

# Bedeutung und Stellenwert der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen in der Schweiz

Studie im Auftrag des  
Staatssekretariats für Wirtschaft SECO &  
der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

## Schlussbericht

Autoren:

Herbert Winistörfer  
Claus-Heinrich Daub  
Seta Thakur  
Verena Berger  
Marie-Christin Weber

07. Mai 2018

Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO & der  
Direktion für Entwicklung und  
Zusammenarbeit DEZA

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

**zh  
aw**

School of  
Management and Law

**n|w**

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft

Der Verband für  
nachhaltiges Wirtschaften  
**öbu**

## **IMPRESSUM**

### **Auftraggebende:**

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Holzikofenweg 36

CH-3003 Bern

Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA

Freiburgstrasse 130

CH-3003 Bern

### **Auftragnehmende:**

ZHAW School of Management and Law, Center for Corporate Responsibility

Fachhochschule Nordwestschweiz, Institut für Unternehmensführung

öbu – Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften

### **Autorinnen und Autoren:**

Herbert Winistörfer, Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub, Seta Thakur, Verena Berger, Marie-Christin Weber

### **Hinweis:**

Dieser Bericht wurde im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO sowie der Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA verfasst. Für den Inhalt sind allein die Auftragnehmer verantwortlich.

## ZUSAMMENFASSUNG

Um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen und Erwartungen von Anspruchsgruppen hinsichtlich einer nachhaltigen Unternehmensführung zu erfüllen, beziehen sich Unternehmen häufig auf international akzeptierte und legitimierte CSR-Standards. Diese weisen verschiedene Arten von Verbindlichkeit auf und werden von Unternehmen für unterschiedliche Zwecke genutzt: von einer unverbindlichen Anleitung (z. B. ISO 26000 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung) bis zum zertifizierbaren Standard mit Auditierung durch externe Dritte (z. B. ISO 14001 Umweltmanagementsysteme). Unter diesen Standards nehmen die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen eine besondere Stellung ein. Durch die Verpflichtung der Unterzeichnerstaaten, einen nationalen Kontaktpunkt (NKP) und ein entsprechendes Beschwerdeverfahren einzurichten, verfügen die Leitsätze über eine hoheitliche Komponente, die in dieser Art einzigartig ist.

In der Schweiz ist das Sekretariat des NKP beim Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) angesiedelt. Um den Stellenwert der OECD-Leitsätze und des NKP in der Schweiz zu ermitteln, haben das SECO sowie die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA) eine Studie in Auftrag gegeben, deren Ziel es ist, den Bekanntheitsgrad und die Relevanz der OECD-Leitsätze bei Schweizer Unternehmen im Vergleich zu anderen CSR-Standards aufzuzeigen. Zugleich sollen Informationen über den Bedarf an Unterstützung für Unternehmen bei der Umsetzung der OECD-Leitsätze erhoben werden.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde ein Multimethoden-Ansatz gewählt, der aus drei Arbeitsschritten bestand. In einem ersten Schritt erfolgte eine Analyse der Berichterstattung der 500 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen („Top-500“) sowie zehn international tätiger KMU in Bezug auf die Anwendung internationaler Standards zur verantwortungsvollen Unternehmensführung, darunter die OECD-Leitsätze. In einem zweiten Schritt erfolgte eine Online-Befragung multinationaler Unternehmen (MNU) mit Hauptsitz in der Schweiz über die Bekanntheit und Relevanz der OECD-Leitsätze im Vergleich zu anderen Standards zur verantwortungsvollen Unternehmensführung. Als Vergleichsstandards wurden der UN Global Compact (UNGC), die Standards der Global Reporting Initiative (GRI), UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGP) sowie die Sustainable Development Goals (SDG) gewählt. Sie alle haben internationale Ausstrahlung, decken verschiedene CSR-Themen ab und dienen Unternehmen als Orientierung für ihre eigenen Aktivitäten. Um die Ergebnisse adäquat interpretieren und diese mit persönlichen Erfahrungen von Managerinnen und Managern aus unterschiedlichen Unternehmen verknüpfen zu können, wurden im Anschluss an die Befragung in einem dritten Schritt Fokusgruppeninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern von ausgewählten Unternehmen durchgeführt.

Während für die Gruppe der Top-500-Unternehmen zuverlässige Aussagen über die Verbreitung der CSR-Standards getroffen werden können, sind die Ergebnisse der Befragung davon beeinflusst, dass tendenziell Unternehmen mit eher hoher Affinität zu CSR teilgenommen haben. Die Befragung liefert aber interessante Ergebnisse über die relative Bedeutung der CSR-Standards, der bearbeiteten CSR-Themen und der eingesetzten Managementelemente.

Von den an der Befragung teilnehmenden Unternehmen geben 63% (Grossunternehmen: 74%, KMU: 33%) an die OECD-Leitsätze zu kennen, 21 % (Grossunternehmen: 26%, KMU: 7%) wenden die Leitsätze aktiv an. Mit Ausnahme von ISO 26000 (bezüglich aktiver Anwendung) weisen alle abgefragten Vergleichsstandards eine höhere Verbreitung auf, sowohl was die Bekanntheit betrifft als auch die aktive Anwendung.

Ein zuverlässigeres Bild über die absolute Verbreitung der Standards bei Schweizer Grossunternehmen ergibt sich aus der Analyse der Berichterstattung der 500 umsatzstärksten Unternehmen. Wenn davon ausgegangen wird, dass Grossunternehmen CSR-Standards, die sie in ihrer Berichterstattung erwähnen, auch aktiv anwenden, ergibt sich für die OECD-Leitsätze ein Anwendungsgrad von 2%. Vergleichbare CSR-Standards werden bis zu zehn Mal häufiger aktiv genutzt: GRI nutzen 21% der Unternehmen aktiv, den UNGC 12%, die SDG 10%, die UNGP 5% und ISO 26000 wird von 2% der Unternehmen aktiv angewendet.

Die Unterschiede in den Ergebnissen zwischen Befragung und Berichtsanalyse sind darauf zurückzuführen, dass an der Befragung mutmasslich Unternehmen teilgenommen haben, die sensitiv für CSR-Themen sind oder aktiv CSR betreiben. Dies trifft bei den Unternehmen aus der Top-500-Liste auf circa ein Drittel der Unternehmen zu (wenn davon ausgegangen wird, dass grosse Unternehmen, die CSR aktiv betreiben, über eine öffentliche Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen). Die relative Bekanntheit der CSR-Standards, sowohl bei KMU als auch bei Grossunternehmen, ist jedoch in beiden Samples ähnlich. Auch in der Befragung haben GRI, SDG und UNGC die relativ grösste Bedeutung, ISO 26000, die OECD-Leitsätze und die UNGP die geringste. Als Gründe für die geringere Bedeutung der OECD-Leitsätze im Vergleich zu anderen CSR-Standards werden fehlende Promotionsaktivitäten seitens der beteiligten Institutionen, ein wenig spezifisches Nutzenangebot und die Nähe zu staatlichen Institutionen diskutiert.

Obwohl nur 21% der befragten Unternehmen (Grossunternehmen: 26%, KMU: 7%) die OECD-Leitsätze aktiv anwenden, bearbeiten mindestens 46% der in der Befragung vertretenen Unternehmen (Grossunternehmen: mindestens 53%, KMU: mindestens 20%) die in den Leitsätzen behandelten CSR-Themen (z. B. Arbeitsbedingungen, Menschenrechte, Umweltschutz) aktiv. Die Themen Arbeitsbedingungen und Umweltschutz werden sogar von 93% der befragten Unternehmen aktiv bearbeitet. Wenn CSR-Themen aktiv bearbeitet werden, kommen dabei alle Elemente eines systematischen Managementansatzes zum Einsatz. Dabei nennen, je nach CSR-Thema, 32% - 41% der befragten Unternehmen konkrete Umsetzungsaktivitäten. In geringerem Ausmass werden zu den jeweiligen Themen Strategien und Ziele formuliert (15% - 27%) und andere Akteure eingebunden (24% - 31%). Etwas weniger häufig erfolgt eine Erfolgskontrolle (10% - 14%). Bezüglich des Kenntnisstandes der befragten Unternehmen zu den OECD-Leitsätzen fällt auf, dass eine Lücke zwischen jenen besteht, die um die Existenz der Leitsätze wissen (68%) und jenen mit Detailkenntnissen über die Besonderheiten der Leitsätze. 60% der Unternehmen ist bekannt, dass die Anwendung der OECD-Leitsätze durch die Regierung empfohlen wird, 39% wissen, dass branchenspezifische Leitsätze verfügbar sind, 33% wissen um die Existenz des NKP, 32% wissen um die Möglichkeit der Meldung von

Verstößen beim NKP und das dadurch ausgelöste Verfahren. 23% kennen die Marketingaktivitäten des NKP für die OECD-Leitsätze.

Werden CSR-Standards angewendet, so dienen sie am häufigsten als Inspirationsquelle, als Mittel zum Bekenntnis zu CSR-Prinzipien oder als Anleitung für konkrete Umsetzungsschritte. Wichtig scheint die unterschiedliche Bedeutung und Anwendungsart von Standards je nach Reifegrad von CSR im Unternehmen. Die eher allgemein gehaltenen, themenübergreifenden Standards (z. B. UNGC) sind in einer frühen Phase als Orientierung wichtig, verlieren aber mit zunehmender Reife ihre Bedeutung. Die konkreteren, themenspezifischeren Standards (z. B. ISO 14001) werden wichtig, sobald ein Unternehmen einen systematischen CSR-Ansatz entwickelt. Als wichtiger Zusatznutzen wird von Unternehmen der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen betrachtet, die den gleichen Standard anwenden.

Basierend auf den Ergebnissen wird im Hinblick auf eine stärkere Verbreitung guter CSR-Praktiken in Schweizer Unternehmen empfohlen, sowohl die Bekanntheit der OECD-Leitsätze zu erhöhen als auch das Nutzenangebot der OECD-Leitsätze für anwendende Unternehmen stärker herauszuarbeiten, die wahrgenommene Distanz der OECD-Leitsätze zur Unternehmenswelt zu überbrücken sowie die Kohärenz der OECD-Leitsätze mit alternativen CSR-Standards aufzuzeigen und Verbreitung von CSR-Aktivitäten unabhängig von der Nutzung von Standards zu fördern. Schliesslich wird empfohlen, den Stand der CSR-Praxis von Schweizer Unternehmen mit einer Längsschnitt-Studie zu verfolgen.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>IMPRESSUM</b> .....	<b>1</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>2</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>5</b>
<b>VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN</b> .....	<b>7</b>
<b>VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN</b> .....	<b>7</b>
<b>VERZEICHNIS DER TABELLEN</b> .....	<b>8</b>
<b>1 AUSGANGSLAGE UND ZIELE</b> .....	<b>9</b>
<b>2 METHODIK</b> .....	<b>11</b>
2.1 Methodisches Vorgehen: quantitative Analyse und qualitative Interviews .....	11
2.2 Analyse der Berichterstattung .....	12
2.2.1 <i>Vorgehen</i> .....	12
2.2.2 <i>Beschreibung des Samples</i> .....	13
2.3 Online-Befragung .....	14
2.3.1 <i>Vorgehen</i> .....	14
2.3.2 <i>Beschreibung des Samples</i> .....	15
2.4 Fokusgruppeninterviews .....	18
2.4.1 <i>Vorgehen</i> .....	18
2.4.2 <i>Zusammensetzung der Fokusgruppen</i> .....	19
<b>3 ERGEBNISSE UND INTERPRETATIONEN</b> .....	<b>20</b>
3.1 Bekanntheitsgrad der OECD-Leitsätze im Vergleich zu anderen CSR-Standards .....	20
3.1.1 <i>Ergebnisse aus der Berichtsanalyse</i> .....	20
3.1.2 <i>Ergebnisse aus der Befragung</i> .....	21
3.1.3 <i>Ergebnisse aus den Fokusgruppen</i> .....	22
3.1.4 <i>Zusammenfassende Beurteilung</i> .....	23
3.2 Kenntnisstand bei Unternehmen über den Nationalen Kontaktpunkt (NKP) .....	24
3.2.1 <i>Ergebnisse aus der Befragung</i> .....	24
3.2.2 <i>Ergebnisse aus den Fokusgruppen</i> .....	26
3.2.3 <i>Zusammenfassende Beurteilung</i> .....	27
3.3 Verbreitung von Managementansätzen für verschiedene CSR-Themen .....	27

3.3.1	<i>Ergebnisse aus der Befragung</i> .....	27
3.3.2	<i>Zusammenfassende Beurteilung</i> .....	29
3.4	Art und Weise der Nutzung internationaler CSR-Standards.....	29
3.4.1	<i>Ergebnisse aus der Berichtsanalyse</i> .....	30
3.4.2	<i>Ergebnisse aus der Befragung</i> .....	31
3.4.3	<i>Ergebnisse aus den Fokusgruppen</i> .....	33
3.4.4	<i>Zusammenfassende Beurteilung</i> .....	34
3.5	Hinderliche und förderliche Faktoren bei der Anwendung von CSR-Standards .....	34
3.5.1	<i>Ergebnisse aus der Befragung</i> .....	34
3.5.2	<i>Ergebnisse aus den Fokusgruppen</i> .....	38
3.5.3	<i>Zusammenfassende Beurteilung</i> .....	40
<b>4</b>	<b>DISKUSSION, SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN</b> .....	<b>41</b>
4.1	Empfehlungen für eine stärkere Verbreitung der OECD-Leitsätze .....	42
4.2	Empfehlungen für eine stärkere Verbreitung von CSR-Standards .....	45
4.3	Empfehlungen für eine stärkere Verbreitung von CSR-Aktivitäten unabhängig von der Nutzung von Standards .....	45
4.4	Empfehlungen für ein zuverlässiges Monitoring der CSR-Aktivitäten von Schweizer Unternehmen.....	46
	<b>ANHANG</b> .....	<b>47</b>
	<b>Anhang 1: Auswahl an KMU für die Berichtsanalyse</b> .....	<b>47</b>
	<b>Anhang 2: Kriterien zur Klassifikation von Unternehmen und deren Nutzung von internationalen CSR-Standards</b> .....	<b>48</b>
	<b>Anhang 3: Fragebogen</b> .....	<b>50</b>
	<b>Anhang 4: Zusammensetzung der Fokusgruppen</b> .....	<b>60</b>
	<b>Anhang 5: Interviewleitfaden für Fokusgruppengespräche</b> .....	<b>61</b>
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>63</b>

## VERZEICHNIS DER ABKÜRZUNGEN

CSR	Corporate Social Responsibility
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
FTA	Fair Trade Association
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MNU	Multinationale Unternehmen
NKP	Nationaler Kontaktpunkt
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OECD-Leitsätze	OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen
öbu	öbu (Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften)
SDG	Sustainable Development Goals
UNGC	UNO Global Compact
UNGP	UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

## VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN

Abbildung 1: Übersicht über die Methodik und Inhalte .....	12
Abbildung 2: Branchenverteilung innerhalb des Top-500-Samples für die Berichtsanalyse ..	13
Abbildung 3: Branchenverteilung innerhalb des KMU-Samples für die Berichtsanalyse .....	14
Abbildung 4: Umsatz der Unternehmen aus der Befragung .....	16
Abbildung 5: Anzahl Mitarbeitende der Unternehmen aus der Befragung .....	16
Abbildung 6: Unternehmensform der Unternehmen aus der Befragung .....	16
Abbildung 7: Branchenverteilung der Unternehmen aus der Befragung .....	16
Abbildung 8: Kundenstruktur der Unternehmen aus der Befragung .....	17
Abbildung 9: Kundenstruktur der Unternehmen aus der Befragung nach Unternehmensform .....	17
Abbildung 10: Geografische Schwerpunkte der Unternehmen aus der Befragung .....	18
Abbildung 11: Unternehmensfunktion der antwortenden Personen aus der Befragung .....	18



Abbildung 12: Bedeutung von CSR-Standards in Grossunternehmen gemäss Berichtsanalyse.....	21
Abbildung 13: Bedeutung von CSR-Standards in KMU gemäss Berichtsanalyse .....	21
Abbildung 14: Bedeutung von CSR-Standards gemäss Befragung .....	22
Abbildung 15: Bekanntheitsgrad verschiedener Aspekte der OECD-Leitsätze gemäss Befragung.....	25
Abbildung 16: Häufigkeit der aktiven Bearbeitung verschiedener CSR-Themen durch Unternehmen gemäss Befragung.....	28
Abbildung 17: Verbreitung von Managementansätzen zur Bearbeitung verschiedener CSR-Themen gemäss Befragung.....	29
Abbildung 18: Einsatzzwecke verschiedener CSR-Standards in Grossunternehmen gemäss Berichtsanalyse.....	31
Abbildung 19: Einsatzzwecke verschiedener CSR-Standards in Unternehmen gemäss Befragung.....	32
Abbildung 20: Hindernisse bei der Anwendung von CSR-Standards gemäss Befragung .....	35
Abbildung 21: Übersicht zu den Empfehlungen .....	42

## **VERZEICHNIS DER TABELLEN**

Tabelle 1: Bedeutung verschiedener CSR-Standards gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen .....	23
Tabelle 2: Bedeutung verschiedener Merkmale der OECD-Leitsätze für deren Bekanntheitsgrad gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen .....	26
Tabelle 3: Einsatzzweck von CSR-Standards gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen.....	33
Tabelle 4: Unterstützende Faktoren für die Weiterentwicklung von CSR im Unternehmen aus der Befragung.....	36
Tabelle 5: Faktoren, die die Verwendung von CSR-Standards allgemein fördern, gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen .....	38
Tabelle 6: Faktoren, die die Verwendung der OECD-Leitsätze fördern, gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen.....	40
Tabelle 7: Kriterien für die Klassifizierung von Unternehmen.....	48
Tabelle 8: Schlüssel zur Zuordnung von Textformulierungen zu Verwendungszwecken .....	49
Tabelle 9: Fokusgruppe 1, Grossunternehmen.....	60
Tabelle 10: Fokusgruppe 2, KMU .....	60

## 1 AUSGANGSLAGE UND ZIELE

Um ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility CSR) nachzukommen und damit Erwartungen von Anspruchsgruppen hinsichtlich einer nachhaltigen Unternehmensführung zu erfüllen, bedienen sich Unternehmen gewöhnlich international akzeptierter und legitimierter Standards. Das gemeinsame Merkmal dieser Standards ist, dass sie Erwartungen von Anspruchsgruppen hinsichtlich freiwilliger CSR-Leistungen von Unternehmen repräsentieren. Sie beschreiben Prinzipien, Themen und Umsetzungselemente zu CSR und dienen Unternehmen als Inspiration, als Anleitung für konkrete Umsetzungsschritte oder als Mittel zur Kommunikation ihrer Leistungen.

In ihrer Vielfalt unterscheiden sich CSR-Standards wesentlich in den folgenden Merkmalen.

- **Themenabdeckung:** CSR-Standards können eine breite Palette von CSR-Themen abdecken (z. B. ISO 26000 mit den sieben Kernthemen Organisationsführung, Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten, Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft) oder sehr spezifisch Anforderungen zu einzelnen Themen formulieren (z. B. ISO 50001 Energiemanagementsystem).
- **Betrachtungsgegenstand:** CSR-Standards können Anforderungen an Unternehmen beziehungsweise Organisationen (z. B. ISO 14001 Umweltmanagementsystem) oder an Produkte beziehungsweise Dienstleistungen formulieren (z. B. EU Ecolabel).
- **Anwenderkreis:** CSR-Standards können branchen- und grössenunabhängig (z. B. ISO 26000) oder spezifisch für eine ausgewählte Kategorie von Unternehmen anwendbar sein (z. B. Internationaler Verhaltenskodex für private Sicherheitsunternehmen).
- **Legitimität:** CSR-Standards können ihre Legitimierung durch die Autorität ihrer Herausgeberschaft (z. B. Regierungen, demokratisch legitimierte internationale Organisationen) (z. B. OECD-Leitsätze) oder durch den Prozess ihrer Entstehung (z. B. Multistakeholder-Initiativen; z. B. Global Reporting Initiative) gewinnen.
- **Geographische Verbreitung:** CSR-Standards können global (z. B. UNGC) oder regional begrenzt (z. B. Biosuisse Richtlinien für die Erzeugung, Verarbeitung und den Handel von Knospe-Produkten) gültig und anwendbar sein.
- **Einsatzzweck:** CSR-Standards können als unverbindliche Anleitung (z. B. ISO 26000 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung) oder als Nachweis genau definierter CSR-Leistungen (z. B. BSI PAS 2060 für Klimaneutralität) dienen.

Innerhalb dieser Vielfalt von Standards nehmen die OECD-Leitsätze eine besondere Stellung ein. Sie sind organisationsbezogen, themenübergreifend und durch Unternehmen mit internationaler Geschäftstätigkeit in allen OECD-Staaten und den Staaten, welche die Leitsätze übernommen haben, anwendbar. Durch die Verpflichtung der Unterzeichnerstaaten zur Einrichtung eines nationalen Kontaktpunkts (NKP), und eines entsprechenden Beschwerdeverfahrens verfügen die Leitsätze über eine hoheitliche Komponente, die in dieser Art einzigartig ist.

In der Schweiz ist das Sekretariat des NKP im Staatssekretariat für Wirtschaft SECO angesiedelt. Damit der NKP in der Schweiz seine Aktivitäten noch genauer auf die Bedürfnisse der Unternehmen ausrichten kann, haben das SECO sowie die Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit DEZA ein Forschungskonsortium beauftragt, Informationen über den Bekanntheitsgrad der OECD-Leitsätze, deren Umsetzung und die Bedürfnisse multinationaler Unternehmen aller Grössen betreffend deren Umsetzung zu erheben. Um die Ergebnisse im Hinblick auf die OECD-Leitsätze besser einordnen zu können, sollte ein Vergleich mit fünf anderen CSR-Standards mit ähnlichen Merkmalen (themenübergreifend, organisationsbezogen, international anwendbar) vorgenommen werden: die Standards der Global Reporting Initiative, die Prinzipien des UNO Global Compact, die Sustainable Development Goals der UNO, die UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte sowie den Leitfaden für gesellschaftliche Verantwortung ISO 26000. Sie sind am direktesten mit den OECD-Leitsätzen vergleichbar, bilden jedoch insgesamt nur einen kleinen Teil der von Unternehmen angewendeten CSR-Standards ab.

Die Analysen sollen dabei nicht nur zur Erhebung des aktuellen Stellenwerts, sondern zugleich zur Sensibilisierung der Unternehmen beitragen. Bei diesem Vorhaben wurden das SECO und die DEZA von den Wirtschaftsverbänden Economiesuisse, Swissholdings, öbu und Fair Trade Association (FTA) Schweiz unterstützt.

