

8 Leitbilder, Aktivitäten und Kommunikation für nachhaltiges Wirtschaften der ITK-Unternehmen in Deutschland

"Langfristig betrachtet, ist es sowieso klar, dass ein Unternehmen nur dann profitabel arbeiten kann, wenn es auch als good corporate citizen gilt"

Carly Fiorina (CEO Hewlett-Packard) am 18.11.2004 in der ZEIT

Die Arbeit hatte eingangs die Frage gestellt, ob und in wie fern die Initiierung des Stoffstrommanagement durch den EU-Gesetzgeber zum Nukleus für innovative Umweltpolitik, Diffusion und Nachhaltigkeit in der Informations- und Kommunikationswirtschaft werden kann. Für die beiden zunächstgenannten Aspekte ist dieses in vorangegangenen Kapiteln ausführlich am Beispiel der umweltpolitischen Ansätze und des Policy-Transfers im Bereich des Stoffstrommanagements von Altgeräten und Inhaltsstoffen erörtert worden. Aufbauend darauf wurde der Beitrag der Informations- und Kommunikationstechnologie zu einer zukunftsfähigen Wirtschaftsweise theoretisch und exemplarisch beschrieben.

Im vorliegenden Kapitel sollen diese Analysen durch eine Betrachtung der Leitbilder und gesellschaftlichen Verantwortung der ITK-Industrie abgerundet werden. Mit einer umfangreichen empirischen Untersuchung sowie einer gedanklichen Auseinandersetzung mit Anforderungen und Rahmenbedingungen transparenter Kommunikation im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen bildet das vorliegende Kapitel somit gleichsam den Abschluss des Argumentationsbogens, den die Gesamtarbeit vom umweltpolitisch initiierten Stoffstrommanagement zum Leitbild für Zukunftsfähigkeit in der Informationswirtschaft und Telekommunikation beschreibt.

8.1 Die Bedeutung des Nachhaltigkeits-Leitbilds für die ITK-Industrie

„Eine Politik ohne Werte, eine Politik ohne die Suche nach dem Wert des Einklangs von Ökologie, Ökonomie und Sozialem, eine Politik, die für die Menschen keine Werte verkörpert – eine solche Politik wäre letztlich eine wertlose Politik.“

**Volker Hauff, Vorsitzender des Rates für Nachhaltige Entwicklung
auf der Jahreskonferenz des Rates am 11.11.2004**

Im Rahmen des BMBF-geförderten Projektes „Innovationspfade für eine nachhaltige Informationsgesellschaft“⁴⁹¹ wurde vom Verfasser über den BITKOM gemeinsam mit dem Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) eine Basis-Befragung unter international agierenden Unternehmen der ITK-Branche durchgeführt. Diese Umfrage konzentrierte sich auf die in Deutschland tätigen „Global Player-Unternehmen“ der Informations- und Kommunikationstechnik. Im Nachgang der gemeinsamen Befragung⁴⁹² mit dem IZT wurden vom Verfasser vertiefende Befragungen in der Industrie durchgeführt. Die erstmalige Auswertung der Gesamtergebnisse erfolgt an dieser Stelle.

Bei der Erarbeitung der Erhebungsbögen wurde eine dreigliedrige Zielsetzung gewählt. So sollte zum einen der bereits erreichte Stand der Nachhaltigkeitsorientierung in der ITK-Wirtschaft in Deutschland dokumentiert werden. Daneben waren fördernde und hemmende Faktoren einer stärkeren Zukunftsfähigkeit zu identifizieren. Schließlich sollten Perspektiven und künftige Themenfelder für Unternehmen wie Industrieverbände aufgezeigt werden. Vor diesem Hintergrund wurden die folgenden 13 Fragen gestellt, von denen zwölf Fragen mittels „multiple-choice-Verfahren“ mit bis zu 21 Einzelkriterien zu beantworten waren. In einer Frage wurden Vision der Unternehmen im technologischen, sozialen und ökologischen Bereich direkt erfragt:

- Welche grundsätzliche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?
- Aus welchen Gründen befasst sich Ihr Unternehmen mit Fragen der Nachhaltigkeit?
- Sind in Ihrem Unternehmen bereits Managementsysteme im Einsatz oder geplant, die Nachhaltigkeits-Aspekte berücksichtigen? Was waren/sind die Gründe?
- Welchen Stellenwert haben spezielle Aktivitäten im sozialen Bereich für Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

⁴⁹¹ BMBF-Förderkennzeichen 07IFS03A

⁴⁹² Vgl. Behrendt & Tobias (2005a; b).

- Durch welche Aktivitäten versucht Ihr Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und welche Bedeutung wird diesen beigemessen?
- Welche Bedeutung kommt der Berichterstattung in Ihrem Unternehmen zu?
- Welchen Stellenwert messen Sie folgenden Faktoren zur Förderung bzw. Einschränkung einer nachhaltigen Entwicklung in Ihrem Unternehmen bei?
- Werden bei der Beschaffung Anforderungen an Umweltschutz- und soziale Kriterien (z.B. Arbeitsbedingungen beim Zulieferer oder Hersteller) berücksichtigt?
- Welche Bedeutung haben unternehmensübergreifende Kooperationen für nachhaltigkeitsorientierte Innovationen?
- Welche Vision(en) verfolgt Ihr Unternehmen?
- Wie wird sich die Verantwortung von Unternehmen im sozialen und ökologischen Bereich in den nächsten Jahren voraussichtlich entwickeln?
- Wo sehen Sie mittelfristig noch deutliche Entlastungspotenziale für die Umwelt?
- Bitte überprüfen Sie folgende Aussagen!

Als Erhebungsbasis dienten insgesamt 82 international agierende ITK-Unternehmen mit Sitz in Deutschland⁴⁹³. Die größte Zahl der Befragten gehört zu den TOP 100 ITK-Unternehmen in Deutschland. Diese vorwiegend Hardware produzierenden Firmen wurden 2004/2005 angeschrieben. Insgesamt haben 53 Personen aus 48 Unternehmen den Fragebogen beantwortet⁴⁹⁴. Dieses entspricht einer Rücklaufquote von 58,5 %⁴⁹⁵ der angeschriebenen Unternehmen.

⁴⁹³ Diese Zahl ergibt sich aus den im größten deutschen Branchennetzwerk, BITKOM, zu diesen Themen direkt bekannten Ansprechpartnern. In drei Fällen wurden die Fragen über die europäische Unternehmenszentrale beantwortet. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu berücksichtigen, dass es sich bei den befragten Unternehmen in der Regel um Vertriebsgesellschaften ausländischer Konzerne in Deutschland handelte, in denen grundlegende strategische Unternehmensentscheidungen im Regelfall nur eingeschränkt stattfinden. Vor diesem Hintergrund wurde in einigen Fällen, angeregt durch die Befragung, ein verstärkter Austausch der Vertriebsgesellschaft mit dem jeweiligen Mutterhaus zur Nachhaltigkeits-Thematik gestartet.

⁴⁹⁴ Namentlich Alcatel SEL, AMD Saxony, Brother International, Canon Deutschland, Canon Giessen, Cherry, Danka Deutschland, Datev, Dell, DeTeWe Deutsche Telephonwerke, Deutsche Telekom, Develop, E-Plus Mobilfunk, Epson Deutschland, Ericsson, Freecom Technologies, Fujitsu Microelectronics Europe, Fujitsu Siemens Computers, Hewlett-Packard, IBM Deutschland, Ingram Micro Holding, Intel, Kodak, Minolta Europe, Kyocera-Mita Deutschland, Lanier Deutschland, Lexmark Deutschland, LG-Philips Displays Germany, Marconi Communications, Microsoft Deutschland, Motorola Deutschland, Nokia, NRG Deutschland, Océ-Technologies, Olivetti Tecnost Deutschland, Panasonic Deutschland, Ricoh Deutschland, Sagem Communication Germany, SAP Deutschland, Sony Deutschland, Tally-Genicom Computerdrucker, TechniData, Tenovis, Texas Instruments Deutschland, Toshiba Europe, Toshiba TEC Germany Imaging Systems, Vodafone D2, Xerox.

Aus drei Unternehmen lagen zwei Bewertungen unterschiedlicher Personen vor (bei einem Unternehmen drei Antworten). Hintergrund ist die zusätzliche Einbeziehung der Vorsitzenden der BITKOM-Arbeitskreise und Verbands-Delegierten in die Umfrage, um eine erweiterte „Branchensicht“ zu gewährleisten. Diese parallelen Antworten wurden in die Auswertung mit einbezogen.

⁴⁹⁵ Diese für Umfragen erfreulich hohe Rücklaufquote dürfte wesentlich darauf zurückzuführen sein, dass die Umfrage vom Verfasser über die bestehenden persönlichen Kontakte und nicht „anonym“

Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an eine Untersuchung des Instituts für Wirtschaftsforschung (ifo) zur Umsetzung des Leitbildes einer Nachhaltigen Entwicklung in deutschen Unternehmen des produzierenden Gewerbes⁴⁹⁶. Entsprechend der dort vorgenommenen Typenbildung zum Grad der unternehmerischen Zukunftsfähigkeit sollten die befragten Firmen nach Auswertung der Studie in drei Kategorien eingruppiert werden⁴⁹⁷:

- Nachhaltigkeitsorientiert – Unternehmen verfügt über ein Umweltmanagementsystem und integriert darüber hinaus weitergehende ökologische und soziale Anforderungen in sein Managementsystem und/oder Beschaffungswesen, ein Verhaltenskodex ist vorhanden.
- Managementorientiert – Unternehmen hat oder plant Einsatz der Managementsysteme ISO 14001, EMAS oder anderer integrierter Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme. Darüber werden bei der Beschaffung regelmäßig ökologische Kriterien berücksichtigt. Für Anspruchsgruppen erfolgt eine Umweltberichterstattung.
- Passiv – Unternehmen erfüllt keine dieser Kriterien.

Nachfolgend sollen die Ergebnisse der Befragung dargestellt und individuell diskutiert werden. In einigen Fällen werden die Bewertungsergebnisse in zwei getrennten Abbildungen dargestellt. Neben der prozentualen Einzelbewertung (Kennung: Abb. xx.a) erfolgt in diesen Fällen eine zusätzliche Abbildung der „Durchschnittsbewertungen“, wie sie für Umfrageergebnisse üblich ist⁴⁹⁸. Diese Darstellungsweise würde zwar ein Ranking der unterschiedlichen Aspekte ermöglichen, nicht aber die spezifische Häufigkeit der Antworten aufzuzeigen. Gerade letztere gewinnt indes in der Analyse eine wesentliche Bedeutung, wenn aus den empirischen Ergebnissen Feinheiten herausgearbeitet werden sollen. Im Falle der ergänzenden Darstellungen (Kennung: Abb. xx.b), die in der Regel nur relativ geringe Unterschiede aufweisen, orientiert sich die textliche Beschreibung der Ergebnisse stets an der einführenden Darstellung der Einzelantworten.

über ein externes Forschungsinstitut abgewickelt wurde. Dieses wird auch durch die hohe Teilnehmerzahl von 39 Unternehmen bestätigt, die bereits während der ersten Aussendung des Fragebogens geantwortet hatten.

⁴⁹⁶ Institut für Wirtschaftsforschung 2002.

⁴⁹⁷ Es sei bereits an dieser Stelle darauf verwiesen, dass in der Auswertung „Umweltmanagementorientiert plus“ als vierte Kategorie eingeführt wurde, um dem fließenden Übergang einer Reihe an Unternehmen zwischen den beiden zuerst genannten Gruppen abzubilden (für weitere Erläuterungen s. u.).

⁴⁹⁸ Hierfür wird die erste Antwort-Kategorie (z. B. sehr wichtig) mit dem Faktor 4, die zweite Kategorie (wichtig) mit dem Faktor 3, die dritte Kategorie (eher nicht wichtig) mit dem Faktor 2 und die letzte Kategorie (nicht wichtig) mit dem Faktor 1 gewichtet. Die Gesamtsumme der vier Einzelprodukte wird durch die Anzahl der Gesamtantworten (Stichprobe) dividiert, diese Bewertungen anschließend in einer Graphik nach absteigender Bedeutung gerankt.

- **Welche grundsätzliche Bedeutung hat das Thema Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen?**

Im Fragebogen wurde eine allgemeine Definition von Nachhaltigkeit vorgegeben, die sich an die Definition des Brundtland Reports von 1987 anlehnt⁴⁹⁹. Diese stärker ökologisch orientierte Definition wurde vor zweierlei Hintergrund gewählt. Zum einen führt sie im Hinblick auf die Zielsetzung dieser Studie bewusst auf einen Schwerpunkt der „Umwelt-Säule“ der „triple-bottom-line“⁵⁰⁰ hin. Zum anderen hat der Bericht der Brundtland-Kommission seit seiner Veröffentlichung im Jahre 1987 die weiteste Verbreitung gefunden⁵⁰¹.

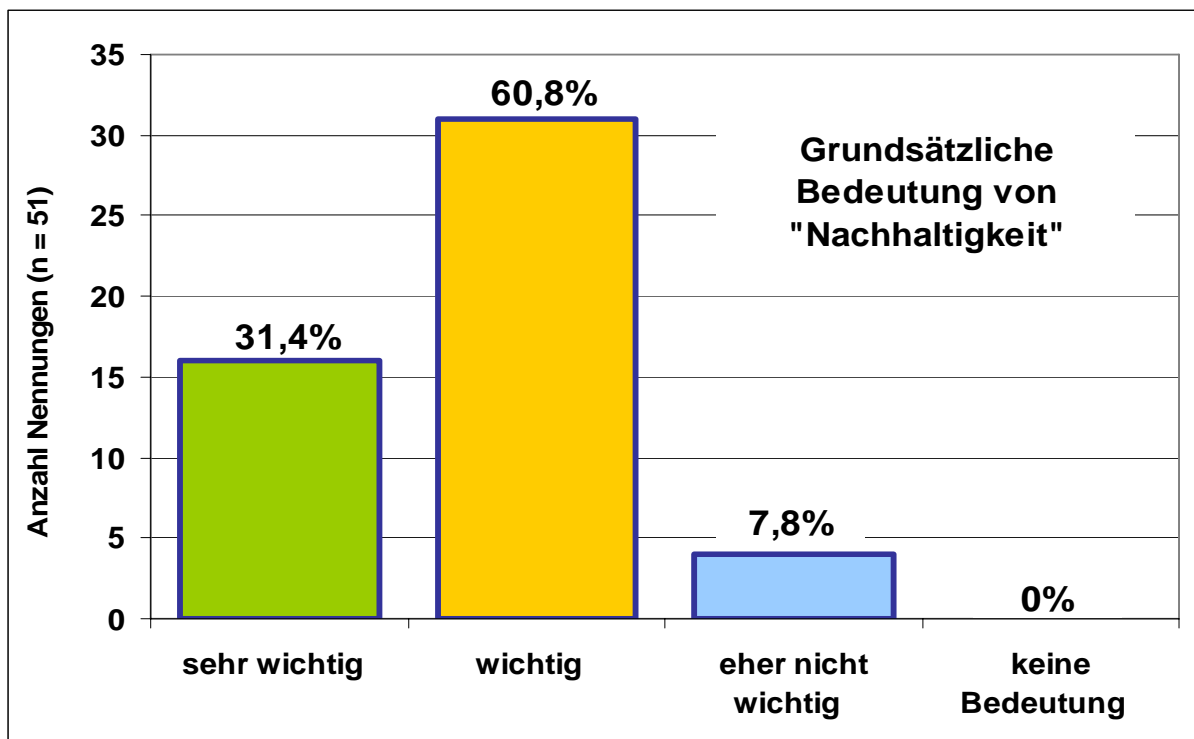


Abb. 8.1: Grundsätzliche Bedeutung des Themas "Nachhaltigkeit" in ITK-Unternehmen, n = 51 (eigene Darstellung)

⁴⁹⁹ Nachhaltige Entwicklung sei hier verstanden als ein Prozess ständigen Wandels mit dem Ziel, Ressourcennutzung, Investitionsfluss, Ausrichtung der technologischen Entwicklung und institutionelle Veränderungen mit den künftigen und gegenwärtigen Bedürfnissen in Einklang zu bringen.

⁵⁰⁰ Die ökologische Schwerpunktorientierung wurde an dieser Stelle bewusst gewählt, insbesondere um den Fokus dorthin zu lenken, wo er auch in der Mehrzahl der Firmen gelegt wird. Zum anderen sollte mit diesem Fragebogen das Bewusstsein geweckt werden, dass aufbauend auf den bereits existierenden Strukturen und Prozessen „ein Mehr“ auch im sozialen und wirtschaftlichen Bereich der Nachhaltigkeitsorientierung möglich ist. ihre.

⁵⁰¹ An dieser Stelle kann auf die Entwicklung des allgemeinen Bewusstseins für eine nachhaltige Entwicklung nicht vertiefend eingegangen werden. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf zahlreiche Analysen zum World Summit on Sustainable Development in Rio de Janeiro 1992 sowie den internationalen Folgekonferenzen in Johannesburg und Bonn u. a.

Über 92 % der Befragten sprechen dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung eine wichtige bis sehr wichtige Bedeutung in ihrem Unternehmen zu (31 % sehr wichtig, 61 % wichtig). Lediglich knapp 8 Prozent geben an, dass das Thema "Nachhaltigkeit" in ihrem Unternehmen eher unwichtig ist (vgl. Abb. 8.1). Die Aussage „keine Bedeutung“ wurde von den Unternehmensvertretern in keinem Falle angekreuzt, zwei Personen beantworteten diese Frage nicht. Diese Bewertung zeigt eine sehr hohe Befassung und Wertschätzung des Themas in der Branche. Dabei ist allerdings kritisch anzumerken, dass in unterschiedlichen Unternehmen ein sehr breites Verständnis der Thematik bzw. eine große individuelle Interpretationsbreite des Leitbilds besteht, insbesondere was die Gewichtung der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales betrifft.

- **Aus welchen Gründen befasst sich Ihr Unternehmen mit Fragen der Nachhaltigkeit?**

Die Ursachen der Befassung mit Fragen der Zukunftsfähigkeit zeigen für Unternehmen der ITK-Branche ein vielschichtiges Bündel unterschiedlicher Motive (vgl. Abb. 8.2 a und b). Als besonders relevante Gründe werden die Umweltverantwortung des Unternehmens (mehr als die Hälfte der Befragten bewerten diesen Parameter als sehr wichtig, ein weiteres Drittel mit wichtig, niemand misst der Umweltverantwortung eines Unternehmens keine Bedeutung zu) sowie die Anforderungen von Kunden genannt (47% sehr wichtig, mehr als ein Drittel wichtig). Auf annähernd gleichem Niveau liegt der Aspekt „Imageförderung“, dass insgesamt sogar mehr 87% mit sehr wichtig oder wichtig bewerten⁵⁰². Ein eher diffuses Argument wie „Anforderungen von Stakeholdern“ folgt auf dem vierten Rang (ein Viertel sehr wichtig, mehr als zwei Drittel sehr wichtig und wichtig). Anzumerken ist hierbei, dass Stakeholder-Anforderungen immerhin von 10 der Befragten (n=5) keinerlei Bedeutung beigemessen wird (immerhin der zweithöchste Wert dieser Bewertungskategorie). Danach folgen mit etwa 20 % sehr hoher Bedeutung Reaktion auf politische Anforderungen, „weiche Faktoren“ wie Ethik und Arbeitnehmer-motivation sowie der konkrete „hard fact“ von Kosteneinsparungen. Die geringsten Impulse, sich mit Fragen der Nachhaltigkeit im Unternehmen zu beschäftigen, liefert der Wettbewerbsdruck, dem von weniger als 10% der Befragten eine sehr wichtige Bedeutung beigemessen wird (hier liegt mit 12% zugleich die höchste Bewertung in der Kategorie „keine Bedeutung“).

Lässt man konkrete Prozentwerte und das beschriebene Ranking an dieser Stelle unberücksichtigt, so ergibt sich ein sehr interessantes Bild, was die Argumentation einer Zukunftsorientierung als Wettbewerbsfaktor angeht. Demnach sind die „business-relevanten“ Aspekte wie Wettbewerbsdruck, neue Geschäftsfelder oder Kostenvorteile mit deutlichem Abstand am unteren Ende der Prioritätenskala zu finden.

⁵⁰² Die Aspekte Ethische Gründe, Mitarbeitermotivation und Image wurden auch in der Umfrage des American Chamber of Commerce (2005) am höchsten bewertet.

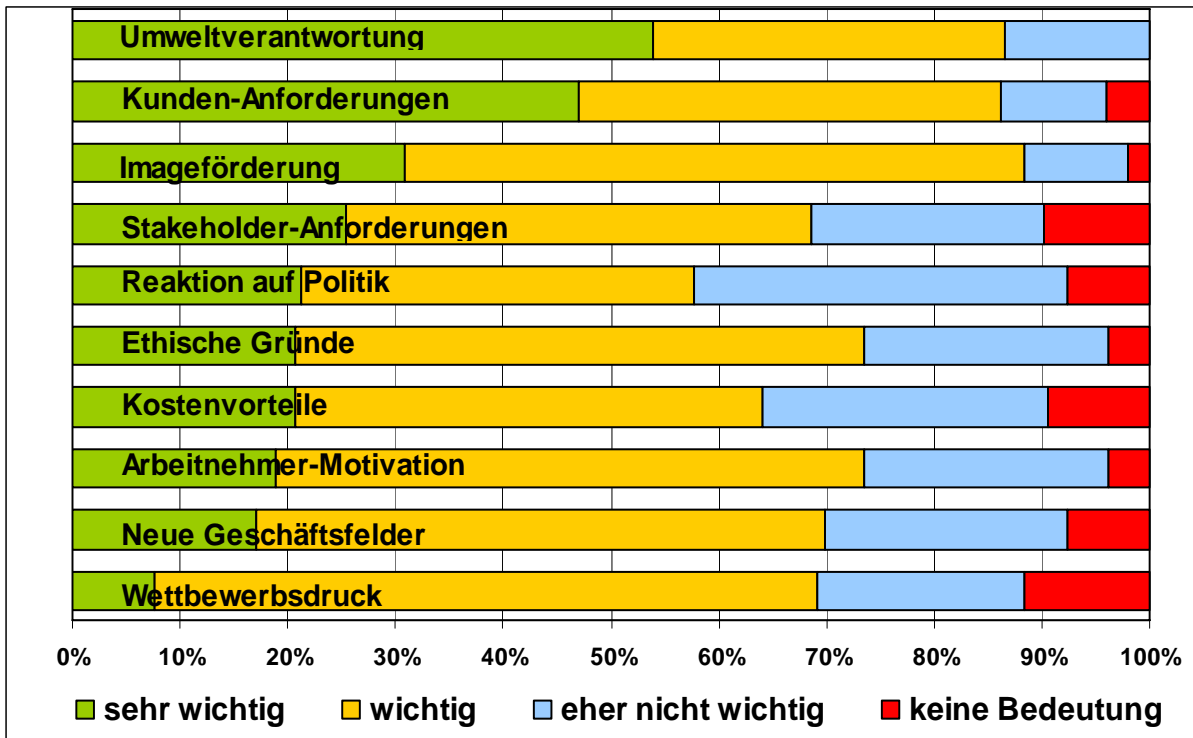


Abb. 8.2a: Gründe der Befassung mit Fragen der Nachhaltigkeit, $n_{\text{Einzelfragen}} = 51-53$ (eigene Darstellung)

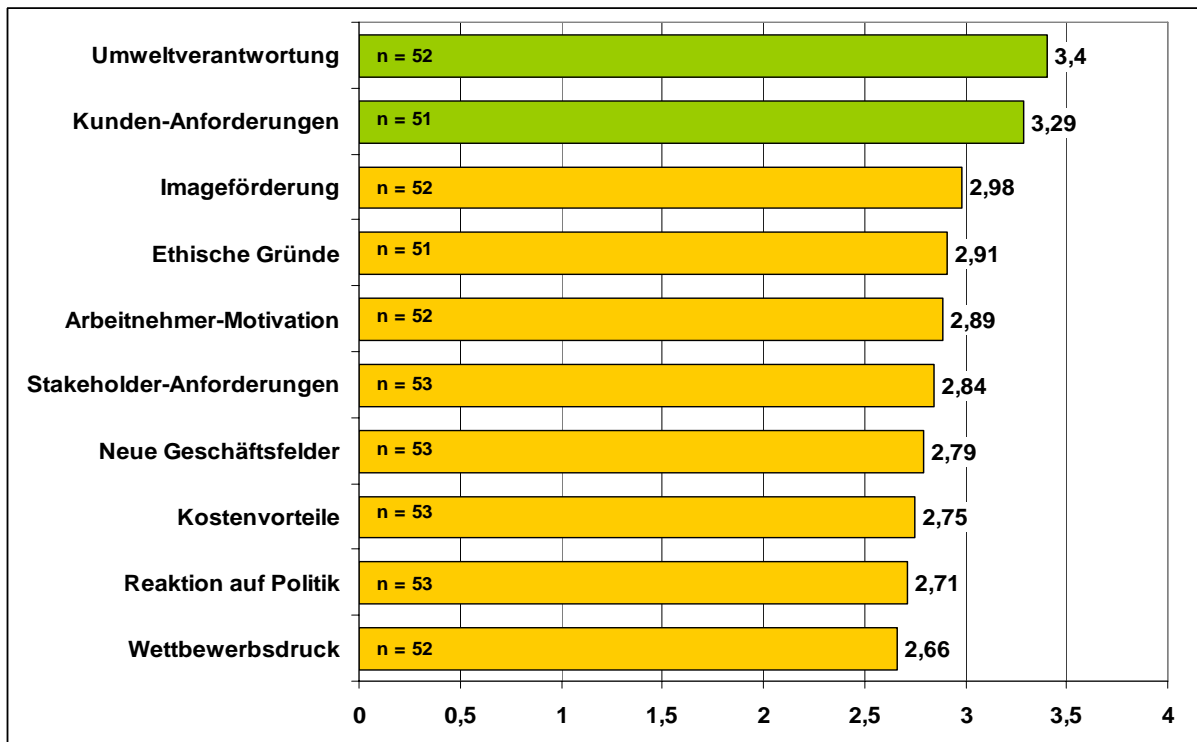


Abb. 8.2b: Gründe der Befassung mit Fragen der Nachhaltigkeit, $n_{\text{Einzelfragen}} = 51-53$ (eigene Darstellung)

Wenig konkret beschreibbare Parameter wie Ethische Gründe, Reaktion auf Politik oder Imageförderung nehmen eine mittlere Bedeutung ein, während Anforderungen von Kunden und Stakeholdern⁵⁰³ bzw. der Faktor Umweltverantwortung des Unternehmens deutliche Priorität genießen. Dieses mag darauf hinweisen, dass sich auch heute erst in wenigen Unternehmen das Bewusstsein um Chancen und Innovationspotenzial einer Nachhaltigkeitsorientierung durchgesetzt hat. Nach wie vor werden offensichtlich die Ansprüche und Anforderungen an Unternehmen wichtiger eingeschätzt als die Optionen, die sich für ein zukunftsgerichtetes Management ergeben können.

