



Analyse: Business Case for Sustainability

**imug Beratungsgesellschaft
für sozial-ökologische Innovationen mbH**

Brühlstr. 11
30169 Hannover

Fon 0511/12 19 6 - 16
Fax 0511/12 19 6 - 95

www.imug.de

Zusammenfassung: Studienanalyse

Die imug-Desktop-Studie wollte die Frage klären, ob sich Investitionen in nachhaltige Entwicklung für Wirtschaftsunternehmen rechnen. Dazu wurden zahlreiche Studien der letzten drei Jahre, die sich einer ähnlichen Fragestellung widmen oder aber entsprechende Teilfragen untersuchen, analysiert und eingeordnet.

Insgesamt legt eine eindeutige Mehrheit der betrachteten Studien nahe, dass es den business case for sustainability gibt, d.h. ein nachhaltiges Management an sich oder die Bemühung um einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit, den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens steigern kann.

- So gibt es gute Gründe anzunehmen, dass nachhaltig handelnde Unternehmen ein besseres **Risikomanagement** für sich in Anspruch nehmen können. Risiken wie z.B. Schadensersatzprozesse, unerwartete politische Entscheidungen zu sozialen und ökologischen Themen oder rapide Meinungsumschwünge (etwa auf Grund von extremen Wetterphänomenen), berühren nachhaltig agierende Unternehmen weniger. Dies bestätigt sowohl die Optionswerttheorie, als auch Untersuchungen zum Marktrisiko von Aktientiteln. Demnach sind nachhaltige Unternehmen geringeren Kursschwankungen ausgesetzt, was als Hinweis gewertet werden kann, dass die Botschaft der Nachhaltigkeit von Investoren immer besser verstanden wird.
- Auch der **Human Resources** Bereich scheint von einem Engagement in Sachen Nachhaltigkeit zu profitieren. Arbeitnehmer engagierter Unternehmen zeigten sich in Umfragen zufriedener und loyaler, auch für das Recruiting kann sich ein guter Ruf zumindest in Zeiten knapper Arbeitskräfte auszahlen. Unklar bleibt dabei, welchen Anteil an der Gesamtzufriedenheit die nachhaltige Orientierung des Unternehmens z.B. im Vergleich zu anderen Aspekten, wie etwa dem Gehalt, hat.
- Eng verbunden mit dem Thema Risikomanagement ist der Aspekt **licence to operate / licence to co-operate**. Die Ergebnisse zeigen recht eindeutig, dass Unternehmen durch verantwortliches Handeln über das gesetzliche Muss hinaus, einem geringeren Risiko gegenüber stehen, von Gesellschaft, Politik oder NGOs „angegriffen“ zu werden. Es können sich im Gegenteil sogar fruchtbare Kooperationen ergeben.
- Auch die **operative Effizienz**, also das Verhältnis von Input zu Output, lässt sich zumindest durch bestimmte Investitionen in Nachhaltigkeit verbessern. Insbesondere Maßnahmen der Ökoeffizienz haben eine eindeutig posi-

ve Wirkung auf die Gesamteffizienz eines Unternehmens, der Nutzen sozialen Engagements wird dagegen in diesem Kontext eher nicht gesehen. Allerdings besteht in diesem Bereich noch vergleichsweise großer Forschungsbedarf.