Die fünf forschungsleitenden Fragen, die es zu beantworten galt, lauten:

- Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad der OECD-Leitsätze und des NKP bei Unternehmen, auch im Vergleich zu anderen internationalen CSR-Standards (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2)?
- Welche der in den OECD-Leitsätzen enthaltenen Themenbereiche werden von Unternehmen aktiv bearbeitet und gesteuert (vgl. Kapitel 3.3)?
- Welche Managementelemente setzen Unternehmen dabei ein (vgl. Kapitel 3.3)?
- Wie werden die OECD-Leitsätze bzw. andere internationale CSR-Standards von Unternehmen genutzt (vgl. Kapitel 3.4)?
- Welche Art der Unterstützung durch externe Stellen halten die Unternehmen für geeignet, um die Umsetzung der OECD-Leitsätze zu fördern (vgl. Kapitel 3.5)?

Im Bericht wird zunächst der methodische Zugang erläutert (Kapitel 2). Anschliessend werden die Ergebnisse zu jedem Fragenkomplex dargestellt und kommentiert (Kapitel 3). Nach der Diskussion der wichtigsten Ergebnisse werden abschliessend Folgerungen und Vorschläge für nächste Schritte formuliert (vgl. Kapitel 4).

## 2 METHODIK

### 2.1 *Methodisches Vorgehen: quantitative Analyse und qualitative Interviews*

Zentrale Ausgangsüberlegung des Methodendesigns der vorliegenden Studie war, dass eine adäquate Erfassung des Bekanntheitsgrads und des Stellenwertes der OECD-Leitsätze bei Schweizer Unternehmen nur im Rahmen einer Vergleichsuntersuchung zu anderen internationalen CSR-Standards zu ermitteln sein würde. Diese Überlegung wurde insbesondere aus Erkenntnissen einer jüngst abgeschlossenen Studie zu den Umweltzielen von Schweizer Unternehmen (Daub, Winistörfer, Weber 2016) gespeist, wonach Schweizer Unternehmen in aller Regel bei der Umsetzung ihrer CSR- und Nachhaltigkeitsstrategien mehrere und verschiedene Richtlinien und Standards anwenden. Aus diesem Grund wurde eine vergleichende Analyse gewählt, um zu einem vertieften Verständnis zur Anwendung der OECD-Leitsätze zu gelangen. Entsprechend wurden qualitative und quantitative Methoden kombiniert (Mulimethoden-Ansatz).

Dieser Ansatz beinhaltet im ersten Teil eine Analyse der Berichterstattung der 500 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen („Top-500“) sowie zehn international tätiger kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Bezug auf die Anwendung internationaler Instrumente und Initiativen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung, darunter die OECD-Leitsätze.

Im zweiten Schritt erfolgte eine Online-Befragung multinationaler Unternehmen (MNU) mit Hauptsitz in der Schweiz, mit deren Hilfe gezielt herausgefunden werden sollte, wie bekannt und relevant die OECD-Leitsätze im Vergleich zu anderen Instrumenten und Initiativen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung sind.

Um die Ergebnisse adäquat interpretieren und mit persönlichen Erfahrungen von Managerinnen und Managern aus unterschiedlichen Unternehmen verknüpfen zu können, wurden im Anschluss an die Befragung in einem dritten Teil Fokusgruppeninterviews mit Vertreterinnen und Vertretern von ausgewählten Unternehmen durchgeführt. Abbildung 1 zeigt die drei gewählten methodischen Zugänge und die jeweiligen Inhalte (vgl. Kapitel 1).

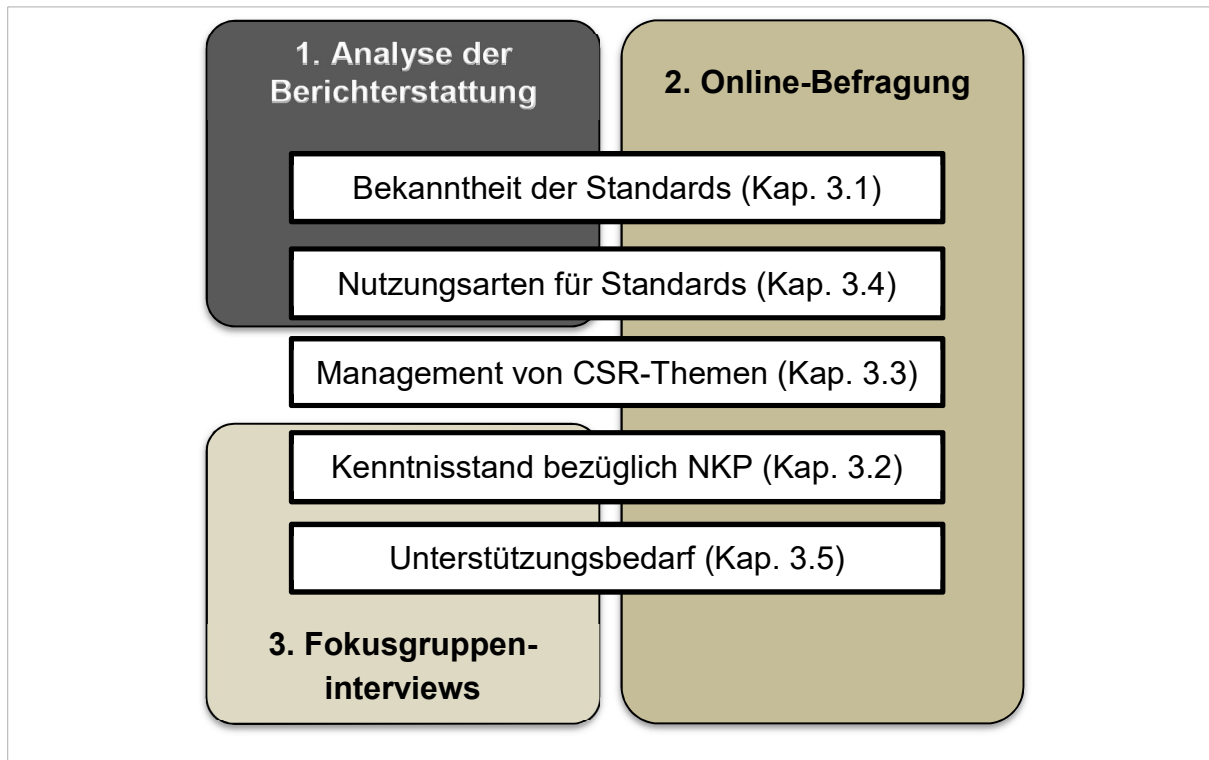


Abbildung 1: Übersicht über die Methodik und Inhalte

## 2.2 Analyse der Berichterstattung

### 2.2.1 Vorgehen

Eine wachsende Zahl von Unternehmen pflegt heute eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, der u.a. entnommen werden kann, welche CSR-Standards genutzt werden und wie diese Standards eingesetzt werden. Dementsprechend kann die Analyse von Nachhaltigkeitsberichten einen aktuellen, umfassenden und relativ objektiven Überblick über die von Schweizer Unternehmen verwendeten Standards zur verantwortungsvollen Unternehmensführung liefern und einen ersten Überblick zur Anwendung der OECD-Leitsätze durch multinationale Unternehmen in der Schweizer Unternehmenslandschaft geben.

Die Grundgesamtheit für diesen Teil der Untersuchung bildeten die 500 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen. Als Basis diente die aktuellste Zusammenstellung, die jährlich von der Schweizerischen Handelszeitung unter dem Titel „Top 500 – Die grössten Unternehmen der Schweiz“ herausgegeben wird. Diese Liste unterscheidet zwischen den grössten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, den grössten Banken sowie den grössten Versicherungsgesellschaften der Schweiz. Um eine branchenübergreifende Liste der umsatzstärksten Unternehmen zu erhalten, wurden die Banken und Versicherungen in die Liste der Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen integriert. Weil die Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen nach Umsatz, die Banken nach Bilanzsumme und die Versicherungen nach Bruttoprämieeinnahmen taxiert wurden, ergibt sich ein relativ hoher Anteil von

Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche (vgl. Abbildung 2) – wobei dies durchaus der Realität in der Schweiz entspricht. Diesen Gesichtspunkt gilt es bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen. In der näheren Analyse wurden diejenigen Unternehmen berücksichtigt, die über eine öffentliche Berichterstattung zu nicht-finanziellen Aspekten verfügen. Analysiert wurden dabei sowohl Nachhaltigkeitsberichte als auch Geschäftsberichte. Dies geschah aus der Beobachtung heraus, dass Unternehmen ihre Berichterstattung bisweilen aufteilen, z. B. in ein financial reporting und ein nonfinancial reporting oder in einen Geschäftsbericht und einen separaten CSR- oder Nachhaltigkeitsbericht (vgl. Daub 2007: 78-79).

Um auch Erkenntnisse über die Anwendung und Nutzung internationaler CSR-Standards bei KMU zu erhalten, wurde ergänzend eine Analyse von zehn KMU durchgeführt, die über eine Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen. Aufgrund der Tatsache, dass KMU keinen Berichterstattungspflichten unterliegen und sich somit freiwillig für die Offenlegung ihrer Aktivitäten in allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit entscheiden, gelten die für diese Studie ausgewählten KMU als Pioniere in ihrem Segment (vgl. Anhang 1: Auswahl an KMU).

Die Klassifizierung der Unternehmen und die Analyse zur Verwendung internationaler CSR-Standards erfolgte auf Basis einer eigens für die Studie erstellten Datenbank. Die dafür verwendeten Kriterien sind in Tabelle 7 in Anhang 2 aufgelistet. Des Weiteren verdeutlicht die Tabelle mögliche Ausprägungen der einzelnen Kriterien und gibt Auskunft darüber, welche der Kriterien mit den Ergebnissen der Befragung verglichen werden können. Aus dem Kontext, in welchem die einzelnen Standards innerhalb der Berichterstattung erwähnt sind, wurde auf die jeweiligen Verwendungszwecke geschlossen. Welche Formulierungen welchem Verwendungszweck zugeordnet wurden, ergibt sich aus Tabelle 8 in Anhang 2.

### 2.2.2 Beschreibung des Samples

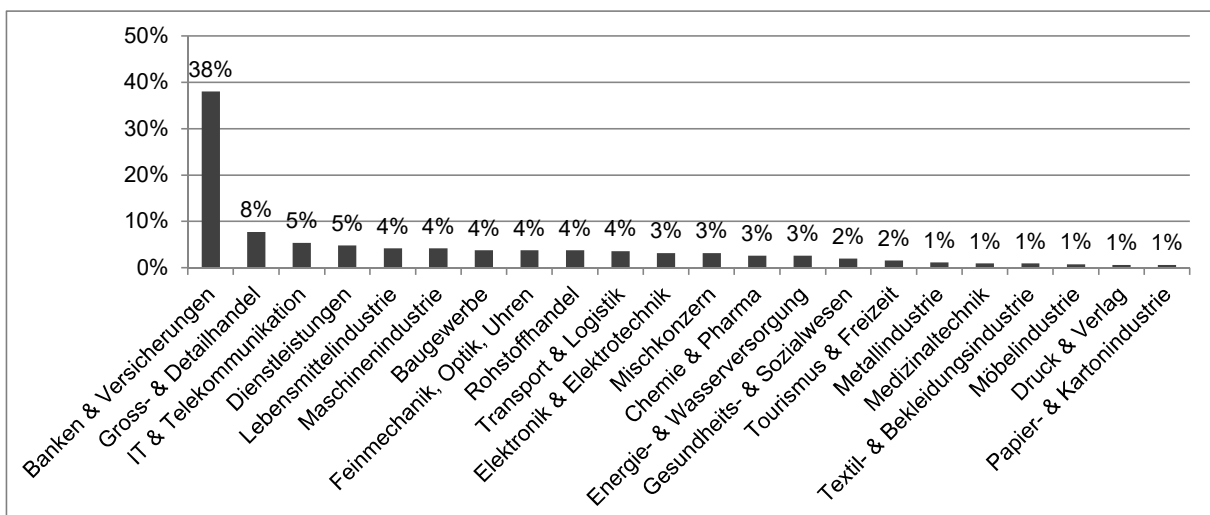


Abbildung 2: Branchenverteilung innerhalb des Top-500-Samples für die Berichtsanalyse

Ein grosser Teil des Top-500-Samples besteht aus Unternehmen der Banken- und Versicherungsbranche (38%), aus Gross- und Detailhandelsunternehmen (8%), Unternehmen der IT-

und Telekommunikationsbranche (5%) sowie Dienstleistungsunternehmen (5%) (vgl. Abbildung 2). Insgesamt handelt es sich bei einem Drittel der Unternehmen um Industrieunternehmen und bei zwei Dritteln um Dienstleistungsunternehmen. Dabei setzt sich das Sample ausschliesslich aus Grossunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. Euro oder mindestens 250 Mitarbeitenden zusammen. Von den 500 Unternehmen verfügen 36% (n = 178) über eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, wobei etwa ein Drittel der Unternehmen über Nachhaltigkeit in Form eines integrierten Geschäftsberichts und zwei Drittel in Form eines separaten Nachhaltigkeitsberichts berichten.

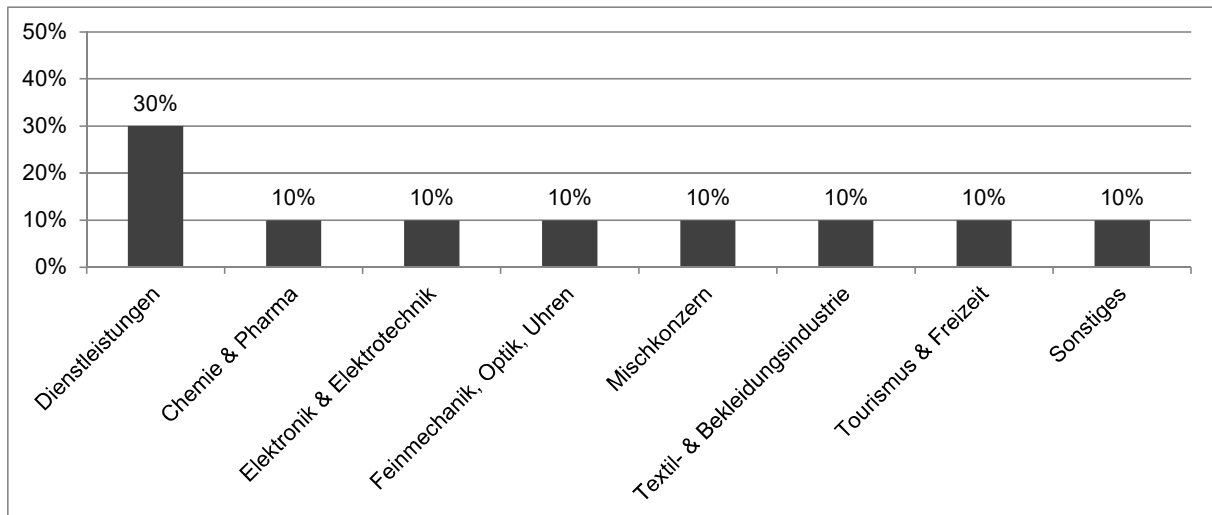


Abbildung 3: Branchenverteilung innerhalb des KMU-Samples für die Berichtsanalyse

Das KMU-Sample besteht demgegenüber nur zu 30% aus Dienstleistungsunternehmen (vgl. Abbildung 3). Von den untersuchten KMU verfügen alle über eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, die in der überwiegenden Mehrzahl als ein separater Bericht publiziert wird (80%) und nur in wenigen Fällen als ein integrierter Bericht (20%).

## 2.3 Online-Befragung

### 2.3.1 Vorgehen

Mittels einer Online-Befragung wurden Informationen zu allen fünf forschungsleitenden Fragen der Studie erhoben. Hierbei wurden in der Schweiz ansässige multinationale Unternehmen zu Bekanntheit und Nutzung von Standards, im Unternehmen aktiv bearbeiteten CSR-Themen, Managementelementen und allfällig gewünschtem Unterstützungsbedarf befragt.

Um die relative Bedeutung der OECD-Leitsätze gegenüber anderen Standards gleichwertig darzustellen und eine Beeinflussung bei der Beantwortung zu vermeiden, wurde bei der Gestaltung der Befragung darauf geachtet, dass die OECD-Leitsätze und der NKP nicht im Vordergrund standen, sondern in Verbindung mit folgenden CSR-Standards abgefragt wurden:

- Global Reporting Initiative (GRI),



- ISO 26000 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung,
- UNO Global Compact (UNGC),
- UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte („Ruggie Principles“) (UNGP) sowie
- Sustainable Development Goals (SDG).

Die Fragen, die im Rahmen der Online-Befragung gestellt wurden, können Anhang 3: Fragebogen entnommen werden.

Die Akquise von in der Schweiz ansässigen multinationalen Unternehmen erfolgte mit Unterstützung der folgenden Verbände: Economiesuisse, Swissholdings, öbu, FTA Schweiz. Die Mitglieder der genannten Verbände (Fachgruppenmitglieder und Mitgliedverbände) wurden in Form eines Anschreibens zur Teilnahme an der Online-Befragung aufgefordert. Insgesamt wurden auf diese Weise 639 Mitglieder kontaktiert, wovon 203 die Befragung teilweise und 57 die Befragung vollständig ausfüllten. Trotz Erinnerungsschreiben konnten keine weiteren Mitgliederunternehmen für die Studie gewonnen werden. Die auswertbaren Antworten stammen daher grösstenteils aus dem Kreis der Fachgruppenmitglieder von Economiesuisse bzw. Swissholdings sowie der Mitglieder von öbu und FTA Schweiz.

Aus den Ergebnissen lassen sich erste wichtige Erkenntnisse ableiten, wobei diese nicht direkt auf die Gesamtheit der in der Schweiz ansässigen, multinational tätigen Unternehmen übertragbar sind. Dies zum einen, weil im vorliegenden Sample im Vergleich zu einem repräsentativen Sample insbesondere die grossen Unternehmen überrepräsentiert sind, zum anderen, weil bei der Interpretation der Ergebnisse dem Umstand Rechnung getragen werden muss, dass Unternehmen, die aktiv CSR betreiben oder zumindest sensitiv sind für CSR-Themen, mit höherer Wahrscheinlichkeit an der Befragung teilgenommen haben dürften als andere. Die Ergebnisse der Befragung liefern also primär ein Bild derjenigen besonders CSR-sensitiven Schweizer Unternehmen, die durch die genutzten Verbreitungskanäle erreicht werden konnten. Um darüber hinaus ausreichende Erkenntnisse generieren und Aussagen treffen zu können, die die Nutzung der OECD-Leitsätze solcher Unternehmen betreffen, die nicht im beschriebenen Sinne sensibel für die CSR-Thematik sind, wurde als ergänzender methodischer Zugang die Analyse der Unternehmensberichterstattung verwendet (vgl. Kapitel 2.2).

### **2.3.2 Beschreibung des Samples**

Von den 57 Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen und den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben, weisen mehr als die Hälfte (54%) einen Umsatz von mehr als 450 Mio. CHF auf (vgl. Abbildung 4) und beschäftigen zum Grossteil (49%) mehr als 1000 Mitarbeitende (vgl. Abbildung 5). Dementsprechend besteht das Sample aus 67% Grossunternehmen und 26% KMU (vgl. Abbildung 6). Die Unternehmensgrösse wurde dabei gemäss der EU-Empfehlung definiert. Hierbei gelten Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitenden und einem Jah-



## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

resumsatz von höchstens 50 Mio. Euro als KMU (EU-Kommission 2003). Bei 7% der Unternehmen konnte die Unternehmensform nicht definiert werden, da keine Angaben zur Höhe des Umsatzes oder der Anzahl an Mitarbeitenden gemacht wurden.

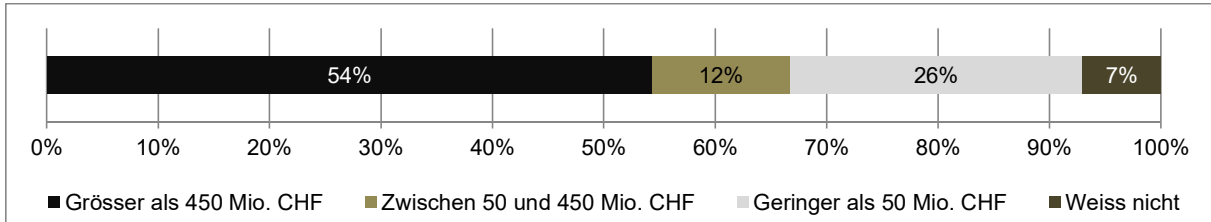


Abbildung 4: Umsatz der Unternehmen aus der Befragung

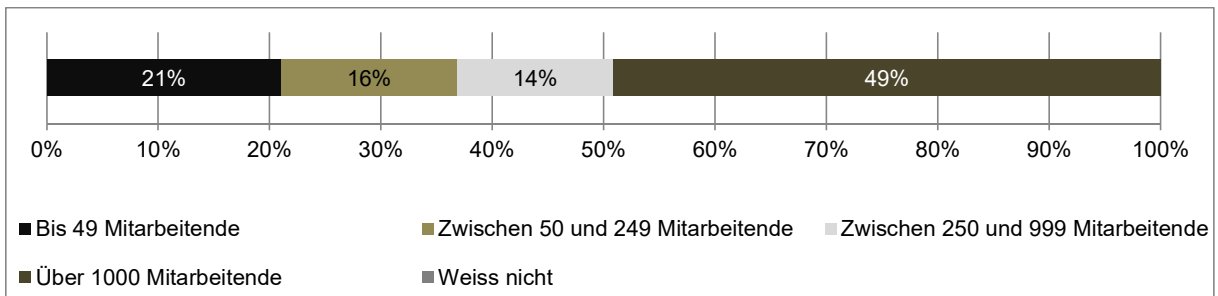


Abbildung 5: Anzahl Mitarbeitende der Unternehmen aus der Befragung

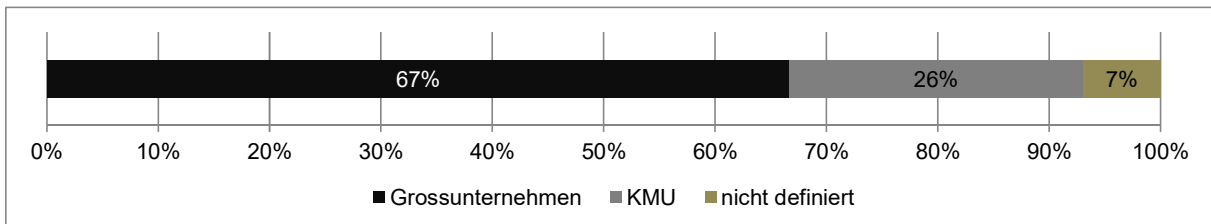


Abbildung 6: Unternehmensform der Unternehmen aus der Befragung

Die Mehrheit der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, gehören den Branchen Banken & Versicherungen (11%), Maschinenindustrie (9%) sowie Energie- und Wasserversorgung (9%) an (vgl. Abbildung 7). Unter „Sonstige“ fallen Branchen wie Sanitärprodukte oder Recycling.