▪ **Welchen Stellenwert haben spezielle Aktivitäten im sozialen Bereich für Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?**

Die zum Stellenwert sozialer Aktivitäten abgefragten Aspekte zeigen eine sehr deutliche Abstufung in der Prioritätensetzung (vgl. Abb. 8.3a und b). Mit signifikantem Abstand gelten Gesundheitsschutz der Mitarbeiter (über 50% sehr wichtig, 45% wichtig) und Aus- bzw. Weiterbildungsangebote (45% sehr wichtig, fast 50% wichtig) als besonders relevante Aspekte. Die Arbeitsplatzgestaltung folgt mit einem Drittel sehr hoher Bedeutung und der Hälfte hoher Bedeutung auf dem dritten Rang. In keinem der drei Fälle gab ein Mitarbeiter an, diese Aktivitäten hätten keine Bedeutung für das Unternehmen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die in der gesellschaftlichen Diskussion häufig als ein wesentlicher Ansatzpunkt zukunftsfähigen Wirtschaftens in der „sozialen Säule der Nachhaltigkeit“ angesehen wird⁵⁰⁴, liegen die Werte nur geringfügig tiefer. Immerhin schätzen über 80% der Befragten den Stellenwert von Aktivitäten in diesem Bereich als sehr wichtig oder wichtig ein (4% geben diesem Aspekt keinerlei Bedeutung). Abgeschlagen finden sich spezielle Frauenförderprogramme am unteren Ende der Rangliste. Nur 12% aller Befragten wertet diese als sehr wichtig, weniger als die Hälfte sehen hier einen wesentlichen Stellenwert, während fast 40% aussagen, solche Programme seien im Unternehmen „eher nicht wichtig“. Immerhin 15% messen Gender-Programmen keine Bedeutung bei.

Es mag in diesem Zusammenhang wenig erstaunen, dass bei „klassischen Themen“ wie Gesundheitsprävention und Aus-/Fortbildung⁵⁰⁵ besondere Priorität in den befragten Unternehmen haben. Dieses Bild dürfte in der Mehrzahl der Branchen – in verstärktem Maße ggf. sogar im produzierenden Gewerbe – einen sehr hohen Stellenwert genießen.

⁵⁰³ An andere Stelle sind Kunden als eine essentielle Untergruppe von Stakeholdern beschrieben worden, was – insbesondere für private Endkunden, die dem Unternehmen nicht namentlich bekannt sind – nach wie vor Gültigkeit haben soll. Im Rahmen dieser Umfrage wurde bewusst eine Unterscheidung eingeführt, um die Öffentliche Hand und professionelle gewerbliche Kunden – hier existieren häufig langfristige persönliche Beziehungen zwischen Unternehmen – differenziert betrachten zu können.

⁵⁰⁴ Zur sozialen Dimension der Nachhaltigkeit vgl. u. a. Bizer 2000.

⁵⁰⁵ Mitarbeiterfortbildung wurde auch im Rahmen einer branchenübergreifenden CSR-Umfrage unter Mitgliedsunternehmen des American Chamber of Commerce (2005) als wichtigster Bereich für CSR-Aktivitäten genannt.

Während in diesen beiden Fällen unternehmerische Belange unmittelbar berührt sind, ist das soziale Engagement in (lediglich) mittelbar berührten Bereichen wie der Arbeitsplatzgestaltung oder dem Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben geringer ausgeprägt. Arbeitsplatzmodelle sollen an dieser Stelle als ein in der Praxis der Arbeitszeitgestaltung für Fachkräfte und Angestellte des mittleren Managements besonders wesentlicher Baustein für eine geeignete Vereinbarkeit von Familie und Beruf in diesen Aspekt mit aufgenommen werden. Dabei ist auch die Abgrenzung zur „Arbeitsplatzgestaltung“ fließend, beispielsweise wenn die Einrichtung von Homeoffice-Arbeitsplätzen erfolgt, die beide Aspekte zugleich berührt und prägt⁵⁰⁶.

Erstaunlich ist die geringe Bedeutung von speziellen Maßnahmen zur Förderung von Frauen im Betrieb (z.B. Coaching für Führungspositionen, Gleichstellungsarbeit, Gendertraining etc.), denen von weniger als der Hälfte der Befragten ein wichtiger Stellenwert im spezifischen Unternehmen attestiert wird (vgl. auch deutlichen Abstand in Abb. 9.3b). Zu diskutieren ist daher, ob das Gender-Thema in der ITK-Industrie keine wesentliche Rolle spielt, weil es entweder noch nicht erkannt wurde oder weil es bereits positiv umgesetzt wurde. Während Aspekte wie die Frage der Lohnhöhe für Männer und Frauen eine untergeordnete Rolle spielen dürften, ist für den Komplex von Frauen in Führungspositionen sicherlich eine sehr differenzierte Analyse notwendig. So gibt es durchaus Argumente, die gegen die Einschätzung sprechen, dass „Gender“ für die ITK-Wirtschaft noch nicht erkannt sei. So gibt es zum einen gerade in der ITK-Branche (vergleichsweise) viele Beispiele für Frauen in Führungspositionen⁵⁰⁷, zum anderen sind ITK-Unternehmen für spezielle Prozessstrukturen für Frauenförderung ausgezeichnet worden⁵⁰⁸. Auf der anderen Seite ist hier ein deutlicher Unterschied im kulturellen Hintergrund der Unternehmen zu sehen. So sind insbesondere bei japanischen Unternehmen – aber auch der weit überwiegenden Mehrzahl deutscher Firmen – Frauen im Top-Management die absolute Ausnahme. Von daher dürften nach wie vor erhebliche Anstrengungen erforderlich sein, Frauen die Möglichkeit zu eröffnen, leichter (oder überhaupt?!) in Positionen des TOP-Managements zu gelangen.

Für die vorliegende Teilfrage wurde abschließend ausgewertet, ob weibliche Teilnehmer an der Umfrage hinsichtlich der Bedeutung von Frauenförderprogrammen in ihren jeweiligen Unternehmen eine andere Einschätzung haben als Männer. Von den insgesamt 51 Bewertungen waren 10 von Frauen, 41 von Männern abgegeben worden. Frauen bewerteten spezielle Förderprogramme in Ihren Unternehmen als sehr wichtig = 10%, wichtig = 30 %, eher nicht wichtig = 40 % bzw. ohne Bedeutung = 20 %.

⁵⁰⁶ Hinzuweisen ist an dieser Stelle auf Konzepte der Arbeitszeitsouveränität wie sie beispielsweise von IBM eingeführt wurden – vgl. hierzu Rupf & Kelter 2003 sowie Höhn et. al 2006.

⁵⁰⁷ In der Öffentlichkeit war aus der ITK-Industrie lange Zeit Carly Fiorina als CEO von Hewlett-Packard besonders präsent, zurzeit stehen kaum Frauen als Vorstände oder Geschäftsführerinnen wichtiger Unternehmen in den Medien.

⁵⁰⁸ Beispielsweise Top-Rankings von IBM, Microsoft, Hewlett-Packard oder Motorola in den USA (www-03.ibm.com/employment/us/diverse/news_woc.shtml, www.usatoday.com/money/workplace/2006-09-25-working-momschart_x.htm)

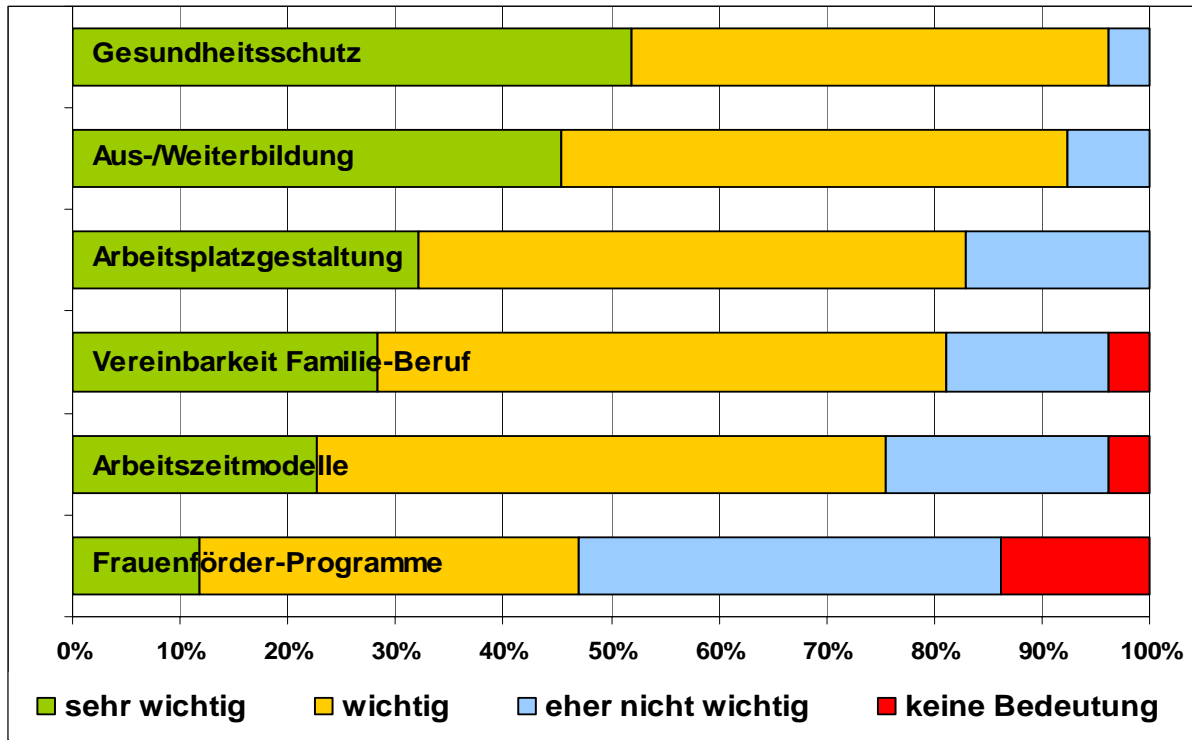


Abb. 8.3a: Stellenwert spezieller Aktivitäten für Mitarbeiter im sozialen Bereich, n_{Einzelfragen} = 51-53 (eigene Darstellung)

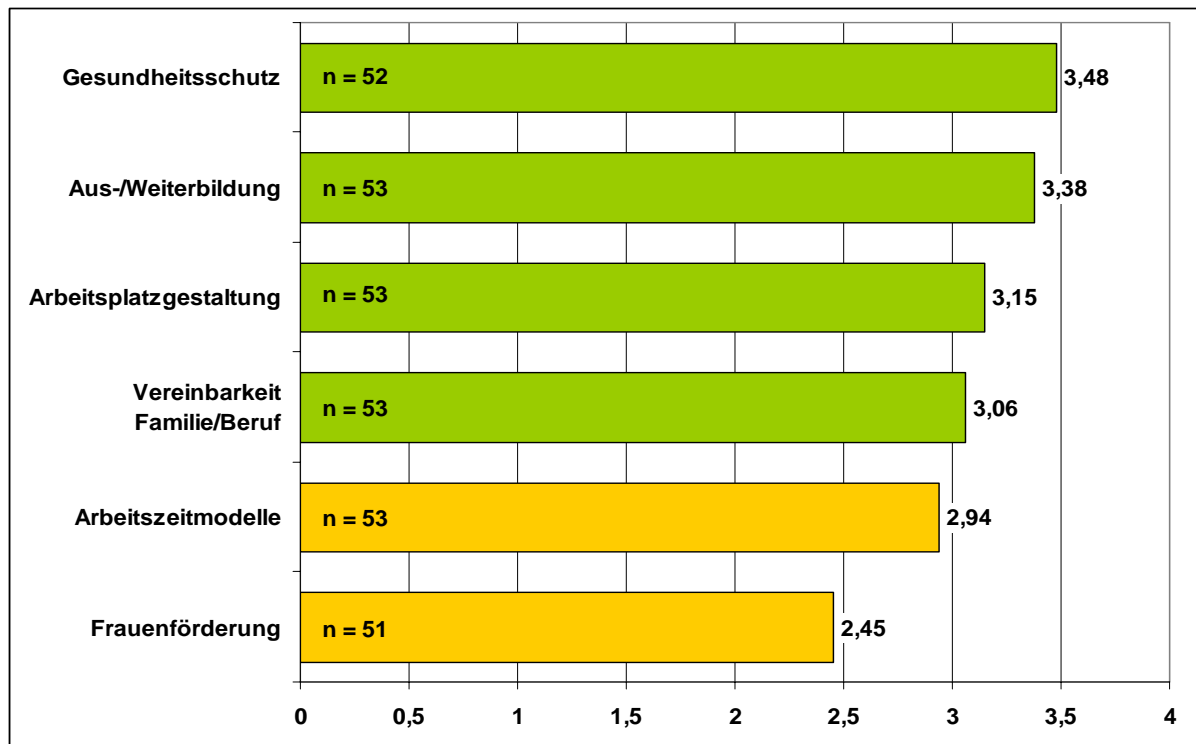


Abb. 8.3b: Stellenwert spezieller Aktivitäten für Mitarbeiter im sozialen Bereich, n_{Einzelfragen} = 51-53 (eigene Darstellung)

Die Einschätzungen der männlichen Befragten (12 % sehr wichtig, 37 % wichtig, 39 % eher nicht wichtig, 12 % keine Bedeutung) wichen dabei in zwei Bereichen erkennbar, wenn auch nicht signifikant ab (höherer Wert bei relativer Wichtigkeit, niedrigerer Wert bei keinerlei Bedeutung). Aufgrund der relativ geringen Stichprobe von $n = 10$ weiblichen Mitarbeiterinnen könnte zur Begründung allenfalls vermutet werden, dass Frauen aus eigenen negativen Erfahrungen heraus eine schlechtere Einschätzung der Programme in ihren Unternehmen vornehmen könnten. Weitergehende Spekulationen scheinen hierbei nicht seriös.

▪ **Durch welche Aktivitäten versucht Ihr Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und welche Bedeutung wird diesen beigemessen?**

Hier wurden drei konkrete Aktivitäten abgefragt, die Teil des Verständnisses nach unternehmerischer Verantwortung sind: die Fixierung eigener Verhaltenskodizes (Code of Conduct) für Mitarbeiter⁵⁰⁹, das Engagement in Kultur und Sport sowie die Unterstützung lokaler Arbeitsmarktinitiativen. Die mit Abstand höchste Bedeutung wurde einem verbindlichen Verhaltenskodex beigemessen, der für knapp 40 % der Befragten sehr wichtig, für weitere fast 50 % wichtig ist (vgl. Abb. 8.4a und b). Weniger als 5 % halten diese Festschreibung von Prozessen, Regeln und Werten in ihren Firmen für unbedeutend. Einem Engagement in Sport und Kultur wird von mehr als 60 % der Befragten eine hohe oder sehr hohe Bedeutung beigemessen. Deutlich mehr als ein Drittel der Teilnehmer bewerten diese Aktivitäten für das jeweilige Unternehmen als weniger oder überhaupt nicht wichtig. Die Unterstützung lokaler Arbeitsmarktinitiativen wird nur von der Hälfte der Firmenvertreter als relevant eingestuft, während mehr als 13 % für ihre Firma keinerlei Aktivitäten in diesem Bereich angeben.

Letzteres mag angesichts der bereits bezeichneten Internationalisierung der Branche kaum erstaunen. Zum einen läuft das Fach- und Führungskräfte-Recruitment national oder sogar international ab. Zum anderen sind durch die Neustrukturierungen der vergangenen Jahre in vielen Unternehmen zahlreiche Verwaltungsjobs weggefallen, die auch lokal geeignet zu besetzt werden konnten. Zudem ist in einigen Fällen für diese (relativen) Niedriglohnbereiche ein Outsourcing und Offshoring zu verzeichnen, nicht zuletzt ist die ITK-Wirtschaft als international agierende Branche traditionell weit weniger lokal ausgerichtet als es beispielsweise im verarbeitenden Gewerbe der Fall ist⁵¹⁰.

⁵⁰⁹ Solche Kodizes umfassen z.B. Aussagen zur Gleichberechtigung, zu Sanktionierung von Diskriminierungen aufgrund von Geschlecht, Abstammung, Religion oder sexueller Orientierung. Zudem beinhalten sie in der Regel Wertvorstellungen und Transparenzziele des Unternehmens – vgl. hierzu u. a. Projekt Amina (www.amina-initiative.info).

⁵¹⁰ Eine Einschränkung mag für KMU gelten, deren Firmen nach wie vor häufig am Gründungsstandort verbleiben und deren Verwurzelung in die jeweilige Region besonders groß ist. An der Umfrage haben im Gegensatz hierzu überwiegend Unternehmen teilgenommen, deren Stammsitz außerhalb Deutschlands liegt.

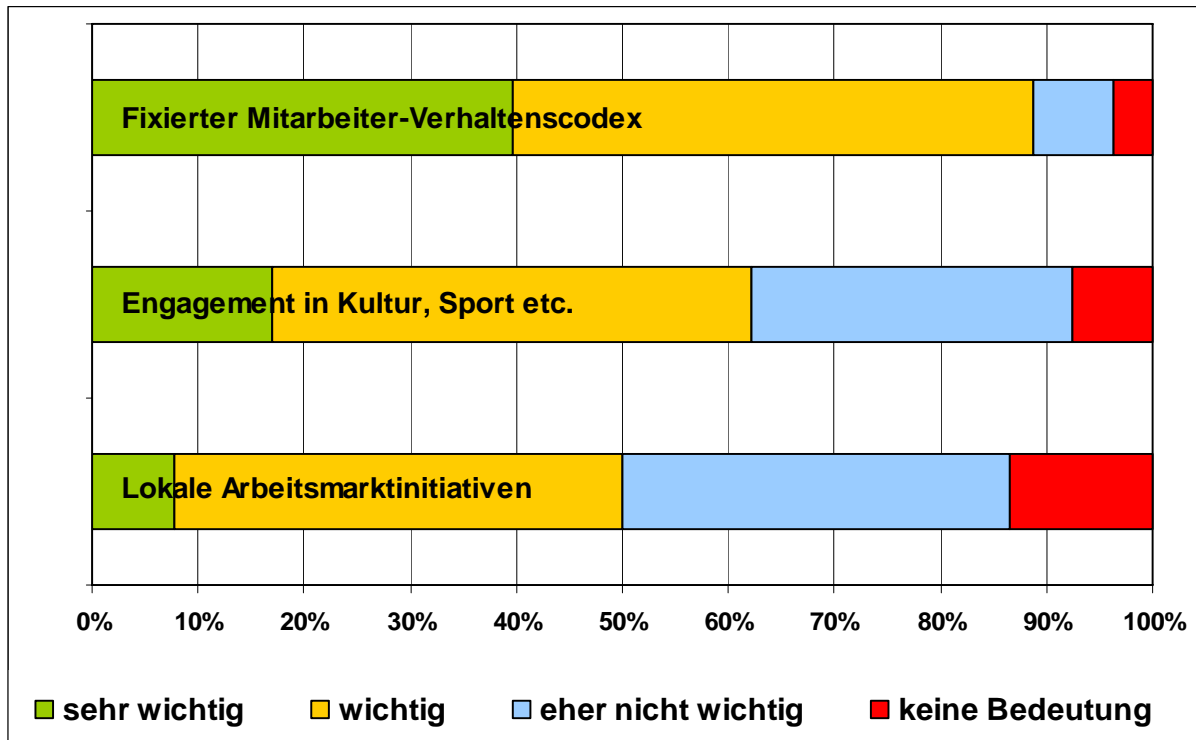


Abb. 8.4a: Bedeutung von Aktivitäten für eine gesellschaftliche Verantwortung, n_{Einzelfragen} = 52-53 (eigene Darstellung)

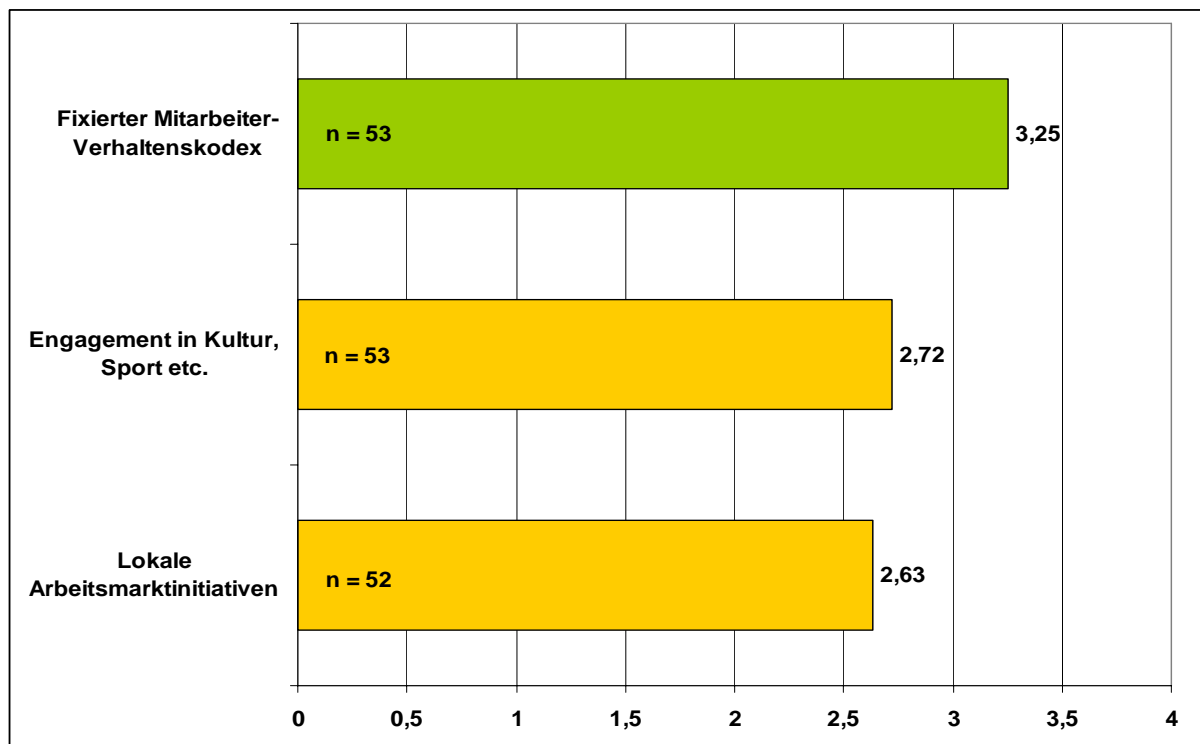


Abb. 8.4b: Bedeutung von Aktivitäten für eine gesellschaftliche Verantwortung, n_{Einzelfragen} = 52-53 (eigene Darstellung)

Beim Engagement in Sport und Kultur ist zu vermerken, dass dieses – zumindest bei Großunternehmen – kaum vom (Event-) Marketing in den beiden Bereichen getrennt zu betrachten sein dürfte. So kann das Sponsoring eines europäischen Fußball-Klubs wie Real Madrid durch einen Mobilfunkhersteller wie Siemens Mobile oder der Bayreuther Festspiele durch Konzerne wie Audi, Volkswagen oder Mercedes sicherlich nicht unter dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ verbucht werden. Hintergrund ist hier die zielgruppenspezifische Ansprache potenzieller Kunden. Die Unterstützung von Jugendsportmannschaften oder regionalen Kulturveranstaltungen am Standort eines Unternehmens ist hingegen sehr wohl als Beitrag zu werten, seine Rolle als Teil der örtlichen Gemeinschaft wahrzunehmen. Als Methodenkritik muss in diesem Sinne angemerkt werden, dass den Befragten hierzu keine entsprechenden Erläuterungen gegeben wurden, um insbesondere das zuletzt genannte Engagement zu erfragen.

Die mit fast 90 % sehr eindeutige Bewertung einer hohen Bedeutung fixierter Verhaltenskodizes ist recht erstaunlich. Sie deutet – weit mehr noch als Aussagen zum Einsatz von Managementsystemen oder der Berichterstattung darauf hin, dass Ansprüche von Kunden und gesellschaftlichen Stakeholdern sich in den meisten Firmen bereits durchgesetzt haben oder zumindest ein entsprechender Prozess eingeleitet wurde, Regeln und Werte verbindlich festzulegen. Im Hinblick auf Managementkandale der letzten Jahre⁵¹¹ und die aktuelle Forderung größerer Transparenz und Verbindlichkeit unternehmerischen Handelns⁵¹² lässt dieses auf durchaus positive Auswirkungen in den kommenden Jahren hoffen.

- **Sind in Ihrem Unternehmen bereits Managementsysteme im Einsatz oder geplant, die Nachhaltigkeits-Aspekte berücksichtigen ? Was waren/sind die Gründe?**

Ein wichtiges Kriterium zur Beurteilung der Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen sind Managementsysteme, die sich insbesondere zur Strukturierung, Umsetzung und Verbesserung querschnittsorientierter Prozesse eignen. Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme⁵¹³ erfüllen dabei eine Analyse-, Planungs-, Koordinations-,

⁵¹¹ Genannt wird hier zumeist der „Fall Enron“.

⁵¹² Vgl. z. B. das „Memorandum zur Transparenz der Unternehmensverantwortung“ der Verbände Verbraucherinitiative e.V., BUND, NABU, Germanwatch, Transparency International, Dachverband kritischer Aktionärinnen und Aktionäre u. a. vom 30. August 2005 (www.nachhaltigkeitsrat.de/aktuell/news/2005/07-09_06, letzter Abruf im November 2006).

⁵¹³ Als Qualitätsmanagementsystem (QMS) werden die Teile übergeordneter Managementsysteme verstanden, die Organisationsstruktur, Planungstätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Methoden, Verfahren, Prozesse und Ressourcen zur Entwicklung, Umsetzung, Erfüllung, Bewertung und Aufrechterhaltung der Qualität umfassen.