- Studien zum Einfluss nachhaltiger Unternehmensführung auf die **finanzielle Performance**, also die Entwicklung von finanzwirtschaftlichen Größen wie Umsatz oder ROI, zeigen sich verhalten optimistisch ob eines positiven Zusammenhangs, Umfragen unter Unternehmen zeichnen ein noch etwas positiveres Bild.
- Der Zusammenhang zwischen nachhaltigem Management eines Unternehmens und der Entwicklung seines **Aktienkurses bzw. des Shareholder Value**, ist die meist untersuchte Fragestellung der business case Forschung. Entsprechend der großen Zahl an Studien und Metastudien, gibt es viele unterschiedliche Ergebnisse. Die klare Mehrheit der methodisch anspruchsvollen Studien kommt jedoch zum Schluss, dass es zumindest kein Nachteil für den Aktienkurs ist, nachhaltig zu wirtschaften. Insgesamt nimmt die relative Anzahl der Studien ab, die einen negativen Zusammenhang finden. Entgegen dieses differenzierten Bildes aus den Datenanalysen, zeigen sich Unternehmer in Umfragen überzeugt, dass Nachhaltigkeit sich positiv auf den Aktienkurs auswirkt.
- Das gefundene Material zum Thema **Marketing** legt einen eindeutig positiven Zusammenhang zur Nachhaltigkeitsperformance nahe. Umfragen unter Unternehmen und Konsumenten sowie Fallstudien zeigen, dass Kunden dadurch loyaler werden bzw. davon abgehalten werden, aus Protest die Marke zu wechseln. Auch die Umsätze können unmittelbar von entsprechenden Marketingaktionen profitieren.
- Auch die analysierten Erkenntnisse zum Themenfeld **Image und Reputation** lassen einen sehr positiven Zusammenhang zu im Unternehmen implementierter und kommunizierter Nachhaltigkeit vermuten. Auch dieses Urteil stützt sich auf eine recht große Zahl von Umfragedaten, erhoben bei Unternehmen, Experten und Konsumenten. Angesichts der besonderen Bedeutung der Reputation als „Schaltkasten“ für Verbesserungen bei anderen wirtschaftlichen Indikatoren (wie Human Resources oder Marketing) ist dies ein wichtiges Ergebnis.

Ein „aber“ bleibt dennoch. Der einhellig als mehr oder weniger positiv charakterisierte Zusammenhang zwischen nachhaltiger Unternehmenspolitik und verschiedenen Indikatoren wirtschaftlicher Performance basiert auf Studientypen, die gewisse methodische Schwä-

chen aufweisen. So ermitteln die verwendeten ökonometrischen Methoden Korrelationen zwischen Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Performance, können jedoch bislang nicht die Richtung der Kausalität definitiv erklären. Einzelne Experten gehen auch von einer Scheinkorrelation aus, die durch den engen Zusammenhang zwischen gutem Gesamtmanagement und nachhaltiger Unternehmensführung einerseits und guter wirtschaftlicher Performance andererseits zu Stande kommt. Bestimmte Umfragedaten im Bereich Ethik/Nachhaltigkeit müssen sich die Kritik gefallen lassen, dass die Realität auf Grund des Antwortverhaltens der Befragten verzerrt wiedergegeben wird. Isoliert betrachtet ist die Belastbarkeit in einigen Fällen dadurch nur mittelmäßig. Forschungsbedarf ist in jedem Fall im Bereich von Effizienz- bzw. ROI-Messungen zu konstatieren (vgl. 2.4). Alle diese Kritikpunkte sind indes nicht spezifisch für die Frage des business case for sustainability, sondern sie treffen die jeweiligen Studientypen.

Eine eindeutige Antwort auf die Ausgangsfrage dieser Studie verbietet sich auch deshalb, weil das Ausmaß der wirtschaftlichen Vorteile stark vom Kontext des Unternehmens abhängt. Branche, Unternehmenskultur, seine Betriebsgröße oder auch seine Markenstrategie bestimmen, wie stark sich eine nachhaltige Politik auf das wirtschaftliche Wohl des Unternehmens auswirken kann. Reputation spielt für einen kleinen, unbekanntem no-name Hersteller sicher eine geringere Rolle, als für einen Markenkonzern. In einem Satz: Es gibt nicht *den* business case for sustainability.