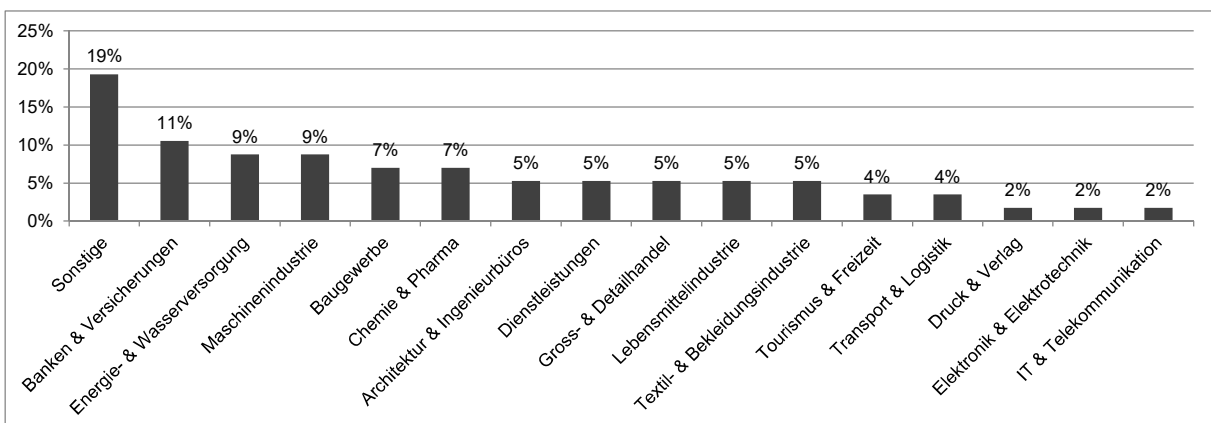


Abbildung 7: Branchenverteilung der Unternehmen aus der Befragung

## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Bei der Kundenstruktur in Abbildung 8 fällt auf, dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen (47%) vorwiegend Unternehmen (B2B) und 11% vorwiegend Endkonsumenten (B2C) als Kunden haben. 40% bedienen beide Kundengruppen zu ungefähr gleichen Teilen. 40% bedienen beide Kundengruppen zu ungefähr gleichen Teilen.

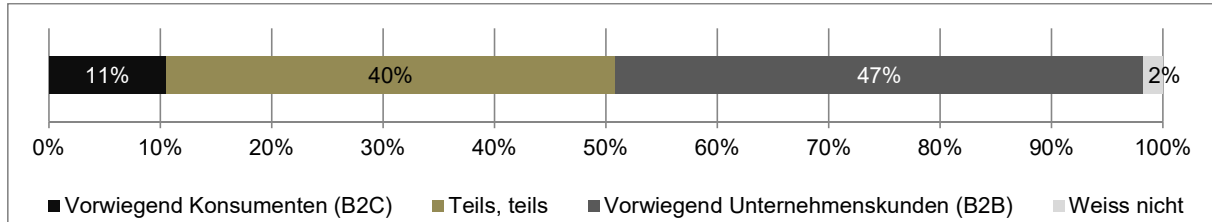


Abbildung 8: Kundenstruktur der Unternehmen aus der Befragung

Mit Hilfe von Abbildung 9 wird zudem deutlich, dass KMU vorwiegend Unternehmenskunden bedienen (67%), wohingegen Grossunternehmen Unternehmen und Endkonsumenten ungefähr gleichgewichtig zu ihren Kunden zählen.

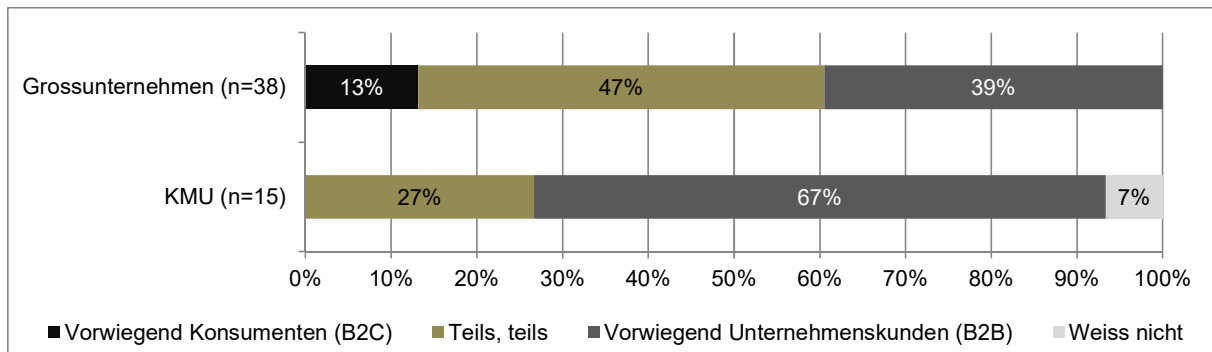


Abbildung 9: Kundenstruktur der Unternehmen aus der Befragung nach Unternehmensform

Bei den geografischen Schwerpunkten der Geschäftstätigkeit (Abbildung 10) fällt auf, dass sich bei zirka der Hälfte der befragten Unternehmen sowohl die Absatzmärkte (43%) als auch die eigenen wertschöpfenden Prozesse (54%) innerhalb der Schweiz befinden. Nur die Beschaffungsmärkte befinden sich zu ungefähr gleichen Teilen innerhalb der Schweiz (33%) und in Europa ausserhalb der Schweiz (27%).

## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

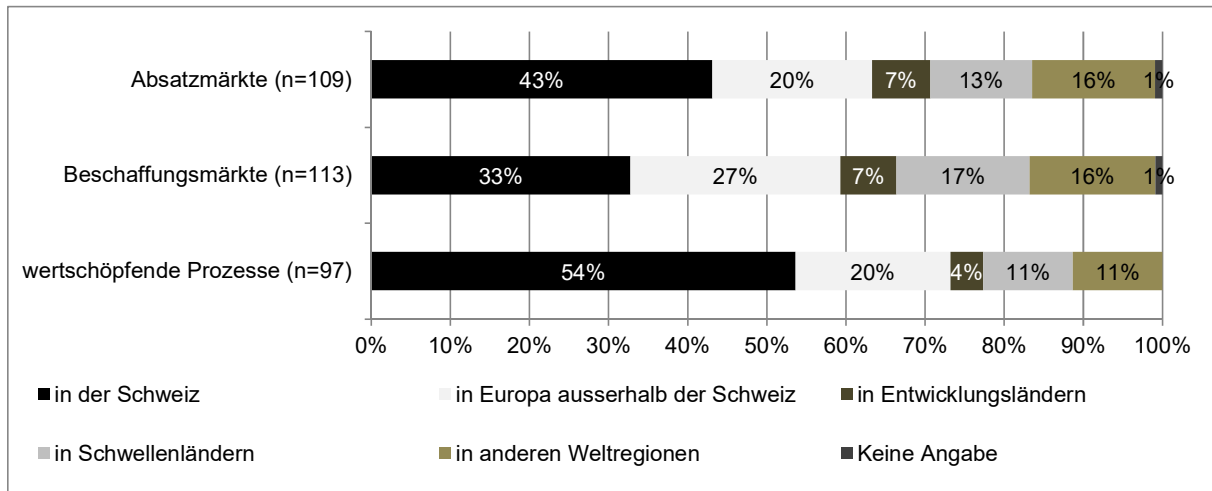


Abbildung 10: Geografische Schwerpunkte der Unternehmen aus der Befragung

Ein Grossteil der Unternehmensvertreter (60%), die an der Befragung teilgenommen haben, ist in einer Funktion tätig, die federführend für den Themenkomplex Nachhaltigkeit, Umweltschutz und CSR verantwortlich ist (vgl. Abbildung 11). Aus diesem Personenkreis ist, verglichen mit geschäftsführenden Personen, tendenziell ein höherer Kenntnisstand zu CSR sowie eine höhere Affinität zum Thema zu erwarten. Diesen Umstand gilt es bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

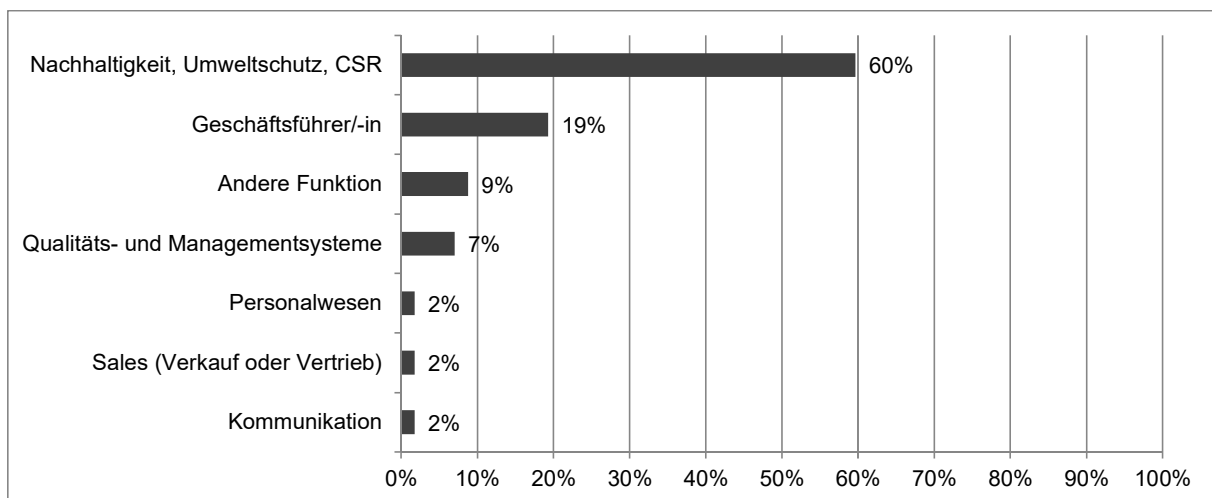


Abbildung 11: Unternehmensfunktion der antwortenden Personen aus der Befragung

## 2.4 Fokusgruppeninterviews

### 2.4.1 Vorgehen

Auf Grundlage der Online-Befragung wurden zwei Fokusgruppeninterviews mit Geschäftsleitenden bzw. CEOs oder Nachhaltigkeits-, CSR- oder Umweltverantwortlichen von Unternehmen durchgeführt. Um ein möglichst umfassendes Bild der aktuellen Situation zur Verwendung internationaler CSR-Standards in Schweizer Unternehmen zu erhalten, wurden bei der Auswahl der Fokusgruppenteilnehmer folgende Faktoren berücksichtigt:

- Es sollten sowohl Unternehmen vertreten sein, die als „beispielhaft“ bzw. als „vorbildlich“ in Bezug auf die Anwendung internationaler CSR-Standards gelten, als auch solche, bei denen Instrumenten und Initiativen zur verantwortungsvollen Unternehmensführung wenig bis keine Anwendung finden.
- Es sollten sowohl Grossunternehmen als auch KMU berücksichtigt sein.
- Es sollten Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen eine Stimme gegeben werden.
- Es sollte sich um multinationale Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz handeln.
- Auf sprachregionale Ausgeglichenheit wurde zugunsten einer einfachen Verständigung innerhalb der Fokusgruppen verzichtet.

Im Rahmen der Fokusgruppen wurden der Verbreitungsgrad der Standards und ein allfällig gewünschter Unterstützungsbedarf bei der Nutzung der OECD-Leitsätze thematisiert. Zusätzlich wurden die Ergebnisse der Befragung diskutiert und den Unternehmensvertretern die Möglichkeit gegeben, sich untereinander auszutauschen und inhaltliche Ergänzungen aus anderen Praxisperspektiven zu erfahren.

#### **2.4.2 Zusammensetzung der Fokusgruppen**

Die oben angestellten Überlegungen führten schliesslich zu folgender Zusammensetzung der Fokusgruppen. Die Fokusgruppe 1 bestand aus sechs Grossunternehmen aus unterschiedlichen Branchen, mit unterschiedlichem Grad und unterschiedlichen Formen der Internationalisierung (vgl. Tabelle 9: Fokusgruppe 1, Grossunternehmen, Anhang 4). Alle von ihnen publizieren regelmässig Informationen zu CSR im Rahmen ihrer Berichterstattung. Die Fokusgruppe 2 bestand aus vier KMU-Betrieben aus unterschiedlichen Branchen (vgl. Tabelle 10: Fokusgruppe 2, KMU, Anhang 4), von denen drei regelmässig Informationen zu CSR im Rahmen ihrer Berichterstattung publizieren. Zudem beschränkt sich die Internationalisierung bei drei von vier KMU auf die Beschaffungsmärkte, eines verfügt über eine Vertriebsstruktur für den Verkauf in über 50 Ländern.

Die Fokusgruppengespräche wurden als teilstandardisierte, problemzentrierte Interviews angelegt, wozu ein Leitfaden entwickelt wurde (vgl. Anhang 5), der die folgenden drei Frageblöcke enthielt:

- Fragen zum Bekanntheitsgrad und der Anwendung internationaler CSR-Standards
- Fragen zum Bekanntheitsgrad des NKP und der Anwendung der OECD-Leitsätze
- Fragen zum Unterstützungsbedarf

### 3 ERGEBNISSE UND INTERPRETATIONEN

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt und interpretiert. Dabei entschied sich das Forschungsteam dafür, die Resultate zu den fünf forschungsleitenden Fragen jeweils nach Ergebnissen aus der Berichtsanalyse, aus der Befragung sowie aus den Fokusgruppeninterviews zu gliedern. Die Aussagen der Gruppeninterviews wurden zu diesem Zweck zusammengefasst und paraphrasiert.

#### 3.1 *Bekanntheitsgrad der OECD-Leitsätze im Vergleich zu anderen CSR-Standards*

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse zur Bekanntheit der OECD-Leitsätze bei multinationalen Schweizer Unternehmen im Vergleich zu anderen internationalen CSR-Standards dargestellt.

##### 3.1.1 *Ergebnisse aus der Berichtsanalyse*

Gestützt auf die naheliegende Vermutung, dass Unternehmen über ihre Nutzung bestimmter Standards glaubwürdig berichten, gibt die Analyse der Unternehmensberichterstattung gute Anhaltspunkte über die Verbreitung der Standards bei den grossen Schweizer Unternehmen.

Bei der Analyse der Berichterstattung wurden die Texte zunächst nach den Schlüsselbegriffen der jeweiligen Standards durchsucht. Wurde ein Standard mit Hilfe eines Schlüsselbegriffs identifiziert, wurde davon ausgegangen, dass der Standard im Unternehmen bekannt ist. Mehrfachnennungen eines Standards in einem Unternehmen hatten keinen Einfluss auf das Ergebnis. Weil davon auszugehen ist, dass auch einige der nicht berichterstattenden Unternehmen aus den Top-500 Standards nutzen und nicht alle der berichterstattenden Unternehmen alle Standards nennen, müssen die angegebenen Prozentanteile als Mindestwerte verstanden werden.

Abbildung 12 zeigt, dass unter den untersuchten Standards GRI am häufigsten genannt wird. Mindestens 21% der Top-500-Unternehmen erwähnen ihn in ihrer Berichterstattung. Mit einigem Abstand folgen der UNGC, die SDG sowie die UNGP. Die OECD-Leitsätze und ISO 26000 werden nur von 2% der Top-500-Unternehmen genannt.

Von jenen 10 KMU, deren Berichte ausgewertet wurden, nennen sechs die GRI-Standards, drei den UNGC und zwei die SDG. Die OECD-Leitsätze werden hingegen von keinem der Unternehmen aufgeführt (vgl. Abbildung 13). Die relative Bedeutung der Standards stellt sich also bei grossen Unternehmen und KMU sehr ähnlich dar. Dass die prozentualen Anteile bei den KMU höher sind als bei den Grossunternehmen ist darauf zurückzuführen, dass das KMU-Sample ausschliesslich aus Unternehmen bestand, die eine CSR-Berichterstattung pflegen.

## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

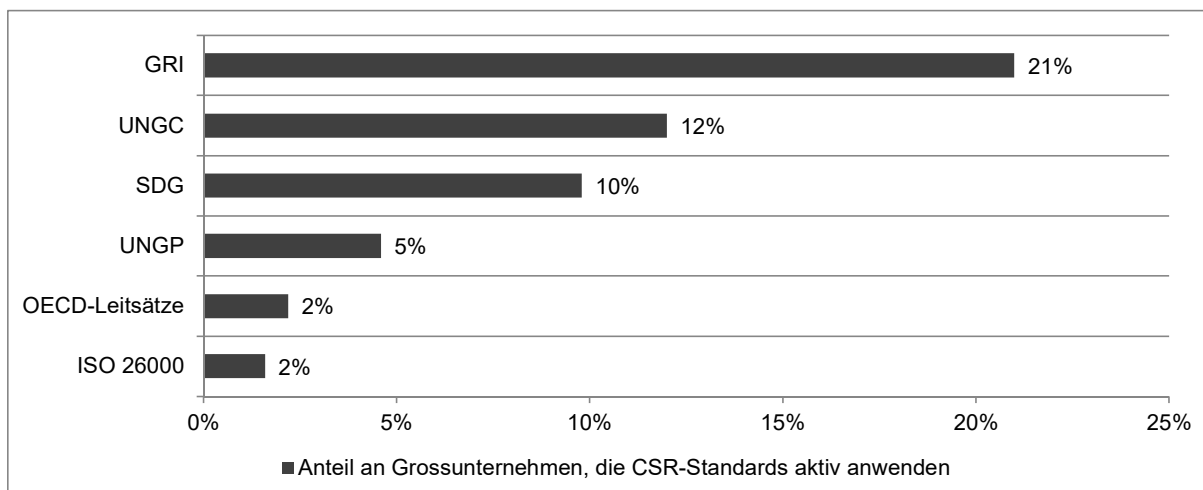


Abbildung 12: Bedeutung von CSR-Standards in Grossunternehmen gemäss Berichtsanalyse

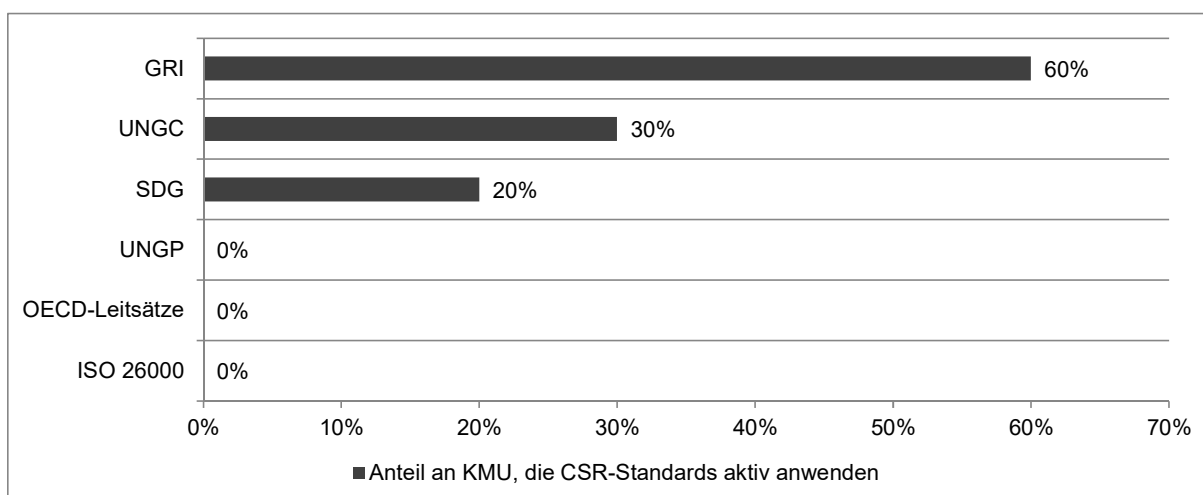


Abbildung 13: Bedeutung von CSR-Standards in KMU gemäss Berichtsanalyse

### 3.1.2 Ergebnisse aus der Befragung

Die Befragung ermöglicht es im Gegensatz zur Berichtsanalyse, zwischen der Bekanntheit eines Standards und dem Grad seiner aktiven Anwendung genauer zu differenzieren. Die relative Bedeutung der Standards mit Blick auf ihre aktive Anwendung durch Unternehmen, präsentiert sich dabei sehr ähnlich wie bei der Berichtsanalyse: Auch hier haben GRI, SDG und UNGC die relativ grösste Bedeutung, ISO 26000, die OECD-Leitsätze und die UNGP die geringste. So kennen von den antwortenden Unternehmen 89% die SDG (Grossunternehmen: 92%, KMU: 80%), 83% ISO 26000 (Grossunternehmen: 87%, KMU: 67%), 81% den UNGC (Grossunternehmen 87%, KMU: 60%), 77% die GRI Standards (Grossunternehmen: 67%, KMU: 53%) und 70% die UNGP (Grossunternehmen: 79%, KMU: 47%) (vgl. Abbildung 14). Bei den OECD-Leitsätzen sind es lediglich 63% (Grossunternehmen: 74%, KMU: 33%). Ein überraschender Unterschied zeigt sich zwischen ISO 26000 und den OECD-Leitsätzen. Während erstere nur bei 18% der antwortenden Unternehmen unbekannt sind (Grossunternehmen: 13%, KMU: 33%), sind dies bei den OECD-Leitsätzen immerhin 37% (Grossunternehmen:

26%, KMU: 67%) (vgl. Abbildung 14). Dieser vergleichsweise hohe Anteil lässt darauf schliessen, dass in diesem Bereich noch ein erhebliches Potenzial für Kommunikations- und Sensibilisierungsmassnahmen besteht, vor allem bei KMU. Bei ISO 26000 fällt auf, dass der Standard zwar grosse Bekanntheit genießt, aber kaum praktische Anwendung findet. Erklärungsansätze für diesen Befund liefern die Ergebnisse der Fokusgruppengespräche.