Umweltmanagementsysteme (UMS) sind Teilsysteme unternehmensübergreifender, integrierter Managementsysteme, die das Festlegen von Organisation, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Verhaltensweisen, förmlichen Verfahren sowie das Definieren der Abläufe und Mittel für das Durchführen des Umweltschutzes einbeziehen.

Kontroll- und Kommunikationsfunktion. In dessen Rahmen können kontinuierlich Optimierungspotenziale aufgedeckt, Unternehmensziele konkretisiert, Maßnahmen umgesetzt und in ihrer Effektivität überprüft werden. Die Frage nach den in Unternehmen bereits eingesetzten oder in Planung befindlichen Managementsystemen soll daher Aufschluss geben, in wie fern die eingangs gegebene Einschätzung zur allgemeinen Bedeutung des Nachhaltigkeitsleitbilds in Unternehmen bereits in existierenden Prozessen und somit in der täglichen Praxis gespiegelt wird.

Die stärkste Verbreitung von Managementsystemen hat unter den Firmen das Qualitätsmanagementsystem ISO 9001 (vgl. Abb. 8.5). Ein System, das sich an der European Foundation for Quality Management (EFQM) orientiert, ist lediglich bei einer geringen Zahl der Unternehmen im Einsatz, aber immerhin bei 11 Unternehmen, folglich knapp einem Fünftel der Befragten, in Planung. Mit Blick auf Umweltschutzbelange verfügt die Mehrzahl der Firmen über ein ISO 14001-Managementsystem, während nach EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) nur eine sehr geringe Zahl der Befragten zertifiziert ist⁵¹⁴. Der Grund hierfür dürfte vor allem in der weltweiten Gültigkeit des ISO-Standards für international tätige Unternehmen liegen. EMAS ist demgegenüber auf den europäischen Raum begrenzt und spricht häufig eher kleine und mittlere Unternehmen an.

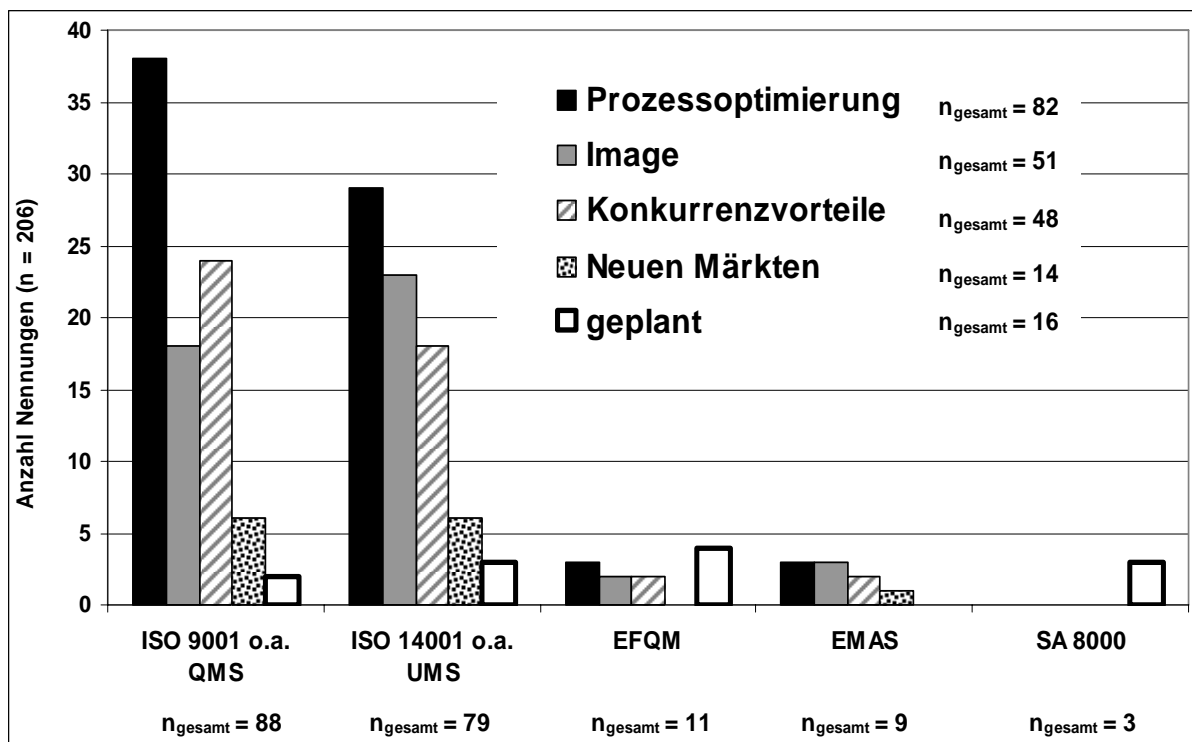


Abb. 8.5: Einsatz von Managementsysteme und deren Gründe, Mehrfachnennungen möglich (eigene Darstellung)

Weiterführende Hinweise zu Abläufen und Verfahren hinsichtlich einer ISO-Zertifizierung finden sich beispielsweise auf der Website der Internationalen Standardisierungskommission ISO unter: www.iso.org.

⁵¹⁴ Interessant ist dabei, dass letztere zugleich eine Validierung nach ISO 14001 vorweisen können.

Als Gründe für den Einsatz wurde bei allen vier Managementsystemen die Prozessoptimierung auf dem Spitzenplatz genannt. Mit etwa gleicher Gewichtung rangieren Image und Konkurrenzvorteile – mit allerdings deutlichem Abstand – auf dem zweiten und dritten Rang. Neue Märkte spielen im Bereich der ISO-Managementsysteme nur eine untergeordnete Rolle. Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang darauf, dass Vorteile gegenüber Mitbewerbern und das Ansehen des Unternehmens bei Kunden und Zulieferern im Gegensatz zur Optimierung unternehmensinterner Prozesse und der Erschließung neuer Geschäftsfelder nach außen wirken. Insbesondere der Einsatz eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 kann demnach auch als „Marketinginstrument“ verstanden werden⁵¹⁵.

Ein speziell auf sozialen Anforderungen ausgerichtetes System wie Social Accountability 8000 (SA 8000) ist bislang in keinem der befragten Unternehmen im Einsatz, lediglich drei der insgesamt mehr als 50 Teilnehmer erwägen dessen Einsatz. Dieses deutet noch einmal auf die auch an anderer Stelle bezeichnete vergleichsweise geringere Gewichtung der sozialen Fragen gegenüber den Umweltaspekten im Unternehmen hin, die weniger einem generellen Desinteresse der Unternehmen als vielmehr der allgemeinen historischen Entwicklung der Branche geschuldet sein dürfte. Auch dass in vielen Fällen Nachhaltigkeits- und CSR-Themen nicht strategisch im Unternehmen aufgehängt werden, ließe sich an dieser Stelle als möglicher Grund für die geringe Betrachtung von Sozial-Managementsystemen anführen.

▪ **Welche Bedeutung kommt der Berichterstattung in Ihrem Unternehmen zu?**

Die Orientierung an einer zukunftsfähigen Wirtschaftsweise beinhaltet stets auch die Notwendigkeit zur offenen und transparenten Kommunikation⁵¹⁶. Abgefragt wurde daher die Bedeutung unterschiedlicher Berichtsformate in den einzelnen Unternehmen – ergänzt um die Frage nach der Guideline der Global Reporting Initiative (s. u.). Höchste Priorität genießt demnach die Geschäftsberichterstattung, denen fast drei Viertel aller Befragten eine sehr wichtige Bedeutung beimessen, weniger als 10 % halten Geschäftsberichte für weniger wichtig oder unwichtig (Abb. 8.6a und b). Mehr als 80 % der Befragten messen den Umweltberichten eine wichtige Rolle zu (35 % sehr wichtig), 12 % halten die Umweltberichterstattung für unwichtig. Bezogen auf Nachhaltigkeitsreports⁵¹⁷ sehen weniger als 30 % eine sehr hohe Bedeutung in ihrem Unternehmen, über 40 % eine hohe Bedeutung. Knapp 20 % halten Nachhaltigkeitsberichte für eher nicht wichtig, mehr als 10 % messen dieser keine Bedeutung bei. Der Sozialberichterstattung wird eine noch etwas geringere Rolle zuerkannt.

⁵¹⁵ Vgl. Meffert & Kirchgeorg 1998

⁵¹⁶ Vgl. Kap. 8.2.

⁵¹⁷ Unternehmensspezifisch können diese auch als Corporate Responsibility Report, Responsibility Report, Citizenship Report o. ä. bezeichnet werden.

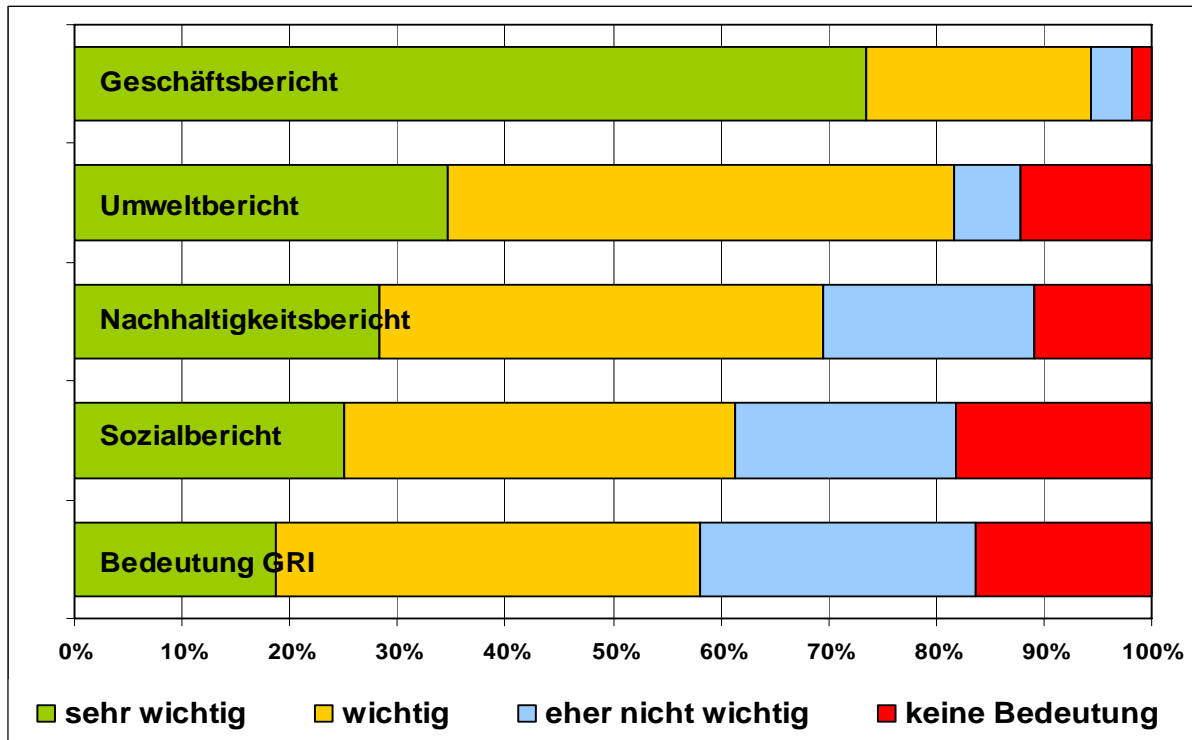


Abb. 8.6a: Bedeutung der Berichterstattung im Unternehmen, $n_{\text{Einzelfragen}} = 43-53$ (eigene Darstellung)

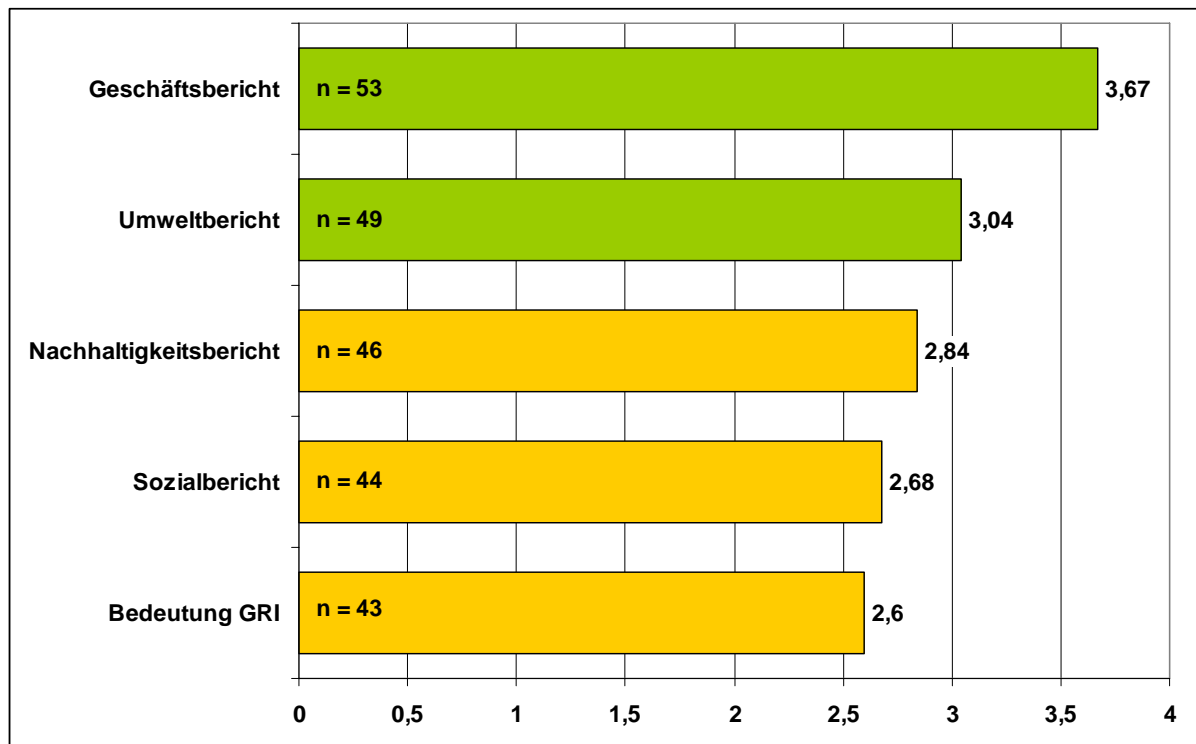


Abb. 8.6b: Bedeutung der Berichterstattung im Unternehmen, $n_{\text{Einzelfragen}} = 43-53$ (eigene Darstellung)

Nur ein Viertel der Befragten geben dieser eine sehr hohe Bedeutung, ein gutes Drittel bewertet die Berichterstattung über soziale und gesellschaftliche Aktivitäten im eigenen Unternehmen mit einer hohen Bedeutung. Ebenfalls 20 % messen Sozialberichten eine eher geringe Bedeutung bei, fast 20 % geben ihr keine Bedeutung.

Die Analyse zeigt eine deutliche Abstufung in der Relevanz, die verschiedenen Berichten beigemessen wird. Dass die Geschäftsberichtserstattung die höchste Bedeutung für ein Unternehmen einnimmt ist wenig verwunderlich. Teils ist diese verpflichtend geregelt, teils soll sie der Information von Partnern und (potenziellen) Kunden dienen. Erweitert um die Zielgruppe Stakeholder und Öffentlichkeit gilt dieser Kommunikations- und Marketing-Hintergrund in steigendem Maße auch und gerade für die drei im Weiteren genannten Berichte zu Umweltfragen, zur Nachhaltigkeitsthematik und zur sozialen Verantwortung. Die Abstufung der Bedeutung in dieser Reihenfolge erstaunt vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung dieser Themenfelder im wirtschaftlichen Betrieb nicht. Seit den 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts nehmen Umweltfragen eine zentrale Rolle in der Industrie ein⁵¹⁸. Hinzugekommen sind seit den 90er Jahre Fragen der zukunftsfähigen Entwicklung und Globalisierung, wie sie u. a. durch den Brundtlandbericht und die Konferenzen von Rio und Johannesburg angestoßen und vertieft worden sind. Sozialberichte finden erst in jüngster Zeit eine zunehmende Aufmerksamkeit.

Aus der gesonderten Darstellung der mittleren Bewertungen in Abb. 9.6.b lässt sich zudem erkennen, dass die Fragen, denen eine vergleichsweise geringe Bedeutung beigemessen wird, tendenziell von einer abnehmenden Zahl an Unternehmensvertretern beantwortet wurde. So erlangte die hohe Zustimmungsrate zu den Geschäftsberichten die volle Bewertung aller 53 Teilnehmer an der Befragung, während der Bedeutung der GRI-Guidelines nicht nur eine geringe Priorität zugewiesen wurde, sondern diese Frage zudem nur 43 Antwortende fand. Die Wichtigkeit der gesonderten Darstellungsform wird hieraus erkennbar. Die Fragestellung enthält indes keine Aussagen über die in einigen Fällen zu beobachtende Zusammenführung der Umwelt- und Sozialberichte in einem zentralen Nachhaltigkeitsreport. Diese dürfte im Zuge einer weitergehenden Integration von sozialen Aspekten in die Nachhaltigkeitsdebatte⁵¹⁹ eine Zielrichtung künftiger Berichterstattungen vorgeben⁵²⁰.

⁵¹⁸ Dieses gilt vor allem für die Hersteller von Hardware, die den Großteil der Teilnehmer an der vorliegenden Umfrage stellten. Bei Unternehmen der Dienstleistungsbranche oder auch bei Produzenten „virtueller Produkte“ wie z. B. in der Software-Branche wäre eine Abnahme der Umwelt-Priorität zugunsten der sozialen Elemente zu erwarten, da diese Teilbranche im Vergleich mit Herstellern klassischer Hardware-Produkte vergleichsweise geringen Einsatz an Energie, Chemikalien und Materialressourcen benötigt.

⁵¹⁹ Vgl. hierzu auch Frage „Wie wird sich die Verantwortung von Unternehmen im sozialen und ökologischen Bereich in den nächsten Jahren voraussichtlich entwickeln?“

⁵²⁰ Weiterführende und vertiefende Informationen zur Nachhaltigkeits- und CSR-Berichterstattung finden sich u. a. auf folgenden Websites: www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de, www.csreurope.org und www.csrgermany.de sowie u. a. bei Fichter & Loew 1997, Steven et al.

▪ Welche Bedeutung messen Sie der Global Reporting Initiative (GRI) bei?

Im Zusammenhang mit der Frage nach der Bedeutung verschiedener Unternehmensberichte wurde – insbesondere im Hinblick auf das Nachhaltigkeitsreporting – die Frage nach der Bedeutung der Global Reporting Initiative (GRI) gestellt. Die GRI wurde 1997 mit dem Ziel gegründet, einen gemeinsamen Rahmen für Unternehmensberichte zu etablieren, welche die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit – Umwelt, Wirtschaft und Soziales – integrieren möchten. Seit 2002 liegt ein genereller Leitfaden zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten vor. Er bietet einen strukturierten Überblick, welche Anforderungen ein „guter“ Nachhaltigkeitsbericht erfüllen sollte. 2003 folgte ein Leitfaden speziell für die Telekommunikationsbranche. Von einigen Umwelt- und Verbraucherverbänden werden die GRI-Guidelines⁵²¹ bereits als „Quasi-Standard“ für die Berichterstattung zu Fragen der Nachhaltigkeits-Performance von Unternehmen gesehen. Befürwortet wird eine Anlehnung an die GRI-Standards vor allem, um Kunden eine Vergleichsgrundlage für die Publikationen unterschiedlicher Unternehmen zu schaffen, die in dieser Form bislang nicht existiert. Neben Produktinformationen sollte der GRI-Leitfaden ermöglichen, künftig auch ein Benchmarking im Bereich von unternehmerischer Verantwortung, Transparenz oder Berichterstattung vorzunehmen.

Auf Seiten der Wirtschaftsverbände hingegen wird die GRI-Initiative eher kritisch betrachtet. Insbesondere erfolgt der Hinweis darauf, dass Freiheitsgrade und Kreativität beim Reporting durch die vorgeschriebenen Aspekte des GRI-Leitfadens abnehmen, was negative Einschränkungen für besonders innovative Unternehmen mit sich bringen könnte. Hinzu kommt, dass kaum zwei Unternehmen einen so ähnlichen Hintergrund hinsichtlich Produktportfolio, Standorten, Zuliefernetzen, Zahl der Mitarbeiter im In- und Ausland etc. haben, dass ein fairer und aussagekräftiger Benchmark für Stakeholder und Analysten ohne Verzerrungen möglich wäre.

Für etwas mehr als die Hälfte der Befragten sind die GRI-Guidelines im Unternehmen aktuell wichtig (18 % sehr wichtig, 39 % wichtig). Ein Viertel der Antwortenden hält die Guidelines für eher nicht wichtig, rund 17 % halten diese im spezifischen Unternehmen für bedeutungslos. Eine Stichprobe von n = 43 Antworten deutet darauf hin, dass einem Fünftel der Befragten die Global Reporting Initiative bislang entweder nicht bekannt ist oder aber ihre Bedeutung nur schwer einzuschätzen ist. Zu diskutieren wäre in diesem Falle, ob der Nachhaltigkeits-Berichterstattung im allgemeinen oder der GRI-Initiative im speziellen wenig Bedeutung beigemessen wird. Die vergleichsweise hohe Wichtigkeit des Umwelt- und Nachhaltigkeits-Reporting deutet darauf hin, dass die Mehrzahl der Unternehmen keineswegs die Berichterstattung als solche kritisiert, sondern vielmehr die angesprochenen Vorbehalte gegenüber einer „genormten“ Berichterstattung bestehen. Neben dem Vorteil „hoher Freiheitsgrade“ scheint auch das

2001, Commission of the European Union 2002, Sustainability & UNEP 2002, Leitschuh-Fecht 2003, Loew et al. 2004, Pleon 2005 und Clausen et al. 2005.

⁵²¹ Vgl. www.globalreporting.org.

Kostenargument für eine ggf. notwendige externe Validierung im Rahmen des GRI-Standards als weiteres Hemmnis zu bestehen.

Der Kommunikationsdienstleister Pleon (2005) verweist auf eine Umfrage unter knapp 500 Personen aus Verbänden, Wirtschaft, NGOs und Wissenschaft, wonach knapp zwei Drittel der Befragten die GRI-Guidelines als wichtigen Schritt zu einer Standardisierung und somit einer leichteren Vergleichbarkeit von Reports einstufen⁵²². Knapp 49 % bezeichnen die Leitlinien als ausgezeichnetes Instrument für Unternehmens-Benchmarks⁵²³, während nur knapp 23 % davon ausgehen, dass die GRI-Guidelines dem Informationssuchenden solange keine Hilfestellung geben, bis nicht alle Unternehmen auf einem übereinstimmenden Level berichten⁵²⁴. Mit rund 12 % gehen die wenigsten Befragten davon aus, dass eine von GRI ausgehende Standardisierung zu einem Verlust an Kreativität und Flexibilität im Reporting führen könnte⁵²⁵. Vor dem Hintergrund dieser Umfrageergebnisse scheint eine weitere Befassung mit der Global Reporting Initiative auf Branchenebene sinnvoll, um hier zu klaren Aussagen und Trends über die Frage zu kommen, ob und wie die GRI-Guidelines zu einem künftigen (Quasi-) Standard avancieren werden.

- **Welchen Stellenwert messen Sie folgenden Faktoren zur Förderung bzw. Einschränkung einer nachhaltigen Entwicklung in Ihrem Unternehmen bei?**

Die Frage nach dem Stellenwert spezifischer Einflussfaktoren wurde zweigeteilt. Einerseits, um die Anzahl der abgefragten Parameter überschaubar zu halten, andererseits, um komplementäre Aspekte besser gegeneinander abgleichen zu können (Beispiel: hohes Mitarbeiter-Engagement als Förderaspekt versus geringes Engagement als Hindernis).

Fördernde Faktoren

Als mit deutlichem Abstand förderlichster Aspekt wurde von den Befragten eine hohe Wertschätzung der Unternehmensführung für das Thema Nachhaltigkeit angegeben, über zwei Drittel der Experten bewerten diese als sehr wichtig, weitere 30 % als wichtig, weniger als 3 % halten das Commitment der Geschäftsführung für eher nicht wichtig

⁵²² „The guidelines are a step towards standardisation and standardisation means more comparable reporting“: 65,9 %, n = 495.

⁵²³ „The guidelines are an excellent benchmarking tool“: 48,9 %, n = 495.

⁵²⁴ „The guidelines are of no use to the information seeker unless all companies report at the “in accordance” level: 22,6 %, n = 495.

⁵²⁵ „The guidelines are a step towards standardisation and standardisation will result in a loss of creativity and flexibility in reporting“: 12,1 %, n = 495.

(vgl. Abb. 8.7a und b). Mit jeweils etwas über 40 % Bewertung „sehr förderlich“ folgen die Verankerung des Nachhaltigkeits-Themas in den Geschäfts-prozessen, ein hohes Mitarbeiter-Engagement sowie Druck und Nachfrage von Kundenseite. Während bei den beiden zunächst genannten Aspekten noch etwa ein Zehntel der Befragte eine eher nicht förderliche Rolle sieht, wird die Mitarbeiter-motivation als durchweg förderlich betrachtet (als einziger Aspekt der kompletten Umfrage erfolgten hier lediglich Bewertungen in den beiden höchsten Klassen – vgl. höhere Priorisierung in der Darstellungsweise der Abb. 8.7 b). Eine starke Position des Unternehmens im Wettbewerb sowie die Integrierte Produktpolitik (IPP) werden von mehr als einem Drittel der Experten als sehr förderlich eingestuft, während 20 bzw. 10 % diese Aspekte für eher nicht förderlich halten. Nachhaltigkeitsrankings wird zwar absolut eine hohe Bedeutung als unterstützendes Element zuerkannt (30 % sehr förderlich, 50 % förderlich, 18 % eher nicht förderlich, 2 % nicht förderlich), im Vergleich mit den zuvor genannten Faktoren kommt diesen allerdings eine vergleichsweise geringe Priorisierung zu. Langfristige Zielvorgaben der Politik werden von weniger als 10 % der Befragten als sehr förderlich und von insgesamt nur gut der Hälfte der Teilnehmer als förderlich bezeichnet. Deutlich über 40 % halten politische Langfristziele für eher nicht förderlich.

