



NACHHALTIGKEIT ZWISCHEN IMAGE, WUNSCH UND WIRKLICHKEIT

Umsetzung auf morgen verschoben

„Nachhaltigkeit“ ist für Politiker wie Wirtschaftsunternehmen zu einem bedeutenden Imagefaktor geworden. Eine Studie zeigt, wie deutsche Unternehmen mit dem Thema wirklich umgehen: mit Bekenntnis, aber ohne Konzept.

Konzepte für nachhaltige Entwicklung, Nachhaltigkeitsratings für Aktien- und Rentenfonds, Nachhaltigkeitslabel für Lebensmittel ... – Politik und Wirtschaft rühmen sich gerne nachhaltigen Handelns. Nachhaltigkeit kommt bei Kunden gut an. Wird das Thema von Anbietern und Herstellern aber wirklich ernst genommen? Wird es organisatorisch umgesetzt? Oder dient es doch in erster Linie Marketinggesichtspunkten? Um diese Fragen zu beantworten, führte die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) eine Befragung von Geschäftsführern und leitenden Angestellten in 175 deutschen, mehrheitlich kleinen und mittleren Unternehmen durch. Über die Hälfte der Befragten kam aus dem Dienstleistungsbereich, das verarbeitende Gewerbe war mit 38 Prozent vertreten, der Handel stellte 5 Prozent der Befragungsteilnehmer.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen sieht Nachhaltigkeit als Zukunftsstrategie und erkennt in ihr einen

Mehrwert. Nur wenige Unternehmen halten das Konzept für eine Modeerscheinung oder einen reinen Imagetreiber. Nachhaltigkeit scheint also tatsächlich nicht rein zu Werbe- und Imagezwecken Einzug in die Firmenpolitik deutscher Unternehmen gefunden zu haben, sondern wird als ernst gemeinte, gesellschaftlich und wirtschaftlich fundierte Aufgabe betrachtet. Und sie wird als Chance empfunden: Nachhaltiges Handeln bedeutet für die Unternehmen in erster Linie die Anlage einer langfristigen und nachhaltigen Unternehmensführung, deren Aufgabe in der Übernahme wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Verantwortung liegt (Bild 1).

Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor mittlerer Bedeutung

Bei diesem Befund erstaunt es allerdings, dass viele Unternehmen kein Nachhaltigkeitskonzept ausgearbeitet und dokumentiert haben. Gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen zeigt sich, dass die personellen und organisatorischen Strukturen der dem Thema zugewiesenen Relevanz oft nicht standhalten.

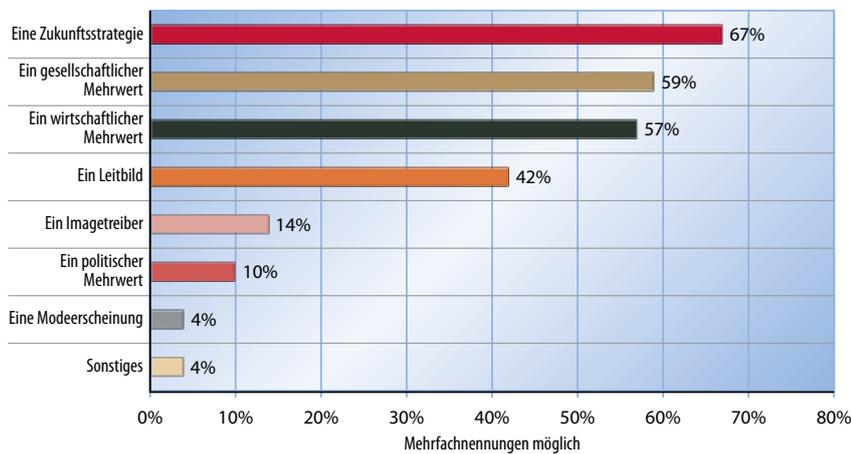
Als ein wesentlicher Treiber für den Unternehmenserfolg wird Nachhaltigkeit

nicht häufig gesehen. Meist gilt noch immer: Die Qualität der Produkte, die Kompetenz der Mitarbeiter und die Fokussierung auf den Kunden sind die zentralen Erfolgsfaktoren. Gerade einmal bei 8 Prozent der befragten Unternehmen wird Nachhaltigkeit diesbezüglich als ein besonders entscheidender Faktor eingestuft.

Generell befragt nach der Bedeutung nachhaltigen und gesellschaftlichen Handelns für den Erfolg des eigenen Unternehmens aktuell und in Zukunft, sehen die meisten Unternehmen Nachhaltigkeit derzeit noch als Faktor von eher mittlerem Rang an (Bild 2). In Zukunft allerdings wird die Relevanz des Themas nach Ansicht der Befragungsteilnehmer stark zunehmen.