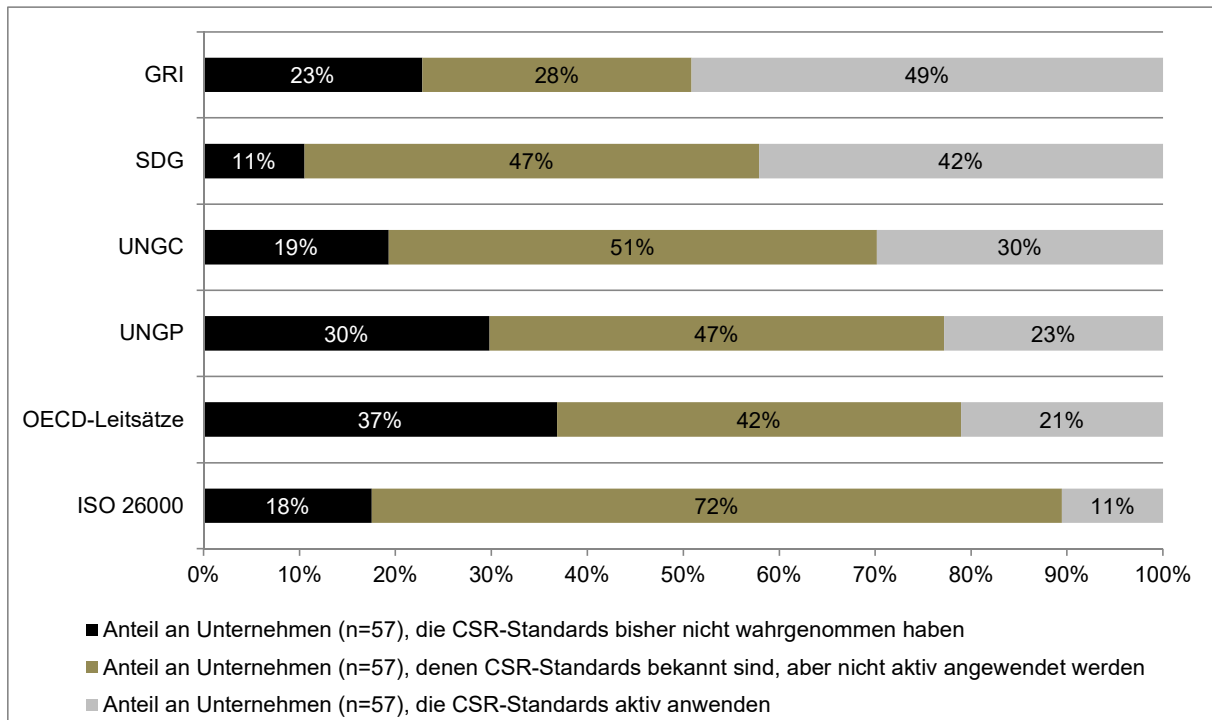


Abbildung 14: Bedeutung von CSR-Standards gemäss Befragung

### 3.1.3 Ergebnisse aus den Fokusgruppen

Von den in den Fokusgruppen vertretenen Unternehmen wendet keines die OECD-Leitsätze aktiv an. Allen Grossunternehmen waren sie zuvor bekannt, den KMU hingegen nur teilweise. Die vertretenen KMU nutzen vorwiegend themenspezifische Standards (z. B. ISO 14001, ISO 45001), eines der Unternehmen nutzt darüber hinaus GRI und die SDG. Die Grossunternehmen nutzen deutlich häufiger die abgefragten Standards, am häufigsten GRI und die SDG, jedoch kaum ISO 26000 (vgl. Tabelle 1).

## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Tabelle 1: Bedeutung verschiedener CSR-Standards gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen

Kategorie	Grossunternehmen	KMU
<b>Welche Standards werden aktiv genutzt?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alle Standards; der Fokus liegt auf GRI, UNGP und SDG</li> <li>▪ Alle ausser ISO 26000</li> <li>▪ Alle, wobei ISO 26000 nur in Teilen des Unternehmens angewendet wird</li> <li>▪ GRI, UNGP und SDG</li> <li>▪ GRI und SDG</li> <li>▪ GRI und SDG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ISO 14001 wird aktiv angewendet</li> <li>▪ Es werden keine CSR-Standards angewendet, da sich die Kunden dafür nicht interessieren</li> <li>▪ ISO 14001 und ISO 45001 werden angewendet</li> <li>▪ Im Reporting wird GRI angewendet, im Einkauf ISO 14001 und produktbezogene Standards; darüber hinaus die SDG</li> </ul>
<b>Wie lassen sich die Unterschiede in der Bekanntheit und der Nutzungsintensität zwischen den Standards erklären?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der anfänglich grosse Marketingaufwand erklärt den hohen Bekanntheitsgrad von ISO 26000 [Mehrfachnennung].</li> <li>▪ Fehlende Zertifizierbarkeit von ISO 26000; deshalb kaum Druck von externen Stakeholders [Mehrfachnennung].</li> <li>▪ (Zu) grosse Themenvielfalt und zu grosser Umfang bei ISO 26000; der Trend geht zur Einzelthemenstandardisierung.</li> <li>▪ Die SDGs werden sehr gut vermarktet (z.B. Marketing mit Promis, etc.).</li> <li>▪ GRI ist der Gewinner bei den Reportingstandards; SDG haben ähnliches Potenzial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Kommunikationsaktivitäten sind entscheidend für den Bekanntheitsgrad von Standards [Mehrfachnennung].</li> <li>▪ Die OECD-Leitsätze und der NKP sind uns nicht bekannt [Mehrfachnennung].</li> <li>▪ Die OECD-Leitsätze betreffen nur international tätige Unternehmen.</li> <li>▪ Überraschend ist die grosse Verbreitung der SDGs angesichts der kurzen Einführungszeit</li> <li>▪ Fehlende Zertifizierung als Grund für die geringe Anwenderzahl bei ISO 26000</li> </ul>

Die Promotion durch wesentliche Akteure wird einhellig als zentraler Faktor für die Bekanntheit eines Standards angesehen. Als Beispiele dafür werden die SDG und ISO 26000 genannt. Allerdings führt ein hoher Bekanntheitsgrad nicht zwingend zu einer hohen Rate aktiver Anwender. Das gilt exemplarisch für ISO 26000. Als Gründe werden in diesem Fall vor allem die fehlende Zertifizierbarkeit, aber auch der grosse Umfang bzw. die breite thematische Ausrichtung genannt. Für Grossunternehmen, die die themenübergreifenden Standards anwenden, wird jedoch die aktive Nutzung dieser Standards künftig an Bedeutung gewinnen.

### 3.1.4 Zusammenfassende Beurteilung

Über beide methodischen Zugänge hinweg zeigt sich ein relativ einheitliches Bild: Von den themenübergreifenden, internationalen CSR-Standards besitzt GRI bei Schweizer Unternehmen den grössten Bekanntheitsgrad und wird auch am häufigsten aktiv angewendet. Mit einigem Abstand folgen der UNGC und die SDG. Dies korrespondiert mit Erkenntnissen internationaler Studien, die ausweisen, dass der GRI-Standard im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung der mit Abstand am meisten genutzte Standard ist (z. B. KPMG 2017). Dass die SDG bereits relativ kurz nach ihrer Verabschiedung auf einem Sondergipfel in New York im Jahr 2015 Eingang in die Unternehmensrealität gefunden zu haben scheinen, überrascht. Dies



auch, weil sie auf den ersten Blick wenig konkret fassbar erscheinen, um für Unternehmen handlungsleitend sein zu können. Allerdings muss bedacht werden, dass einzelne Branchenverbände bereits sehr kurz nach Veröffentlichung der SDG erste Vorschläge zu deren Nutzung erarbeitet haben. So hat z. B. der globale Verband der Mobilfunkanbieter (GSM Association) bereits im Herbst 2016 eine Studie vorgestellt, die einen Benchmark enthält, „through which the industry will assess its success in contributing to the Sustainable Development Goals (SDGs) and serves as a blueprint for other industries as they commit to achieving the SDGs.“ (GSMA 2016: 12). Auch erste Unternehmen haben in ihrer Berichterstattung dezidiert auf die SDG verwiesen und deren Bedeutung für ihr Geschäftsmodell verdeutlicht. So dokumentiert beispielsweise die Coop-Gruppe in ihrem Fortschrittsbericht 2016, zu welchen der für sie wesentlichen SDGs sie einen Beitrag leistet, nennt wichtige Ansatzpunkte und definiert Mehrjahresziele (vgl. Coop-Gruppe, 2017). In den Fokusgruppen lautete ein weiterer Erklärungsansatz für diesen Befund, dass die SDG offenbar besonders gut vermarktet worden seien und den Unternehmen die Möglichkeit gäben, positive Botschaften im Sinne einer verantwortungsvollen Unternehmensführung und der Bekämpfung des Klimawandels zu senden.

Mit Blick auf die OECD-Leitsätze muss festgestellt werden, dass trotz des relativ hohen Bekanntheitsgrads von 74% bei Grossunternehmen, nur jedes vierte dieser Unternehmen (26%) die OECD-Leitsätze aktiv anwendet. Bei den KMU kennen die OECD-Leitsätze lediglich ein Drittel der befragten Unternehmen (33%). Diese Tatsache überrascht insofern, als ein Grossteil der in der Befragung vertretenen Unternehmen die in den Leitsätzen behandelten CSR-Themen aktiv bearbeitet (vgl. Kapitel 3.3). Die grosse Bekanntheit anderer Standards (z. B. ISO 26000 und die SDG) kann laut Aussagen von Unternehmensvertretern unter anderem auf umfangreiche und gut gelungene Promotionsaktivitäten zurückgeführt werden.

### **3.2 *Kenntnisstand bei Unternehmen über den Nationalen Kontaktpunkt (NKP)***

Die OECD-Leitsätze nehmen unter den CSR-Standards eine besondere Stellung ein. Insbesondere ihre offizielle Anerkennung durch Unterzeichnerstaaten und deren Verpflichtung, einen Nationalen Kontaktpunkt (NKP) einzurichten, verweist auf den klaren politischen Willen, sie in den einzelnen Ländern bekannt zu machen und Unternehmen zu ihrer Nutzung anzuregen. Der mit dieser Aufgabe betraute Schweizer NKP nimmt sich dieser Herausforderung aktiv an und betrachtet auch die vorliegende Studie als eine Massnahme im Rahmen der mannigfachen Aktivitäten zur Stärkung der Bekanntheit und zur vermehrten Nutzung der OECD-Leitsätze. Im Folgenden werden die Ergebnisse zum Kenntnisstand des NKP aufgeführt.

#### **3.2.1 *Ergebnisse aus der Befragung***

Mehr als zwei Drittel (68%) der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, geben an zu wissen, dass die OECD-Leitsätze zu den CSR-Standards gerechnet werden können (Grossunternehmen: 76%, KMU: 40%). Hier zeigt sich eine gewisse Diskrepanz zur Abfrage des Bekanntheitsgrads verschiedener Standards (vgl. Kap. 3.1). Dort hatten 63%

(Grossunternehmen: 74%, KMU: 33%) angegeben, die Leitsätze seien im Unternehmen bekannt. Erklärungsansätze für die Diskrepanz sind der unterschiedliche Kontext der Frage (einmal der Vergleich mit anderen Standards, einmal der Vergleich mit anderen Merkmalen der Leitsätze), die unterschiedliche Art der Fragestellung (vgl. Anhang 3) oder die Reihenfolge der Fragen (der höhere Wert für die Bekanntheit der Leitsätze entstammt der später beantworteten Frage). Möglicherweise hat die grössere Vertrautheit mit dem Thema gegen Ende der Befragung dazu verleitet, die Leitsätze als bekannt zu betrachten. Im grösseren Kontext verschiedener Standards erscheint deshalb das Ergebnis aus Kapitel 3.1 der verlässlichere Wert für den Bekanntheitsgrad der OECD-Leitsätze.

60% der Unternehmen (Grossunternehmen: 66%, KMU: 47%) wissen, dass die Schweizer Regierung die Anwendung der OECD-Leitsätze von den international tätigen Unternehmen erwartet. Dagegen haben nur 32% bis 39% der Unternehmen davon Kenntnis genommen, dass die Schweizer Regierung mit dem NKP Strukturen zur Umsetzung der Leitsätze in der Schweiz geschaffen hat (Grossunternehmen: 47%, KMU: 7%), dass zur Umsetzung der OECD-Leitsätze branchenspezifische Leitfäden verfügbar sind (Grossunternehmen: 45%, KMU: 20%), dass sowohl Einzelpersonen als auch Interessensgruppen beim NKP Verstösse von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz gegen die Leitsätze melden können (Grossunternehmen: 42%, KMU: 7%) und, dass die gemeldeten Verstösse vom NKP geprüft, in einem Dialog- und Schlichtungsprozess mit dem betreffenden Unternehmen bearbeitet, und die Ergebnisse in einem öffentlich zugänglichen Bericht zusammengefasst werden (Grossunternehmen: 42%, KMU: 7%). Nur jedem vierten Unternehmen ist bekannt, dass der NKP Sensibilisierungs- und Promotionsaktivitäten umsetzt, um Schweizer Unternehmen, aber auch weitere interessierte Kreise, über die Inhalte der OECD-Leitsätze zu informieren und auszubilden (Grossunternehmen: 29%, KMU: 7%; vgl. Abbildung 15: *Bekanntheitsgrad verschiedener Aspekte der OECD-Leitsätze gemäss Befragung*). Es wird zudem deutlich, dass die OECD-Leitsätze sowie die Aktivitäten des NKP in Grossunternehmen deutlich bekannter sind als bei KMU.

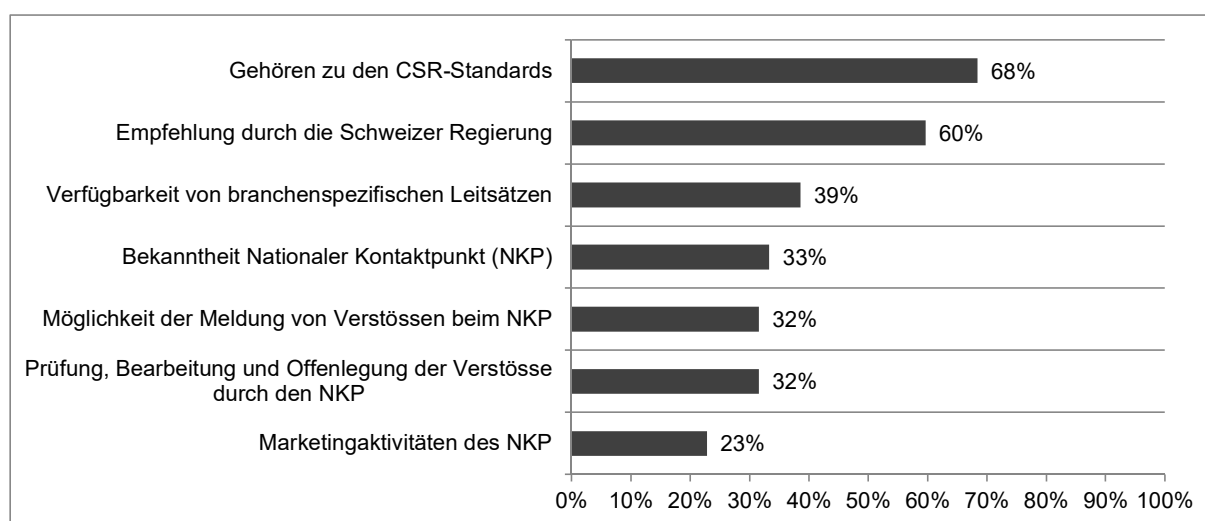


Abbildung 15: *Bekanntheitsgrad verschiedener Aspekte der OECD-Leitsätze gemäss Befragung*

### 3.2.2 Ergebnisse aus den Fokusgruppen

Aus Sicht der in den Fokusgruppen vertretenen Unternehmen liegen die wesentlichen Hindernisse für eine weitere Verbreitung der OECD-Leitsätze bei den folgenden Faktoren (vgl. Tabelle 2):

- Durch das Fehlen der Möglichkeiten zur Vernetzung unter den anwendenden Unternehmen fehlt ein Mehrwert.
- Durch die geringen Promotionsaktivitäten fehlt es den Leitsätzen an Bekanntheit bei Unternehmen.
- Durch den mangelnden Einbezug der Unternehmen bei der (Weiter-)Entwicklung der Leitsätze werden diese als fremdbestimmt wahrgenommen.
- Es fehlt den Leitsätzen an einer Besonderheit, die sie gegenüber anderen Standards als unverzichtbar erscheinen lässt.

Tabelle 2: Bedeutung verschiedener Merkmale der OECD-Leitsätze für deren Bekanntheitsgrad gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen

Kategorie	Grossunternehmen	KMU
<b>Welche Vor- bzw. Nachteile haben die OECD-Leitsätze gegenüber anderen CSR-Standards?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>CSR-Standards leben vom Austausch und der Vernetzung von Unternehmen mit anderen Unternehmen. Das fehlt bei den OECD-Leitsätzen [Mehrfachnennung].</i></li> <li>▪ <i>Oft hat ein Unternehmen die Themen bereits mit anderen Standards abgedeckt, was die OECD-Leitsätze überflüssig macht [Mehrfachnennung].</i></li> <li>▪ <i>Die OECD-Leitsätze sind eine Vereinbarung der Regierung, die sie den Unternehmen „auf's Auge drücken“. Dies ist eines der Gründe, warum die Leitsätze nicht auf dem Radar von Unternehmen sind.</i></li> <li>▪ <i>Die OECD-Leitsätze sind zu wenig präsent. Sie werden zu wenig kommuniziert.</i></li> <li>▪ <i>Die SDGs und auch der UNGC nutzen verschiedene Plattformen, z.B. Veranstaltungen.</i></li> <li>▪ <i>Bei den UNGC werden Unternehmen direkt angesprochen / konsultiert, was zu einer höheren Kenntnisnahme führt. Dies fehlt bei den OECD-Leitsätzen. Hier gibt die Regierung ein Paper heraus und das war's.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Die OECD-Leitsätze sind weltweit anerkannt, aber leider nicht speziell genug. Es reicht nicht aus, nur die OECD-Leitsätze anzuwenden.</i></li> </ul>

<p><b>Welche Rolle spielen die Besonderheiten der OECD-Leitsätze für Ihre Beurteilung des Standards?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Mit den OECD-Leitsätzen beschäftigt man sich erst, wenn man von einem Schlichtungsverfahren betroffen ist.</i></li> <li>▪ <i>„Schlichtungsstelle“ wäre ein besserer Name als NKP, denn Nachhaltigkeit lebt davon Dialoge zu führen.</i></li> <li>▪ <i>Es ist nicht bekannt, was der NKP macht. Welchen Mehrwert hat er? Eventuell sollten seine Erfolge mehr kommuniziert werden.</i></li> <li>▪ <i>Der NKP könnte einmal jährlich ein Zusammentreffen organisieren, in dem die OECD-Leitsätze vorgestellt werden, der NKP erklärt, was er tut und die Fälle, die der NKP bearbeitet näher gebracht / besprochen werden.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Die hoheitliche Komponente wäre Motivation, sich näher mit den OECD-Leitsätzen zu beschäftigen.</i></li> </ul>
--	---	--

### **3.2.3 Zusammenfassende Beurteilung**

Die Kenntnis über die Existenz der OECD-Leitsätze und deren Besonderheiten im Vergleich zu anderen Standards ist unter Grossunternehmen deutlich verbreiteter als unter KMU. Auffallend ist, dass selbst bei den dominierenden CSR-sensiblen Grossunternehmen eine deutliche Lücke zwischen jenen besteht, die um die Existenz der Leitsätze wissen (76%) und jenen mit Detailkenntnissen über die Besonderheiten der Leitsätze (ca. 45%). Lediglich ca. 30% der CSR-sensiblen Grossunternehmen ist zur Kenntnis gelangt, dass der NKP Aktivitäten zum Marketing für die Leitsätze unterhält.

Als wesentliche Hindernisse für eine grössere Verbreitung der Leitsätze werden der geringe Einbezug der Unternehmen in die Institutionen, der zu wenig erkennbare Mehrwert, die geringe Promotion und fehlende Vernetzungsmöglichkeiten genannt.

### **3.3 Verbreitung von Managementansätzen für verschiedene CSR-Themen**

Auch ohne die aktive Nutzung von internationalen Standards ist die Bearbeitung von CSR-Themen durch Unternehmen mit geeigneten Managementansätzen möglich. Dieser Teil der Studie versucht abzuschätzen, wie verbreitet solche Managementansätze in den Unternehmen sind.

#### **3.3.1 Ergebnisse aus der Befragung**

Für die in den OECD-Leitsätzen und in anderen Standards angesprochenen CSR-Themen *Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Umweltschutz, Korruption, Konsumentenschutz, Einbindung und Entwicklung der lokalen Gemeinschaft, Fairer Wettbewerb und Steuergerechtigkeit* wurden gängige Managementansätze aus folgenden Bereichen abgefragt (vgl. Anhang 3, Kapitel 1):

- Strategie & Ziele

- Umsetzung in den eigenen Abläufen
- Einbezug von anderen Akteuren
- Überprüfung und Kommunikation
- Gesamtheitliche, systematische Bearbeitung

Bei den Unternehmen, die angaben, dass sie CSR-Themen aktiv bearbeiten (98%), gibt es deutliche Unterschiede hinsichtlich der bearbeiteten Themen. Mit Abstand am häufigsten aktiv bearbeitet werden offenbar Themen in den Bereichen Umweltschutz und Arbeitsbedingungen. Mit deutlichem Abstand folgen die anderen Themenbereiche (vgl. Abbildung 16). „Exotische Themen“, die von lediglich einem geringen Anteil der Unternehmen bearbeitet werden, scheint es nicht zu geben.