Hinzu kommt, dass der business case dynamisch ist. Die Rahmenbedingungen für Unternehmen ändern sich ständig, eine heute als richtig erkannte Maßnahme, muss morgen eventuell schon wieder hinterfragt werden. Dies trifft in besonderer Weise auf das hier behandelte Thema zu, da es noch vergleichsweise jung ist und entsprechende Wachstumsschübe erlebt bzw. sich ständig wandelt. Forschungsergebnisse mit Vergangenheitsbezug sollten in diesem Fall noch weniger als sonst unreflektiert in die Zukunft extrapoliert werden.

Hilfreich kann vor diesem Hintergrund eine Analyse aktueller Forschung zum Thema, aber auch die Beobachtung relevanter gesellschaftlicher Entwicklungen sein. Wie entwickelt sich das Umweltbewusstsein der Bevölkerung? Wie schnell gehen nationale und internationale Entwicklungen hin zu einer nachhaltigen Ökonomie voran? Mehren sich Anzeichen für zunehmenden Druck seitens nicht staatlicher Organisationen? Eine kurze Betrachtung von Ereignissen und Ergebnissen zu solchen Themen im Rahmen dieser Studie ist zwar noch keine Trendanalyse, gibt aber Anlass zur Vermutung, dass sich die Rahmenbedingungen eher zu Gunsten eines business case for sustainability verschieben werden.

Das für die einzelnen Untersuchungsbereiche analysierte Material wurde zusammenfassend anhand der Kriterien „Umfang des Materials“, „Methodische Belastbarkeit des Materials“ und „Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsperformance“ auf einer 9-er-Skala bewertet. Die folgenden Abbildungen bieten eine Ergebnisübersicht.



Quellenübersicht

- Bauer Media AG:** VA Newsletter Umweltbewusstsein. Juni 2003
- Business for Social Responsibility:** Overview of Corporate Social Responsibility. Website 12. Juni 2003.
- Business in the Community:** Cause Related Marketing – 21st Century Giving. Website 25.06.2003.
- Business in the Community:** Co-operative Bank and Customers Who Care. Website. 25.06.2003.
- Business in the Community:** Corporate Survey III. 2001.
- Business in the Community:** Dairy Produce Packers – Managing Waste. Website, 25.05.2003.
- Claros Consulting:** Sleeping tiger, hidden liabilities: 2003.
- Cone Inc.:** 2002 Cone Corporate Citizenship Study. 2002.
- Cowe, Roger:** Sustainable Investment. in: Tomorrow, Dezember 2002.
- Cowe, Roger; Williams, Simon:** Who are the ethical consumers? 2000.
- ECC Kohtes Klewes GmbH:** Nachhaltige Ökonomie im Zeitalter der Globalisierung. Studie im Auftrag der HypoVereinsbank. 12.12.2001.
- Echo Research:** Giving back 2. Corporate Social Responsibility in Global Markets, 2/2002.
- Edelman:** 2002 Survey on NGOs, zitiert nach: **EurActiv:** CSR: Lohnt es sich, und für wen? 12.11.2002.
- EMNID:** Repräsentative EMNID-Umfrage für chrison im Dezember 2001.
- EnviroNics International Ltd.:** Corporate Social Responsibility Monitor. 2003
- EnviroNics International Ltd.:** GlobeScan. Survey of Sustainability Experts. 2002.
- EnviroNics International Ltd.:** The Millennium Poll on Corporate Social Responsibility. 1999.
- Epstein, Marc J.; Schnietz, Karen E.:** Analysis: Social and environmental responsibility pay off. In: Ethical Corporation News Desk, 03.04.2003.
- Ernst&Young – Environment and Sustainability Services Group:** Corporate Social Responsibility / A survey of Global companies. 2002.
- Ethical Consumer Magazine:** Starbucks Coffee to Go. Coffee Stains Starbucks. Ethical Consumer Magazine, Issue 83, Juni/Juli 2003.
- Ethical Corporation magazine:** Co-op rejects business of ethics. Juni 2003.
- Ethical Corporation:** “The Business of Business” CSR Management Report. 2003
- Ethical Investment Reserach Service (EIRIS):** How responsible is your pension? 2003.
- Figge, Frank:** Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. in: **PriceWaterhouseCoopers:** Wertschaffendes Umweltmanagement 28, 2001.
- Financial Times Mandate:** Sustainability index grades improve. 30.6.2003.
- Forum for the Future:** Sustainability Pays. 2002.