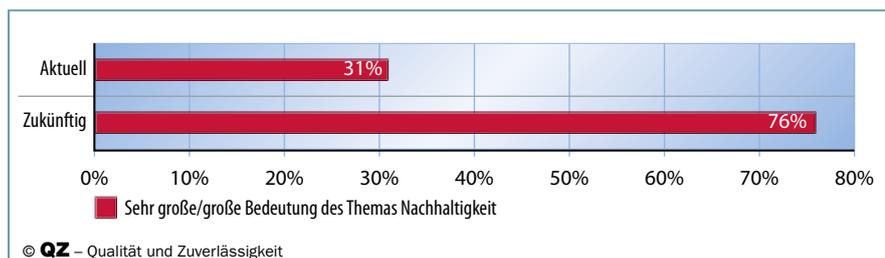
Analog zu vielen anderen Managementaspekten werden auch beim Thema Nachhaltigkeit fehlende Ressourcen als das größte Hindernis für eine erfolgreiche Bearbeitung in den Organisationen angesehen. Hinzu kommen vielerorts Aspekte wie mangelnde Zielsetzung, Analyse, Kommunikation und fehlende Unterstützung durch das Topmanagement, welche gelungenes nachhaltiges Handeln behindern.

Wie die Befragung zeigt, folgt weniger als ein Drittel der befragten Unternehmen



© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 1. Was ist Nachhaltigkeit für deutsche Unternehmen?



© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit

Bild 2. Welche Bedeutung für den Unternehmenserfolg geben die Befragten dem Thema Nachhaltigkeit – heute und in Zukunft?

einer Nachhaltigkeitsstrategie. Wenn eine solche Strategie vorliegt, dann ist sie meist auf einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren ausgerichtet, nur größere Unternehmen und Konzerne planen in der Regel für längere Zeiträume.

Bei zwei Dritteln der Befragten sind in den strategischen Unternehmenszielen auch Nachhaltigkeitsthemen verankert. Für Mitarbeiter zahlt sich das Thema allerdings nicht direkt aus: Nur fünf Prozent der Unternehmen geben an, dass die Nachhaltigkeitsziele sich auch in der Vergütung niederschlagen.

Selbstüberschätzung bei den Unternehmen

Die Selbsteinschätzung der Unternehmen steht durchaus im Widerspruch zur attestierten Bedeutung von Nachhaltigkeit für die Unternehmensziele und zu ihrem organisatorischen sowie strategischen Niederschlag. Mit Blick auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen

Ökologie, Ökonomie und Soziales sehen die Unternehmen ihre eigene Umsetzungsstärke überwiegend positiv.

Die Befragung zeigt auch das hohe Potenzial des Themas, wenn es um die interne und externe Wahrnehmung einer Organisation geht. Die befragten Unternehmen zielen mit ihren Nachhaltigkeitsaktivitäten vor allem auf zwei Gruppen von Adressaten: nach außen auf die Kunden und nach innen auf die Mitarbeiter.

Darüber hinaus stellt Nachhaltigkeit für die befragten Unternehmen ein ernst zu nehmendes strategisches Zukunftsthema dar. Um sicherzustellen, dass dieser Einschätzung in der konkreten Organisationsentwicklung auch Rechnung getragen werden kann, sollten Unternehmen nun auch die entsprechenden strategischen und organisatorischen Weichen stellen. □

Agathe Brecht und Malte Fiegler,
Frankfurt am Main

Umfragereihe

Seit 2011 befragt die DGQ Führungskräfte zu aktuellen Managementthemen, um erfolgsrelevante Referenzdaten zu erhalten. Im Vordergrund steht die branchen- und funktionsübergreifende Analyse von Organisationsstrukturen, Prozessen und aktuellen Tendenzen. Die Umfragereihe wird als DGQ Monitor fortgeführt.

Literatur

- Georg, C.; Brecht, A.; Fiegler, M.: DGQ Best Practice Performance Tool – Ergebnisbericht Nachhaltigkeit. Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ), Frankfurt am Main 2012. Für DGQ-Mitglieder kostenlos unter: www.dgqaktiv.de
- Mai, T.: Leitlinie für unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit. QZ 4/2011, S. 21 www.qz-online.de/qz310060
- Winistorfer, H.; Perrin, I.; Teuscher, P.; Forel, A.: Management der sozialen Verantwortung in Unternehmen – Leitfaden zur Umsetzung.



Carl Hanser Verlag, München 2012
www.hanser.de/978-3-446-42709-9

Autoren

Agathe Brecht, geb. 1973, und Malte Fiegler, geb. 1972, sind Wissensmanager bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (DGQ), Frankfurt am Main.

Kontakt

Agathe Brecht
T 069 95424-254
ab@dgq.de

Mehr zum Thema

www.qz-online.de/463016