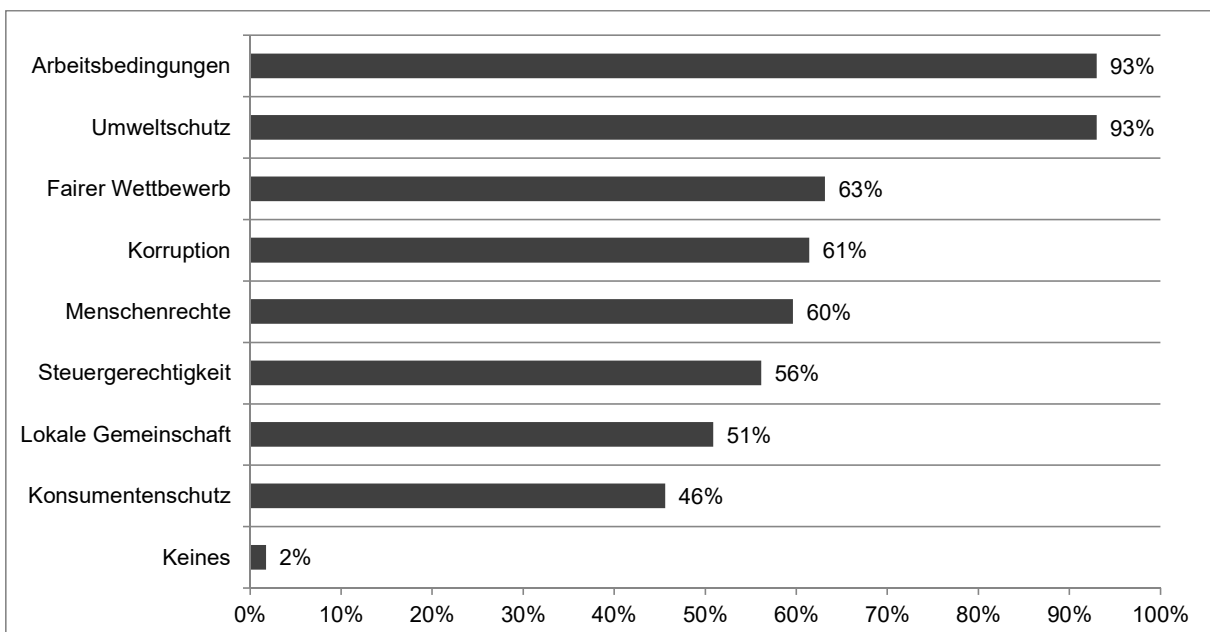


Abbildung 16: Häufigkeit der aktiven Bearbeitung verschiedener CSR-Themen durch Unternehmen gemäss Befragung

Wenn Unternehmen CSR-Themen aktiv bearbeiten, scheint dabei unabhängig von den jeweiligen Themen eine durchwegs ähnliche Verteilung von Managementansätzen zur Anwendung zu kommen. Ansätze in den Bereichen Strategien und Ziele, Umsetzung in den eigenen Abläufen sowie Einbezug von anderen Akteuren kommen tendenziell häufiger zur Anwendung als Ansätze in den Bereichen Überprüfung und Kommunikation und Gesamtheitliche, systematische Bearbeitung (vgl. Abbildung 17).

## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

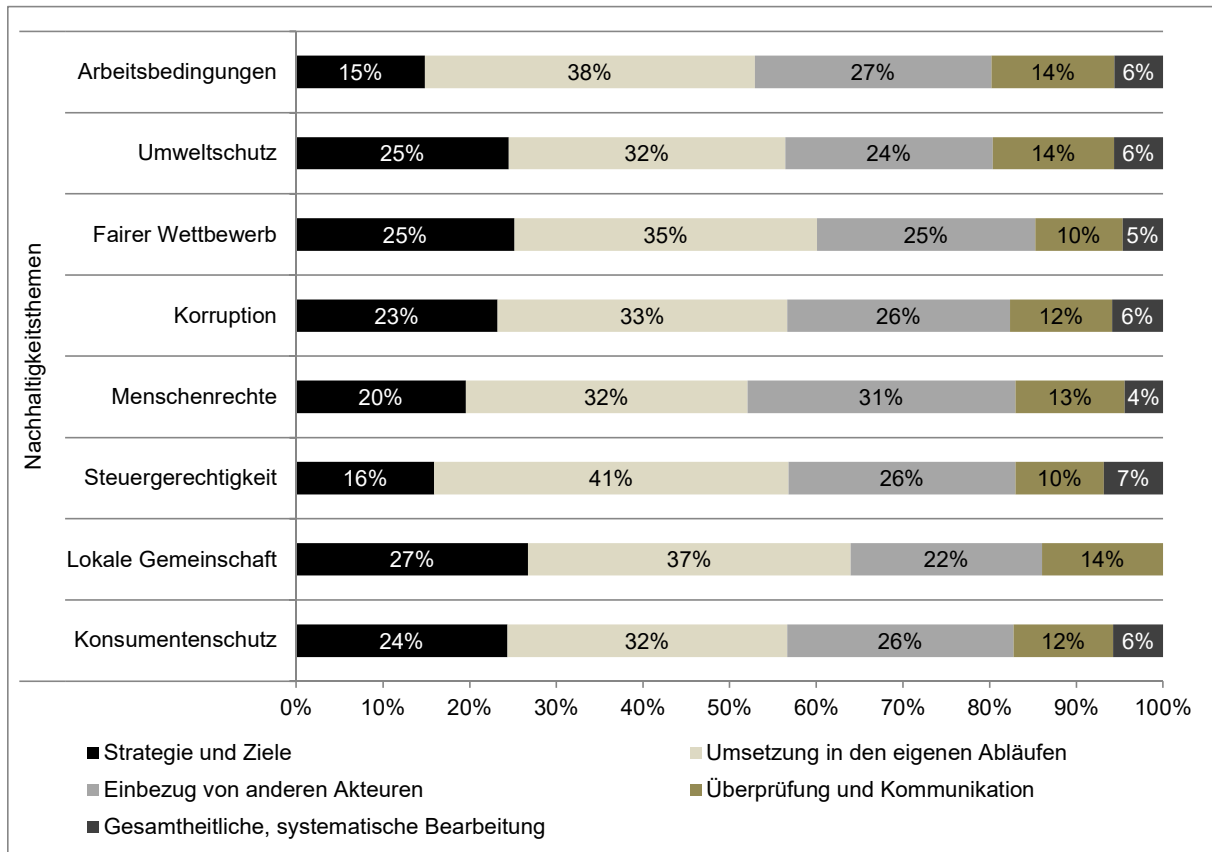


Abbildung 17: Verbreitung von Managementansätzen zur Bearbeitung verschiedener CSR-Themen gemäss Befragung

### 3.3.2 Zusammenfassende Beurteilung

Alle der durch die OECD-Leitsätze abgedeckten Themen werden von jeweils mindestens 45% der in der Befragung vertretenen Unternehmen aktiv bearbeitet, die Themen Arbeitsbedingungen und Umweltschutz sogar von über 90%. Wenn Themen aktiv bearbeitet werden, kommen dabei alle Elemente eines systematischen Managementansatzes zum Einsatz. Am häufigsten werden konkrete Umsetzungsaktivitäten genannt. In geringerem Ausmass werden Strategien und Ziele formuliert, und noch etwas weniger häufig erfolgt eine Erfolgskontrolle.

### 3.4 Art und Weise der Nutzung internationaler CSR-Standards

CSR-Standards können von Unternehmen auf verschiedene Weise genutzt werden. Im Vordergrund stehen folgende Nutzungsarten:

- **Inspirationsquelle:** Der Standard dient als Inspirationsquelle für interne Zwecke (z. B. für die Identifikation möglicherweise relevanter Nachhaltigkeitsthemen).
- **Bekanntnis:** Mit Hilfe des Standards bekennt sich ein Unternehmen öffentlich zu Prinzipien von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung (z. B. in Form eines Verhaltenskodexes).

- **Anleitung:** Der Standard wird als Anleitung für die konkrete Umsetzung von Elementen des Nachhaltigkeitsmanagements genutzt (z. B. für die Berichterstattung, Ausübung der Sorgfaltspflicht).
- **Bestätigung durch Dritte:** Die korrekte Anwendung des Standards wird von Dritten bestätigt (z. B. Zertifizierung, Verifizierung).
- **Beurteilung von Geschäftspartnern:** Der Standard dient als Mittel, um Geschäftspartner (z. B. Lieferanten) auszuwählen oder zu beurteilen.

Dieser Teil der Studie untersucht, für welche der betrachteten Standards welche Anwendungsarten zum Tragen kommen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass nicht alle Standards für alle Anwendungsarten gleichermassen geeignet sind. Eine Zertifizierung oder externe Verifizierung im eigentlichen Sinne ist nur für GRI vorgesehen; sie ist z. B. sogar ausdrücklich ausgeschlossen für ISO 26000.

### **3.4.1 Ergebnisse aus der Berichtsanalyse**

Im Rahmen der Berichtsanalyse lässt sich aus dem Kontext, in dem ein Standard genannt wird, auf den jeweiligen Einsatzzweck schliessen. Abbildung 18 zeigt für die Grossunternehmen aus der Gruppe der „Top-500“, für welche Einsatzzwecke die in den Berichten genannten Standards genutzt werden. Die SDG werden vor allem als öffentliches Bekenntnis zu den Prinzipien sowie als Inspirationsquelle genutzt. Den UNGC und die UNGP nutzen Unternehmen ebenfalls vor allem im Sinne eines öffentlichen Bekenntnisses. GRI wird hingegen mit Abstand am häufigsten als Anleitung für die konkrete Umsetzung von Elementen des Nachhaltigkeitsmanagements genutzt. Gegenüber der Befragung wurde in der Berichtsanalyse ein zusätzlicher Einsatzzweck ausgewertet, der für die Berichterstattung speziell ist. Unternehmen nutzen hier Standards als Übersetzungshilfe, um ihre Leistung in Form einer Referenzmatrix den Inhalten der ausgewählten Standards zuzuordnen. Dieser Einsatz ist insbesondere für die SDG, UNGC und GRI von Bedeutung. Weil die OECD-Leitsätze und ISO 26000 nur von je 2% der Top-500-Unternehmen genannt werden, ist die Aufteilung in Einsatzzwecke hier weniger aussagekräftig als bei den anderen Standards. Das Gleiche gilt für die analysierten KMU-Berichte. Deshalb wird auf eine grafische Darstellung hier verzichtet.

## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

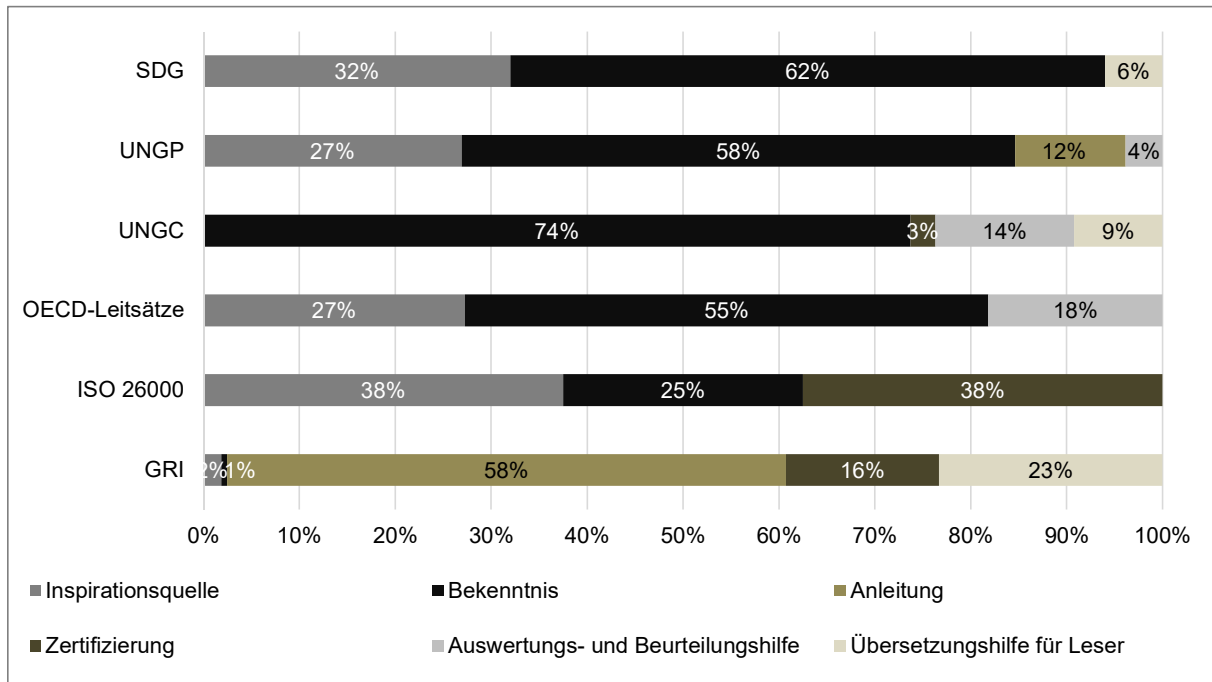


Abbildung 18: Einsatzzwecke verschiedener CSR-Standards in Grossunternehmen gemäss Berichtsanalyse

### 3.4.2 Ergebnisse aus der Befragung

Abbildung 19 liefert einen Überblick zu den Einsatzzwecken verschiedener CSR-Standards in Unternehmen. Die Abszissenachse stellt dabei die durchschnittliche Zustimmung der Einsatzzwecke für die befragten Unternehmen in Form des Mittelwertes dar (1 = trifft überhaupt nicht zu; 5 = trifft voll und ganz zu). Je höher der Mittelwert, desto mehr der befragten Unternehmen stimmen dem jeweiligen Einsatzzweck zu.



## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

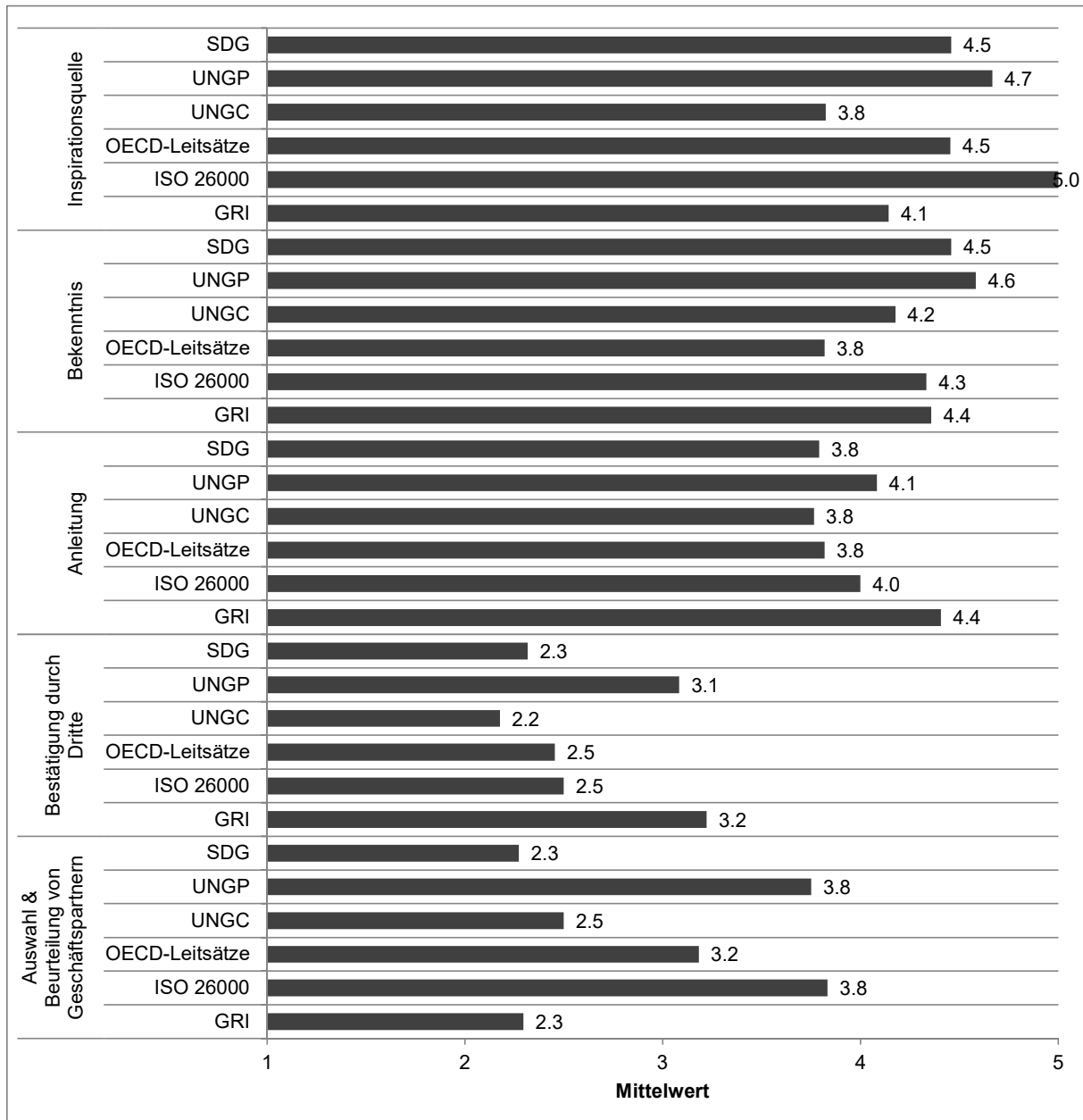


Abbildung 19: Einsatzzwecke verschiedener CSR-Standards in Unternehmen gemäss Befragung

Von den abgefragten Einsatzzwecken finden die Nutzung als Inspirationsquelle, Bekenntnis und Anleitung erkennbar höhere Zustimmung als die Nutzung als Bestätigung der eigenen Leistung durch Dritte und als Mittel zur Auswahl und Beurteilung von Geschäftspartner. Eine Schwierigkeit für die Interpretation liefert der Befund, dass die Unterschiede zwischen den Standards in der Zustimmung zu den Anwendungsarten teilweise im Widerspruch zu den Ergebnissen aus Kapitel 3.1.2 stehen. Es wäre zu erwarten, dass die dort sichtbaren, deutlichen Unterschiede zwischen den Standards im Grad der Bekanntheit und der aktiven Anwendung auch hier erkennbar werden. Stattdessen finden sich gerade für die Anwendungsarten mit hoher Zustimmung kaum Unterschiede zwischen den Standards. Ein Erklärungsansatz könnte sein, dass die hier zugrundeliegende Frage in der Befragung teilweise missverstanden worden

ist. Ein Hinweis darauf ist auch die Zustimmung zu Nutzungsarten, die für den jeweiligen Standard gar nicht vorgesehen sind, zum Beispiel die Bestätigung durch Dritte für ISO 26000.

### 3.4.3 Ergebnisse aus den Fokusgruppen

Die wesentlichen Aussagen zum Einsatzzweck von CSR-Standards aus dem Kreis der beiden Fokusgruppen sind in Tabelle 3 aufgeführt.

Tabelle 3: Einsatzzweck von CSR-Standards gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen

Kategorie	Grossunternehmen	KMU
<b>Zu Standards allgemein</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hauptzweck ist die Inspiration.</li> <li>▪ Bei der Wahl des CSR-Standards entscheidet der Mehrwert, der für das Unternehmen erzielt werden kann.</li> <li>▪ CSR-Standards dienen in einer frühen Phase als Inspirationsquelle.</li> <li>▪ Standards schaffen intern Legitimation in einer frühen Phase der Etablierung von CSR im Unternehmen. Die Botschaft „Andere machen es auch“ ist dabei wichtig. Mit zunehmendem Reifegrad sinkt die Bedeutung der Legitimationsfunktion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CSR-Standards sind auch für KMU nützlich. ISO 14001 ist bspw. ein Instrument, mit denen KMUs nicht nur Kosten / Nutzen ausbalancieren können, sondern auch Stakeholder überzeugen können.</li> <li>▪ Es gibt für KMU zwei Stufen, Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen: Stufe 1 gilt für Firmen bis 50 Mitarbeitende. Diese Unternehmen machen viel, propagieren es aber nicht nach aussen (z. B. Installation einer Solaranlage). Diese Massnahmen sind auch nicht fest in den Prozessen verankert, sie werden einfach umgesetzt. Bei Stufe 2 wird Nachhaltigkeit in allen Prozessen verankert. Was geplant wird, muss den Kriterien der Nachhaltigkeit entsprechen. Auf dieser Stufe können CSR-Standards helfen.</li> <li>▪ Die Anwendung von CSR-Standards verschafft eine gewisse Reputation.</li> <li>▪ CSR-Standards helfen, in einem grösseren Rahmen über die Unternehmung nachzudenken. Das hilft, die Prozesse zu verbessern (z. B. im Bereich Arbeitssicherheit), letztlich wirtschaftet man besser.</li> <li>▪ Als positiver Nebeneffekt können CSR-Standards Zugang zu Netzwerken schaffen (z. B. Global Compact Network Switzerland). Aus Netzwerktreffen kann man neue Ideen und Trends mitnehmen. Dort werden die Diskussionen allerdings in eine Sprache geführt, die für die eigenen Anspruchsgruppen erst übersetzt werden muss. Dazu dient der eigene Nachhaltigkeitsbericht.</li> </ul>
<b>Zu einzelnen Standards</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die SDGs sind die am meisten inspirierende Quelle.</li> <li>▪ Die SDGs stellen ein neues Konzept dar, sich Themen zu nähern. Sie sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die SDGs dienen als Inspirationsquelle. Das eigene Geschäftsmodell wird an den SDG gespiegelt.</li> </ul>

	<p><i>ein kurzer und knapper Standard, was von Vorteil ist.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Die SDGs sind „greifbarer“ und deshalb oft genutzt.</i></li> <li>▪ <i>GRI wird v.a. verwendet, um Themen zu definieren (Materialitätsanalyse).</i></li> </ul>	
--	---	--

Für die Teilnehmenden aus beiden Fokusgruppengesprächen steht die Funktion der Standards als Inspirationsquelle im Vordergrund. Vor allem für grosse Unternehmen nimmt dieser Nutzenaspekt aber mit zunehmendem Reifegrad des CSR-Managements im Unternehmen ab. Standards, die konkret genug formuliert sind, wie zum Beispiel ISO 14001, sind auch für KMU nützlich, sobald sie einen gewissen Grad an Systematik im Umgang mit Nachhaltigkeitsthemen erreicht haben. Dass gewisse Standards die Möglichkeit bieten, sich mit anderen anwendenden Unternehmen institutionell zu vernetzen, wird als Zusatznutzen geschätzt, besonders von KMU. An den SDG wird geschätzt, dass sie einen neuen Zugang zu CSR-Themen bieten, knapp und trotzdem greifbar und damit als Inspirationsquelle besonders nützlich sind.

#### **3.4.4 Zusammenfassende Beurteilung**

Werden Standards angewendet, so dienen sie am häufigsten als Inspirationsquelle, als Mittel zum Bekenntnis zu Prinzipien oder als Anleitung für konkrete Umsetzungsschritte. Wichtig scheint die unterschiedliche Bedeutung und Anwendungsart je nach Reifegrad von CSR im Unternehmen. Die eher allgemein gehaltenen, themenübergreifenden Standards sind in einer frühen Phase als Orientierung wichtig, verlieren aber mit zunehmender Reife ihre Bedeutung. Die konkreteren, themenspezifischeren Standards wie zum Beispiel ISO 14001 werden wichtig, sobald ein Unternehmen einen systematischen CSR-Ansatz entwickelt. Als wichtiger Zusatznutzen erscheint der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen, die einen Standard anwenden.