Während den am höchsten bewerteten Förderfaktoren erwartungsgemäß eine hohe Priorität eingeräumt wird, müssen zumindest die beiden letzten Faktoren näher diskutiert werden⁵²⁶. Erstaunlich ist dabei, dass weniger als ein Drittel der Befragten Nachhaltigkeits-Rankings eine sehr förderliche Wirkung auf die Nachhaltigkeits-orientierung und -verankerung einräumt. Aktuelle Studien und Benchmarks belegen, dass insbesondere top-gerankte Unternehmen einen erheblichen Benefit aus diesen Rankings ziehen können. Zum einen wirkt sich eine gute Benotung unspezifisch positiv auf das Unternehmensimage aus, zum anderen gibt es ganz handfeste wirtschaftliche Förderaspekte. So gewinnen Unternehmen mit guten oder sogar herausragenden Rankings zur Nachhaltigkeitsperformance und -berichterstattung nicht nur Zuspruch im weltweiten Fondgeschäft⁵²⁷ sondern können sich auch Vorteile im Rahmen von öffentlichen Beschaffungsverfahren verschaffen⁵²⁸.

Daneben ist eine gute Nachhaltigkeits-Performance, die sich in einem hohen Ranking widerspiegelt, in besonderem Maße als Risikominimierung gegenüber Skandalen und Unfällen aber auch als Minimierung der öffentlichen Angriffsfläche gegenüber der (berechtigten oder unberechtigten) Kritik von NGOs zu verstehen. Sofern diese Argumentation stichhaltig ist, könnte eine Ursache der vorliegenden Bewertung sein, dass die Fragebögen vornehmlich von Umweltfachleuten ausgefüllt wurden, denen Finanz- und Marktzahlen nicht direkt zur Verfügung standen.

⁵²⁶ Zu fördernden und hemmenden Faktoren einer „Sustainability Transition“ vgl. auch Parris 2003.

⁵²⁷ Vgl. SAM-Report (www.sam-group.com) sowie Oekom Research (www.oekom-research.de).

⁵²⁸ Die Vorreiterrolle, die dem Staat an dieser Stelle zugeschrieben wird, ist in Kap. 7.1.2 angesprochen.

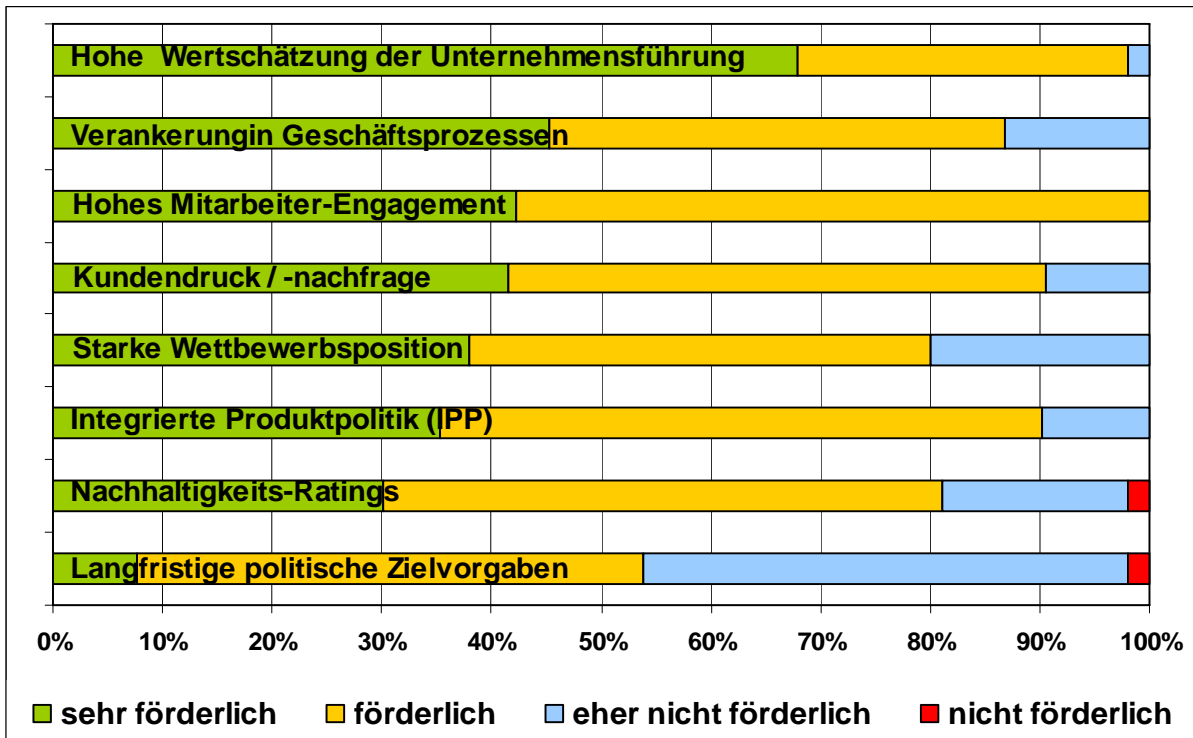


Abb. 8.7a: Fördernde Faktoren einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen, n_{Einzelfragen} = 50-53 (eigene Darstellung)

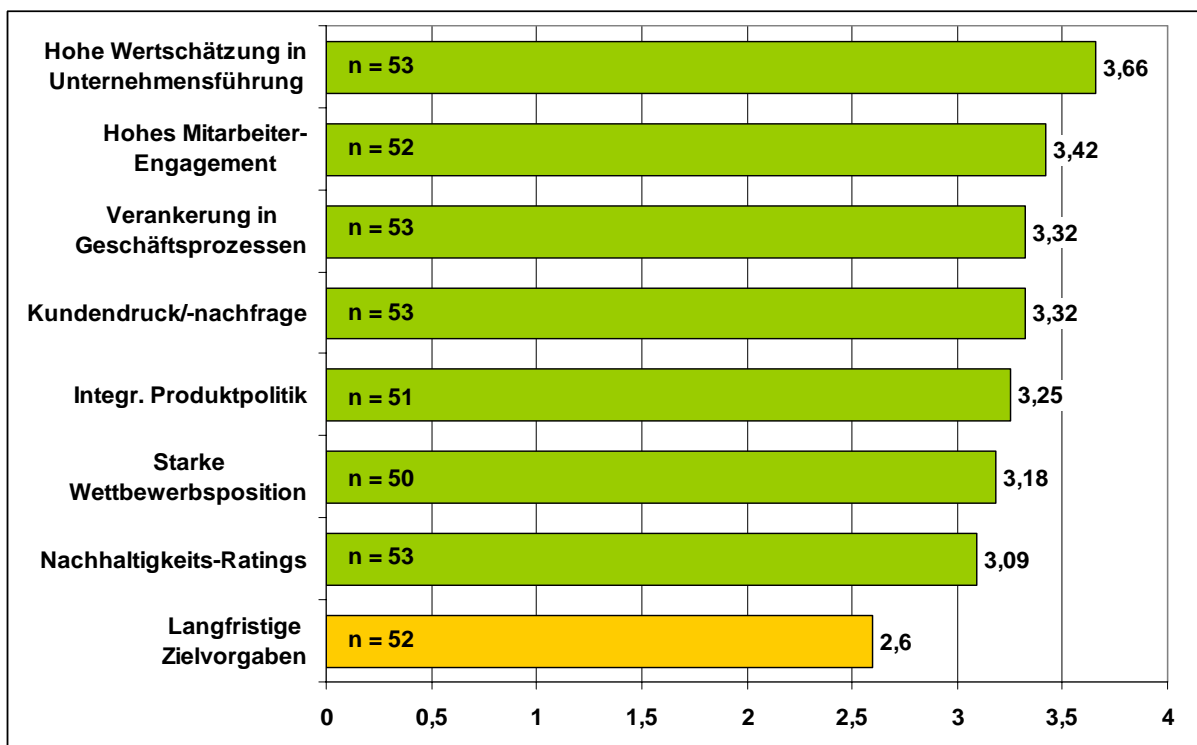


Abb. 8.7b: Fördernde Faktoren einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen, n_{Einzelfragen} = 50-53 (eigene Darstellung)

Deutlich wird in diesem Zusammenhang aber auch, dass es der betriebswirtschaftlichen Forschung an dieser Stelle noch nicht gelungen ist, einen klaren und vor allem weithin akzeptierten Kausalzusammenhang zwischen der Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens, dessen methodisch anspruchsvollem Ranking und der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit nachzuweisen⁵²⁹.

Schließlich muss an dieser Stelle die zunächst kaum nachvollziehbar geringe Bewertung langfristiger politischer Zielvorgaben diskutiert werden. Diesen wird nur von etwas mehr als der Hälfte der Befragten eine förderliche Bedeutung zugesprochen, was umso erstaunlicher ist, als dass die Wirtschaft stets – und angesichts der eingangs beschriebenen, internationalen Verflechtungen mithin zu recht – klare und planungssichere Vorgaben der Politik fordert. Dieses beinhaltet die Unterstützung eines kooperativen Politikstils mit gemeinsamer Zielfindung (vgl. insbesondere Kap. 6 und 7). Eine mögliche Erklärung für die vorliegende Bewertung fällt daher nicht leicht. Weder kann dieses auf einen Mangel an Informationen bei den Befragten zurückgeführt werden, da diese nahezu sämtlich mit den Arbeiten zur Umsetzung der WEEE-Richtlinie befasst waren, ihnen die Bedeutung langfristig verlässlicher Aussagen der Verantwortlichen in Politik und Verwaltungen demnach aus eigener Unternehmenssicht vertraut war. Noch lässt sich dieses im Abgleich mit der komplementären Fragestellung hinsichtlich der hemmenden Faktoren („Unsicherer politischer Rahmen“) erklären (vgl. Abb. 8.8 a und b). Diese hat unter neun voneinander unabhängigen Faktoren die dritthöchste Priorität erhalten (mehr als 80 % der Teilnehmer an der Befragung sehen in einem unsicheren Politikrahmen einen sehr hemmenden oder hemmenden Einfluss). Die vorliegende Fragestellung sollte daher ggf. im Rahmen weiterer Policy-Analysen ausgeführt werden.

Hemmende Faktoren

Praktisch als Spiegelbild oder Kontrolle der vorangegangenen Frage, weisen die meisten Unternehmen darauf hin, dass eine geringe Wertschätzung des Themas Zukunftsfähigkeit in der Geschäftsführung mit Abstand das größte Hemmnis für die entsprechende Orientierung eines Unternehmens darstellt – über 60% empfinden diese als sehr hemmend, fast 30 % als hemmend, lediglich 10 % als eher nicht hemmend (vgl. Abb. 8.8a und b). Daneben gilt mangelndes Kundeninteresse mit mehr als einem Drittel der Bewertungen als sehr hemmend, nur 3 % sehen hierin kein hemmendes Potenzial. Etwa gleichgewichtig folgen ein unsicherer politischer Rahmen, eine schwache Position des Unternehmens im Wettbewerb sowie fehlendes Engagement der Mitarbeiter⁵³⁰.

⁵²⁹ u. a. Studien zur Outperformance von Oekom Research und Morgan Stanley (vgl. www.oekom-research.de)

⁵³⁰ Die etwas abweichende Reihenfolge in der Auswertungsmethodik in Abb. 8.8b führt zu wenig anderen Diskussionsergebnissen.

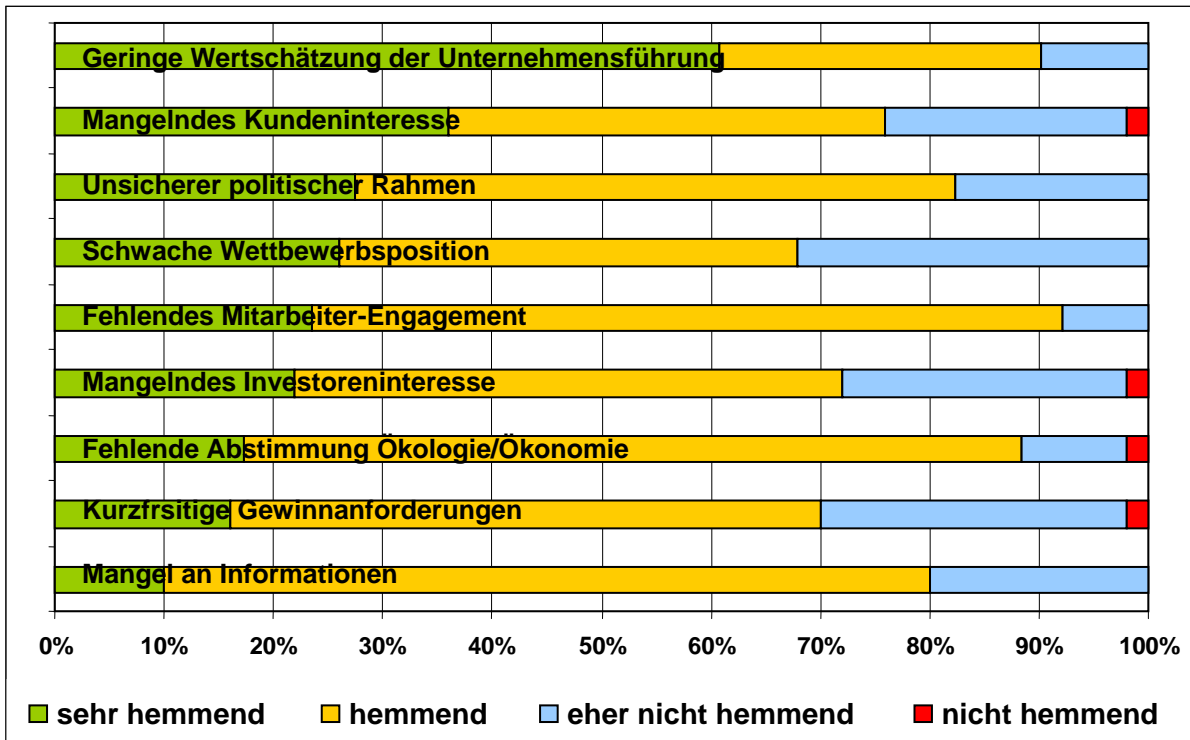


Abb. 8.8a: Hemmende Faktoren einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen, $n_{\text{Einzelfragen}} = 50-52$ (eigene Darstellung)

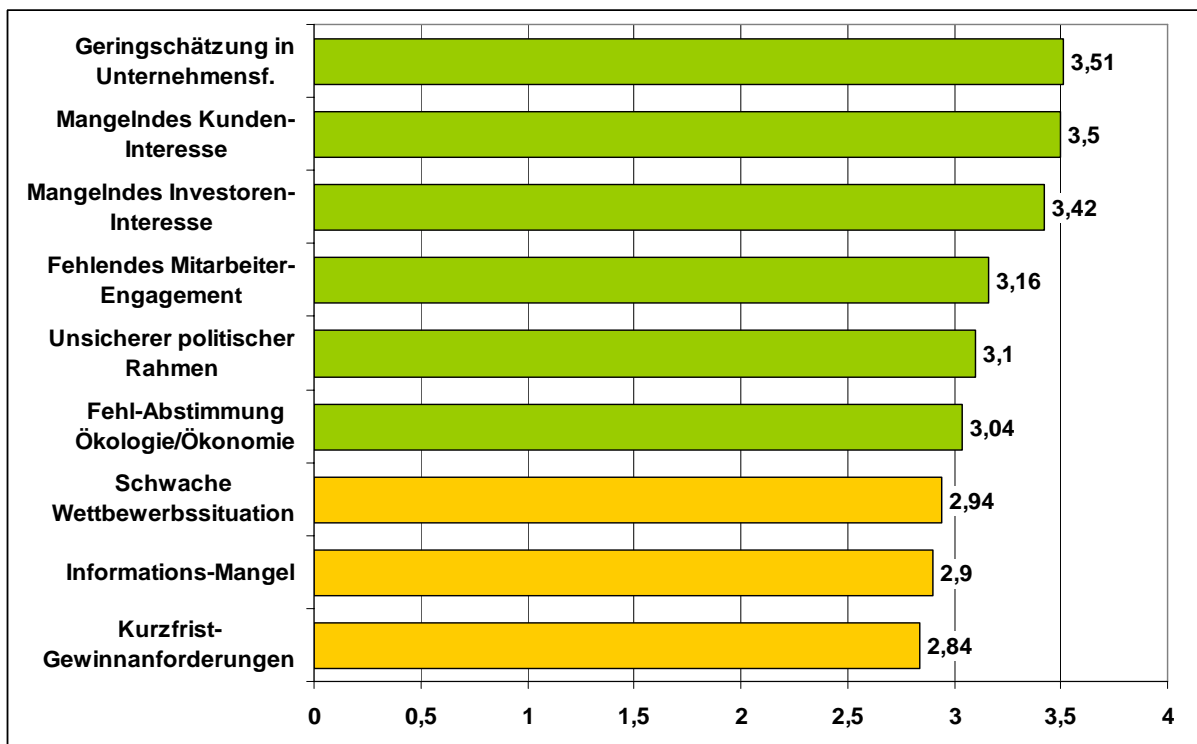


Abb. 8.8b: Hemmende Faktoren einer nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen, $n_{\text{Einzelfragen}} = 50-52$ (eigene Darstellung)

Insbesondere eine schwache Wettbewerbsposition wird allerdings von einem Drittel der Experten eher nicht als Barriere für eine Nachhaltigkeitsorientierung im Unternehmen angesehen, während einer nicht vorhandenen Motivation der Mitarbeiter von fast allen Teilnehmern eine hemmende Wirkung attestiert wird. Mangelndes Interesse von Investoren, die Fokussierung allein auf kurzfristige Gewinnanforderungen sowie ein allgemeiner Mangel an Informationen werden ebenfalls als hemmende Faktoren angesehen, wobei diesen eine relativ geringere Gewichtung gegenüber den zuvor genannten Faktoren zukommt. Relativ bedeutend wird hingegen eine fehlende Abstimmung ökologischer und ökonomischer Ziele und Strategien bewertet (17 % sehr hemmend, 70 % hemmend, knapp 10 % eher nicht hemmend, 3 % nicht hemmend).

Analog zur Frage der förderlichen Faktoren wird auch hier der Rolle der Unternehmensführung eine ganz besondere Bedeutung zugesprochen, die an dieser Stelle keiner weiteren Ausführung bedarf. Während auf die widersprüchliche Einschätzung der politischen Rahmensetzung bereits bei den Förderfaktoren eingegangen wurde, sollen hier kurz die Einschätzungen zur Wettbewerbsposition und zur Kurzfristorientierung diskutiert werden. So kann die schwache Position eines Unternehmens im aktuellen Wettbewerb sicherlich die Möglichkeit entscheidend einschränken, Themen, die nicht der direkt messbaren und zeitlich unmittelbaren Wettbewerbsfähigkeit dienen, zu verankern. Allerdings sollte sich aus der Zukunftsorientierung eines Unternehmens in der Regel (mittel- bis langfristig) ein im direkten Wettbewerb fördernder Aspekt ergeben. Diesen auch in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten nicht zu vernachlässigen, sondern sich vielmehr gerade unter großem Druck (antizyklisch) an Zielen der nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu orientieren, erscheint als besonders innovative unternehmerische Strategie.

Die Kurzfristorientierung von Unternehmen wird von einigen Autoren im Zusammenhang mit der Unternehmensbewertung nicht nur aus Umwelt- und Nachhaltigkeitssicht, sondern auch aus dem Blickwinkel ethischer und moralischer Fragestellungen als eines der größten Probleme beschrieben⁵³¹. So können langfristige Strategien – insbesondere bei Aktiengesellschaften – häufig gar nicht ihre Wirkung entfalten, weil sie entweder nie zur Umsetzung im Unternehmen gelangen oder aber sie nach kurzer Zeit abgebrochen werden, da beispielsweise die unmittelbaren Quartalsberichte nicht den Zielen von Investoren (Shareholdern) und Finanzanalysten entsprechen⁵³².

⁵³¹ Vgl. auch Lawrence Mitchell's „Der parasitäre Konzern“ (2002) sowie Pfriem & Seifert 1989.

⁵³² Vgl. u. a. Häfele 2005, Nicht & Pianowski 2005. Verwiesen sei in diesem Zusammenhang auf die geringere „Anfälligkeit“ von inhabergeführten Unternehmen im Mittelstand, die gerade in Krisenzeiten häufig eine bessere Performance aufweisen als ihre Mitbewerber (in Bezug auf Großunternehmen wird als positives Beispiel häufig der Otto-Konzern genannt).

- **Werden bei der Beschaffung Anforderungen an Umweltschutz- und soziale Kriterien (z.B. Arbeitsbedingungen beim Zulieferer oder Hersteller) berücksichtigt ?**

Die Frage zur aktuellen Berücksichtigung ökologischer und sozialer Beschaffungsanforderungen sollte über den Umweg einer indirekten Verantwortung Aufschluss über die vorliegende Nachhaltigkeitsorientierung der befragten Unternehmen geben. Die Bewertung wurde hier ebenfalls in einer Vierer-Abstufung vorgenommen, die zuvor eingesetzten Parameter von „sehr wichtig“ bis „keine Bedeutung“ wurden indes durch die Frage nach der bereits heute vorliegenden Verbindlichkeit von Umweltschutzanforderungen und sozialen Kriterien bei der unternehmensinternen Beschaffung ersetzt.

Demnach werden von fast 16 % der Firmen ökologische Aspekte beim Procurement gleichrangig mit Preismerkmalen berücksichtigt, bei weiteren zwei Dritteln der Unternehmen liegen zumindest verbindliche Beschaffungs-Richtlinien vor (vgl. Abb. 8.9). Weniger als 9 % nehmen bei der Beschaffung nur gelegentlich Rücksicht auf Umweltfragen, 7 % berücksichtigen diese überhaupt nicht. Für die sozialen Belange ergibt sich ein deutlich anderes Bild. So werden Fragen der sozialen Verantwortung wie etwa von Arbeitsbedingungen beim Zulieferer nur von gut 10 % der Unternehmen gleichbedeutend mit Preismerkmalen berücksichtigt. Bei knapp 40 % liegen verbindliche Beschaffungs-Richtlinien hinsichtlich sozialer Fragen vor, mehr als 27 % der Unternehmen berücksichtigen soziale Aspekte indes nur gelegentlich. Bei fast 23 % der befragten Unternehmen spielen soziale Fragestellungen keinerlei Bedeutung bei der Beschaffung.

Die bereits aktuell sehr hohe Berücksichtigung von Umweltaspekten und die nur in der Hälfte aller Fälle geplante Berücksichtigung von sozialen Parametern zeigt einmal mehr die relative Priorisierung der ökologischen Ebene gegenüber den Fragen der sozialen Unternehmensverantwortung⁵³³. Dieses mag aus zweierlei Gründen wenig erstaunen. Zum einen zeigt die historische Entwicklung, dass Fragen des Umweltschutzes seit den 70er Jahren den Schwerpunkt der Aktivitäten unternehmerischer Verantwortung bilden⁵³⁴. Zum anderen sind Unternehmen aus ihrer eigenen Rolle als Lieferanten – sei es als Supplier von Rohstoffen am Anfang oder als Zulieferer von Komponenten und Bauteilen, eingebettet in eine komplexe Supply-chain wie schließlich auch gegenüber dem Endkunden – die höhere Gewichtung der Umweltfragen von ihren Kunden gewöhnt.

⁵³³ Vgl. auch Fragen zur Bedeutung verschiedener Unternehmensberichte sowie zum Einsatz unterschiedlicher Managementsysteme – hier insbesondere die Aussage zum Social Accountability 800.

⁵³⁴ Vgl. hierzu u. a. grundlegende Werke wie Meffert & Kirchgeorg 1998, Michaelis 1999, Müller-Christ 2001.

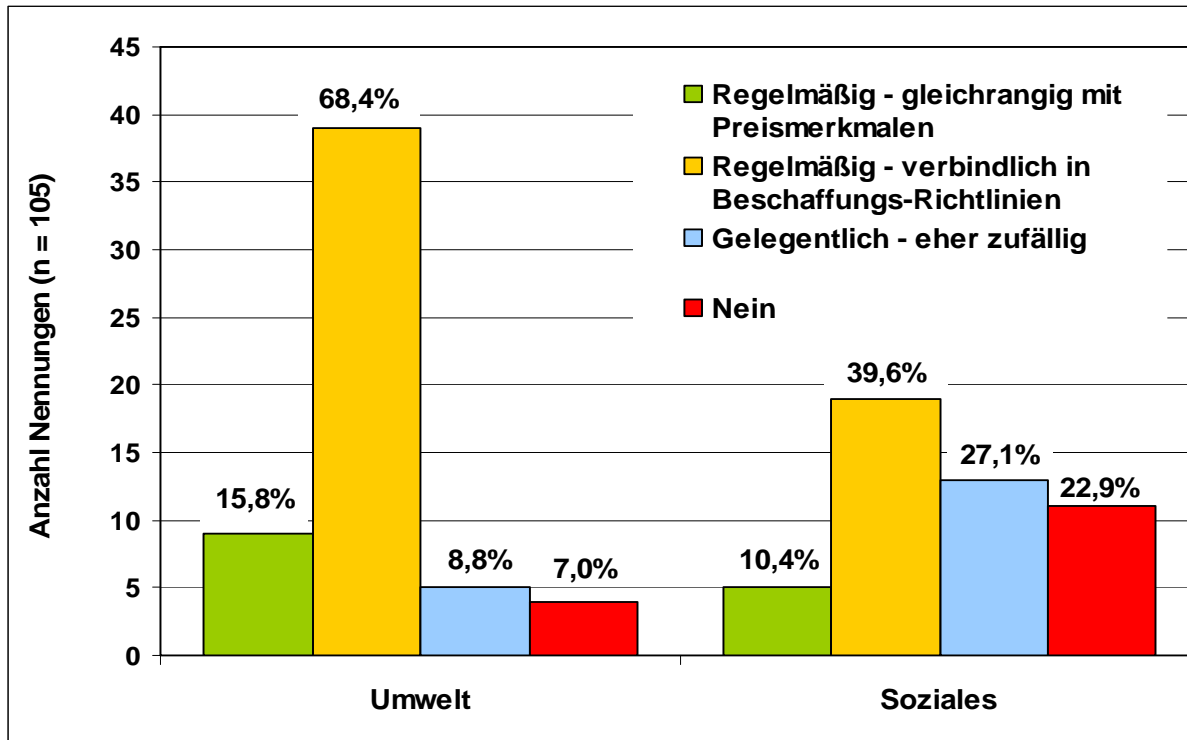


Abb. 8.9: Berücksichtigung von Umweltschutz- und sozialen Kriterien bei der Beschaffung, Mehrfachnennungen möglich, n = 53 (eigene Darstellung)

Diese Einschätzungen geben jedoch auch wieder, dass es in Bezug auf firmeninterne Beschaffungsrichtlinien noch ein vergleichsweise großes Verbesserungspotenzial gibt. Insbesondere im Zusammenhang mit der Aussicht auf eine künftig wachsende Bedeutung der sozialen Frage, darf erwartet werden, dass sich die Einschätzungen künftig in Richtung einer regelmäßig verbindlichen bzw. sogar gleichrangig mit Preismerkmalen erfolgenden Berücksichtigung der Sozialaspekte verschieben werden. Dass dieser Prozess aus gesellschaftspolitischer Sicht und im Hinblick auf die Orientierung der Unternehmen am Leitbild der Zukunftsfähigkeit wünschenswert und notwendig ist, bedarf an dieser Stelle keiner weiteren Ausführungen.

