyer, W., et al. (2002).

¹² Vgl. Sprenger, R.-U./Rave, T.: *Auswertung der Unternehmensbefragung für das Verbundprojekt „Ökoradar“*. ifo Institut für Wirtschaftsforschung: München 2002.

Die Gruppe der Nachhaltigkeits-Leader zeichnet sich als Vorreiter beim Einsatz von Nachhaltigkeitsinstrumenten und vor allem bei der systematischen Einbeziehung sozialer Aspekte aus. Da dieses Engagement jedoch primär aus ethischen Motiven erfolgt und zusätzlich zum Kerngeschäft betrieben wird, stellt sich die Frage nach seiner ökonomischen Nachhaltigkeit: Ein Nachhaltigkeitsengagement, das gänzlich vom Kerngeschäft und der Gewinnerzielung eines Unternehmens abgekoppelt ist, läuft Gefahr, als „Luxus“ betrachtet zu werden, den sich das Unternehmen nur in wirtschaftlich erfolgreichen Zeiten leisten kann.¹³ Hier stellt sich die Aufgabe, das proaktive Nachhaltigkeitsengagement mit dem wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen zu verbinden und somit langfristig tragbar zu machen.

Es ist wenig überraschend, dass sich in der Gruppe der Umweltorientierten überwiegend größere Unternehmen wieder finden. Diese Gruppe ist stark durch den Einsatz standardisierter Managementsysteme wie EMAS, ISO 14.000ff. oder EFQM gekennzeichnet. Verschiedene frühere Untersuchungen zeigen, dass der Aufwand für die Einrichtung solcher Managementsysteme im Verhältnis zu ihrem Nutzen von Unternehmen häufig recht hoch eingeschätzt wird, so dass vor allem kleinere Unternehmen davon Abstand nehmen.¹⁴ Es ist aber zu erwarten, dass sich auch diese Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit bewegen werden, da die befragten Unternehmen mehrheitlich eine Zunahme der ökologischen und sozialen Anforderungen in der Zukunft erwarten.

Die Gruppe der Traditionellen scheint sich im Wesentlichen auf das *business as usual* zu beschränken und das Thema Nachhaltigkeit lediglich zur Außendarstellung des Unternehmens zu nutzen – darauf deutet der geringe Einsatz spezifischer Nachhaltigkeitsinstrumente hin. Die Motive für ein Nachhaltigkeitsengagement liegen für diese Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Zielen. Dies eröffnet jedoch auch eine Chance: Sobald und soweit sich Nachhaltigkeitsziele als betriebswirtschaftlich vorteilhaft darstellen lassen, ist zu erwarten, dass sie auch von den eher traditionell ausgerichteten Unternehmen verfolgt werden.

¹³ Vgl. Figge, F.: Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Standpunkte Nr. 28, Frankfurt: Center for Sustainability Management e.V. (CSM) in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers Global Risk Management Solutions, 2001.; Figge, F.: Value-Based Environmental Management. From Environmental Shareholder Value to Environmental Option Value. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, im Druck.

¹⁴ Vgl. Bansal, P.: The corporate challenges of sustainable development. Academy of Management Executive, 16(2), 2002, S. 122-131.; Wehrmeyer, W., et al. (2002).

5 Schlussbetrachtung

Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zeigen somit eine recht breite Spanne beim Nachhaltigkeitsengagement unter den befragten deutschen Unternehmen. Bei genauerer Betrachtung ergeben sich beträchtliche Unterschiede zwischen den Unternehmen. Die Nachhaltigkeits-Leader stellen zwar die kleinste Gruppe der untersuchten Unternehmen dar, sie haben jedoch bereits den Schritt zur Integration der sozialen Dimension in Angriff genommen. Besonders Großunternehmen begegnen der Nachhaltigkeitsherausforderung mit standardisierten Managementsystemen. Dabei kommt die soziale Komponente allerdings meist zu kurz. Am anderen Ende des Spektrums stehen schließlich die eher traditionell ausgerichteten Unternehmen, bei denen dem Nachhaltigkeitsthema de facto keine eigenständige Bedeutung zukommt.

Die Untersuchung zeigt, dass das komplexe Thema der Nachhaltigkeit und Unternehmen eine tiefer gehende Betrachtung erfordert. Im Einzelnen ergeben sich daraus zwei grundlegende Schlussfolgerungen: Einerseits wird deutlich, dass Nachhaltigkeit für jedes Unternehmen etwas anderes bedeutet. Andererseits zeigt sich aber vor allem, dass pauschalen Aussagen der Unternehmen, dass das Thema Nachhaltigkeit einen hohen Stellenwert habe, mit Vorsicht zu begegnen ist. Nicht überall, wo Nachhaltigkeit draufsteht, ist auch Nachhaltigkeit drin.

6 Literaturverzeichnis

- Bansal, P./Roth, K.: Why Companies go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 2000, S. 717-736.
- Bansal, P.: The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Executive*, 16(2), 2002, S. 122-131.; Wehrmeyer, W., et al. (2002).
- Christian Aid: Behind the mask: The real face of corporate social responsibility. Christian Aid London 2004.
- Europäische Kommission: Empfehlung der Kommission vom 30. Mai 2001 zur Berücksichtigung von Umweltaspekten in Jahresabschluss und Lagebericht von Unternehmen: Ausweis, Bewertung und Offenlegung, 2001.
- Figge, F.: Value-Based Environmental Management. From Environmental Shareholder Value to Environmental Option Value. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, im Druck.
- Figge, F.: Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Standpunkte Nr. 28, Frankfurt: Center for Sustainability Management e. V. (CSM) in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers Global Risk Management Solutions, 2001.
- Flotow, P./Häßler, R.-D./Kachel, P.: Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen. Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts e.V. und des Instituts für Ökologie und Unternehmensführung an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL e.V. Deutsches Aktieninstitut: Frankfurt a. M. 2003.
- GRI: Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance, Boston: Global Reporting Initiative, 2000.
- Günterberg, B./Kayser, G.: SMEs in Germany. Facts and Figures 2004. IfM-Materialien Nr. 161, Institut für Mittelstandsforschung: Bonn 2004, S. 22.
- Livesey, S./Kearins, K.: Transparent and Caring Corporations? A Study of Sustainability Reports by The Body Shop and Royal Dutch/Shell. *Organization & Environment*, 15(3), 2002, S. 233-258.
- McWilliams, A./Siegel, D.: Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 2000, S. 603-609.
- Schaltegger, S., et al.: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Berlin: Bundesumweltministerium (BMU) und Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), 2002.
- Schulz, W., et al.: Oekoradar.de – empirische Ergebnisse zum Nachhaltigen Wirtschaften. *UmweltWirtschaftsForum*, 10(1), 2002, S. 80-85.

Sprenger, R.-U./Rave, T.: Auswertung der Unternehmensbefragung für das Verbundprojekt „Ökoradar“. ifo Institut für Wirtschaftsforschung: München 2002.

Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2004 für die Bundesrepublik Deutschland. Statistisches Bundesamt: Wiesbaden 2004, S. 713.

Wagner, M.: A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance: What does the evidence tell us?, Lüneburg: Center for Sustainability Management, 2001.

Wehrmeyer, W., et al.: Environmental Management Strategies: Britain and Germany Compared. Anglo-German Foundation for the Study of Industrial Society: London 2002.

Wir danken dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für die Förderung im Rahmen des Programms Sozial-ökologische Forschung (Förderkennzeichen 07IFS10).

Weitere Informationen zum Projekt „Strategisches Benchmarking für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung“ finden Sie unter:
www.izt.de/strategischbenchmarking