### **3.5 Hinderliche und förderliche Faktoren bei der Anwendung von CSR-Standards**

Im Hinblick auf eine stärkere Verbreitung der OECD-Leitsätze und anderer CSR-Standards in Unternehmen ist es wichtig zu verstehen, welche Hindernisse und Schwierigkeiten den Unternehmen die Anwendung von Standards erschweren und welche förderlichen Faktoren wirksam sind.

#### **3.5.1 Ergebnisse aus der Befragung**

Um Hindernisse bei der Anwendung von Standards für die Bearbeitung von CSR-Themen zu identifizieren, wurden die Teilnehmenden gebeten, Aussagen zu möglichen Hindernissen auf den Grad ihres Zutreffens zu beurteilen (zwischen 1 = trifft überhaupt nicht zu, und 5 = trifft voll und ganz zu). Die Ergebnisse erlauben keine klare Gewichtung zwischen den zur Beurtei-

lung angebotenen, hinderlichen Faktoren (vgl. Abbildung 20). Für KMU haben hinderliche Faktoren generell ein höheres Gewicht als für Grossunternehmen. Vor allem für Grossunternehmen haben der mangelnde Nutzen (intern wie extern) und die mangelnden Ressourcen eine höhere Bedeutung als die Verfügbarkeit geeigneter Standards, mangelndes Fachwissen oder mangelnde Unterstützung.

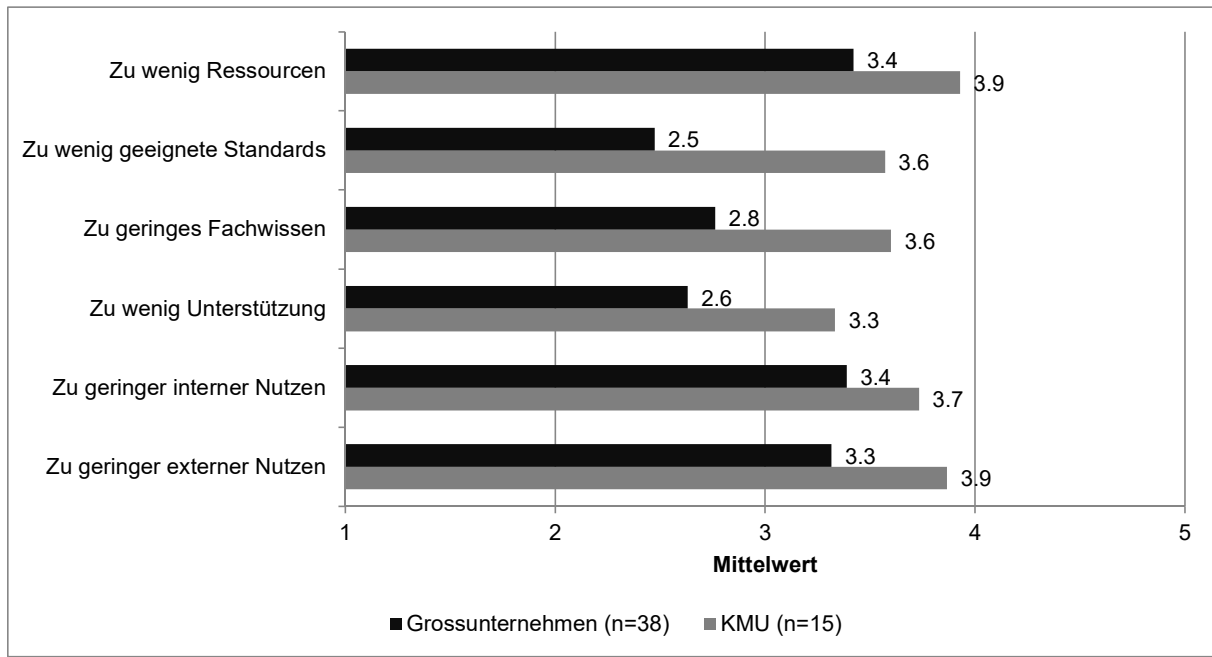


Abbildung 20: Hindernisse bei der Anwendung von CSR-Standards gemäss Befragung

Die Online-Befragung bot die Möglichkeit, in einer offenen Frage Formen der Unterstützung zu nennen, die es Unternehmen ermöglichen würden, CSR (weiter) zu entwickeln. Die dort genannten Vorschläge wurden im Rahmen der Auswertung in die Kategorien Unterstützungsangebote, regulatorische Eingriffe, Verhalten interner und externer Stakeholder sowie andere eingeteilt. Zusätzlich wurde nach Aussagen differenziert, die sich allgemein auf CSR beziehen und solchen, die sich speziell auf CSR-Standards beziehen (vgl. Tabelle 4).

## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Tabelle 4: Unterstützende Faktoren für die Weiterentwicklung von CSR im Unternehmen aus der Befragung

Kategorie	Nennungen zu CSR allgemein	Nennungen zu CSR-Standards
<b>Unterstützungsangebote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Erfahrungsaustausch von gleichartig Betroffenen [Mehrfachnennung]</i></li> <li>▪ <i>Anleitungen, Branchenleitfaden [Mehrfachnennung]</i></li> <li>▪ <i>Schulungen/Informationsanlässe (branchenspezifisch) [Mehrfachnennung]</i></li> <li>▪ <i>Anwendungs- oder Best Practice Beispiele</i></li> <li>▪ <i>Konkrete Beratungsdienstleistungen zu geringen Kosten</i></li> <li>▪ <i>Workshops mit Kurzübersicht aller gängigen wichtigen Standards, je nach Branche</i></li> <li>▪ <i>Unterstützung durch Experten beim Initialprojekt</i></li> <li>▪ <i>Unterstützung durch Aussenstellen (Botschaften, Konsulate) des EDA</i></li> <li>▪ <i>Eine Bewertung der Leistungen eines Unternehmens im Bereich CSR mit Empfehlungen für die Praxis</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Eine neutrale Anlaufstelle, die über die verschiedenen Standards kompetent Auskunft geben kann.</i></li> <li>▪ <i>Niederschwellige Angebote als Zwischenschritt zu vollständigen CSR Standards</i></li> <li>▪ <i>Adaptation von Standards auf einzelne Branchen</i></li> <li>▪ <i>Hilfsmittel, um Änderungen in neuen Versionen von CSR-Standards effizient umsetzen zu können</i></li> <li>▪ <i>Übersetzung der SDG in Ziele für eine Einzelperson bzw. für jedes Unternehmen.</i></li> <li>▪ <i>Eine Plattform (digital, webbasiert) mit Beschreibung in Kurzform, mögliche verfügbare Tools zur Unterstützung, branchenspezifische Bewertung des Nutzens und mögliche Hinweise auf staatliche Unterstützung bei Einführung und Anwendung</i></li> <li>▪ <i>Übersicht über alle Standards mit Vor-/Nachteilen.</i></li> <li>▪ <i>Übersetzung von Standards in Einfache Fragebögen, und Checklisten zum Abarbeiten.</i></li> </ul>
<b>Regulatorische Eingriffe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Generelle Pflicht, CSR umzusetzen, um für alle gleiche Voraussetzungen zu schaffen.</i></li> <li>▪ <i>CSR als ein mitentscheidendes Kriterium bei öffentlichen Ausschreibungen berücksichtigen.</i></li> <li>▪ <i>Stärkere externe (öffentliche) Wahrnehmung bis hin zu einer rechtlichen Verpflichtung mit klaren Rahmenbedingungen würde die Bereitstellung von Ressourcen im Unternehmen vereinfachen.</i></li> <li>▪ <i>Konkrete Anforderungen seitens Politik</i></li> <li>▪ <i>Konsequenterer Kontrolle und Sanktion von Regelverstössen</i></li> <li>▪ <i>Bessere gesetzliche Verankerung (Bsp. öffentliches Beschaffungsrecht)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Vermeidung der Kommerzialisierung von Standards: profitorientierte Unternehmen entwickeln ihre Standards immer weiter, zum Teil weit über das Sinnvolle hinaus.</i></li> </ul>

**BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE  
FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ**

<b>Verhalten interner und externer Stakeholder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Aktives Nachfragen seitens Investoren.</i></li> <li>▪ <i>Das Bekenntnis des Top-Managements; zusätzliche Ressourcen</i></li> <li>▪ <i>Der Bedarf müsste von Innen oder von Stakeholdern kommen. Externe Unterstützung würde dann nach Bedarf gesucht. Es gibt ja viele Beratungsangebote.</i></li> <li>▪ <i>Mehr interne Ressourcen. Direkte Sensibilisierungsaktivitäten gegenüber Aktionären bzw. Investoren.</i></li> <li>▪ <i>Aufbau von internem Knowhow</i></li> <li>▪ <i>Integration der Nachhaltigkeitsthematik in die Geschäftsstrategien</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ [Keine Nennungen]</li> </ul>
<b>Andere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Kollektive Aktivitäten</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Internationale Harmonisierung der CSR-Standards [Mehrfachnennung]</i></li> <li>▪ <i>Integration [von Inhalten anderer CSR-Standards] in die Normenforderungen von ISO 9001, oder 14001</i></li> </ul>

Für Akteure aus der Politik sind insbesondere jene förderlichen oder hinderlichen Faktoren interessant, die von ihnen direkt beeinflusst werden können. Dabei stehen die regulatorischen Eingriffe und die Unterstützungsangebote im Vordergrund. Als Felder für förderliche regulatorische Eingriffe wurden insbesondere genannt:

- CSR-Pflicht für Unternehmen;
- CSR-Kriterien in der öffentlichen Beschaffung;
- Einschränkung in der Kommerzialisierung freiwilliger Standards.

Im Bereich der Unterstützungsangebote, die auch von der öffentlichen Hand erfolgen könnten, kann zwischen allgemeiner CSR-Förderung und der Förderung der Nutzung von CSR-Standards unterschieden werden.

Als allgemeine Massnahmen stehen im Vordergrund:

- Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch;
- Anleitungen, Branchenleitfaden, Sammlung guter Praxisbeispiele;
- Schulungen, Informationsanlässe, Workshops;
- Kostengünstige Beratung, Unterstützung durch Fachpersonen.

Auf die Anwendung von Standards bezogenen stehen folgende Massnahmen im Vordergrund:

- Unabhängige Beratungsstelle für Informationen über Standards;
- Web-Plattform mit unabhängigen Informationen über Standards;
- (Branchenspezifische) Umsetzungshilfen (z. B. Fragebögen, Checklisten) für einzelne Standards und für neue Standardversionen;

- Übersetzung der SDG in Ziele für eine Einzelperson bzw. für jedes Unternehmen als Referenzgrösse.

### 3.5.2 Ergebnisse aus den Fokusgruppen

Die Fokusgruppengespräche boten die Gelegenheit, förderliche Faktoren im Hinblick auf die Verwendung von internationalen CSR-Standards, insbesondere den OECD-Leitsätzen, zu diskutieren.

Im Rahmen der allgemein die Anwendung von CSR-Standards fördernden Faktoren wurde ergänzend zu den Antworten aus der Befragung genannt (vgl. Tabelle 5):

- Ein umfassender, zertifizierbarer CSR-Standard (als Ersatz für verschiedene bestehende Standards);
- KMU-spezifische Standards;
- Nutzung der Branchenverbände für die Verbreitung von Informationen.

*Tabelle 5: Faktoren, die die Verwendung von CSR-Standards allgemein fördern, gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen*

Grossunternehmen	KMU
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Einfache und praxismgerechte Übersicht über nutzbare CSR-Standards und –Instrumente</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Gesetzliche (Mindest-)Anforderungen sind ein starker Treiber [Mehrfachnennung].</i></li> <li>▪ <i>Ein [zertifizierbarer] CSR-Standard, der thematisch alles abdeckt; Reduktion des „Wildwuchses“ [Mehrfachnennung].</i></li> <li>▪ <i>Standards, die an die Besonderheiten von KMU angepasst sind; reduzierte Komplexität der Standards [Mehrfachnennung].</i></li> <li>▪ <i>ERFA-Gruppen zu verschiedenen Themen wie zum Beispiel Nachhaltigkeitsbericht.</i></li> <li>▪ <i>Schwierig an ERFA-Gruppen sind der unterschiedliche Kenntnisstand der Mitglieder und fehlende Offenheit von Teilnehmenden, weil die Konkurrenz am Tisch sitzt.</i></li> <li>▪ <i>Für die Verbreitung von Standards sollten Branchenverbände als Kanäle besser genutzt werden.</i></li> <li>▪ <i>Leicht zugängliche Informationen [über Standards]</i></li> </ul>

Besonders im Hinblick auf eine verstärkte Nutzung der OECD-Leitsätze wurden ergänzend zu den Antworten aus der Befragung folgende förderlichen Faktoren genannt (vgl. Tabelle 6):

- Intensivere Kommunikation der Besonderheiten der OECD-Leitsätze und der Rolle des NKP;
- Austausch zwischen Peers einmal jährlich, evtl. in Verbindung mit NKP's anderer Länder;

- Aufzeigen von Querverbindungen zwischen den OECD-Leitsätzen und anderen CSR-Standards.



## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Tabelle 6: Faktoren, die die Verwendung der OECD-Leitsätze fördern, gemäss Aussagen aus den Fokusgruppen

Grossunternehmen	KMU
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Besonderheiten der OECD-Leitsätze und die Rolle des NKP müssten stärker kommuniziert werden [Mehrfachnennung].</li> <li>▪ Die Pflicht für alle, die Leitsätze umzusetzen</li> <li>▪ Die Verfügbarkeit sektorspezifischer Leitfäden</li> <li>▪ Ein Austausch von Peers einmal jährlich, evtl. in Verbindung mit NKP's anderer Länder</li> <li>▪ Querverbindungen von den OECD-Leitsätzen zu anderen CSR-Standards sollte aufgezeigt werden.</li> <li>▪ Die Gewichte sind ungleich verteilt; ein Fall kann sehr schnell eingereicht werden, aber ein Unternehmen muss sehr viel Zeit und Ressourcen investieren, damit der Fall abgeschlossen werden kann.</li> <li>▪ Der NKP sollte Prävention leisten, damit erst gar kein Fall eingereicht wird.</li> <li>▪ Es fehlt der Druck seitens Stakeholder. Die OECD-Leitsätze sollten an die Stakeholder von Unternehmen gerichtet sein. Diese Stakeholder haben „Hebel“ und können bewirken, dass Unternehmen die OECD-Leitsätze aktiv anwenden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eine bessere Kommunikation der OECD-Leitsätze an KMU</li> </ul>

### 3.5.3 Zusammenfassende Beurteilung

Die ausführliche Nennung von potentiell förderlichen Massnahmen für die Anwendung von CSR-Standards allgemein und speziell für die OECD-Leitsätze lässt erkennen, dass die Unternehmen durchaus Potenzial für eine stärkere Verbreitung der Standards sehen und darin auch einen Nutzen erkennen. Die zahlreich formulierten Ideen und Vorschläge können von Seiten des NKP und der Bundesämter als Quelle für die Erarbeitung von entsprechenden Massnahmen genutzt werden.

Dass von Unternehmen auch regulatorischen Eingriffe wie eine grundsätzliche CSR-Pflicht vorgeschlagen werden, mag auf den ersten Blick erstaunen. Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass sich Unternehmen, die bereits über vielfältige CSR-Aktivitäten verfügen, tendenziell weitergehende Regulierungen befürworten. Dieser Zusammenhang wurde bereits in vergleichbaren Studien festgestellt (vgl. Raith, Ungericht, Korenjak 2009: 117ff.). Ein Grund dafür dürfte sein, dass diese Unternehmen durch zusätzliche Regulierungen keine negativen Auswirkungen auf ihre eigene Geschäftstätigkeit zu befürchten haben. Ein anderer Erklärungsansatz ist, dass 60% der Personen, die für ihr Unternehmen an der Befragung teilgenommen haben, CSR-Verantwortliche sind (vgl. Abbildung 11). Personen in dieser Funktion kämpfen häufig gegen Widerstände aus der Geschäftsleitung und sehen deshalb strengere Regulierungen als förderlich für das Erreichen ihrer Ziele und deshalb als wünschbar an.

## 4 DISKUSSION, SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Von den an der Befragung teilnehmenden Unternehmen geben 63% (Grossunternehmen: 74%, KMU: 33%) an die OECD-Leitsätze zu kennen, 21 % (Grossunternehmen: 26%, KMU: 7%) wenden die Leitsätze aktiv an. Mit Ausnahme von ISO 26000 (bezüglich aktiver Anwendung) weisen alle abgefragten Vergleichsstandards eine höhere Verbreitung auf, sowohl was die Bekanntheit betrifft als auch die aktive Anwendung. Ein zuverlässigeres Bild über die absolute Verbreitung der Standards bei Schweizer Grossunternehmen ergibt sich aus der Analyse der Berichterstattung der 500 umsatzstärksten Unternehmen. Gemäss diesen Ergebnissen wenden 2% der 500 umsatzstärksten Unternehmen der Schweiz die OECD-Leitsätze aktiv an (im Vergleich: GRI 21%, UNGC 12%, SDG 10%, UNGP 5%, ISO 26000 2%). Die Diagnose stützt sich auf die Vermutung, dass Unternehmen, die Standards aktiv nutzen, im Rahmen einer CSR-bezogenen Berichterstattung auch darüber berichten. Aus Sicht der für die Verbreitung der OECD-Richtlinien zuständigen internationalen und nationalen Stellen markiert dieser Befund auf den ersten Blick eine Herausforderung, zumal vergleichbare CSR-Standards wie GRI, UNGC oder die SDG bis zu zehn Mal häufiger aktiv genutzt werden. Weit grösser ist der Anteil jener Unternehmen, die die in den Leitsätzen behandelten CSR-Themen aktiv bearbeiten. Die Themen Arbeitsbedingungen und Umweltschutz werden sogar von über 90% der befragten Unternehmen aktiv bearbeitet. Selbst die Themen mit dem geringsten Anteil der diesbezüglich aktiven Unternehmen kommen noch auf Anteile von um die 50% (Konsumentenschutz 46%, Lokale Gemeinschaft 51%). Bezüglich des Kenntnisstandes der befragten Unternehmen zu den OECD-Leitsätzen fällt auf, dass eine Lücke zwischen jenen besteht, die um die Existenz der Leitsätze wissen (68%) und jenen mit Detailkenntnissen über die Besonderheiten der Leitsätze. 60% der Unternehmen ist bekannt, dass die Anwendung der OECD-Leitsätze durch die Regierung empfohlen wird, 39% wissen, dass branchenspezifische Leitsätze verfügbar sind, 33% wissen um die Existenz des NKP, 32% wissen um die Möglichkeit der Meldung von Verstössen beim NKP und das dadurch ausgelöste Verfahren. 23% kennen die Marketingaktivitäten des NKP für die OECD-Leitsätze.

Um diese Befunde richtig einzuordnen, sind verschiedene Erklärungsansätze erforderlich, aus denen sich anschliessend Empfehlungen für eine Bewältigung der Herausforderungen ableiten lassen. Diskussion und Empfehlungen sind auf vier Ebenen angesiedelt (vgl. Abbildung 21: Übersicht zu den Empfehlungen). Entsprechend dem Fokus dieser Studie geht es auf einer ersten Ebene um die Frage, wie der Stellenwert der OECD-Leitsätze bei Schweizer Unternehmen weiter gestärkt werden kann. Dies betrifft sowohl den Bekanntheitsgrad als auch den Grad der aktiven Nutzung der Leitsätze. Wenn man davon ausgeht, dass auch andere CSR-Standards ihre Berechtigung haben und Potenzial, gute CSR-Praxis in Schweizer Unternehmen zu unterstützen, geht es auf einer zweiten Ebene darum, wie die Anwendung von CSR-Standards allgemein gefördert werden kann. Gerade KMU-Beispiele zeigen, dass auch ohne direkte Anwendung von Standards gute CSR-Praxis möglich ist. Deshalb geht es auf einer dritten Ebene um die Frage, wie auch unabhängig von Standards gute CSR-Praxis in Schweizer Unternehmen unterstützt werden kann. Auf einer vierten Ebene wird schliesslich

die Frage erörtert wie der Erfolg der Anstrengungen von Schweizer Unternehmen bezüglich CSR zuverlässig gemessen, dargestellt und kommuniziert werden kann – auch über die Berichterstattung einzelner Unternehmen hinaus.

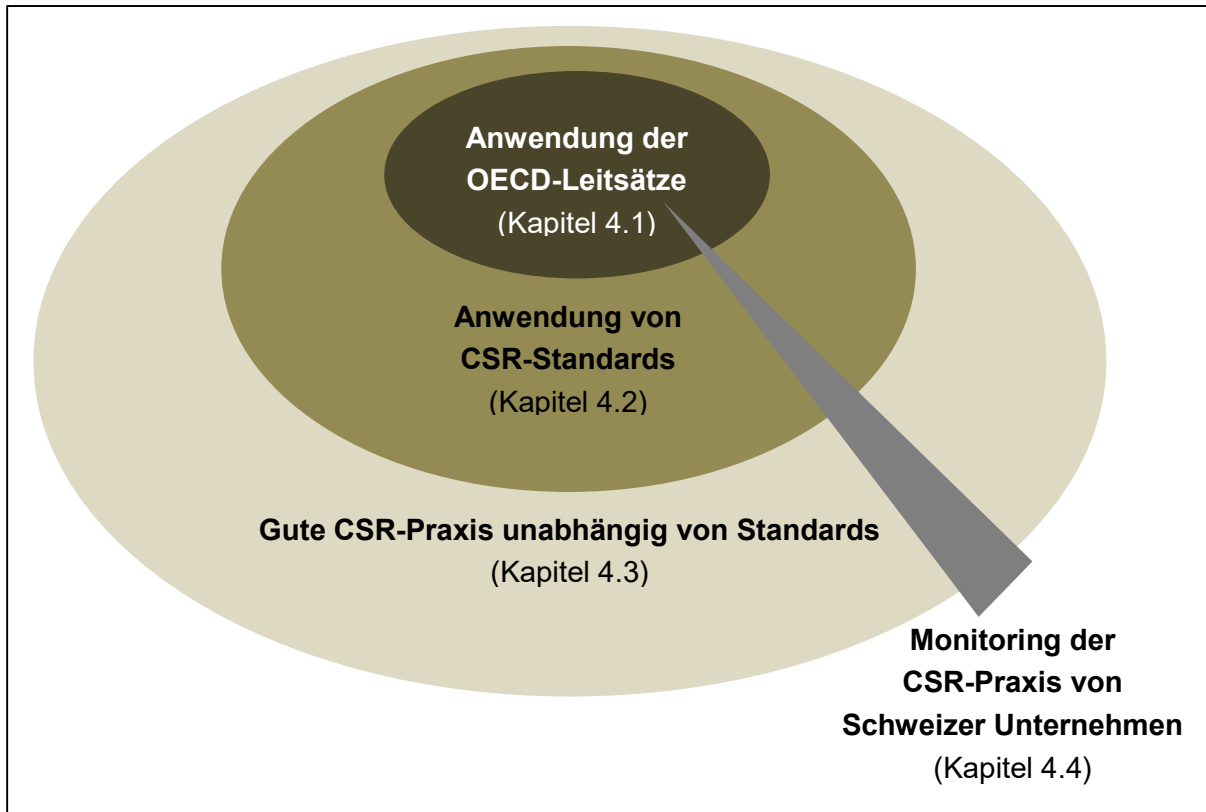


Abbildung 21: Übersicht zu den Empfehlungen

#### 4.1 Empfehlungen für eine stärkere Verbreitung der OECD-Leitsätze

Abschliessend wird aufgezeigt, mit welchen Massnahmen den identifizierten Herausforderungen begegnet werden könnte. Für die Planung und Umsetzung einzelner Massnahmen stehen dem Bund u.a. der Aktionsplan des Bundesrates zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt (Schweizerische Eidgenossenschaft 2015) sowie der Nationale Aktionsplan für Wirtschaft und Menschenrechte (Schweizerische Eidgenossenschaft 2016) zur Verfügung.