▪ **Welche Bedeutung haben unternehmensübergreifende Kooperationen für nachhaltigkeitsorientierte Innovationen ?**

Mit der zunehmenden Dynamik und Komplexität von Innovationsprozessen wird die Interaktivität in Innovationsnetzwerken und die Kooperation mit außerbetrieblichen Anspruchsgruppen (Politik, Behörden, Verbänden, Bürgern etc.) zunehmend wichtiger und wirft die Frage nach der Einschätzung verschiedener Kooperationsformen auf. Da die Umfrage über den Branchenverband abgewickelt wurde, schien die Frage nach der Bedeutung unternehmensübergreifender Kooperationen für die Nachhaltigkeitsorientierung und das Innovationsmanagement nahe liegend.

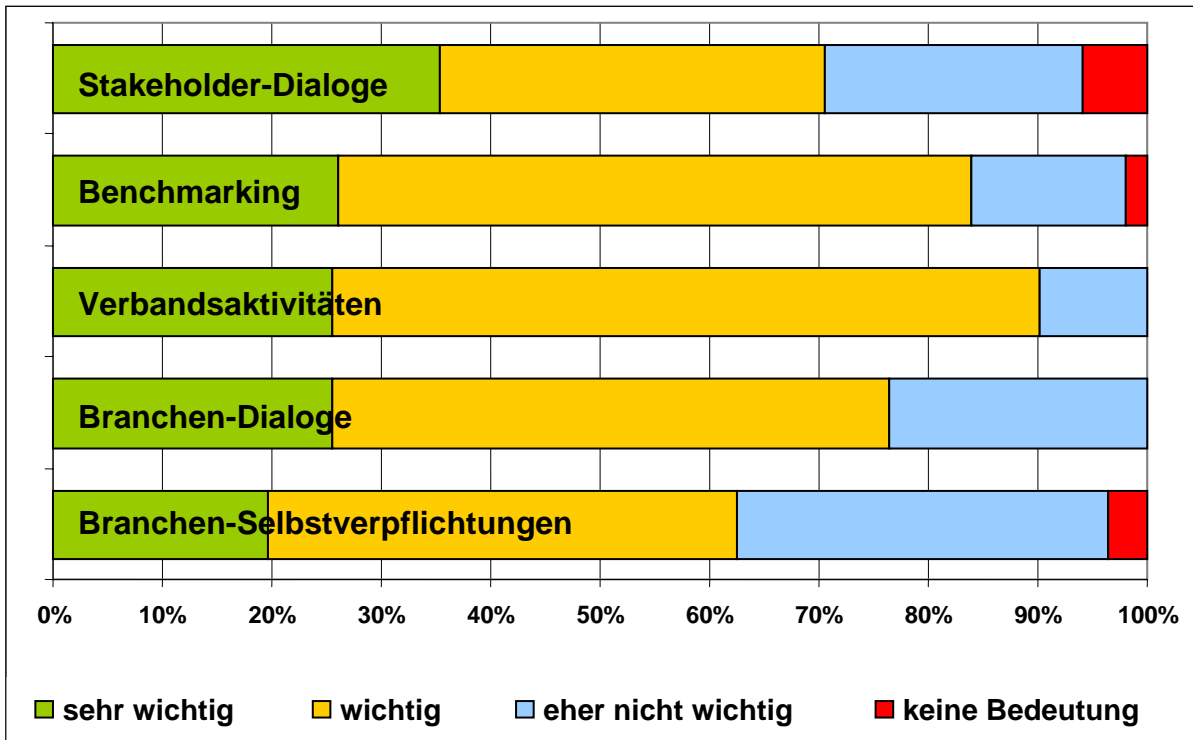


Abb. 8.10a: Bedeutung unternehmensübergreifender Kooperationen für nachhaltigkeitsorientierte Innovationen, $n_{\text{Einzelfragen}} = 50-53$ (eigene Darstellung)

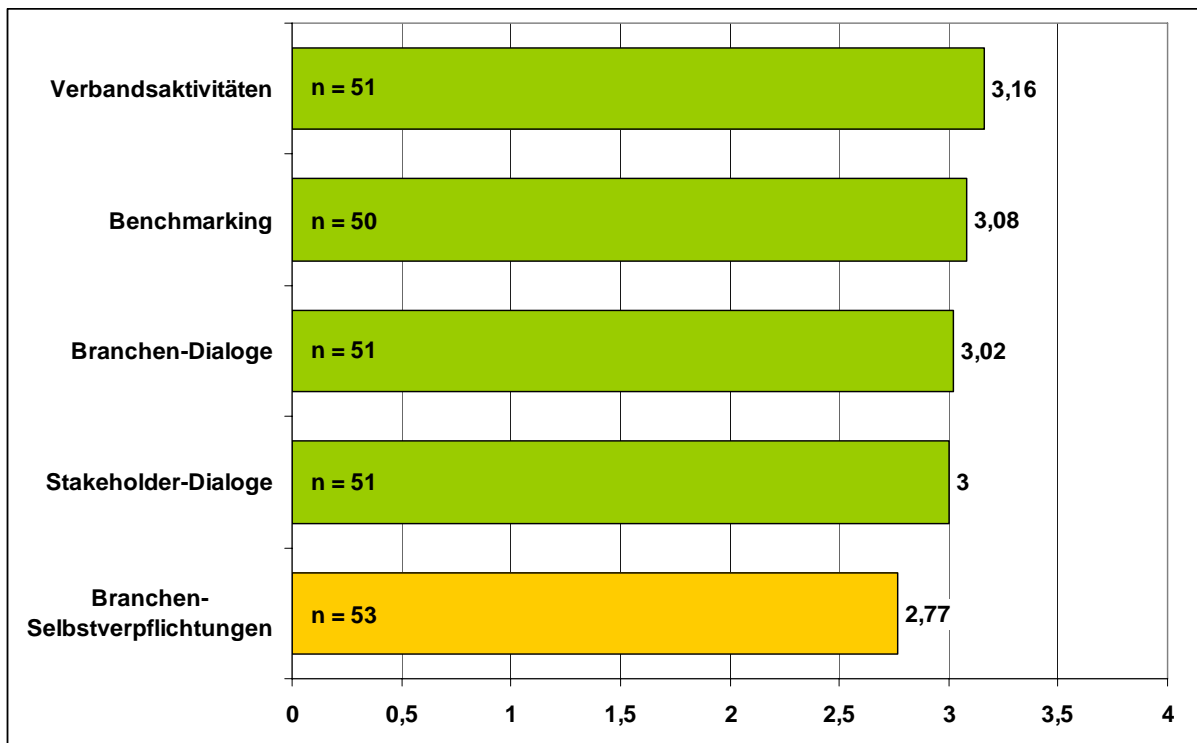


Abb. 8.10b: Bedeutung unternehmensübergreifender Kooperationen für nachhaltigkeitsorientierte Innovationen, $n_{\text{Einzelfragen}} = 50-53$ (eigene Darstellung)

Die fünf dabei zur Auswahl gestellten Aspekte Stakeholder-Dialoge, Benchmarking, Verbandsaktivitäten, Branchen-Dialoge und Branchen-Selbstverpflichtungen zeigten in der Bewertung der Experten nur vergleichsweise geringe Unterschiede in ihrer Priorisierung (vgl. Abb. 8.10a und b). So weisen zwar Stakeholder-Dialoge die höchste „sehr wichtig“-Bewertung von gut einem Drittel auf (weitere 35 % „wichtig“), allerdings liegt hier auch die mit 6 % höchste Rate „keine Bedeutung“. Benchmarking, Branchen-Dialoge und Verbandsaktivitäten weisen jeweils etwa ein Viertel sehr wichtiger Bewertungen auf, wobei insbesondere die Initiativen von Verbändeseite mit 90 % sehr wichtig und wichtig ein Spitzenresultat aufweisen (keiner der Befragten wies dieser Kategorie „keine Bedeutung“ zu)⁵³⁵.

Selbstverpflichtungen der Industrie auf Branchenebene wird im Vergleich zwar relativ die geringste Bedeutung beigemessen, immerhin ein Fünftel aller Befragten misst diesen als „Instrument zukunftsgerichteter Umweltpolitik“ indes eine sehr wichtige Stellung für nachhaltigkeitsorientierte Innovationen bei. Mehr als 40 % halten diese Strategie für wichtig, ein gutes Drittel für eher nicht wichtig, weniger als 4 % messen ihr keine Bedeutung zu. Aus umweltpolitischer Sicht ist dieser mit über 60 % dennoch erstaunlich hohe Zuspruch für freiwillige Selbstverpflichtungen von Unternehmen auf Branchenebene bemerkenswert. Zum einen signalisiert er, dass sich Unternehmen zunehmend mit „weichen Policy-Instrumenten“ beschäftigen, zum anderen macht er die Bereitschaft deutlich, sich mit direkten Wettbewerbern nicht nur zu messen, sondern gemeinsam verbindliche Regeln und Ziele zu formulieren und zu exekutieren.

Bei dieser Frage ergeben sich hinsichtlich der unterschiedlichen Darstellungsweisen in den Abb. 8.10a und b durchaus abweichende Interpretationen. Zwar wird Branchen-Selbstverpflichtungen in beiden Graphiken mit erkennbarem Abstand die geringste Bedeutung zugemessen, die übrigen vier Aspekte finden sich jedoch in gänzlich unterschiedlicher Reihenfolge. So wird Stakeholder-Dialogen bei der Darstellung der Mittelwerte in Abb. 8.10b – wenn auch nur mit knappem Abstand – lediglich die vierte Stufe eingeräumt, während diese Kooperationsform bei der Darstellung der Einzelaussagen deutlich an erster Stelle liegt (vgl. Abb. 8.10a). Verbandsaktivitäten kommt demnach eine vergleichsweise höhere Bedeutung zu, die sich wesentlich daraus ergibt, dass dieser Aspekt von keiner der befragten Personen als unwichtig gewertet wird. Die Bedeutung der parallelen Darstellung der Umfrageergebnisse in der genannten Form als Reflexion der Ergebnisse wird hieraus noch einmal sehr deutlich.

⁵³⁵ Zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass die Umfrage zeitlich parallel zu wesentlichen Prozessen der Implementierung der WEEE in Deutschland und somit dem Aufbau der Registerstelle EAR ablief (vgl. hierzu ausführlich Kap. 4.4 und 7.3). Die weit über das übliche Maß einer Verbändeaktivität hinausgehende Initiative des BITKOM an dieser Stelle mag dazu beigetragen haben, dass die hohe Bewertung der Verbandsaktivitäten zustande gekommen ist. Auf wenn die Übertragbarkeit auf eine andere (zeitliche oder räumliche) Situation nur schwer einzuschätzen ist, dürfen die Antworten als Motivation von Wirtschaftsverbänden gesehen werden, auch über ihre Kernaufgaben hinaus, zur Umsetzung politischer Prozesse beizutragen.

Die Abbildung der Bewertungen lediglich in einer der beiden Formen (Abbildungen 8.10a oder b) hätte an dieser Stelle zu durchaus abweichenden Interpretationen geführt, namentlich der überhöhten bzw. vernachlässigten Wichtigkeit spezifischer Faktoren. Die Kontrollfunktion der jeweiligen Paralleldarstellung ermöglicht an dieser Stelle somit eine Konsistenzprüfung der Resultate.

▪ **Wie wird sich die Verantwortung von Unternehmen im sozialen und ökologischen Bereich in den nächsten Jahren voraussichtlich entwickeln?**

Abschließend wurde die Frage gestellt, wie sich die unternehmerische Verantwortung hinsichtlich ökologischer und sozialer Fragen in nächster Zukunft entwickeln wird. Der überwiegende Teil der Unternehmensexperten erwartet in dieser Frage einen Bedeutungszuwachs sowohl der ökologischen als auch der sozialen Belange (vgl. Abb. 8.11). Mehr als zwei Drittel der Befragten geht davon aus, dass in Zukunft mehr Engagement im Umweltbereich gefordert wird, gut 30 % schätzen, dass dessen Bedeutung in etwa gleich bleiben wird. Nur eine Person (entspricht knapp 2 % der Befragten) geht davon aus, dass die Unternehmensverantwortung im ökologischen Bereich sinken wird. Für soziale Fragestellungen zeigt sich in der Tendenz das gleiche, in der konkreten Ausprägung bzw. Gewichtung hingegen ein deutlich abgeschwächtes Bild. So erwarten hier weniger als 60 % der Befragten eine zunehmende Bedeutung, ein gutes Drittel geht von einer gleich bleibenden Bedeutung aus. Immerhin mehr als 7 % hält eine abnehmende Wichtigkeit für wahrscheinlich.

Die Frage war bewusst unspezifisch gestellt worden, um unabhängig von konkret bewertbaren Aussagen, sozusagen „das Bauchgefühl“ der Unternehmensvertreter zu erfragen. Hinsichtlich der übrigen Bewertungen zu spezifischen Fragen und Instrumenten im Bereich des Umweltschutzes erstaunt die Einschätzung steigender ökologischer Verantwortung von mehr als zwei Dritteln der Befragten kaum. Erstaunlich erscheint hingegen die relative geringere Gewichtung des sozialen Bereichs. Der persönlichen Einschätzung des Verfassers nach werden insbesondere diese Fragen künftig einen weit höheren Stellenwert genießen, wie zahlreiche aktuelle Entwicklungen belegen. So bewertet beispielsweise Stiftung Warentest seit einiger Zeit nicht lediglich Produkte, sondern zudem die unternehmerische Verantwortung im ökologische und sozialen Bereich. Die internationale Standardisierungsorganisation ISO arbeitet seit 2005 an der Erstellung von Standards für Corporate (Social) Responsibility. Die politischen Strategien wie beispielsweise der Europäischen Union zu CSR und des Global Compact der Vereinten Nationen greifen CSR-Fragen verstärkt auf. Hinzu kommen verstärkt Aktionen von Verbraucherschutzorganisationen, die soziale Missstände aufgreifen und auf die Übernahme (globaler) Verantwortung durch die Unternehmen auch für die Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer Zulieferindustrien in Schwellenländern kämpfen.

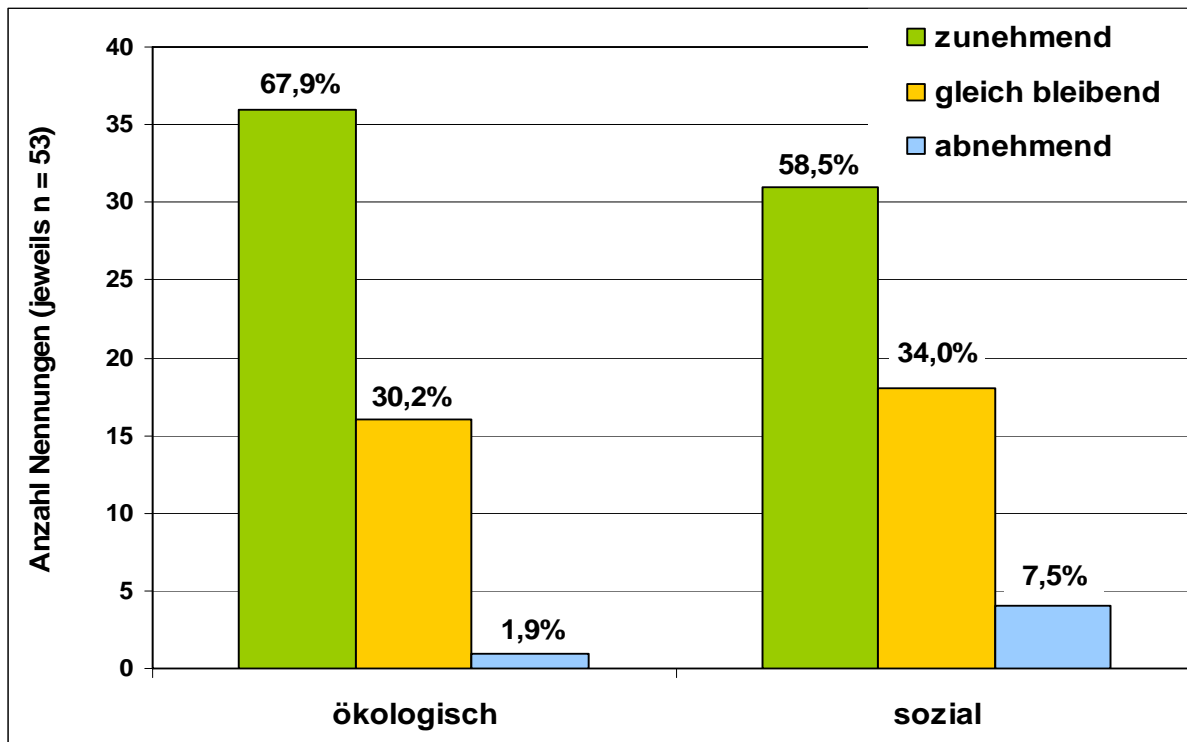


Abb. 8.11: Künftige Entwicklung unternehmerischer Verantwortung im ökologischen und sozialen Bereich, $n_{\text{Einzelfragen}} = 53$ (eigene Darstellung)

Ursache für diese unterschiedliche Einschätzung könnte sein, dass die befragten Experten in der Mehrzahl aus den Umweltaffeilungen der Unternehmen stammen. So wird zum einen der eigene Hintergrund erfahrungsgemäß stärker beleuchtet bzw. wichtiger eingeschätzt, als es andere (neue) Themen sind. Zum anderen lässt sich hieraus die Notwendigkeit ablesen, die sozialen Themen in den Unternehmen künftig mit einer eigenen stärkeren Gewichtung zu versehen. Die bislang häufig zu beobachtende Entscheidung nicht weniger Unternehmen, die Themen Zukunftsfähigkeit und CSR den Umweltverantwortlichen „mit aufs Auge zu drücken“ dürfte der Wichtigkeit dieser Themen künftig kaum gerecht werden können. Angesichts der eingangs beschriebenen Komplexität heutiger Anforderungen an den Umweltschutz und der in den kommenden Jahren anstehenden weiteren Gesetzgebungen sind die betreffenden Abteilungen bereits momentan gut ausgelastet. Wichtig erscheint es daher, die bislang lediglich als „weiche Faktoren“ wahrgenommenen Themen wie Nachhaltigkeit und CSR strategisch in der Organisation und Kultur der Unternehmen abzubilden, anstatt sie „im Nebenbei“ abzuhandeln. Vielfache Chancen auf neue Ideen, innovative Geschäftsfelder und ein zukunftsgerichtetes Image dürften ansonsten ungenutzt bleiben.

Das soziale Fragen in CSR-Reports bislang auch aus Sicht der Adressaten nicht zufriedenstellend betrachtet werden, zeigt der Global Stakeholder Report 2005⁵³⁶. So erwarten von insgesamt 495 Befragten mehr als 70 % in CSR-Berichten eine

⁵³⁶ Pleon 2005.

umfassende Behandlung von Umweltthemen, 65 % erwarten eine eingehende Befassung mit sozialen Fragen, lediglich 38 % erhoffen sich ausführliche Informationen zu wirtschaftlichen Fragen. Betrachtet man statt der Erwartungshaltung hingegen die tatsächliche Zufriedenheit, so zeigt sich, dass zwar immerhin drei Viertel der Befragten sich einigermaßen über Umweltthemen informiert sehen (voll zufrieden 12,1 %), mit der Darstellung der Sozialthemen in den CSR-Reports hingegen lediglich 6,5 % voll zufrieden sind und nur rund 55 % ihre Wünsche an die Sozialberichterstattung „to some extend“ befriedigt sehen (ökonomische Themen liegen hier mit 9,5 % voller und 61 % eingeschränkter Zufriedenheit zwischen den ökologischen und den gesellschaftlichen Themen).

▪ **Wo sehen Sie mittelfristig noch deutliche Entlastungspotenziale für die Umwelt?**

Betrieblicher Umweltschutz und die ökologische Optimierung von Infrastrukturen und Endgeräten sind seit längerem Entwicklungsschwerpunkte der ITK-Industrie. Trotz der bereits erreichten Erfolge kann die Diskussion über umweltorientierte Entwicklungsziele indes nicht als abgeschlossen gelten. Daher wurden die Teilnehmer der Umfrage gebeten, anzugeben, an welcher Stelle – auf Ebene des eigenen Unternehmens sowie auf Ebene der Branche – künftige Umweltentlastungspotenziale gesehen werden (vgl. Abb. 8.12). Für die Unternehmung nennen nahezu 70 % der Experten hierbei zunächst die ökologische Optimierung der Lieferantenkette (bezogen auf die Ebene der ITK-Branche liegt dieser Aspekt mit knapp 53 % auf dem zweiten Rang). Mit deutlichem Abstand folgt für das eigene Unternehmen eine umweltverträgliche Produktgestaltung (knapp 55 %), mit jeweils leicht sinkenden Abständen werden Kundeninformation und Verbraucheraufklärung (über 47 %), Systemlösungen für umweltschonende Produktnutzung (über 41 %), das Remarketing gebrauchter Geräte (fast 38 %) bzw. der betriebliche Umweltschutz (34 %) als mögliche Entlastungspotenziale für die Umwelt genannt. Bei der Branchenbetrachtung nimmt das „Design for Environment“ mit mehr als 62 % und einem deutlichen Vorsprung von knapp 10 % den ersten Platz ein. Hier werden mit weniger als 4 % Unterschied relativ gleichbedeutend die vier Aspekte Optimierung der Lieferantenkette, Kunden- und Verbraucherinformation, Systemlösungen bzw. der betriebliche Umweltschutz genannt. Etwas abgeschlagen folgt für die Branche mit 43 % das Remarketing von Altgeräten.

Erstaunlich sind in diesem Zusammenhang die teils signifikanten Bewertungsunterschiede zwischen einem ökologischen Entlastungspotenzial auf Ebene des eigenen Unternehmens im Gegensatz zu den Verbesserungspotenzialen auf Ebene der gesamten Branche. So bewerten die Teilnehmer – abgesehen vom Optimierungspotenzial der Lieferantenkette – sämtliche Maßnahmenfelder mit höheren Handlungsmöglichkeiten auf Ebene der Branche. Dieses ließe sich nach dem Motto interpretieren: „Bei uns ist alles in Ordnung, aber die anderen sollten vor ihrer Haustür kehren.“

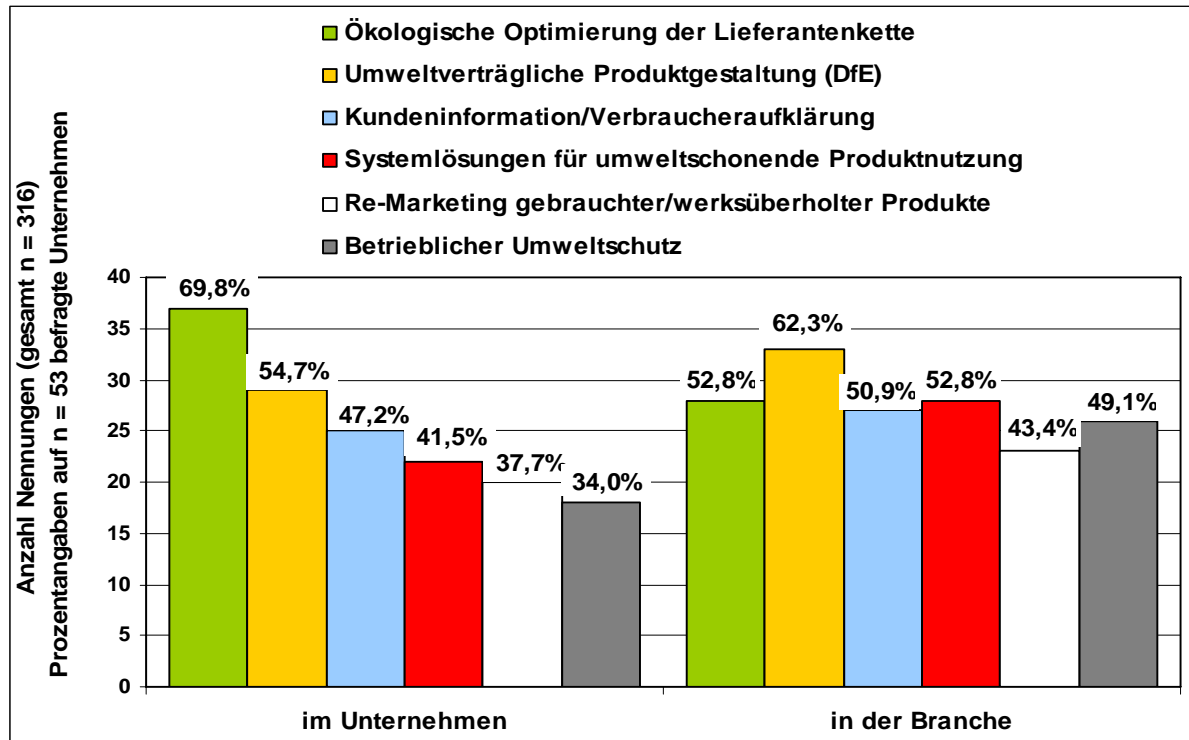


Abb. 8.12: Mittelfristige Entlastungspotenziale für die Umwelt, Mehrfachnennungen möglich, n = 53 (eigene Darstellung)

Eine solche Haltung lässt sich indes aus den übrigen Antworten der Befragten im Rahmen der Branchenaktivitäten des BITKOM nicht ableiten. Mag man die Höhergewichtung des Branchenpotenzials darauf zurückführen, dass der Einblick in das eigene Unternehmen besser als der in die Breite einer ganzen Industriebranche ist, so deuten die Ergebnisse darauf hin, dass ein Großteil der Unternehmen davon ausgeht, in ihrem eigenen Einflussbereich bereits ein Gutteil der Potenziale ausgeschöpft zu haben. Insbesondere gilt dieses für einen Aspekt wie den betrieblichen Umweltschutz, dem nur noch ein vergleichsweise geringes Entlastungspotenzial eingeräumt wird. Diese Auslegung ließe sich stützen durch den bereits heute sehr hohen Anteil an Unternehmen, die ein Umwelt- und Qualitätsmanagementsystem einsetzen (Stichwort Prozessoptimierung in Abb. 8.5).