Friends of the Earth: Failing the challenge. The other Shell Report. 2002.

Gray, Edmund; Balmer, John.: Managing Corporate Image und Corporate Reputation. Long Range Planning, 1998, Vol. 31, Seite 695-702; zitiert nach: **Stein, Thomas:** Unternehmensreputation. Definitionen, Messverfahren und praxisorientierte Analyseverfahren. in: PRmagazine 1/2003.

Hill & Knowlton: Corporate Citizen Watch Survey. 2001.

Hill & Knowlton: Corporate Reputation Watch. 2002.

Hohnen, Paul: GRI-Past, Present and Future. Präsentation im Rahmen eines VBA-Seminars in Rotterdam, Juni 2003.

Hood, Julia: Corporate Reputation. Companies seek formula to put stock in reputation. In PR Week, 29.07.2002, Seite 9ff; zitiert nach: **Stein, Thomas:** Unternehmensreputation. Definitionen, Messverfahren und praxisorientierte Analyseverfahren. in: PRmagazine 1/2003.

Houlder, Vanessa: Climate change could be next legal battlefield. In: Financial Times, 14.07.2003.

ifo-Institut für Wirtschaftsforschung: Industrienumfrage – Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland. München. 2002.

IMAS-International GmbH: IMAS-Umfrage. Mai 2001.

imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH: Mehrthemenumfrage, Themenspot nachhaltige Geldanlage. 2003.

imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH: Mehrthemenumfrage, Themenspot Konsumverhalten. 2003.

imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V.: Informationsoffenheit von Unternehmen. imug Arbeitspapier 12/2003. Januar 2003.

imug Institut für Markt-Umwelt-Gesellschaft e.V.: Institutionelle Investoren und ethisch-ökologische Geldanlagen in Deutschland. imug Arbeitspapier 11/2002. Oktober 2002.

Innovest Strategic Value Advisors: Carbon Finance and the Global Equity Markets. Mai 2002.

Innovest Strategic Value Advisors: Energy Efficiency & Investor Returns: The retail food sector. 2002.

King, Andrew; Lenox, Michael: Does It Really Pay to Be Green? In: Journal of Industrial Ecology, Volume 5, Number 1, 2001.

Kohtes Klewes: Meinungsbarometer 15. Juni 2001.

Laszlo, Chris; Sherman, Dave; Whalen, John: Shareholder value and corporate responsibility. in: Ethical Corporation Magazine. Dezember 2002.

McCann-Erickson World Group: Can sustainability sell? 2002.

McKinsey & Company: Global Investor Opinion Survey: Corporate Governance wird zum entscheidenden Kriterium für Investoren. 2003.

MORI: Corporate Brand and Corporate Responsibility. 2003.

MORI: European Survey of Consumers Attitudes Towards Corporate Social Responsibility. 2000.

MORI: The Public's Views of Corporate Responsibility 2002.

Münchener Rück: topics – Jahresrückblick Naturkatastrophen 2002. 2003

Oberhuber, Bernhard; Lutz, Uwe; Sandhövel, Armin: Sustainability vs. Shareholder-Value. Dresdner Bank AG, September 2001.

oekom research: oekom research newsletter. Februar 2002.

Öko-Institut e.V. et.al.: Umwelt- und Nachhaltigkeitstransparenz für Finanzmärkte, Zwischenbericht. Juli 2001.

PriceWaterhouseCoopers: 6th Annual Global CEO Survey. 2003

PriceWaterhouseCoopers LLP: 2002 Sustainability Survey Report. August 2002.

QED International: The Eco-Efficiency Anomaly. 2002.