##### **Die Bekanntheit der OECD-Leitsätze fördern**

Gemäss den Untersuchungsergebnissen sind die OECD-Leitsätze bei den Unternehmen relativ weniger bekannt als vergleichbare Standards. So liegt der Bekanntheitsgrad der SDG bei 89% (Grossunternehmen: 92%, KMU: 80%), der von ISO 26000 bei 83% (Grossunternehmen: 87%, KMU: 67%), der des UNGC bei 81% (Grossunternehmen 87%, KMU: 60%), der der GRI-Standards bei 77% (Grossunternehmen: 67%, KMU: 53%) und der der UNGP bei 70% (Grossunternehmen: 79%, KMU: 47%,). Bei den OECD-Leitsätzen liegt der Wert bei 63% (Grossunternehmen: 74%, KMU: 33%). Das ist von allen untersuchten Standards der geringste Wert. Eine hohe Bekanntheit kann das Ergebnis von intensiven Promotionsaktivitäten seitens der

beteiligten Institutionen sein oder die Folge eines besonderen Nutzenangebots, das ein Standard den anwendenden Unternehmen bietet. Berichten anwendende Unternehmen von guten Erfahrungen, können sich Standards bei Vergleichsunternehmen schnell verbreiten. Ist erst einmal eine kritische Schwelle überschritten, indem die Anwendung eines Standards zur „guten Praxis“ für gewisse Anwendungsgebiete oder Branchen gehört, ist die Wahrscheinlichkeit gross, dass sich ein Standard gegenüber anderen durchsetzt und zusätzliche Anwender findet. Wenn eine stärkere aktive Nutzung der OECD-Leitsätze angestrebt wird, erscheint es mithin sinnvoll, deren Bekanntheit bei Unternehmen durch Promotionsaktivitäten wie Publikationen, Informationsveranstaltungen, runden Tischen, der Verleihung einer Auszeichnung für besondere Leistungen o.ä. zu fördern. Eine aktive Rolle des NKP-Beirats, in dem die Wirtschafts-Dachverbände vertreten sind, wäre für eine Stärkung der Bekanntheit der Leitsätze hilfreich. Ein möglicher Zugang wäre auch, einzelne Branchen über die Branchenverbände gezielt anzugehen und eine für die Branche massgeschneiderte Botschaft zu senden.

### ***Das Nutzenangebot der OECD-Leitsätze für anwendende Unternehmen herausarbeiten***

Dass eine relativ hohe Bekanntheit nicht automatisch zur intensiven Anwendung eines Standards führt, lässt sich am Beispiel von ISO 26000 illustrieren. Trotz der Bekanntheit bei 82% der antwortenden Unternehmen (dem zweithöchsten Wert aller untersuchten Standards) weist ISO 26000 den geringsten Anteil aktiver Anwender auf. Offenbar fehlt dem Standard ein überzeugendes Nutzenangebot für potenzielle Anwender. Ein solches könnte, wie beispielsweise für Umweltthemen bei ISO 14001 (Umweltmanagement-Systeme), in einer Zertifizierung durch unabhängige Dritte bestehen, die gegenüber externen Anspruchsgruppen als Nachweis einer definierten CSR-Leistung eingesetzt werden kann.

Für die als Vergleichsstandards im Rahmen der Studie untersuchten, themenübergreifenden CSR-Standards lassen sich – auch mit Blick auf die Ergebnisse aus den Fokusgruppen, spezifische Nutzenangebote erkennen, die ihre intensivere Anwendung durch Unternehmen zumindest teilweise erklären. Die GRI-Standards mit dem höchsten Anteil aktiv anwendender Unternehmen haben einen klaren Fokus auf die Berichterstattung und liefern direkt umsetzbare Vorgehensweisen für die Identifikation wesentlicher CSR-Themen sowie die Bildung von Indikatoren für die Messung der Leistung zu CSR-Themen. Sie sind zudem mit Blick auf ihre Ursprünge, die bis zurück in die 1990er Jahre reichen, bereits ausgesprochen etabliert. Der UNGC wiederum erscheint vielen Unternehmen als eine gute Möglichkeit, sich auf eher allgemeine, durch die UNO legitimierte CSR-Prinzipien zu verpflichten und diese mit Hilfe einer Mitgliedschaft zu kommunizieren, ohne allerdings vorgegebene Prozessanpassungen oder Wirkungen allzu konkret nachweisen zu müssen. Vielmehr fordert der UNGC Unternehmen eher allgemein dazu auf, regelmässig über ihre Aktivitäten zu berichten. Dies wiederum kann bei den meisten Unternehmen im Rahmen ihrer häufig ohnehin schon stattfindenden Nachhaltigkeitsberichterstattung geschehen. Da diese Berichterstattung häufig nach den Richtlinien der GRI gestaltet wird und diese im Vergleich zum UNGC wesentlich konkreter vorgibt, was in welcher Form berichtet werden soll, kann eine Kommunikation über CSR-Aktivitäten in einem einzigen, nach GRI-Vorgaben gestalteten Bericht, erfolgen. Durch ein gewisses Synergiepotenzial bleibt der zusätzliche Aufwand somit relativ gering. Das Nutzenangebot der SDG wird

vor allem darin gesehen, dass sie Unternehmen erlauben, im Rahmen der Kommunikation positive Botschaften zu senden. Im Gegensatz zu vielen anderen Standards steht nicht die (negative) Vermeidung von Schäden im Vordergrund, sondern der (positive) Beitrag zu den UNO-Zielen. Mit einem Einbezug der SDG in ihre strategischen Überlegungen bzw. die Koppelung der unternehmerischen an die globalen Nachhaltigkeitsziele können Unternehmen auch den vielfach geforderten Nachweis erbringen, dass ihre CSR-Aktivitäten keinesfalls Selbstzweck, sondern systematisch an den zentralen Problemstellungen ausgerichtet sind und ihren Möglichkeiten zur Einflussnahme angemessen sind (vgl. Daub, Winistörfer, Weber 2016: 5). Bei den UNGP kann ein besonderes Wertangebot darin gesehen werden, dass sie mit ihrer risikobasierten Sorgfaltsprüfung (Due Diligence) auf einen Ansatz fokussieren, der grösseren Unternehmen aus anderen Zusammenhängen vertraut ist. Das erleichtert das Verständnis und die organisationale Verankerung der Umsetzung. Die OECD-Leitsätze wenden diesen Ansatz neben den Menschenrechten auch auf weitere Themenbereiche (u.a. Beschäftigung und Beziehungen zwischen den Sozialpartnern, Umwelt) an.

Wenn eine stärkere aktive Nutzung der OECD-Leitsätze angestrebt wird, ist es wichtig, das Nutzenangebot der Leitsätze gegenüber vergleichbaren Standards herauszuarbeiten und den Unternehmen zu vermitteln. In den Fokusgruppen wurde die Ansicht vertreten, CSR-Standards seien vorwiegend in einer frühen Phase der Auseinandersetzung von Unternehmen mit CSR hilfreich. Ein Nutzenangebot der Leitsätze könnte demnach darin liegen, eine erste interne Standortbestimmung bezüglich CSR vorzunehmen. Für diesen Zweck ist der UNGC zu wenig konkret, ISO 26000 eher zu ausführlich formuliert und sowohl GRI als auch die UNGP zu spezifisch auf ihren jeweiligen Zweck ausgerichtet. Die Broschüre von Forel et al. (2017) zeigt diese Richtung auf und könnte im Hinblick auf eine konkretere, „Rezeptbuch“-artige Anleitung weiterentwickelt werden. Auch mit der Schaffung von Möglichkeiten zur Vernetzung unter den anwendenden Unternehmen besteht ein Potenzial für ein Nutzenangebot, das entwickelt werden könnte. Ein weiterer Nutzen könnte in der Tatsache liegen, dass die OECD-Leitsätze alle relevanten CSR-Themen abdecken und somit Klarheit betreffend international anerkannten Erwartungen an Unternehmen schaffen.

### ***Die Nähe der OECD-Leitsätze zu den Unternehmen verstärken***

Aus den Untersuchungen hat sich als potenziell problematisch herausgestellt, dass der NKP und seine Beschwerdeverfahren von Unternehmen mit potenziellen Verfehlungen und damit negativer Öffentlichkeitswirkung assoziiert werden. Es ist anzunehmen, dass Unternehmen Botschaften dieser Art im Allgemeinen vermeiden möchten und daher tendenziell auch die Auseinandersetzung mit den Leitsätzen selbst. Die OECD-Leitsätze haben zwar den Vorteil der Legitimität durch die im Vergleich zu anderen Standards starke hoheitliche Komponente, die Nähe zu den Regierungen birgt aber auch die Gefahr, dass der Standard als unternehmensfern wahrgenommen wird. Der Privatsektor war zwar bei der (Weiter-)Entwicklung der Leitsätze vertreten, allerdings vorwiegend durch Verbände und nicht durch die Unternehmen selbst. Auch dieser Aspekt mag zur spürbaren Distanz der Unternehmen zu den Leitsätzen beigetragen haben. Die Analyse des Rücklaufs auf die im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführten Befragung zeigt, dass der Aufruf der Economiesuisse an ihre Mitgliedverbände

(Branchenverbände, Handelskammern), die Teilnahme an der Befragung ihren Mitgliedunternehmen zu empfehlen, weitgehend unbeachtet blieb. Trotz Erinnerungsschreiben hat eine einzige Handelskammer bestätigt, die Einladung an ihre Mitglieder weitergeleitet zu haben. Auch dieser Umstand könnte als Signal dafür gelesen werden, dass die Leitsätze als unternehmensfern und von aussen aufgezwungen wahrgenommen werden. Um die Distanz der OECD-Leitsätze zur Zielgruppe der anwendenden Unternehmen zu verringern, könnte es hilfreich sein, Branchenverbände oder einzelne Unternehmen stellvertretend in den NKP-Beirat einzubeziehen. Diese könnten die wichtigen Botschaften erfolgreicher in ihrem Kreis verbreiten.

#### **4.2 Empfehlungen für eine stärkere Verbreitung von CSR-Standards**

Die Vielfalt von CSR-Standards wird von vielen Unternehmen, gerade auch von KMU, als verwirrend und wenig zielführend angesehen; gewünscht wird eine Konvergenz. Trotzdem ist angesichts der Verschiedenheit der Themen, Branchen und Anwendungszwecke eine gewisse Diversität von CSR-Standards sinnvoll. In Anbetracht des Ziels, Unternehmen allgemein zur Anwendung qualitativ hochwertiger CSR-Standards im Sinne der OECD-Leitsätze zu motivieren, die ein gewisses Anspruchsniveau bezüglich der erwarteten CSR-Leistung repräsentieren, sind dazu weitere Massnahmen seitens des NKP denkbar. Dazu gehören Orientierungshilfen, die Unternehmen dabei unterstützen, die für ihre Ausgangslage und ihre Zielsetzung geeigneten Standards kennenzulernen und auszuwählen. Orientierung könnte auch eine „Alignment-Studie“ bieten, eine Analyse der verfügbaren Standards und Instrumente und die Kennzeichnung jener, die vom Bund als gleichwertig mit den OECD-Leitsätzen angesehen werden. Gerade von KMU-Seite ist ein starkes Bedürfnis nach einfach verständlichen und an die KMU-Bedürfnisse und -Voraussetzungen angepassten CSR-Standards bzw. Anwendungshilfen für bestehende CSR-Standards deutlich geworden.

#### **4.3 Empfehlungen für eine stärkere Verbreitung von CSR-Aktivitäten unabhängig von der Nutzung von Standards**

Obwohl CSR-Standards von Unternehmen gerne genutzt werden und in einer frühen Phase als Quelle der Inspiration und in einer Phase grösserer Reife hinsichtlich ihrer CSR-Entwicklung für die Kommunikation an Anspruchsgruppen dienen, ist CSR auch unabhängig von jener Art CSR-Standards möglich, die Gegenstand dieser Studie sind. Besonders KMU pflegen oft einen individuellen, nicht durch Standards gesteuerten Zugang zu den für sie wesentlichen CSR-Themen. Standards können hier zwar Ideen und Anregungen bieten, wenn sie KMU-konform strukturiert und formuliert sind. Für die Kommunikation der erbrachten CSR-Leistungen an die Anspruchsgruppen sind sie häufig aber wenig geeignet, weil sie bei vielen KMU-spezifischen Zielgruppen nicht bekannt sind. Wenn die Verbreitung von CSR-Aktivitäten bei dieser Gruppe von Unternehmen gefördert werden soll, sind andere Massnahmen erforderlich. Laut den Ergebnissen der Fokusgruppendifkussionen könnten sowohl regulatorische Eingriffe (zum Beispiel eine CSR-Pflicht für Unternehmen; verbindliche CSR-Kriterien in der öffentlichen Beschaffung; die Einschränkung in der kommerziellen Nutzung freiwilliger Standards) als auch



Unterstützungsangebote seitens der öffentlichen Hand (zum Beispiel Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch; die Bereitstellung von Anleitungen, Branchenleitfaden oder Sammlung guter Praxisbeispiele; Schulungen, Informationsanlässe und Workshops; kostengünstige Beratung und Unterstützung durch Fachpersonen) die grössere Verbreitung von CSR-Aktivitäten fördern.

#### **4.4 Empfehlungen für ein zuverlässiges Monitoring der CSR-Aktivitäten von Schweizer Unternehmen**

Gerade wenn auf politischer Ebene in der Schweiz über Massnahmen im Bereich von CSR diskutiert wird wie aktuell im Zusammenhang mit der Konzernverantwortungsinitiative, steht die Frage im Raum, wie die CSR-Leistung von Schweizer Unternehmen auch im internationalen Vergleich einzuschätzen ist. Dafür fehlen bis heute verlässliche, objektive und von den wichtigen Akteuren akzeptierte Beurteilungsgrundlagen im Sinne eines Monitorings. Wohl sind in der Vergangenheit wiederholt einzelne ausgewählte Aspekte punktuell beleuchtet worden (vgl. z. B. Berger et al. 2012 oder Schmidt & Daub 2014). Auch die vorliegende Studie kann aufgrund des engen Fokus auf die OECD-Leitsätze nur einen begrenzten Ausschnitt des Felds beleuchten. Damit der Erfolg der Anstrengungen von Schweizer Unternehmen im Feld von CSR zuverlässig gemessen, dargestellt und kommuniziert werden kann, auch über die Berichterstattung einzelner Unternehmen hinaus, wäre eine umfassende und repräsentative Längsschnittstudie erforderlich. Ein solcher Ansatz könnte die in der Schweiz erzielten Fortschritte nachweisen und bei geeigneter Methodik auch internationale Vergleiche ermöglichen. Andere Länder sind in dieser Hinsicht bereits einen Schritt weiter als die Schweiz (vgl. z. B. Schaltegger et al. 2013).

## ANHANG

### Anhang 1: Auswahl an KMU für die Berichtsanalyse

- Ara Region Bern AG
- Beck Glatz Confiseur AG
- BHP Brugger and Partners
- Cerbios
- Hunziker Partner AG
- Menu and More AG
- Schweizer Jugendherbergen
- Knecht & Müller AG
- Neosys AG
- Remei



## Anhang 2: Kriterien zur Klassifikation von Unternehmen und deren Nutzung von internationalen CSR-Standards

Tabelle 7: Kriterien für die Klassifizierung von Unternehmen

Kriterien	Ausprägungen	Befragung
Branchen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Architektur &amp; Ingenieurbüros</li> <li>– Banken &amp; Versicherungen</li> <li>– Baugewerbe</li> <li>– Chemie &amp; Pharma</li> <li>– Dienstleistungen</li> <li>– Druck &amp; Verlag</li> <li>– Elektronik &amp; Elektrotechnik</li> <li>– Energie- und Wasserversorgung</li> <li>– Feinmechanik, Optik, Uhren</li> <li>– Gesundheits- und Sozialwesen</li> <li>– Gross- und Detailhandel</li> <li>– IT &amp; Telekommunikation</li> <li>– Kunststoffindustrie</li> <li>– Lebensmittelindustrie</li> <li>– Maschinenindustrie</li> <li>– Medizinaltechnik</li> <li>– Metallindustrie</li> <li>– Mischkonzern</li> <li>– Möbelindustrie</li> <li>– Papier- und Kartonindustrie</li> <li>– Rohstoffhandel</li> <li>– Textil- und Bekleidungsindustrie</li> <li>– Tourismus &amp; Freizeit</li> <li>– Transport &amp; Logistik</li> <li>– Versandhandel</li> <li>– Sonstiges</li> </ul>	X
Anzahl der Beschäftigten	– [Zahl]	X
Umsatz	– [Zahl]	X
Berichterstattungspflicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>– börsenkotiert und berichtspflichtig nach EU</li> <li>– börsenkotiert und nicht berichts-pflichtig nach EU</li> <li>– nicht börsenkotiert</li> </ul>	
Form der Berichterstat- tung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Separater Nachhaltigkeitsbericht</li> <li>– Integrierter Geschäftsbericht</li> <li>– Andere</li> </ul>	
Verwendung internatio- naler CSR-Standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Global Reporting Initiative (GRI)</li> <li>– ISO 26000 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung</li> <li>– OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen</li> <li>– UNO Global Compact</li> <li>– UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte</li> <li>– Sustainable Development Goals (SDFs)</li> </ul>	X

## BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ

Verwendungszweck internationaler CSR-Standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspirationsquelle</li> <li>- Bekenntnis</li> <li>- Anleitung</li> <li>- Zertifizierung &amp; Verifizierung</li> <li>- Auswertungs- und Beurteilungshilfe</li> <li>- Übersetzungshilfe für den Leser</li> </ul>	X
--	--	---

Tabelle 8: Schlüssel zur Zuordnung von Textformulierungen zu Verwendungszwecken

CSR-Standard	Inspirationsquelle	Bekenntnis	Zertifizierung	Auswertungs- und Beurteilungshilfe	Übersetzungshilfe für Leser
<b>ISO 26000</b>	<i>inspiriert von; genutzt für materiality assessment / Matrix (map out which topics are important)</i>	<i>strategy aligned with; consider</i>	<i>accredited with; external analysis or audit</i>		
<b>OECD-Leitsatz</b>	<i>taken into account; respect; significant; Orientierung</i>	<i>reference in Code of Conduct &amp; Policy; support / align to</i>		<i>Geschäftspartner verpflichten sich</i>	
<b>UNGC</b>	<i>take into account; to guide our reporting</i>	<i>Participant; Unterzeichner; Communication on Progress / Reportingpflicht; support; commitment</i>	<i>external analysis or audit</i>	<i>supplier agreement</i>	<i>GRI Index</i>
<b>UNGP</b>	<i>take account; Orientierung; aims to implement</i>	<i>Implement; align to; comply; support; respect; recommendations; Menschenrechtsrichtlinien; action plans; policy; Kodex</i>	<i>based and fully aligned with; UN Development Index; basis for assessment; due diligence</i>		
<b>SDG</b>	<i>considering how to contribute; materiality assessment; welcome; framework</i>	<i>actively contributing; Programme sind auf SDGs abgestimmt; konkrete Beispiele; aligned with; guide; commitment; verpflichten wir uns</i>			<i>Index</i>

## Anhang 3: Fragebogen

### Befragung

#### Anwendung von Standards zu Nachhaltigkeit bzw. gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) in Schweizer Unternehmen

---

*Herzlichen Dank, dass Sie an dieser Befragung teilnehmen.*

Die Befragung richtet sich an Unternehmen mit Hauptsitz in der Schweiz. Mit der Teilnahme an der Befragung leisten Sie einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung des Verständnisses über die Nutzung von Richtlinien und Standards im Bereich unternehmerischer Verantwortung (CSR) und Nachhaltigkeit.

Ihre Antworten werden streng vertraulich behandelt. Die Auswertungen werden keine Rückschlüsse auf Einzelpersonen bzw. Unternehmen zulassen.

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert ca. 15 Minuten.

Bitte füllen Sie den Fragebogen bis spätestens am 31. Juli 2017 aus.

Sollten Sie inhaltliche Fragen haben, dürfen Sie sich jederzeit gerne an Frau Marie-Christin Weber vom Projektteam wenden. E-Mail: [webh@zhaw.ch](mailto:webh@zhaw.ch)

---

## 1. CSR-Themen

Im Folgenden geht es darum, ob Ihr Unternehmen CSR-Themen aktiv bearbeitet und welche Themen das sind.