Das sehr hohe Entlastungspotenzial, das einer ökologischen Optimierung der Lieferantenkette beigemessen wird, führt von der Betrachtung der Kern-Umweltthemen zum Thema Supply-Chain-Management und zur Logistik, die traditionell eine stärkere Verankerung in der Betriebswirtschaft haben. Zur Frage der umweltfreundlichen und kosteneffizienten Gestaltung von Zulieferketten und Supply-Webs sind in den letzten Jahren zahlreiche Forschungsprojekte, teils mit Fokus auf die Elektro- und Elektronikindustrie, durchgeführt worden, auf die an dieser Stelle verwiesen sei⁵³⁷.

⁵³⁷ Vgl. u. a. Lamming & Hampson 1996, Walton et al. 1998, Hesselbach et al. 2001, Spengler & Schröter 2002, Spengler et al. 2002a; b, Eckerth 2004, Spengler & Herrmann 2004.

Erwähnenswert ist zudem die vergleichsweise hohe Bewertung von Kundeninformationen bzw. Verbraucheraufklärung und von Systemansätzen für die Gebrauchsphase von Produkten (Ränge 3 und 4 auf Unternehmenslevel, Ränge 2 und 3 auf Branchenebene). Der Ansatz, auch die Nutzer der Informations- und Kommunikationstechnik mit in die Entwicklung umweltentlastender Innovationen einzuschließen ist zweifellos zu unterstützen. Vor dem Hintergrund, dass der bei weitem größte Teil des Energieverbrauchs von ITK-Geräten während der Nutzungsphase zu verzeichnen ist, gewinnen Systemlösungen zur umweltfreundlichen Nutzung und der damit einhergehenden (oder vorgelagerten) Verbraucherinformation eine besondere Wichtigkeit.

In wie weit ein Mismatch zwischen der persönlichen Informationsmöglichkeit (und dem Vermögen einer objektiven Einschätzung) hinsichtlich des eigenen Unternehmens innerhalb seiner Branche besteht, lässt sich nur sehr schwer bewerten. Zwar liegen zu spezifischen Fragen Benchmarks und Rankings vor, dennoch ist ein kompletter Überblick über alle sechs genannten Themenfelder sowohl für die eigene Firma wie auch für die ITK-Industrie wohl nur schwer durchführbar. Die Aussagen zum weiteren Entlastungspotenzial auf Branchenebene dürfen demnach auch ein Stückweit als Aufforderung an die Wirtschaftsverbände verstanden werden, diese Themen – wie intensiv geschehen beim Thema Altgeräte – frühzeitig aufzugreifen und aktiv mit zu gestalten⁵³⁸.

Welche Vision(en) verfolgt Ihr Unternehmen ?

Die Aktivitäten von Unternehmen im Bereich des Umweltschutzes und der Nachhaltigkeit stehen oft in einem engen Zusammenhang mit deren spezifischen Unternehmenskulturen, -Leitbildern und -Visionen. Eine zukunftsfähige Unternehmensentwicklung gestaltet sich ebenso wie diese als ein Such-, Lern- und Gestaltungsprozess, dessen eine wesentliche Voraussetzung die Langfristigkeit ist. Vor diesem Hintergrund wurden die Unternehmen in der vorletzten Frage ohne die Vorgabe möglicher Antwort-Optionen nach ihren übergreifenden Unternehmensvisionen im technologischen, sozialen und ökologischen Bereich befragt⁵³⁹.

Als technologische Visionen wurde dabei häufig die Durchdringung der Arbeits- und Lebenswelt mit mikroelektronischen, weitgehend drahtlos vernetzten Komponenten, das

⁵³⁸ In wie fern das Thema Remarketing gebrauchter Produkte auf Branchenebene kausal die niedrigste Bewertung zum künftigen Entlastungspotenzial erhalten hat, gerade weil die Verbände im Zuge der politischen Vorgaben diesen Bereich bereits sehr umfangreich gestaltet haben (vgl. Kap. 4.6.3 und 7) lässt sich statistisch leider nicht absichern. Zumindest dürften diese Aktivitäten zur vorliegenden Bewertung beigetragen haben.

⁵³⁹ Diese Einteilung gilt analog zur Unterteilung der drei Nachhaltigkeitssäulen in Wirtschaft, Umwelt und Soziales.

so genannte „Pervasive Computing“ oder „Ubiquitous Computing“, genannt⁵⁴⁰. Mit Blick auf die soziale Dimension ragen die Kundenorientierung und der Ausbau der gesellschaftlichen Verantwortung hervor, die Umsetzung des Konzepts Corporate Social Responsibility wird als ständige und visionäre Aufgabe verstanden. Im ökologischen Bereich zielen die Visionen einerseits auf einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Stoff- und Energieströme entlang der Wertschöpfungsketten, zum anderen werden konkrete Langfristziele wie die "Zero Waste Company" oder ein "100%iges Reuse" als Ziel der unternehmensinternen Umweltmanagementprozesse genannt. Einige Visionen werden nachfolgend exemplarisch aufgeführt:

Technologisch

- „Entwicklung neuer Ressourcen schonender Technologien“
- „Technologieführerschaft (To be the winner of the 21st century)“
- „Änderung vom analogen zum digitalen Produktportfolio“
- „Vorsprung durch Fortschritt (Life goes mobile)“
- „Intelligence everywhere (Powering the Information Age)“
- „Höchste Kundenzufriedenheit bei wirtschaftlicher Verträglichkeit“

Sozial

- „Fortwährende Wahrnehmung der sozial-kulturellen Verantwortung“
- „Verpflichtung zur sozialen Verantwortung (Sozial-Charta)“
- „Zum Wohl der Gesellschaft beitragen (CSR)“
- „To be a good global citizen with reliability and appeal“
- „Starke Bindung und Beteiligung der Mitarbeiter an Unternehmen“
- „We aim to continuously improve and expand the reach, scale and impact on communities“
- „Den Menschen und der Zukunft verpflichtet“

Ökologisch

- „Entwicklung umweltverträglicher Produkte und Entlastung der Umweltmedien“
- „Verbesserung der Produkte im gesamten Produktlebenszyklus“
- „100% Reuse, Zero Waste“
- „Continous improvement“
- „Become the Leader in environmental management (environmental rating No. 1)“

⁵⁴⁰ Gelegentlich wird auch der Begriff „Ambient Intelligence“ verwendet.

▪ **Bitte überprüfen Sie folgende Aussagen !**

Abschließend wurden die Unternehmensvertreter um die Bewertung der folgenden vier Statements gebeten, die in Verbindung mit den vorherigen Fragen einerseits als methodische Kontrollfragen, andererseits als Ausblick gestaltet wurden (vgl. Abb. 8.13).

▪ **„Das Nachhaltigkeits-Thema bietet wichtige Impulse für das Innovationsmanagement im Unternehmen.“**

Über drei Viertel der Befragten stimmen der Aussage zu, dass das Nachhaltigkeits-Thema wichtige Impulse für das Innovationsmanagement eines Unternehmens liefert, knapp 8 % weisen diese Aussage zurück, 17 % lassen die Frage offen. Dieses unterstreicht abschließend noch einmal den allgemeinen Stellenwert, den die befragten Unternehmen dem Thema Zukunftsfähigkeit insgesamt beimessen. In wie weit die für eine reale Implementierung dieser Einschätzung in die Prozesse der Unternehmen notwendige und systematische Verbindung der vornehmlich befragten Umweltabteilungen und der Verantwortlichen für Produktinnovation und Unternehmensstrategie bereits Realität ist, lässt sich aus der vorliegenden Bewertung nicht ablesen. Zahlreiche persönliche Gespräche des Verfassers mit Unternehmensvertretern zeigen, dass an dieser Stelle noch einiger Verbesserungsbedarf besteht.

▪ **„Internationale Harmonisierung der Umwelt-, Technologie- und Wirtschaftspolitik ist wichtige Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung der IKT-Industrie.“**

Der Aussage, dass eine internationale Harmonisierung auf den Politikfeldern Umwelt, Technologie und Wirtschaft wesentliche Voraussetzung für die Nachhaltigkeitsorientierung im ITK-Sektor ist, wird von fast 87% der Befragten zugestimmt. Da lediglich rund 11% keine klare Einschätzung vorzunehmen wissen und nur 2% die Aussage verneinen, genießt diese Aussage die höchste Zustimmungsrates unter den vier Fragestellungen. Angesichts der eingangs angedeuteten „Kontrollfunktion“ der vorliegenden vier Fragen zur Absicherung der zuvor ermittelten Ergebnisse ergibt sich eine konsistente Aussage zur Bedeutung der Harmonisierung in internationalen Märkten. Die höchste Zustimmung bestätigt vor allem die Aussage, dass sich kleinteilige Gesetzesregelungen in regionalen Märkten negativ für die Zukunftsorientierung der Unternehmen auswirken können. Positiv steuernd einwirken, können nationale Umwelt-, Technologie- und Wirtschaftspolitiken vor dem Hintergrund global vernetzter Produktionszusammenhänge indes nur sehr begrenzt.

- **„Globaler Wettbewerbsdruck vergrößert Handlungsoptionen für eine Nachhaltigkeits-Orientierung.“**

Zwar findet auch die These, dass der globale Wettbewerbsdruck die Handlungsoptionen für eine Nachhaltigkeits-Orientierung generell vergrößert, mit knapp 60 % eine breite Zustimmung bei den befragten Unternehmensvertretern. Dennoch wissen mehr als 21 % der Experten hierzu keine klare Einschätzung vorzunehmen, fast jeder fünfte Teilnehmer verneint die These sogar (in beiden Fällen die höchsten Werte der vier Fragen). Dieses deutet darauf hin, dass die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen im globalen Kontext von den Firmenvertretern auf der Ebene der deutschen Unternehmung entweder nur schwer einzuschätzen ist oder aber dieser Aspekt aufgrund seiner erheblichen Komplexität im globalen Zusammenhang noch weiterer Analysen bedarf.

- **„Zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien müssen Verbraucher verstärkt angesprochen werden.“**

Mehr als 81 % der Befragten stimmen der Aussage zu, dass zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in Unternehmen verstärkt auch die Konsumenten anzusprechen und einzubeziehen sind. Weniger als 4 % verneinen diese Feststellung (15 % können keine Antwort abschätzen). Diese Bewertung scheint konsistent mit den vorherigen Aussagen zur Bedeutung der Konsumenten (insbesondere bei der Frage nach künftigen Entlastungspotenzialen) zu sein. Sie spiegelt zudem wider, dass eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsorientierung die Verbraucher nicht außen vor lassen kann und an dieser Stelle neue Herausforderungen gleichermaßen für die Umwelt- wie für die Kommunikations- und Marketingabteilungen der Unternehmen bestehen.

Schlussfolgerungen

Die vorliegende Befragung liefert deutlichen Aufschluss über die Bedeutung des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung bei großen Unternehmen der Informations- und Kommunikationstechnik in Deutschland. Demnach spielt Nachhaltigkeit als Leitbild bereits heute eine sehr wichtige Rolle und dürfte künftig noch weiter an Bedeutung zunehmen. Angesichts der komplexen Themenzusammenhänge und der sehr unterschiedlichen Unternehmensstrukturen und -kulturen ist die Bewertung der vorliegenden Analysen indes nicht einfach. Setzt man beispielsweise die eingangs genannten Kriterien der ifo-Studie „Ökoradar“ als Bewertungsmaßstab an, so wären Unternehmen als „nachhaltigkeitsorientiert“ zu bezeichnen, sofern sie über ein Umweltmanagementsystem verfügen, parallel weitergehende ökologische und soziale Anforderungen beispielsweise im Beschaffungswesen berücksichtigen und darüber hinaus einen

Verhaltenskodex etabliert haben. „Umweltmanagementorientiert“ wäre ein Unternehmen, das Managementsysteme wie ISO 14001 oder EMAS einsetzt oder zumindest plant und daneben bei der Beschaffung regelmäßig ökologische Kriterien berücksichtigt und eine Umweltberichterstattung vornimmt. „Passiv“ sind Unternehmen, die keines dieser Kriterien erfüllen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ist insbesondere die Abgrenzung zwischen einer Orientierung auf Nachhaltigkeit und Umweltmanagement nach wissenschaftlichen Kriterien nicht klar vorzunehmen.

Aus diesem Grund wurde abweichend von der oben erwähnten Dreiteilung des Ökoradars eine weitere „Misch-Kategorie“ eingeführt, die den Übergang von umweltmanagementorientierter Wirtschaftsweise zu nachhaltigkeitsorientiertem Wirtschaften andeutet. Sie soll der Einfachheit halber „Umweltmanagementorientiert *plus*“ genannt werden. Zu fassen sind hierunter Unternehmen, welche die Anforderungen der mittleren Gruppe erfüllen darüber hinaus jedoch weitere Aktivitäten wie z. B. die Berücksichtigung sozialer Belange bei der Beschaffung oder eine sehr hohe Bedeutung der Nachhaltigkeits-Berichterstattung zeigen. Durch fehlende Implementierung von Verhaltenscodizes oder nicht regelmäßig berücksichtigter sozialer und ökologischer Fragen bei der Beschaffung, lassen sich diese Unternehmen (noch) nicht zu der Gruppe der Nachhaltigkeitsorientierten zuordnen. Daher bietet sich die Ausweitung auf diese dritte „Übergangsgruppe“ an⁵⁴¹.

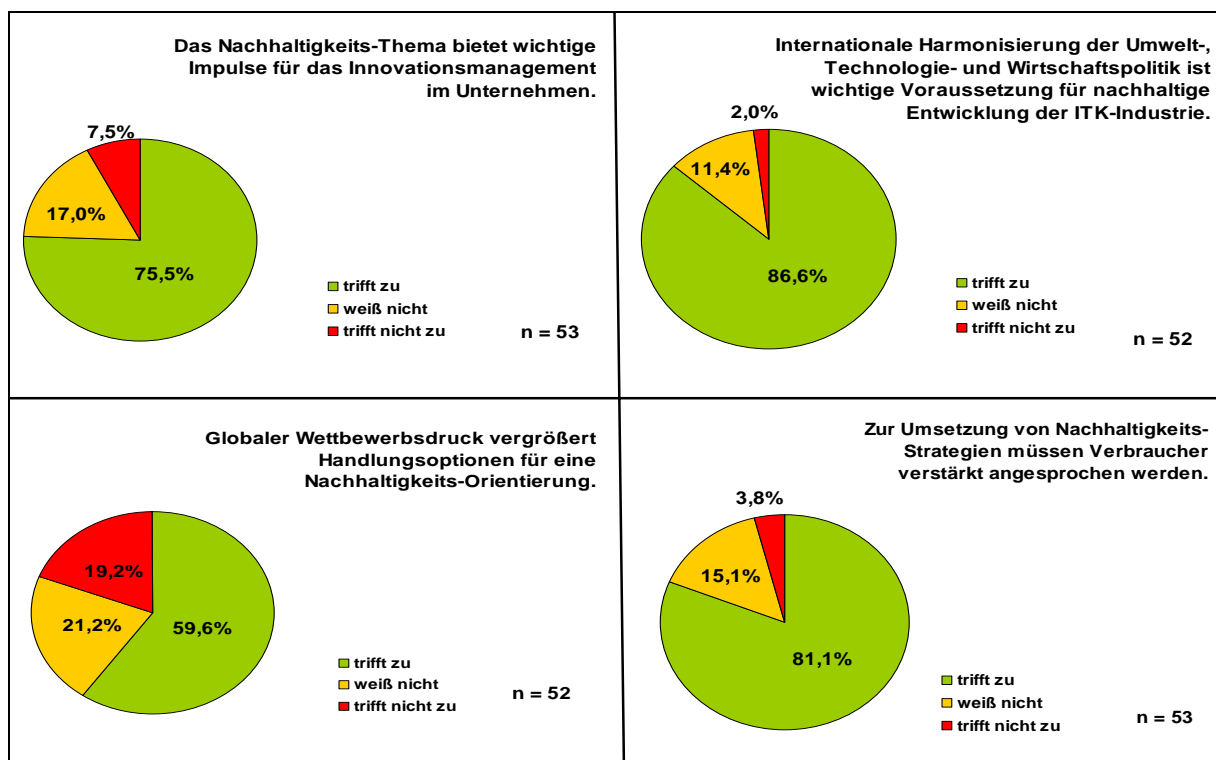


Abb. 8.13: Bewertung bestimmter Thesen in Bezug auf Nachhaltigkeits-Innovationen bzw. -strategien, n_{Einzelfragen} = 52-53 (eigene Darstellung)

⁵⁴¹ Nicht zuletzt aufgrund der geringen Zahl passiver Unternehmen, scheint eine Übergangskategorie zwischen „passiv“ und „umweltmanagementorientiert“ an dieser Stelle nicht notwendig.

Dieser Einteilung in vier Kategorien folgend ergibt sich für die deutsche ITK-Industrie ein insgesamt sehr positives Bild (vgl. auch Abb. 8.14). So sind fast 57 % der Befragten den nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen zuzuordnen, fast 19 % fallen unter die Gruppe „Umweltmanagementorientiert *plus*“, weitere 13 % unter „Umweltmanagementorientiert“. Lediglich vier der befragten 53 Firmen (7,5 %) sind passiv, bei zwei Unternehmen war keine Zuordnung nach den genannten Kriterien möglich⁵⁴².

Unabhängig von der Aufnahme einer weiteren Kategorie soll an dieser Stelle ein kurzer Vergleich mit der repräsentativen Untersuchung „Ökoradar“ des ifo-Instituts für das produzierende Gewerbe aus dem Jahre 2001 erfolgen. Dort lag der Prozentsatz der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen bei knapp 18 %, als umweltmanagementorientiert wurden 25%, als passiv mehr als 47% der Unternehmen identifiziert. Der betreffenden Studie zufolge entsprachen große Unternehmen⁵⁴³ mit den Nachhaltigkeitskriterien wesentlich häufiger als kleine Unternehmen (66% Nachhaltigkeitsorientierung, 19% Umweltmanagementorientierung und 15% passiver Bewertung).

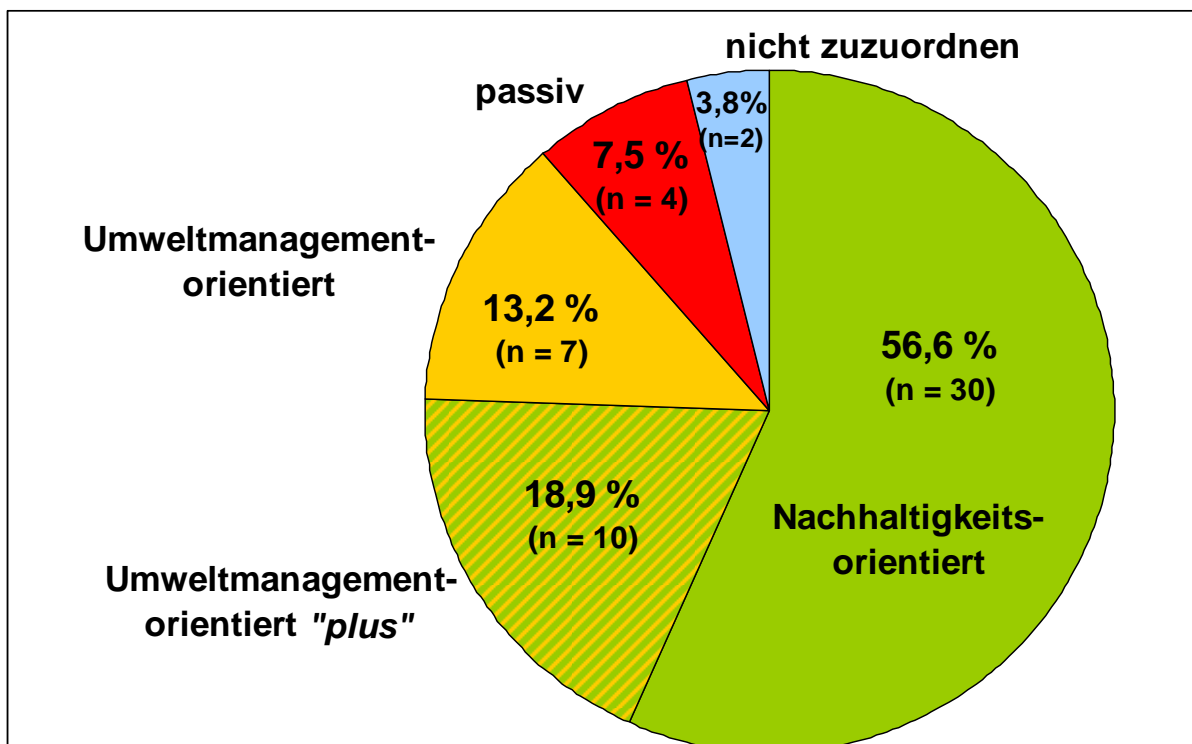


Abb. 8.14: Kategorisierung der Unternehmen, n = 53 (eigene Darstellung)

⁵⁴² Es handelt sich hierbei um die Software-Unternehmen SAP und Microsoft. Beide Unternehmen weisen eine starke Nachhaltigkeitsorientierung auf, haben allerdings – aufgrund der fehlenden „typischen“ Umweltprobleme von Hardwareherstellern – beispielsweise keine entsprechenden Umweltmanagementsysteme im Einsatz. Eine Eingruppierung in passive Unternehmen verbietet sich aufgrund umfangreicher Berichterstattung und zahlreicher Aktivitäten insbesondere im sozialen Bereich. Eine Eingruppierung zur Nachhaltigkeit würde allerdings nicht nach den genannten Kriterien erfolgen, so dass diese beiden Firmen aus der Benennung ausgespart wurden, um Verzerrungen zu vermeiden.

⁵⁴³ Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten.

Ein Vergleich mit den vorliegenden Befragungsergebnissen wird allerdings durch eine Reihe von Faktoren erschwert. So lag die ifo-Studie etwa vier Jahre früher als die vorliegende Erhebung, was dazu beigetragen haben dürfte, dass die Verankerung der Nachhaltigkeitsfragen in Unternehmen noch nicht so stark war und mittlerweile weiter vorangeschritten ist. Auf methodische Unterschiede im Aufbau des Fragebogens oder der Gewichtung von Einzelkriterien soll an dieser Stelle nicht weiter fokussiert werden. Wesentlich dürfte aber der Hinweis auf die sehr unterschiedliche Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen sein. So sind Großunternehmen der global agierenden ITK-Wirtschaft weit stärker mit Fragen umweltfreundlicher Beschaffung oder sozialer Verantwortung befasst, als es beispielsweise ein mittelständisches Unternehmen des produzierenden Gewerbes mit alleinigem Sitz in Deutschland ist, was ein weiterer Grund für eine deutlich höhere Nachhaltigkeitsorientierung der ITK-Unternehmen in der vorliegenden Studie im Vergleich zu der angesprochenen ifo-Studie sein dürfte.

Abschließend sollen die – für Umfragen typischerweise geltenden – methodischen Schwächen angesprochen werden. So stellen die Antworten Selbsteinschätzungen der Unternehmen dar und sind zumeist von den Verantwortlichen für Umwelt- und Qualitätsmanagement beantwortet worden. In wie fern sich hieraus eine Verschiebung der Ergebnisse für den Fall erwarten ließe, dass andere Abteilungen die Fragebögen erhalten hätten, lässt sich kaum abschätzen. Wichtig zu erwähnen ist indes, dass kleine und mittlere ITK-Unternehmen bei der Befragung nur unzureichend berücksichtigt werden konnten. Bei letzteren dürfte sich die Bedeutung des Nachhaltigkeitsdiskurses erheblich anders (negativer) darstellen. Während etablierte Unternehmen der „Old-Economy“ Umweltschutzaufgaben in der Regel in das Unternehmen integriert haben und gegenüber Nachhaltigkeitsfragen sehr sensibilisiert sind, trifft dies auf die vielen neuen Unternehmen (vermutlich noch) nicht zu. Eine systematische Integration von Umwelanforderungen und insbesondere eine Umsetzung von Nachhaltigkeitsanforderungen dürften bei diesen daher bisher weitgehend unterrepräsentiert sein. Allerdings zeigen eine Reihe an Softwarefirmen und Service Providern seit einiger Zeit erstaunliche Aktivitäten, die sich insbesondere auch im sozialen Bereich zeigen. Mit Blick auf die Zielgruppe der ITK-Wirtschaft in Deutschland stellt sich – insbesondere auch für die Unternehmensverbände – in Zukunft daher die Aufgabe, das Leitbild einer Nachhaltigen Entwicklung bei einem größeren Kreis von Unternehmen der ITK-Branche zu etablieren.

Während sich die Produzenten lange Zeit mehrheitlich an vergleichsweise eng umrissenen ökologischen Fragestellungen orientierten, zeigten viele „Enabler“⁵⁴⁴ eine vornehmlich technologische Orientierung auf gesellschaftspolitische Fragen. In den letzten Jahren lässt sich in beiden Fällen der Trend beobachten, dass sich Unternehmen zunehmend als „Corporate Citizens“, als verantwortungsbewusste Mitglieder der

⁵⁴⁴ Als Enabler sollen hier Unternehmen verstanden werden, die Software-Technologien oder Services, jedoch keine Hardwareprodukte anbieten.