Sarasin Sustainable Invest: Aktienperformance und Nachhaltigkeit. Hat die Umwelt- und Sozialperformance einen Einfluss auf die Aktienperformance? September 2002.

Schäfer, Henry; Stederoth, Ralf: Portfolioselektion und Anlagepolitik mittels Ethik-Filtern – ein Überblick zum Stand der empirischen Kapitalmarktfor-
schung. In: Kredit und Kapital. 2001.

Schaltegger; Figge: Öko-Investment – Spagat zwischen Shareholder Value und Sustainable Development. UmweltWirtschaftsForum1999; zitiert nach:
Oberhuber, Bernhard; Lutz, Uwe; Sandhövel, Armin: Sustainability vs. Shareholder-Value. Dresdner Bank AG, September 2001.

Schwalbach, Joachim: Image, Reputation und Unternehmenswert. Humboldt Universität zu Berlin. Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät. Institut für Management. 10.06.2000.

Städeli, Markus Versprechen nicht gehalten. In: **HandelsZeitung**. 07.05.2003.

SustainAbility: Is there business value in CSR reporting? in: SustainAbility Radar. Mai 2002.

The Aspen Institute: Where will they lead? 2003 MBA Student attitudes about business & society. 2003.

The Conference Board of Canada: Sustainable Development, Value Creation and the Capital Markets. 2001.

The Conference Board: Does It Pay to Be Good? 2003.

The Cooperative Bank: Ethical Purchasing Index 2002.

The Corporate Social Responsibility Newswire Service: More Companies Striving to be Good Corporate Citizens. 28.01.2003.

Ulrich, Christina: Erneuerte Energie. In: pmagazine 5/2003.

Umweltbundesamt: Erfolgreich durch Umweltschutz. Mit Nachhaltigkeit den Wirtschaftsstandort stärken. 2002.

Universiteit Nyenrode: Studie zu sozial verantwortlichem Investment bei niederländischen Rentenfonds. 2003.

University of Cambridge: Forecasting the Impact of Sustainability Issues on the Reputation of Large Multinational Corporations. April 2003.

UPJ Bundesinitiative: Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Brennpunkt Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement Nr. 39.

Verschoor, Curtis: A Study of the Link Between a Corporation's Financial Performance and its Ethics, Business and Society. 1998; zitiert nach: **SustainAbility** Website (www.sustainability.com), 28.7.2003

von Flotow, Paschen; Häßler, Rolf-D.: Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsennotierter Unternehmen. Studien des Deutsche Aktieninstituts, Heft 22. 2003

Webley, Simon; More, Elise: Does Business Ethics Pay?. 2003.

Weiser, John; Zadek, Simon: Conversation with Disbelievers. 2000.

Weiser, John; Zadek, Simon: Ongoing Conversation with Disbelievers. 2002.

WestLB Panmure: Lust auf mehr? SRI: Performance mit gutem Gewissen. November 2002.

WestLB Panmure: Von Economics zu Carbonomics – Value at Risk durch Klimawandel. Juni 2003

William Baue: Business Ethics´100 Best Corporate Citizens Outperform S&P 500. in: Socialfunds.com, 29.04.2002.

Wimmer, Thomas: Gesellschaftliche Verantwortung als Zukunftsinvestition. in: Stiftung & Sponsoring, 5/2001.

World Business Council for Sustainable Development: The Business Case for Sustainable Development. Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and beyond. 2002.

World Business Council for Sustainable Development: The Business Case for Sustainable Development – Making a difference toward the Johannesburg Summit 2002 and beyond. 2002.

World Economic Forum: Responding to the leadership challenge: Findings of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship. 2002.

Zadek, Simon.: A word of the times. in: Ethical Corporation magazine. Mai 2003.

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW): Der Einfluss ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auf den Shareholder Value von europäischen Aktiengesellschaften. 2002.

Kontakt:

imug Beratungsgesellschaft mbH

Brühlstr. 11

30169 Hannover

0511/12196-0

www.imug.de

kontakt@imug.de