<b>1.1 Bitte geben Sie an, welche der nachfolgend genannten gesellschaftlich relevanten Themen Ihr Unternehmen aktiv bearbeitet (z.B. mit Zielen, Massnahmen, Programmen, Projekten, Prozessen, Zuständigkeiten).</b> <i>Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.</i>	
<b>Menschenrechte</b> (z.B. Diskriminierungsschutz, Kinderarbeit bei Zulieferbetrieben)	<input type="radio"/>
<b>Arbeitsbedingungen</b> (z.B. Arbeitssicherheit & Gesundheitsschutz, Arbeitnehmervertretung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie)	<input type="radio"/>
<b>Umweltschutz</b> (z.B. Emissionsbegrenzung; Klimaschutz; Biodiversität; Ressourcenschonung)	<input type="radio"/>
<b>Korruption</b> (z.B. Verhinderung von aktiver und passiver Bestechung)	<input type="radio"/>
<b>Konsumentenschutz</b> (z.B. Faire Werbe-, Vertriebs- und Vertragspraktiken; Schutz von Gesundheit und Sicherheit der Konsumenten)	<input type="radio"/>
<b>Einbindung und Entwicklung der lokalen Gemeinschaft</b> (z.B. Schaffen von Beschäftigung; Knowhowtransfer; Achtung von Eigentumsrechten; Zugang zu Technologie)	<input type="radio"/>
<b>Fairer Wettbewerb</b> (z.B. Verhinderung von wettbewerbswidrigen Absprachen)	<input type="radio"/>
<b>Steuergerechtigkeit</b> (z.B. korrekte Informationen an die zuständigen Behörden)	<input type="radio"/>
<b>Wir bearbeiten keines dieser Themen aktiv.</b>	<input type="radio"/>

*[Pflichtfrage, randomisiert]*

<b>1.2 Die aktive Bearbeitung von CSR-Themen kann verschiedene Elemente beinhalten.</b> <b>Sie haben angegeben, dass das Thema [Platzhalter Thema 1.1.] aktiv bearbeitet wird. Bitte geben Sie an, welche Elemente dabei zum Einsatz kommen.</b>	
<i>Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an. [Mehrfachantworten möglich]</i>	
<b>Strategie &amp; Ziele</b>	
<input type="checkbox"/>	Prinzipien zum Thema sind formuliert (z.B. das Thema wird in einem Leitbild des Unternehmens angesprochen).
<input type="checkbox"/>	Die Bedeutung des Themas für das Unternehmen wird regelmässig in einem nachvollziehbaren Gewichtungsprozesses beurteilt (Materialitätsanalyse, Risikoanalyse).
<input type="checkbox"/>	Zum Thema sind konkrete Ziele definiert (messbar, terminiert).
<b>Umsetzung in den eigenen Abläufen</b>	
<input type="checkbox"/>	Massnahmen, Programme oder Projekte werden zum Thema umgesetzt.
<input type="checkbox"/>	Zuständigkeiten sind festgelegt (z.B. eine beauftragte Person für Nachhaltigkeit; für Gleichstellung/Diversity; für Sicherheit).
<input type="checkbox"/>	Für interne Abläufe sind Vorgaben zum Thema definiert (z.B. in Form eines Verhaltenskodexes).
<input type="checkbox"/>	Zum Thema finden Schulungs- oder Weiterbildungsanlässe statt.
<b>Einbezug von anderen Akteuren</b>	

**BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE  
FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ**

<input type="checkbox"/>	Zum Thema werden Erwartungen an Geschäftspartner kommuniziert (z.B. in Form eines Kodex für Lieferanten oder in Form von Kundeninformationen)
<input type="checkbox"/>	Geschäftspartner müssen die Erfüllung der Erwartungen zum Thema garantieren (z.B. durch eine schriftliche Bestätigung).
<input type="checkbox"/>	Die Erfüllung der an Geschäftspartner formulieren Erwartungen zum Thema wird aktiv überprüft (z.B. in Form von Lieferantenaudits)
<input type="checkbox"/>	Das Thema wird gemeinsam mit mehreren Akteuren bearbeitet (z.B. in Multistakeholder-Plattformen, Brancheninitiativen).
<b>Überprüfung und Kommunikation</b>	
<input type="checkbox"/>	Die Ergebnisse zum Thema werden überprüft (z.B. durch interne Audits), bei Bedarf werden Korrekturen eingeleitet.
<input type="checkbox"/>	Ergebnisse zum Thema werden öffentlich kommuniziert (z.B. in Form eines Nachhaltigkeitsberichts).
<b>Gesamtheitliche, systematische Bearbeitung</b>	
<input type="checkbox"/>	Das Thema wird im Rahmen eines mehrere Elemente umfassenden Managementansatzes bearbeitet (z.B. Managementsystem, Due Diligence-Ansatz).

[Die Frage 1.2 wiederholt sich entsprechend für die in 1.1. angegebenen Themen]

## 2. Bedeutung verschiedener CSR-Standards für Ihr Unternehmen

<p><b>2.1 Welche Bedeutung haben die folgenden CSR-Standards in Ihrem Unternehmen?</b></p> <p>Unter CSR-Standards werden Leitsätze, Regelwerke und Konzepte verstanden, die Unternehmen dazu dienen, international anerkannte Prinzipien der verantwortungsvollen Unternehmensführung in ihre Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Die nachfolgend aufgeführten CSR-Standards sind weltweit anerkannt, decken verschiedene Themenbereiche ab und sind für Unternehmen aller Grössen und Branchen anwendbar.</p> <p><i>Bitte kreuzen Sie die am ehesten zutreffende Antwortoption an. [Eine Auswahlmöglichkeit]</i></p>			
CSR-Standard (in alphabetischer Reihenfolge)	Wurde im Unternehmen bisher nicht wahrgenommen [1]	Ist im Unternehmen bekannt, wird aber nicht aktiv angewendet [2]	Wird im Unternehmen aktiv angewendet [3]
<b>Global Reporting Initiative (GRI)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>ISO 26000 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>UNO Global Compact</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte („Ruggie Principles“)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE  
FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ**

<b>Sustainable Development Goals</b> (Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**2.2 Sie haben angegeben, dass der CSR-Standard [Platzhalter 2.1 wenn 3] im Unternehmen bereits aktiv genutzt wird.**  
*CSR-Standards können in Unternehmen für verschiedene Zwecke eingesetzt werden. Bitte beurteilen Sie wie sehr die folgenden Aussagen für Ihr Unternehmen zutreffen.*

	1 trifft über- haupt nicht zu	2	3	4	5 trifft voll und ganz zu	nicht be-ur- teilbar
Der Standard dient als Inspirationsquelle für interne Zwecke (z.B. für die Identifikation möglicherweise relevanter Nachhaltigkeitsthemen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mit Hilfe des Standards bekennt sich unser Unternehmen öffentlich zu Prinzipien von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung (z.B. in Form eines Verhaltenskodexes).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Standard wird als Anleitung für die konkrete Umsetzung von Elementen des Nachhaltigkeitsmanagements genutzt (z.B. für die Berichterstattung, Sorgfaltspflicht).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die korrekte Anwendung des Standards wird von Dritten bestätigt (z.B. Zertifizierung, Verifizierung).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Standard dient als Merkmal um Geschäftspartner (z.B. Lieferanten) auszuwählen oder zu beurteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*[Die Frage 2.2 wiederholt sich entsprechend für die in 2.1. angegebenen Standards]*

### 3. Motive für CSR

3.1 Wenn Unternehmen CSR-Themen aktiv bearbeiten, ob mit oder ohne Standards, können unterschiedliche Motive eine Rolle spielen. <i>Bitte geben Sie an, wie wichtig die folgenden Motive bei der aktiven Bearbeitung der CSR-Themen für Ihr Unternehmen sind.</i>						
Motive	1 Überhaupt nicht wichtig	2	3	4	5 sehr wichtig	nicht be-ur- teilbar
Höhere Transparenz und somit Glaubwürdigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringeres Reputationsrisiko aufgrund negativer Medienberichte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Früheres Erkennen sich verändernder politischer Rahmenbedingungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bessere Chancen bei Kunden, die Wert auf Nachhaltigkeit legen, und Ausschreibungen, die an Nachhaltigkeitskriterien gebunden sind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geringere Energie-, Betriebs- und Versicherungskosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bessere Umweltqualität, mehr soziale Gerechtigkeit (im Sinne der <i>Sustainable Development Goals</i> , der Nachhaltigkeitsziele der UNO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bessere Übereinstimmung der Auswirkung unternehmerischer Tätigkeiten mit den eigenen Werten und Überzeugungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besseres Verständnis verschiedener Anspruchsgruppen und ihrer Erwartungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[randomisiert ]

### 4. Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen

**BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE  
FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ**

**4.1 Unter den CSR-Standards nehmen die OECD-Leitsätze eine besondere Stellung ein. Ist in Ihrem Unternehmen bekannt, dass ...**  
*Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.*

	ja [1]	nein [2]
... die OECD-Leitsätze zu den CSR-Standards gehören?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Schweizer Regierung (wie auch die Regierungen von 46 anderen Staaten) den international tätigen Unternehmen die Anwendung der Leitsätze empfiehlt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zur Umsetzung der OECD-Leitsätze branchenspezifische Leitfäden verfügbar sind?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die Schweizer Regierung mit dem Nationalen Kontaktpunkt (NKP) Strukturen zur Umsetzung der OECD-Leitsätze in der Schweiz geschaffen hat?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Einzelpersonen wie auch Interessensgruppen beim Nationalen Kontaktpunkt (NKP) Verstöße von Unternehmen mit Sitz in der Schweiz gegen die OECD-Leitsätze melden können?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... die gemeldeten Verstöße vom Nationalen Kontaktpunkt (NKP) geprüft, in einem Dialog- und Schlichtungsprozess mit dem betreffenden Unternehmen bearbeitet werden, und die Ergebnisse in einem öffentlich zugänglichen Bericht zusammengefasst werden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der Nationale Kontaktpunkt (NKP) Sensibilisierungs- und Promotionsaktivitäten umsetzt, um Schweizer Unternehmen, aber auch weitere interessierte Kreise, über die Inhalte der OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen zu informieren und auszubilden?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. Hindernisse bei der Anwendung von CSR-Standards**

**5.1 Wenn Unternehmen CSR-Themen aktiv bearbeiten, dafür aber nicht oder nur sehr begrenzt CSR-Standards anwenden, kann das an verschiedenen Hindernissen liegen.**  
*Bitte beurteilen Sie, inwiefern die folgenden Aussagen auf Ihr Unternehmen zutreffen.*

	1 trifft über- haupt nicht zu	2	3	4	5 trifft voll und ganz zu	Nicht be-ur- teilbar
<b>Zu geringer externer Nutzen</b> CSR-Standards anzuwenden bzw. noch weitergehend anzuwenden, wird von unseren externen Anspruchsgruppen nicht honoriert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Zu geringer interner Nutzen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE  
FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ**

CSR-Standards anzuwenden bzw. noch weitergehend anzuwenden, verhilft uns nicht zu effizienteren internen Prozessen.						
<b>Zu wenig Unterstützung</b> Es fehlt an externen Unterstützungsleistungen für die praktische Umsetzung der Standards im Unternehmen.	○	○	○	○	○	○
<b>Zu geringes Fachwissen</b> Es fehlt intern an Detailwissen zu den einzelnen Standards und zu den Vorteilen, die die Anwendung des Standards haben kann.	○	○	○	○	○	○
<b>Zu wenig geeignete Standards</b> Es fehlt an CSR-Standards, die für die spezielle Situation unseres Unternehmens angepasst sind.	○	○	○	○	○	○
<b>Zu wenig Ressourcen</b> Die Anwendung von CSR-Standards ist zu komplex und zeitaufwändig.	○	○	○	○	○	○

[randomisiert]

## 6. Unterstützung für die Weiterentwicklung von CSR im Unternehmen

**6.1 Welche Form(en) der Unterstützung würde es Ihrem Unternehmen ermöglichen CSR (weiter) zu entwickeln?  
Bitte nennen Sie die wichtigsten Punkte.**

## 7. Stammdaten

Sie haben es fast geschafft. Im letzten Abschnitt folgen einige Fragen zu Ihrem Unternehmen und Ihrer Funktion.

### 7.1 Hat Ihr Unternehmen vorwiegend Konsumenten (B2C) oder Unternehmen als Kunden (B2B)?

<input type="radio"/>	Vorwiegend Konsumenten (B2C)
<input type="radio"/>	Vorwiegend Unternehmenskunden (B2B)
<input type="radio"/>	Teils, teils
<input type="radio"/>	Weiss nicht

### 7.2 Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?

<input type="radio"/>	Architektur & Ingenieurbüros
<input type="radio"/>	Banken & Versicherungen
<input type="radio"/>	Baugewerbe
<input type="radio"/>	Chemie & Pharma
<input type="radio"/>	Dienstleistungen
<input type="radio"/>	Druck & Verlag
<input type="radio"/>	Elektronik & Elektrotechnik
<input type="radio"/>	Energie- & Wasserversorgung
<input type="radio"/>	Feinmechanik, Optik, Uhren
<input type="radio"/>	Gesundheits- & Sozialwesen
<input type="radio"/>	Gross- & Detailhandel
<input type="radio"/>	IT & Telekommunikation
<input type="radio"/>	Kunststoffindustrie
<input type="radio"/>	Lebensmittelindustrie
<input type="radio"/>	Maschinenindustrie
<input type="radio"/>	Medizinaltechnik
<input type="radio"/>	Metallindustrie
<input type="radio"/>	Mischkonzern
<input type="radio"/>	Möbelindustrie
<input type="radio"/>	Papier- & Kartonindustrie
<input type="radio"/>	Rohstoffhandel
<input type="radio"/>	Textil- & Bekleidungsindustrie
<input type="radio"/>	Tourismus & Freizeit
<input type="radio"/>	Transport & Logistik

**BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE  
FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ**

<input type="radio"/>	Versandhandel
<input type="radio"/>	Sonstige: _____

**7.3 Welches sind die geographischen Schwerpunkte in der Geschäftstätigkeit Ihres Unternehmens?**

	in der Schweiz [1]	in Europa ausserhalb der Schweiz [2]	in Entwicklungsländern [3]	in Schwellenländern [4]	in anderen Weltregionen [5]	Keine Angabe [6]
Wesentliche eigene wertschöpfende Prozesse befinden sich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wesentliche Beschaffungsmärkte befinden sich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wesentliche Absatzmärkte befinden sich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7.4 Bitte geben Sie uns für das Jahr 2015 eine Grössenordnung des Umsatzes (bei Banken der Bilanzsumme, bei Versicherungen der Bruttoprämieneinnahmen) Ihres Unternehmens an.**

<input type="radio"/>	Grösser als 450 Mio. CHF
<input type="radio"/>	Zwischen 50 und 450 Mio. CHF
<input type="radio"/>	Geringer als 50 Mio. CHF
<input type="radio"/>	Weiss nicht

**7.5 Bitte geben Sie an, wie viele Mitarbeitende Ihr Unternehmen beschäftigt (Vollzeitäquivalente).**

<input type="radio"/>	Bis 49 Mitarbeitende
<input type="radio"/>	Zwischen 50 und 249 Mitarbeitende
<input type="radio"/>	Zwischen 250 und 999 Mitarbeitende
<input type="radio"/>	Über 1000 Mitarbeitende
<input type="radio"/>	Weiss nicht

**7.6 Mit welcher Funktion sind Sie in Ihrem Unternehmen betraut?**

<input type="radio"/>	Geschäftsführer/-in
<input type="radio"/>	Marketing
<input type="radio"/>	Kommunikation
<input type="radio"/>	Sales (Verkauf oder Vertrieb)

**BEDEUTUNG UND STELLENWERT DER OECD-LEITSÄTZE  
FÜR MULTINATIONALE UNTERNEHMEN IN DER SCHWEIZ**

<input type="radio"/>	Forschung & Entwicklung
<input type="radio"/>	Personalwesen
<input type="radio"/>	Operations
<input type="radio"/>	Nachhaltigkeit, Umweltschutz, CSR
<input type="radio"/>	Qualitäts- und Managementsysteme
<input type="radio"/>	Andere Funktion, nämlich: _____

**7.7 In welcher Hierachiestufe sind Sie im Unternehmen angesiedelt?**

<input type="radio"/>	Geschäftsleitung
<input type="radio"/>	Höhere Führungsebene
<input type="radio"/>	Mittlere Führungsebene/Meister
<input type="radio"/>	Untere Führungsebene/Fachkraft
<input type="radio"/>	Angestellte/r
<input type="radio"/>	Andere Ebene, nämlich: _____

**7.8 Wie lautet der Name Ihres Unternehmens?**

*Sie erleichtern uns die Arbeit, wenn Sie den Namen Ihres Unternehmens nennen. Die Auswertungen werden trotzdem keine Rückschlüsse auf Unternehmen oder Einzelpersonen zulassen. Diese Angabe ist optional.*

--	--

**7.9 Information über die Ergebnisse der Befragung**

*Wenn Sie uns Ihre Mailadresse angeben, ermöglichen Sie uns, Sie über die Ergebnisse der Befragung zu informieren. Diese Angabe ist optional.*

--	--

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung!**

Sie können das Browserfenster jetzt schliessen. Ihre Daten wurden gespeichert.

## Anhang 4: Zusammensetzung der Fokusgruppen

*Tabelle 9: Fokusgruppe 1, Grossunternehmen*

<b>Unternehmen</b>	<b>Branche</b>
Bühler Management AG	Maschinenindustrie
Credit Suisse	Banken
F. Hoffmann La Roche	Chemie & Pharma
Schweizerische Post	Transport & Logistik
Swisscom	IT & Telekommunikation
UBS	Banken

*Tabelle 10: Fokusgruppe 2, KMU*

<b>Unternehmen</b>	<b>Branche</b>
Binkert Buag	Druck & Verlag
Ernst Schweizer AG	Metallindustrie
Hunziker Partner	Maschinenindustrie
Weleda	Chemie & Pharma

## Anhang 5: Interviewleitfaden für Fokusgruppengespräche

*Interviewleitfaden zur laufenden Studie*

### Anwendung von Standards zu Nachhaltigkeit bzw. gesellschaftlicher Verantwortung (CSR) in Schweizer Unternehmen

---

#### 1. Vorbemerkungen

Der folgende Interviewleitfaden stellt eine Übersicht möglicher Fragestellungen für die Fokusgruppengespräche dar. Die Dauer der Gruppengespräche umfasst dabei 2 Stunden.

Ziel der Fokusgruppengespräche ist es, qualitative Informationen zu erheben, die die Ergebnisse der Befragung ergänzen und bei der Interpretation der Ergebnisse hilfreich sind.

#### 2. Interviewfragen

##### ***Fragen zum Bekanntheitsgrad und der Anwendung internationaler CSR-Standards:***

- Haben wir in der Online-Befragung die richtige Auswahl an CSR-Standards getroffen, oder fehlen wesentliche Standards, die die Kriterien auch erfüllen?
- Verwendet Ihr Unternehmen aktiv CSR-Standards? Falls ja, welche?
- Welches sind allgemein Treiber bzw. Beweggründe für die Verwendung internationaler CSR-Standards, um CSR-Themen aktiv zu bearbeiten?
- Was spricht allgemein gegen die Verwendung dieser Art von CSR-Standards?
- Zu welchem Zweck setzt Ihr Unternehmen CSR-Standards ein?
- Welches sind für Ihr Unternehmen Kriterien bei der Auswahl jener Standards, die aktiv angewendet werden?

##### ***Fragen zum Bekanntheitsgrad und der Anwendung der OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen:***

- Verwendet Ihr Unternehmen die OECD-Leitsätze für Multinationale Unternehmen aktiv? Welches sind die Gründe für oder gegen die Anwendung?
- Welche Vor- bzw. Nachteile haben die OECD-Leitsätze gegenüber anderen ähnlich gelagerten CSR-Standards?
- Die OECD-Leitsätze unterscheiden sich in mehrfacher Hinsicht von anderen ähnlich gelagerten Standards. Welche Rolle spielen diese Besonderheiten für Ihre Beurteilung des Standards, seiner Bedeutung und seines Nutzens in der Anwendung?

**Fragen zum Unterstützungsbedarf:**

- Als Gründe, warum CSR-Standards nicht weitergehend von Unternehmen angewendet werden, wurden in der Befragung sechs Antwortoptionen angeboten. Sind aus Ihrer Sicht noch andere wesentliche Hindernisse wirksam? Welche?
- Welches wären allgemein förderliche Faktoren im Hinblick auf die Verwendung von internationalen CSR-Standards (z. B. strengere gesetzliche Vorgaben, Zertifizierungsmöglichkeiten, Anreize wie Preise / Auszeichnungen / Awards, Unterstützungsangebote)?

## LITERATURVERZEICHNIS

- Berger, Verena; Winistörfer, Herbert; Weissert, Susanne; Heim, Edgar; Schüz, Mathias (2012). Swiss Corporate Sustainability Survey 2012: Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen. Winterthur: ZHAW. URL: <https://pd.zhaw.ch/publikation/upload/203110.pdf>
- Daub, Claus-Heinrich (2007). Assessing the quality of Sustainability Reporting: an alternative methodological approach, in: Journal of Cleaner Production, Bd. 15, Nr. 01, S. 75-85.
- Daub, Claus-Heinrich; Winistörfer, Herbert; Weber, Marie-Christin (2016). Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz. Eine erste Bestandsaufnahme. Studie im Auftrag des Bundesamts für Umwelt (BAFU), Abteilung Ökonomie und Innovation. Bern: Eidg. Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK). URL: <https://tinyurl.com/ycqzblrq>
- Coop-Gruppe (2017). Fortschrittsbericht Nachhaltigkeit Coop-Gruppe 2016. Coop Genossenschaft, Basel. URL: <https://tinyurl.com/yaamogop>
- EU-Kommission (2003). Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG). Amtsblatt der Europäischen Union vom 06.05.2003. URL: <https://tinyurl.com/zx7c62u>
- GSMA (2016). 2016 Mobile Industry Impact Report: Sustainable Development Goals. GSM Association. URL: <https://tinyurl.com/yd6gh6sd>
- Harbach-Forel, Alice; Hautle, Antonio; Kunze, Alex; Meier Nadja (2017). OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen in der Praxis. Ein Leitfaden zur betrieblichen Anwendung. Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, Global Compact Netzwerk Schweiz. URL: <https://tinyurl.com/ycp787w8>
- KPMG (2017). The road ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.
- Raith, Dirk; Ungericht, Bernhard; Korenjak, Thomas (2009). Corporate Social Responsibility in Österreich. Studie im Auftrag des Netzwerks Soziale Verantwortung (NeSoVe). URL: <https://tinyurl.com/ybagvqlq>
- Schaltegger, Stefan; Hörisch Jacob; Windolph, Sarah Elena; Harms, Dorli (2013). Corporate Sustainability Barometer 2012. Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands. Lüneburg: Center for Sustainability Management e.V. URL: <https://tinyurl.com/yarcm82z>
- Schmidt, Jörg; Daub, Claus-Heinrich (2014). State of the Art and Progress of Corporate Sustainability in Switzerland, in: S. Schaltegger et al. (Hrsg.), Corporate Sustainability in International Comparison: State of Practice, Opportunities and Challenges, Heidelberg: Springer, 183-198.



Schweizerische Eidgenossenschaft (2016): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Positionspapier und Aktionsplan des Bundesrates zur Verantwortung der Unternehmen für Gesellschaft und Umwelt. URL: <https://tinyurl.com/y8n43ppb>

Schweizerische Eidgenossenschaft (2016): Bericht über die Schweizer Strategie zur Umsetzung der UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte. Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulates 12.3503, Alec von Graffenried, 14. Dezember 2012. URL: <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-64884.html>