Gesellschaft verstehen, zahlreiche „Corporate Citizen-“, oder „Corporate Responsibility-Reports“ belegen diesen Wandel⁵⁴⁵. Die mittlerweile recht umfangreiche Debatte zur Citizenship kann an dieser Stelle nicht im notwendigen Umfang und der im Kontext der vorliegenden Studie notwendigen Tiefe diskutiert werden. Überblicksartig sei an dieser Stelle daher auf drei Ebenen – den Objektbereich der Corporate Citizenship im engeren, weiteren und weitesten Sinne – verwiesen (vgl. Abb. 8.15):

- Corporate Citizenship im engen Sinne wird demnach verstanden als „ein Teilaspekt von Corporate Social Responsibility und beschreibt das Engagement von Unternehmen zur Lösung sozialer Probleme im lokalen Umfeld des Unternehmens und seiner Standorte“⁵⁴⁶
- Corporate Citizenship im weiten Sinne beschreibt „Aktivitäten, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen“⁵⁴⁷
- Corporate Citizenship im weitesten Sinne ist zu verstehen als „die bewusste Gestaltung sämtlicher gesellschaftlich relevanter Auswirkungen der Aktivitäten von Unternehmen, auch und vor allem im Bereich des Kerngeschäfts“⁵⁴⁸

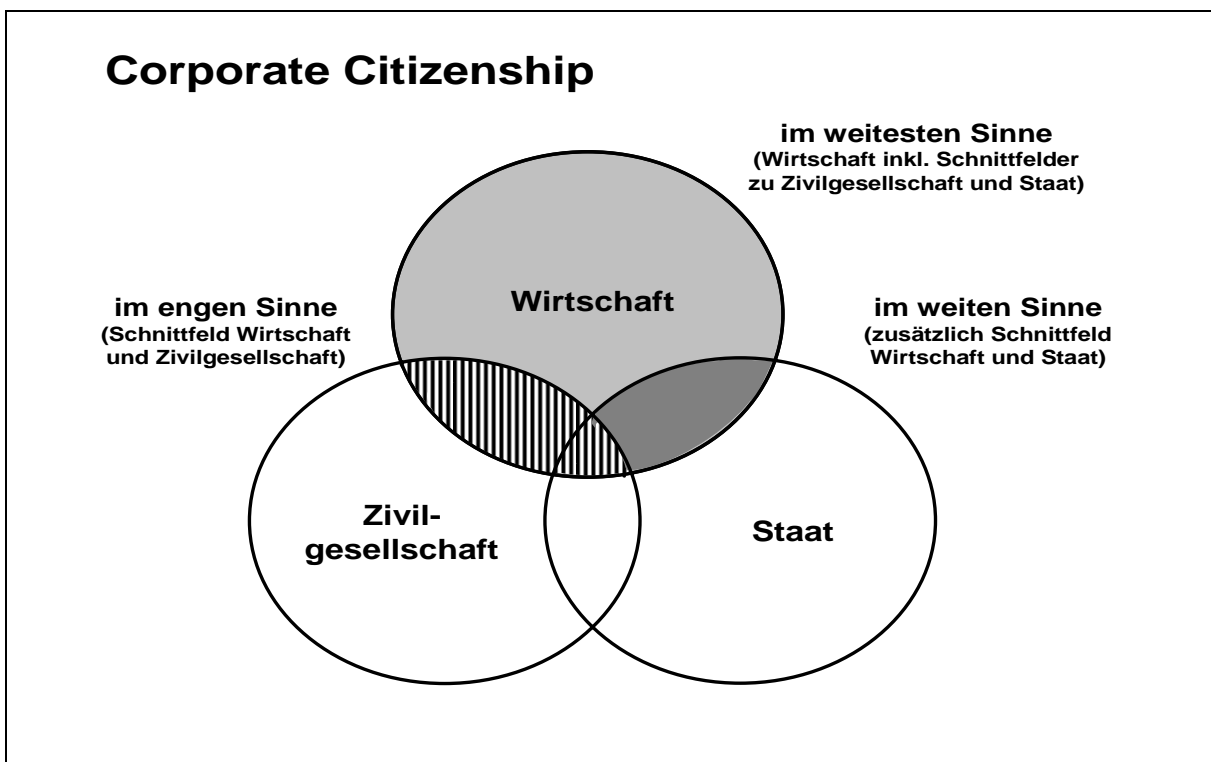


Abb. 8.15: Objektbereich der Corporate Citizenship im engeren, weiteren und weitesten Sinne (eigene Darstellung in Anlehnung an Schrader 2006)

⁵⁴⁵ Vgl. unterstützende Aussage Jänicke 2006b für den Bereich der zugrunde liegenden Umweltentwicklungen: „Broad environmental policy learning can be observed in companies, institutions and organisations.“

⁵⁴⁶ Bundesregierung 2005.

⁵⁴⁷ Habisch 2003.

⁵⁴⁸ Schrader 2006.

Aufbauend auf dieser Skizzierung sei zusammenfassend erörtert, dass Unternehmen als Bestandteil der Gesellschaft nicht nur „Spielverantwortung“, sondern in zunehmendem Maße auch „Regelverantwortung“ übernehmen⁵⁴⁹. Sie sind somit zugleich „public and private entities“⁵⁵⁰. Dabei sind die Aktivitäten im Sinne einer „Good Corporate Citizenship“ nicht allein auf das Wohl der eigenen Unternehmung gerichtet, sondern dienen zugleich der Vermeidung negativer externer Effekte im Hinblick auf Gesellschaft und Umwelt sowie allgemein der Förderung des Gemeinwohls, beispielsweise durch „gesellschaftliche Lobbying“ oder die Bereitschaft zur kollektiven Selbstregulierung von Unternehmen und Branchen⁵⁵¹. In diesem Sinne kann auch die in den vorangegangenen Kapiteln ausführlich diskutierte Mitgestaltung der Rücknahmekonstrukturen für Altgeräte in Deutschland sowie der Aufbau des institutionalisierten Registers EAR als Beitrag zur Corporate Citizenship verstanden werden⁵⁵².

Ausschlaggebend für das zunehmende Engagement von Unternehmen in den beschriebenen Feldern dürften vor allem zwei Gründe gewesen sein, die an verschiedenen Stellen der vorliegenden Studie bereits Erwähnung gefunden haben. Zum einen haben die Selbstverständlichkeit des Umweltschutzes sowie die parallel gewachsene Bedeutung gesellschaftlicher Fragestellung dazu beigetragen, dass ein hohes ökologisches Bewusstsein mittlerweile mehr oder weniger als Normalfall gesehen wird und sich kaum mehr zur Unterscheidung im Markt eignet. Zudem sind die meisten Unternehmen, die ihren Ursprung in der so genannten „Old-Economy“ haben und sich beispielsweise als Hardware-Produzenten einen Namen gemacht haben, im Zuge der Marktentwicklungen und der Erschließung neuer Geschäftsfelder dazu übergegangen, verstärkt „Systemlösungen“ anzubieten⁵⁵³. Diese beinhalten nach wie vor eine Hardware-Komponente, setzen zudem aber vornehmlich auf die Verknüpfung von Bürostrukturen und die Einbettung in bestehende Unternehmensnetzwerke. Aus reinen „Produzenten“ werden somit zunehmend gleichzeitig „Enabler“. Auch dieser auf technologischen Neuerungen und erweiterten Kundenbedürfnissen bestehende Aspekt dürfte zur wachsenden Bedeutung des Corporate Citizenship beitragen.

⁵⁴⁹ Vgl. Habisch 2001.

⁵⁵⁰ McIntosh et al. 2003.

⁵⁵¹ Vgl. Schrader 2006, der u. a. die Mitwirkung an der Global Reporting Initiative GRI anführt, über welche die EAR jedoch bei weitem hinausgeht. Überschneidend bzw. weiterführend vgl. Brandt et al. 1988, Belz 2001 zum integrativen Öko-Marketing, Kirchgeorg 2002 und Belz & Bilharz 2005 zum Nachhaltigkeits-Marketing, Economist Intelligence Unit 2005 zur Bedeutung der Corporate Responsibility allgemein.

⁵⁵² Vgl. weiterführend hierzu u. a. Habisch 2003, McIntosh et al. 2003, Hansen & Schrader 2005, Schrader 2006 (auf thematische und begriffliche Überschneidungen zum Themenfeld um „Good Governance“ kann an dieser Stelle nicht eingegangen werden).

⁵⁵³ Blum & Veltins (2004) merken hierzu an, dass „das Evolutorische im Wirtschaftsablauf“ zunehmend zur Kenntnis genommen werden sollte. Insbesondere finde sich „in einer Periode technologischer Schübe, wie sie die Informationsökonomie und hier insbesondere die Internetökonomie bringt“, die Gesamtwirtschaft in einem Transformationsprozess.

8.2 Nachhaltige Verantwortung erfordert Transparenz und Kommunikation

„We accept our responsibilities as a corporate citizen in community, national and worldwide affairs; we serve our interests best when we serve the public interests.“

Thomas J. Watson jr., CEO IBM (1969)

Im vorangegangenen Kapitel 8.1 ist eine empirische Untersuchung zur Bedeutung des Nachhaltigkeits-Leitbilds in der ITK-Industrie vorgestellt worden. Dabei konnte belegt werden, dass den Unternehmen die Notwendigkeit bewusst ist – oder zumindest zunehmend bewusst wird – eine starke Kommunikation zu Fragen des Umweltschutzes und der nachhaltigen Entwicklung zu betreiben – beispielsweise durch direkten Austausch mit Kunden, durch Berichterstattung oder in Kooperationen⁵⁵⁴. In diesem Zusammenhang ist jedoch anzumerken, dass das Potenzial dieser Kommunikation bislang erst vereinzelt ausgeschöpft wird und Erfahrungswerte kaum auf ganze Branchen übertragen werden können. Neben persönlichen Erfahrungen des Verfassers in Gremien verschiedener Industrieverbände und -Initiativen wird dieses durch Umfragen zur Vertrauenswürdigkeit verschiedener Institutionen belegt⁵⁵⁵.

So belegen Untersuchungen wie beispielsweise der Initiative „Perspektive Deutschland“, dass es gegenüber der Industrie einen erheblichen Mangel an Vertrauensvorschuss gibt (vgl. Abb. 8.16). Auf die Frage, welchen Institutionen das höchste Vertrauen entgegen gebracht würde, erhielt der Automobilclub ADAC mit 62% das Spitzenergebnis, gefolgt vom Deutschen Roten Kreuz mit 55 %. In deutlichem Abstand folgten Greenpeace, die Bundeswehr, die „deutsche Rechtsprechung“ sowie die Evangelische Kirche, die hohes oder sehr hohes Vertrauen von etwa einem Drittel bis zu einem Fünftel der Bevölkerung genießen. Abgeschlagen mit nur 10-12 % Vertrauen werden die Katholische Kirche, Gewerkschaften und der Deutsche Bundestag nur noch von zwei Institutionen, nämlich den Arbeitgeberverbänden und den politischen Parteien unterboten. An dieser Stelle darf der Einfachheit halber der geringe Vertrauensvorschuss, der den Arbeitgeberverbänden entgegen gebracht wird, auch für Industrieverbände allgemein angenommen werden.

⁵⁵⁴ Vgl. u. a. Brand 2000 a, Fischer & Hahn 2000, ECC Kohtes Klewes 2002, Brickwedde & Peters 2002, Godemann & Michelsen 2002, Hassler & Campino 2002, IÖW & IMUG 2002, Götz et al. 2002, Klein & Steinert 2003, ECC Fischer et al. 2003, Hahn 2005, Pleon 2005 (speziell zu Umweltinnovationen durch Kooperation vgl. Karl et al. 2004).

⁵⁵⁵ Vgl. u. a. Commission of the European Union 2005a.

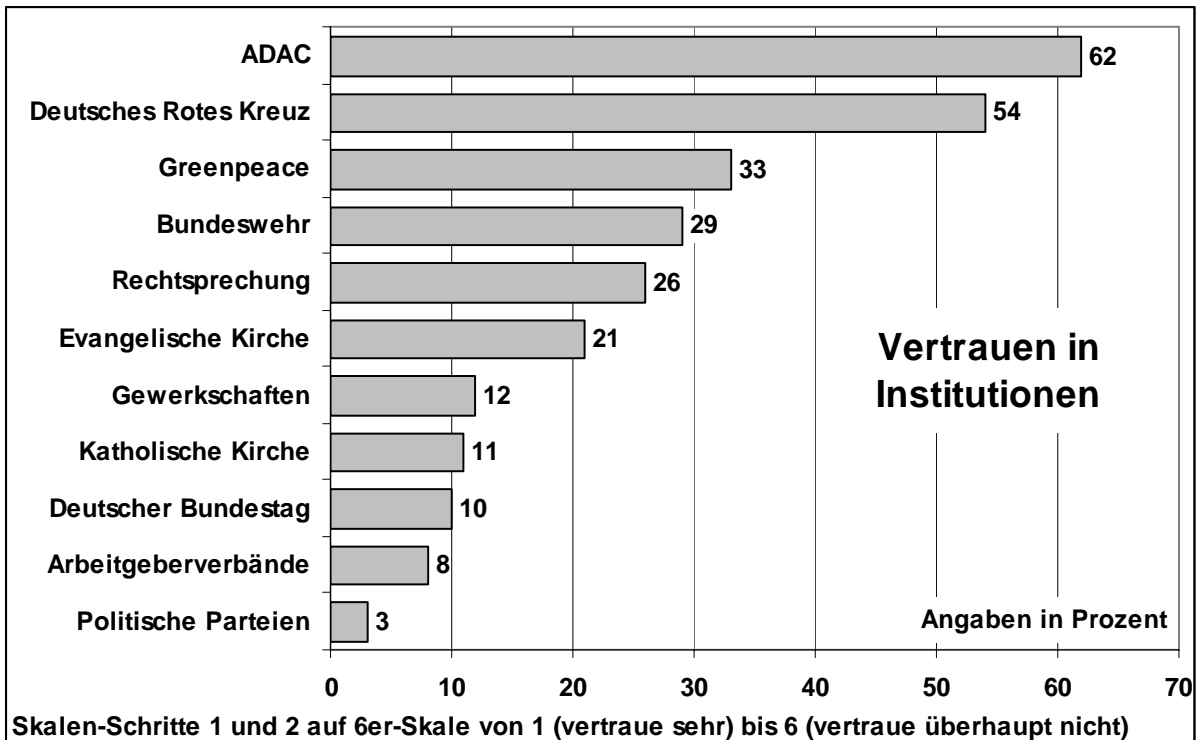


Abb. 8.16: Bewertung der Institutionen durch die Gesamtbevölkerung in Prozent (Quelle: Perspektive-Deutschland 2004/2005, Ausgewählte Institutionen)

Zwar könnte kritisch angemerkt werden, dass Verbände einen geringeren Vertrauenswert erhalten, da nur vergleichsweise wenige Personen in ihrem Umfeld direkten Kontakt mit Verbänden haben, sich ihre persönliche Einschätzung daher erst indirekt aus Medienberichten formen kann⁵⁵⁶. Da allerdings auch andere Institutionen ein weitaus besseres Ergebnis erzielen, die ebenfalls nicht im direkten Kontakt mit einer Mehrheit der befragten Personen stehen (vgl. Rotes Kreuz, Bundeswehr oder Rechtsprechung), lässt sich aus dem Ergebnis der Umfrage vor allem zweierlei ableiten.

Zum einen scheinen einige Industrievertreter ein erhebliches Imageproblem zu haben – umfangreiche Berichte in den Medien zu Abstandszahlung von Managern bei vorzeitigem Ausscheiden aus dem Job oder die öffentlich diskutierte Wiederbesetzung des Hauptgeschäftsführerpostens beim Bundesverband der Deutschen Industrie sind Beispiele hierfür. Es zeigt aber auch, dass die Aktivitäten von Unternehmen und Verbänden im Bereich von Umweltschutz und sozialem Engagement bislang kaum dazu beigetragen haben, das Vertrauen in diese Institutionen zu verstärken.

Ob solche Initiativen von den Befragten gar nicht wahrgenommen werden oder ihnen eine weitgehende „Feigenblatt-Funktion“ zugeschrieben wird, lässt sich nicht pauschal

⁵⁵⁶ Eine ähnliche Argumentation könnte für die schlechte Bewertung des Bundestages angeführt werden.

beantworten⁵⁵⁷. Eindeutig ist jedoch, dass sich Kritikfähigkeit, Transparenz und Kommunikation der Betroffenen deutlich ändern müssen, will man aus den Maßnahmen zur Umsetzung der künftig wachsenden Verantwortung auch den (legitimen) Vorteil ziehen, sein Image damit zu verbessern. So wird zugestanden, dass der „Wohltätigkeitsansatz“ mit Spenden und Sponsoring durchaus seine Berechtigung im Kommunikations- und Marketing-Mix eines Unternehmens haben kann. Als hinreichende Bedingung für eine „Licence-to-operate“ ist er indes nicht ausreichend⁵⁵⁸. Erst wenn – beispielsweise durch einen sehr engen und dauerhaften Bezug von Initiativen mit dem spezifischen Produkt-Portfolio eines Unternehmens – deutlich wird, dass es sich bei CSR-Aktivitäten nicht um Fensterreden und reine PR-Aktionen, sondern um substanzielle und verantwortungsvolle Prozesse handelt, werden diese dazu beitragen können, in Zukunft einen vertrauensvolleren Zugang zwischen Industrie und Gesellschaft zu finden⁵⁵⁹.

Im Folgenden soll daher abschließend auf die Bedeutung und Schwierigkeit einer verantwortungsvollen Kommunikation von Unternehmen und Industrieverbänden eingegangen werden, wie sie sich aufbauend auf der Umsetzung umweltpolitisch intendierter Maßnahmen im Bereich des Stoffstrommanagements weiterführend ergeben kann. Die Ausführungen dieses Kapitels gehen auf einen Vortrag des Verfassers mit dem Titel „Sustainability needs Communication – German ICT - industry’s Strategy to promote Sustainability“ als „Guiding Initiative“ im Rahmen der internationalen Konferenz „Electronic goes green 2004“ zurück⁵⁶⁰.

In Bezug auf die Nachhaltigkeits-Definition des Brundtland Reports⁵⁶¹, wonach – vereinfacht gesagt – eine nachhaltige Entwicklung die Belange der heutigen Generationen erfüllt, ohne die Chancen der künftigen Generationen einzuschränken, sind zwei Aspekte anzumerken. Zum einen ermöglicht die Definition aus Sicht einer komplexen Technologie-Branche die Einschätzung dessen nicht, was nachhaltig und was nicht nachhaltig ist, da sich nicht jede aktuelle Handlung in diesem weit greifenden, Transgenerationen-Kontext überblicken lässt. Kaum möglich ist es auch, Produkte oder Prozesse eindeutig als Nachhaltigkeits-förderlich zu determinieren⁵⁶². Auf der anderen

⁵⁵⁷ Vgl. auch Sywottek (2004): „Soziale Verantwortung von Unternehmen besteht nicht in einzelnen guten Taten. Es ist eine Haltung, die das ganze Unternehmen prägt und sein sämtliches Handeln durchzieht“ sowie Lin-Hi (2005): „Verantwortung wird demzufolge oftmals begriffen als Einsatz von Ressourcen zugunsten Dritter. ... zweifelsfrei bezeugen diese Aktivitäten, dass die Unternehmen generell bereit sind, etwas für die Gesellschaft zu leisten, was über ihre Geschäftstätigkeit hinausgeht. Dennoch kann diese Art der Philantrophie, die hier als Wohltätigkeitsansatz bezeichnet wird, ... nicht als sinnvolle Übernahme von Verantwortung gesehen werden. So besteht ... die Gefahr der Beliebigkeit ... eine echte Problemorientierung besteht daher kaum.“

⁵⁵⁸ Lin-Hi 2005.

⁵⁵⁹ Vgl. auch Sywottek 2004.

⁵⁶⁰ Vgl. Tobias & Pongratz 2004.

⁵⁶¹ Vgl. www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm.

⁵⁶² Vgl. hierzu u. a. Aussagen von Kuehr et al 2003: “It is crucial to think beyond the machine itself and consider how to maximize the environmental performance of the services delivered by PCs.”

Seite deutet die Definition an, dass die gegenwärtige ökologische und gesellschaftliche Situation im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung überkommen werden kann, wenn technische und institutionelle Innovationen zu einer höheren „Effizienz“ beitragen.

In diesem Zusammenhang betonen insbesondere diejenigen, die den Suffizienzgedanken für nicht realisierbar – manche nachgerade für „romantisch“ – halten, dass die notwendigen Neuerungen und Verbesserungen weitgehend von alleine, praktisch als Folge von Kundenanforderungen, zunehmender Umweltbelastung oder sonstigen Formen ökonomischen Drucks entstehen können (und werden). Sie lehnen (ordnungs-)politische Regelungen weitgehend ab und setzen vornehmlich auf die Kräfte des Marktes⁵⁶³. Die Heilmacht einer reinen Marktlehre darf – wie in den vorausgegangenen Kapiteln ausgeführt wurde – zwar angezweifelt werden, doch selbst wenn die Kräfte des Marktes allein dafür sorgen sollten, dass sich Wirtschaften konsequent an Nachhaltigkeitszielen ausrichtet, so scheint dieses nur möglich, wenn darüber adäquat kommuniziert wird. Die Notwendigkeit einer zielgerichteten und aktivierenden Kommunikation ist demnach umso notwendiger, desto komplexer die Beziehungen zwischen Unternehmen, Politik, NGOs, Investoren und Medien in der Praxis sind. Diese Einschätzung ist Grundlage der weiteren Bewertungen.

Grundsätzlich kommt jedem Unternehmen die Verantwortung zu, Konformität mit Gesetzen und technischen Regelungen nachzuweisen, gesetzlich geforderte Berichterstattung zu erfüllen und aussagekräftige und verständliche Kundeninformationen zu liefern. In besonderem Maße gilt dieses für eine Branche wie die ITK-Industrie, die den Weg in eine Informationsgesellschaft geebnet hat und als Enabler-Technologie für andere Industriebranchen, den Dienstleistungssektor, für Verwaltung, Politik und „die Gesellschaft“ zur Verfügung steht⁵⁶⁴. ITK-Unternehmen – und wie nachfolgend dargestellt werden soll auch ihre Verbände – genießen daher nicht nur eine vergleichsweise hohe Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit, ihnen obliegt aufgrund des oben gesagten auch eine besondere Verantwortung für ihre Aktivitäten.

Zum einen äußert sich diese in einer zunehmend von externer Seite, also Shareholdern, Stakeholdern und Kunden, nachgefragten Transparenz unternehmerischen Handels und „Corporate Governance“⁵⁶⁵. Zum anderen werden sich Unternehmen zunehmend ihrer

sowie Matthews & Matthews (2003): „While ICTs have been seen to have impacts on reducing the resource intensity of economics, the general shift from manufacturing to service industries has not been without environmental costs“.

⁵⁶³ Diesen Überlegungen liegt das Bild der „unsichtbaren Hand“ von Adam Smith zu Grunde, die die Märkte führt. Ein Exkurs in die aktuelle Diskussion um Neoliberalismus und die Wertedebatte der (sozialen) Marktwirtschaft würde an dieser Stelle zu weit führen. Verwiesen sei hierzu auf Diskurse wie in der Serie „New Capitalism“ in *DIE ZEIT* (2005) – hier beispielsweise auf Jeremy Rifkin (24/2005).

⁵⁶⁴ Vgl. hierzu BITKOM 2006b.

⁵⁶⁵ Zur Debatte um Corporate Governance vgl. u. a. www.corporate-governance-code.de, www.corpgov.net, zur Steuerung im Sinne von Governance vgl. Braun & Gidaud 2003 sowie Jordan et al. 2005.

Verantwortung als integraler Bestandteil der Gesellschaft bewusst und versuchen diese Verantwortung aktiv zu leben bzw. zu kommunizieren⁵⁶⁶.

Ein Paradoxon kann an dieser Stelle nicht aufgelöst werden, dem selbst mittelständische Unternehmen zunehmend unterliegen. Durch die massiv zunehmende Globalisierung werden nicht nur Finanz-, Daten- und Stoffströme weltweit „mobil“, sondern es verlagern sich zunehmend auch Produktionsstätten von Unternehmen aus ihren traditionellen Standorten in Billiglohnländer. Somit steigen die gesellschaftlichen Ansprüche an die Corporate Citizenship von Unternehmen in dem Maße wie sich jene diversifizieren und dezentralisieren. Zu häufig wird in diesem Zusammenhang ein lediglich lokaler oder regionaler Standpunkt eingenommen, die gesellschaftlichen Forderungen und Wünsche werden nur aus Sicht der jeweilig „heimischen Kultur“ beschrieben. Mithin wird in dieser Debatte vergessen, dass sich ein Unternehmen konsequenterweise als „global citizen“ und demzufolge regional sehr unterschiedlich zu definieren und zu verhalten hat. Dass diese Herausforderung nur gemeinsam durch Unternehmen, NGOs, Politik und Medien („die Gesellschaft“) im jeweiligen lokalen kulturellen Bezug gelöst werden kann dürfte unstrittig sein⁵⁶⁷. Schlüssel hierfür ist einmal mehr eine offene und aktive Kommunikation aller Beteiligten.

Neben besonders aktiven Unternehmen müssen an dieser Stelle auch die Branchenverbände versuchen, ihre Kompetenzen als Multiplikator, Kommunikationsdrehzscheibe in Firmen-Netzwerken und als Branchen-Plattform in die Vermittlung der besagten Leitbilder einzubringen. Das Motto ist dabei: Wenn Kommunikation gegenüber Kunden, Shareholdern, Presse etc. eine Kernaufgabe modernen Wirtschaftens ist, dann kann auch Sustainability nur durch Kommunikation erreicht werden.

Möchte man über Chancen und Potenziale sprechen, die sich aus der Anwendung der eigenen Technologien ergeben, so ist es notwendig, zunächst zu analysieren und zu bewerten, wie sehr das eigene Handeln und Tun bereits dem gesetzten Leitbild nachhaltigen Wirtschaftens entspricht. Die Bewertung dieser „Sustainability“ ist aufgrund seiner vielfältigen Vernetzungen bereits innerhalb eines einzelnen Unternehmens sehr schwierig⁵⁶⁸. Die Komplexität bezogen auf eine ganze Industrie ist ungleich höher. Insbesondere wenn – wie es für die ITK-Branche der Fall ist – so unterschiedliche Technologien und Produkte gemeinsam betrachtet werden sollen wie Erstellung von Hard- oder Software, Telekommunikations-Infrastrukturen oder das Anbieten von IT-

⁵⁶⁶ Vgl. Aussagen zur Corporate Citizenship in Kap. 8.1.

Zur Frage der Verantwortungsübernahme in globalisierten Unternehmen vgl. Interview mit Ulrich Steger (IMD Lausanne) im Wirtschaftsmagazin brand eins (Ausgabe 10/2004).

⁵⁶⁷ Dieses ist eine Aufgabe der Unternehmensführung und -organisation, für die interkulturelle Kompetenzen aller Beteiligten unabdingbar sind.

⁵⁶⁸ Vgl. auch Huber 2002, Lass & Reusswig 2002, Klenner et al. 2002.

Services und -Systemlösungen⁵⁶⁹, ist eine aussagekräftige und faire Bewertung nur schwer möglich. In diesem Sinne sollte eine Analyse in zwei Phasen ablaufen.

Zunächst erscheint es notwendig, zu beschreiben, welche Vorstellungen vom Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in einer Industriebranche bestehen. Man wird hierbei frühzeitig feststellen, dass in der Praxis „jeder etwas anderes“ unter dem Begriff Nachhaltigkeit versteht⁵⁷⁰. Daraus ergibt sich zum einen die Schwierigkeit, zunächst nur über den kleinsten gemeinsamen Nenner, auf ein gemeinsames Verständnis der Notwendigkeit und Bedeutung von Nachhaltigkeits-Leitbildern und -Prozessen gelangen zu können. Anhand dieses gemeinsamen Grundverständnisses kann jedes Unternehmen in seiner spezifischen Form versuchen, „seine“ Ziele für ein nachhaltiges Wirtschaften zu setzen. Wünschenswert ist in diesem Zusammenhang ein sehr enger Austausch mit allen relevanten Stakeholdern wie Kunden, NGOs, Medien, Wissenschaft und Politik und eine „Kommunikation der kleinen Schritte“, in der jeder bestrebt ist, den ihm möglichen Stein zum gemeinsamen Puzzle beizutragen. Dass dieses Puzzle (pantarei) dynamisch ist und ohne „letztes Teil“ bleiben muss, versteht sich von selbst. Gleichsam gilt: „Der Weg zur Nachhaltigkeit ist das Ziel“⁵⁷¹.

Ist eine Verständigung über ein oder mehrere Leitbilder erfolgt, kann sich in einem zweiten Schritt die Bewertung der spezifischen Nachhaltigkeits-Performance eines Unternehmens bzw. einer Branche anschließen. Auch diese ist kaum nach quantitativen Maßstäben möglich, sondern kann allenfalls halbquantitativ über Kennzahlen des Umweltmanagements, der Finanz- und Bilanzergebnisse oder Zahlen über Beschäftigung und Bildung unterstützt werden. Insbesondere bei Unternehmen, die sich einer ausführlichen Berichterstattung über Umwelt-, Sozial (CSR-) oder Nachhaltigkeitsreports unterziehen, sind Tendenzen und Fortschritte gut zu verfolgen und können die unternehmensspezifische Implementierung von Leitbildern begleitet. Im Sinne von Transparenz und Offenheit sollten beide Seiten (strengths and weaknesses) gemeinsam und offensiv kommuniziert werden. Hochglanzbroschüren mit der allgegenwärtigen Darstellung grüner Wiesen und glücklicher Menschen können dem Anspruch einer fundierten Nachhaltigkeits-Zielsetzung ebenso wenig gerecht werden wie unseriöse, auf Panikmache und Verunsicherung von Verbrauchern ausgelegte Medienkampagnen.

Da sich Unternehmen und ihre Verbände in recht komplexen Kommunikationsnetzen mit zahlreichen unterschiedlichen „Empfängern“ wie z. B. Shareholdern, Kunden, anderen Industriebranchen, Verwaltung und Politik, NGOs, Medien und Wissenschaft bewegen,

⁵⁶⁹ Zur Methodik der Bewertung von „sustainability-performance“ liegt bislang vergleichsweise wenig wissenschaftliche oder empirische Literatur vor. Allenfalls kann an dieser Stelle auf die Ansätze der bereits erwähnten SAM Group oder Oekom Research verwiesen werden.

⁵⁷⁰ Vgl. gleich lautende Analyse Schraders (2006) in Bezug auf die „Beliebigkeit der Begriffsverwendung“ von Corporate Citizenship.

⁵⁷¹ Vgl. auch Tobias & Pongratz 2004.

ist eine zielgruppenspezifische Kommunikation unentbehrlich⁵⁷². Letztere ist dabei stets darauf ausgerichtet, „die jeweils gegebenen selektiven Anknüpfungsmöglichkeiten für Diffusionsstrategien nachhaltigen Konsums zu nutzen“⁵⁷³.

Zudem zeigen Erfahrungen aus Unternehmen und Verbänden ein sehr differenziertes, häufig sogar ein stückweit paradoxes Bild. Wird auf der einen Seite von allen Stakeholdern eine aktive Kommunikation der Wirtschaft gefordert, interessieren sich die Anspruchsgruppen zumeist nur für einen einzelnen oder sehr wenige Ausschnitte der Gesamthematik, gerade so wie sie der jeweiligen spezifischen Schwerpunkt- bzw. Themensetzung entgegenkommen. Die Abb. 9.17 und 9.18 sollen in diesem Zusammenhang noch einmal grafisch darstellen, in welchem komplexen Kommunikationsnetzen sich Unternehmen respektive deren Branchenverbände dabei bewegen.

Für ein Unternehmen bedeutet diese Vielschichtigkeit, dass es in jedem Bereich – zur Vereinfachung seien hier nur die drei Säulen des triple-bottom-line-Ansatzes Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft genannt – individuell zugeschnittene Informationen bereithalten sollte. Und selbst diese müssen zuweilen gegen einen (latenten) Widerstand bzw. ein grundlegendes Desinteresse der potenziellen Adressaten kommuniziert werden (vgl. Abb. 8.18). Insbesondere die Medien sollen hier als Stakeholder genannt werden, die zwar – in vielen Fällen zu Recht – erheblichen Druck auf Unternehmen und Branchen auslösen können, sich aber nur schwer für die Berichterstattung über erfolgreiche Nachhaltigkeitsmodelle begeistern können. Als Grund gilt vielen Journalisten, dass positive „grüne“ Themen erstens als auflagenfeindlich einzustufen sind und zweitens häufig Gefahr laufen, als „Werbebotschaft“ missverstanden zu werden⁵⁷⁴.

⁵⁷² Vgl. hierzu u. a. Pötter 2005, der im Zusammenhang mit nachhaltigem Konsum auf die fünf Zielgruppen „Fun-Orientierte“, „Modern-Exclusive“, „Belastet-Familienorientierte“, „Benachteiligte“ und „Traditionelle“ hinweist sowie grundlegende Arbeiten zur zielgruppengerichteten Kundenansprache u. a. bei Scherer & Brosius 1997, Kroeber-Riehl & Weinberg 2003. Zu Politik-Netzwerken vgl. Marsh & Smith 2000.

Zu zielgruppenspezifischen Ökologisierungstrategien und Konsumstil-Typologien vgl. u. a. Götz et al. 1997, Ecolog 1999 (Sinus-Modell), Empacher et al. 2002 sowie Brand 2006.

⁵⁷³ Brand 2006.

⁵⁷⁴ Korrekterweise muss angeführt werden, dass dieses Defizit nicht alleine den Medien (als Angebotsseite) angelastet werden darf, sondern gleichermaßen die Rolle von Lesern und Zuschauern (als Nachfrageseite) betrachtet werden muss. Das „Henne-Ei-Problem“, ob sich Konsumenten nicht für diese Themen interessieren (können), weil es kaum Berichterstattung hierzu gibt oder ob diese nicht durchgeführt wird, weil sie die Verbraucher nicht nachfragen kann an dieser Stelle nicht ausgeführt werden.

Indes darf die Macht insbesondere der Boulevard-Medien nicht unterschätzt werden, von ihrer Seite aus inhaltliche Themen zu öffentlichen Themen zu machen. Angesichts dessen, dass ein Aspekt wie die gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit durch nachhaltige Entwicklung kaum Erwähnung in den Medien findet, darf auf den amerikanischen Medienwissenschaftler und Medienkritiker Neil Postman (1985) verwiesen werden, der eine Bagatellisierung unserer Medienwelt bereits frühzeitig beschrieben hat.

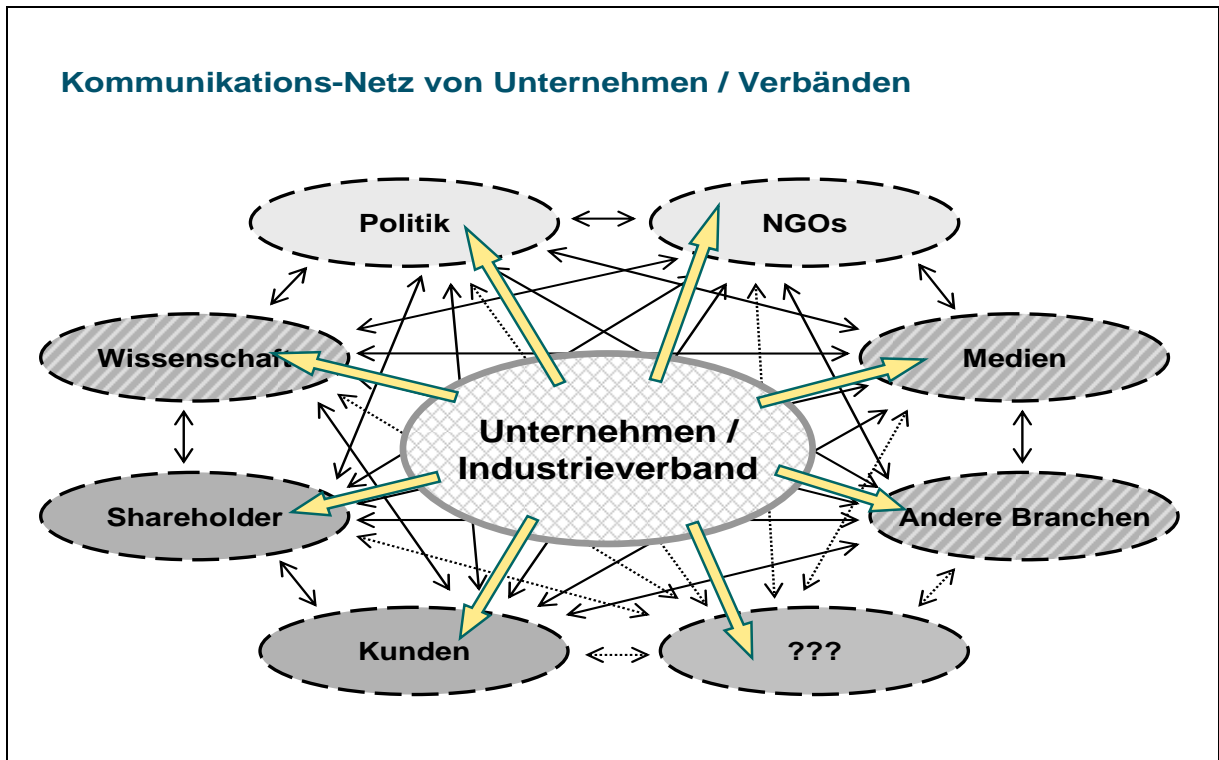


Abb. 8.17: Komplexität des Kommunikations-Netzes von Unternehmen und Unternehmensverbänden (in Anlehnung an Tobias & Pongratz 2004, eigene Darstellung)

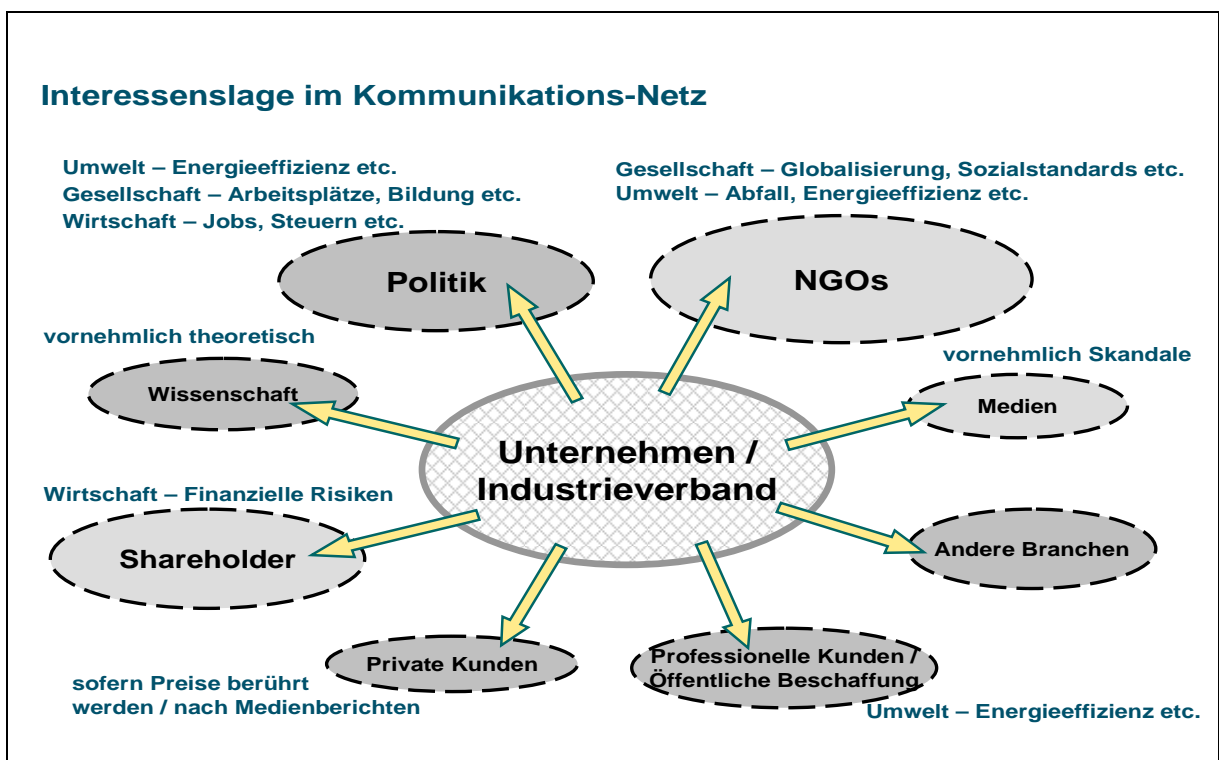


Abb. 8.18: Unterschiedliche Interessenslage der Teilnehmer im Kommunikations-Netz von Unternehmen und Unternehmensverbänden (in Anlehnung an Tobias & Pongratz 2004, eigene Darstellung)

Zudem ist anzumerken, dass gegenüber einigen der in Abb. 8.17 genannten Stakeholdergruppen eher eine „Pull-Kommunikation“ abläuft, Shareholder in Geschäftsberichten oder professionelle Großkunden bei Ausschreibungen aktiv Informationen einfordern. In anderen Fällen empfiehlt sich eine „Push-Kommunikation“ wie beispielsweise in der Politikberatung und gegenüber NGOs⁵⁷⁵. Selbstverständlich sind in beiden genannten Fällen Mischformen möglich und sinnvoll. Eine zunehmende Bedeutung erlangt zudem die interaktive Kommunikation, die (erst durch die ITK-Technologie ermöglicht) von Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen im Besonderen mit NGOs und der Wissenschaft gepflegt wird⁵⁷⁶.

Abschließend sollen stichwortartig die Ansätze einiger Kooperationen zwischen Industrie, Wissenschaft und Umweltverbänden aufgeführt werden⁵⁷⁷. Diese Projekte haben versucht bzw. versuchen, die eingangs genannten Aspekte aktiv aufzugreifen und über Transparenz und Kommunikation einen offenen und konstruktiv-kritischen Stakeholder-Dialog zu etablieren.

- **„Nachhaltigkeit in der ITK-Industrie – NIK“ Förderprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) von 2000-2003**

Zahlreiche Unternehmen wie u. a. SAP, IBM, Deutsche Telekom, Motorola, Ricoh, Vodafone oder Siemens waren aktiv am BMBF-geförderten Forschungsprojekt zur „Nachhaltigkeit in der ITK-Industrie“ beteiligt, das vom Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt in seiner Funktion als Projektträger des BMBF – in Zusammenarbeit mit dem Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT) und dem Fraunhofer-Institut für Zuverlässigkeit und Mikrointegration (FHG-IZM) durchgeführt wurde.

Darüber hinaus engagierte sich BITKOM als Verband mit der Zielsetzung, die Diskussions-themen und Ergebnisse in den Kreis der Mitglieder zu tragen. Somit konnte einerseits eine Multiplikatoren- und Kommunikatorenrolle in der ITK-Industrie eingenommen werden⁵⁷⁸. Darüber hinaus konnten längerfristig

⁵⁷⁵ Vgl. auch Analysen von Kommunikationsagenturen wie ECC Kothes Klewes (2002), Pleon (2005).

⁵⁷⁶ Der direkte Austausch zwischen Wirtschaft und Politik zu bestimmten Projekten (vgl. insbesondere Kap. 4 und 6) soll hier nicht unter eine allgemeine Kommunikation gefasst werden, sondern läuft fallbezogen parallel und umfasst dann alle denkbaren Kommunikationsmöglichkeiten und -stile. Die zuvor genannten Schritte der Leitbild-Bewertung und externen Kommunikation über eigene Stärken und Schwächen beziehen sich nicht allein auf den ITK-Sektor, sondern sind prinzipiell auf jede Industriebranche anwendbar. Dennoch eignet sich die ITK-Industrie aufgrund ihrer hohen gesellschaftlichen Verankerung für eine bessere – nicht leichtere, aber mit größerem Wirkungsbereich behaftete – Anwendung.

⁵⁷⁷ Die folgende Erwähnung kann naturgemäß nur eine sehr kleine Auswahl nennenswerter Initiativen umfassen. Nicht weiter eingegangen werden kann auf ebenfalls interessante Ansätze wie sie beispielsweise vom schwedischen ITK-Verband IT-Företagen (www.itforetagen.se), der British Telecom (www.btplc.com/Societyandenvironment/index.htm) oder der Global e-Sustainability Initiative GeSI (www.gesi.org) verfolgt werden.

⁵⁷⁸ Vgl. Lahser et al. 2002, Tobias et al. 2003.

angelegte Kommunikationsnetze zu spezifischen Fokusthemen wie „Mobile Kommunikation“ und „Displays“ geknüpft werden⁵⁷⁹. Wesentliche Ergebnisse der im Rahmen des NIK-Projekts erarbeiteten Roadmaps wurden auf der Website www.roadmap-it.de (letzter Abruf 15.09.2006) veröffentlicht.

- **„Sustainability Charter“ der European Telecommunications Network Operators` Association (ETNO) von 2004**

Der Europäische Netzbetreiber-Verband ETNO hatte Umwelt bereits früh zu einem der Schlüsselthemen der Branche gemacht und 1996 eine „Environmental Charter“ veröffentlicht, die im Jahr 2004 durch eine „Sustainability Charter“ ergänzt bzw. erweitert wurde. In diesem Programm, das von den größten Netzbetreibern in der EU unterzeichnet wurde, wird u. a. die Verpflichtung auf hohe Standards zu Themen wie Awareness, Regulatory Compliance, Research and Development, Procurement, Accountability, Cooperation, Management Systems and Employee Relations eingegangen. Im Rahmen einer internationalen Konferenz 2004 wurde von ETNO zudem der Global Compact unterzeichnet. Weitere Informationen finden sich unter www.etno.be (letzter Abruf 27.03.2007).

- **Gemeinsame Veranstaltungen von BMU, UBA und BITKOM zum Elektroggesetz sowie zur Energie- und Ressourceneffizienz (2006/2007)**

Das Bundesumweltministerium, das Umweltbundesamt und der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien BITKOM haben seit Frühjahr 2006 verschiedene gemeinsame Workshops ausgerichtet. Adressaten Veranstaltungen in Berlin und Dessau waren Unternehmen, Wissenschaftler, die Öffentliche Hand und Medienvertreter (vgl. Presse-Workshop zum Start des Elektroggesetzes am 01. März 2006). Ziel ist es, den im Rahmen der Elektroggesetz-Erarbeitung geschaffenen offenen Dialog und die aktive Zusammenarbeit an gemeinsamen Themen zu verstetigen (vgl. hierzu Kap. 4, 6 und 7), konkrete Projekte zu initiieren und den Wissensaustausch zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und NGOs im Sinne einer kooperativen Politik zu verbessern.

Wenn Nachhaltigkeit folglich Kommunikation benötigt, so sollten diejenigen, die den teils unverstandenen, teils sperrigen Begriff mit Leben füllen können, dieses auch tun⁵⁸⁰.

⁵⁷⁹ Vgl. Behrendt 2002.

⁵⁸⁰ Der seit einiger Zeit – zunächst im US-amerikanischen Colorado, später über eine niederländische Zeitschrift – aufgekommene Begriff „People-Planet-Profit“ (PPP) erscheint dem Verfasser sehr vielversprechend, um schlagwortartig die Inhalte und Ziele nachhaltigkeitsorientierten Denkens abzubilden. People, Planet, Profit kann als Pendant der drei Themenfelder Soziales, Umwelt und Wirtschaft eingesetzt werden, ermöglicht aber besser als jene eine exakte Fokussierung auf den wesentlichen Aspekt der drei Nachhaltigkeitssäulen. So wird deutlich, dass die soziale Säule auf den Menschen und Einflüsse auf diesen orientiert ist (People), die ökologische Säule sich auf die Tragfähigkeit des globalen (Klima-) und (Öko-) Systems gegenüber anthropogenen Faktoren

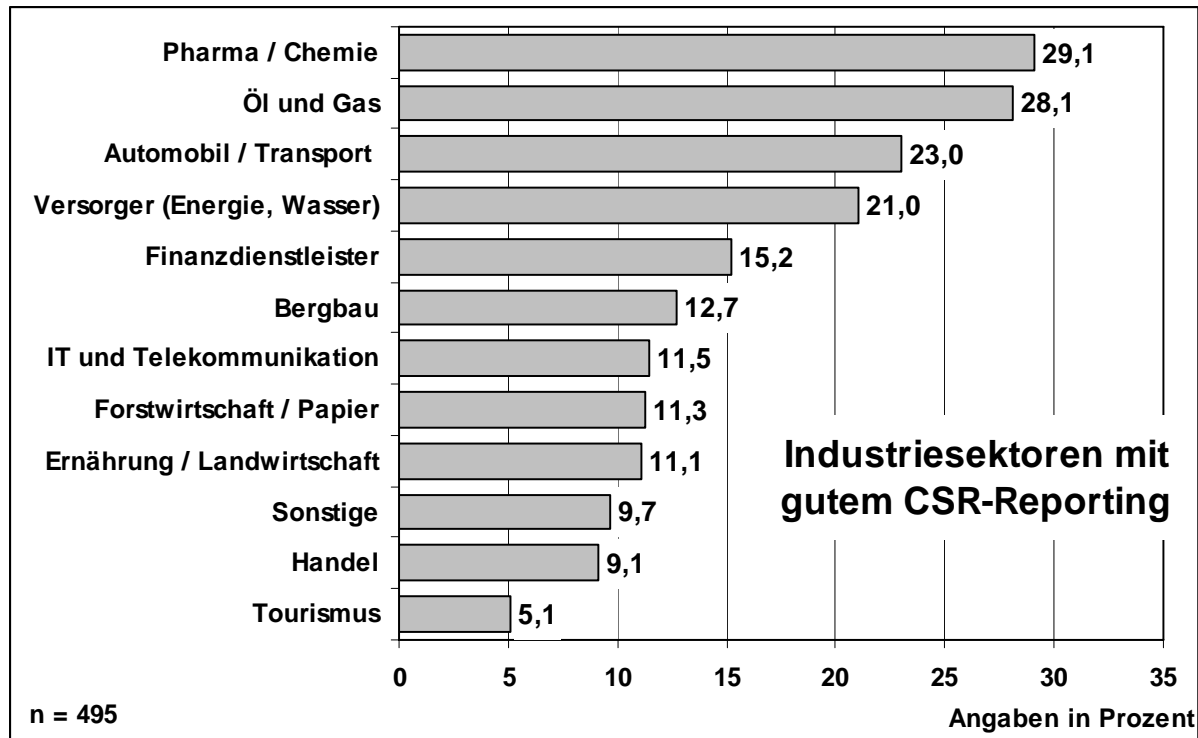


Abb. 8.19: Industriesektoren mit guter CSR-Berichterstattung (Quelle: Pleon 2005, eigene Darstellung)

In erster Linie sind dieses weder Politik noch Wissenschaft. Diese können (und müssen!) zwar den geeigneten Rahmen für eine nachhaltige Entwicklung schaffen, (Denk-) Anstöße geben und die Verbreitung der Leitbilder fördern. Zur eigentlichen Umsetzung aber sind in erster Linie die Unternehmen und Verbände gefragt, mit kritischen wie Image fördernden Themen gleichermaßen transparent und offensiv umzugehen. Dass dieses bislang noch nicht in ausreichendem Maße geschieht, wurde u. a. im Global Stakeholder Report 2005 der Kommunikationsagentur Pleon deutlich⁵⁸¹. In einer Umfrage unter knapp 500 Personen bewerteten nur 11,5 % der Befragten die CSR-Berichterstattung der IT- und Telekommunikationsindustrie als gut (vgl. Abb. 8.19).

Dennoch bleibt die Frage, ob sich allein durch eine gute Kommunikation etwas bewegen lässt? Mögen sich die Beteiligten in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft die größte Mühe geben, schließlich liegt es ein gutes Stück in der Macht des Kunden, seinen Beitrag zu leisten⁵⁸². Was nützt die beste Energiesparfunktion eines Computers, wenn

bezieht (Planet) und schließlich die wirtschaftliche Säule darauf ausgerichtet ist, Wachstum und dauerhaften ökonomischen Gewinn zu realisieren (Profit).

Der Begriff der Zukunftsfähigkeit spiegelt, so wie er in der vorliegenden Arbeit Verwendung findet, die gleichen Inhalte wieder, erscheint in wissenschaftlichen Diskussionen allerdings eher geeignet, als der eher Slogan-artige PPP-Begriff, der seine Verwendung vor allem in der Unternehmenskommunikation oder im populärwissenschaftlichen Bereich finden könnte.

⁵⁸¹ Vgl. Pleon 2005.

⁵⁸² Zum umweltfreundlichen Kundenverhalten u. a. am Beispiel von Mobiltelefonen vgl. Flynn & Goldsmith 1994, Balderjahn & Will 1997 sowie Wiese 2000.

der Kunde sie über die Systemsteuerung ausstellt? Was nützt die erreichte Ressourceneinsparung bei Mobiltelefonen, wenn der Handel diese Informationen nicht weitergibt? Was schließlich nützen die höchsten weltweit beachteten Sozialstandards eines Unternehmens, wenn diese vom Kunden nicht honoriert werden, weil das Gerät dadurch einen Euro teurer wird?

Auch die Antworten auf diese Fragen können nur in einem offenen gesellschaftlichen Diskurs gefunden werden. Diesen aktiv als Kommunikations-Prozess zu gestalten, der gleichermaßen Hersteller, Kunden und Stakeholder und vor allem die Innovationsverantwortlichen und Geschäftsführungen der Unternehmen mit einbindet, ist zweifelsohne eine der Schlüsselaufgabe, um aufbauend auf umweltpolitischen Innovationen eine dauerhafte Zukunftsfähigkeit zu ermöglichen.