

Unternehmensbefragung zum nachhaltigen Wirtschaften

Ein breiter Mix von Instrumenten

Nachhaltiges Wirtschaften findet auf vielen Ebenen Eingang in das unternehmerische Handeln, so zum Beispiel durch die Aufnahme in das Unternehmensleitbild, durch die organisatorische Verankerung und durch den Einsatz geeigneter Instrumente. Eine aktuelle Unternehmensbefragung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln zeigt, an welchen Stellen Unternehmen des produzierenden Gewerbes am häufigsten ansetzen.

In den letzten Jahren hat sich die Diskussion in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik mehr und mehr vom betrieblichen Umweltschutz zum Nachhaltigkeitsmanagement verlagert (1). Die meisten Unternehmensbefragungen zu diesem Bereich stellen jedoch nach wie vor die Ökologie in den Mittelpunkt beziehungsweise klammern den Einsatz betrieblicher Instrumente aus. Insofern füllt die hier vorgestellte Umfrage eine Lücke in unserem Wissen über das nachhaltige Wirtschaften in Unternehmen (2). Die Forschungsstelle Ökonomie/Ökologie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln schrieb im März 2004 die Geschäftsführer von knapp 5.000 Unternehmen des produzierenden Gewerbes an. In die Auswertung konnten 309 Fragebögen einbezogen werden. Besonders stark waren dabei die Bau- und die Metallbranche sowie der Maschinenbau vertreten. Der Fragebogen wurde nur an Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern versandt. Die kleineren Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern und mittlere Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern sind zu jeweils gut 40 Prozent in der Stichprobe enthalten, die großen Unternehmen zu 17 Prozent.

► Begriffe und Leitbilder

In der Befragung wurde zunächst der Sprachgebrauch geklärt: Was wird in der Wirtschaft unter „Nachhaltigkeit“ verstanden? Die durch den Fragebogen vorgegebenen Antwortalternativen nannten einen Vorrang der Ökonomie und der Ökologie sowie die Gleichrangigkeit von Ökonomie, Ökologie und Sozialem im Sinne des Drei-Säulen-Modells und boten zudem die Möglichkeit, eine eigene Definition zu formulieren. Bei diesen Vorgaben entschieden sich knapp zwei Drittel der Befragten für das Drei-Säulen-Modell. Ein weiteres knappes Drittel versteht unter nachhaltigem Wirtschaften, ein Unternehmen ökonomisch

zukunftsicher zu machen. Von sehr geringer Bedeutung war dagegen der Vorrang der Ökologie. Nur in wenigen Unternehmen wurde eine eigene Nachhaltigkeitsdefinition verwendet. Die Unternehmensleitbilder beziehungsweise Unternehmensgrundsätze lassen sich daraufhin abklopfen, ob in ihnen neben ökonomischen auch ökologische und soziale Ziele enthalten sind. Berücksichtigt werden bei der Analyse nur die Unternehmen, die ein schriftlich fixiertes Leitbild haben. Das sind in dieser Befragung zwei Drittel der Unternehmen. In ihren Leitbildern bekennen sich jeweils etwa 85 Prozent dieser Unternehmen zu ihrer sozialen oder zu ihrer ökologischen Verantwortung. Sowohl ökologische als auch soziale Ziele sind in knapp 80 Prozent der Leitbilder enthalten. Sie werden dem Nachhaltigkeitsprinzip im Sinne des Drei-Säulen-Modells gerecht. Wie die Auswertungen zum Begriffsverständnis der Nachhaltigkeit und zu den Unternehmensleitbildern zeigen, stellt sich zwar nicht für alle, jedoch noch immer für die Hälfte der Unternehmen die Frage, ob sie Nachhaltigkeit auch in ihrer Organisationsstruktur verankern wollen. Im Fragebogen war deshalb die Frage enthalten, ob es in den Unternehmen eine gesonderte Stelle gibt, die sich mit der Koordination ökologischer, ökonomischer und sozialer Angelegenheiten befasst. Dies ist insgesamt bei fast 20 Prozent der Unternehmen der Fall. Weitere vier Prozent der Unternehmen planen die Errichtung einer Nachhaltigkeitsstelle. Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit sind große Unternehmen hinsichtlich der organisatorischen Einbindung weiter als die kleinen und mittleren Unternehmen: Jedes Dritte der großen Unternehmen verfügt bereits über eine Nachhaltigkeitsstelle, weitere acht Prozent planen eine solche Einheit.

► Instrumente für Nachhaltigkeit

Der Schwerpunkt der Befragung lag auf der Erhebung des Instrumenteneinsatzes im Dienst des

nachhaltigen Wirtschaftens. Zu diesem Zweck wurde eine Liste von insgesamt 20 Instrumenten erarbeitet, bei der jedoch die ökologisch ausgerichteten Instrumente überwiegen: Nur das integrierte Controlling und die nachhaltige Balanced Scorecard berücksichtigen explizit alle drei Säulen der Nachhaltigkeit. Mit der Sozialbilanz, sozialen Kennzahlen und dem sozialen Marketing wurden drei Instrumente mit sozialer Stoßrichtung aufgenommen. Tabelle 1 zeigt die Verbreitung der Instrumente in den Unternehmen. Mit Abstand führt die Risikoanalyse die Rangreihe an. Sie wird in mehr als jedem zweiten der befragten Unternehmen angewandt. Weiterhin sind Stoffstrom- und Energieanalysen sowie kennzahlenbasierte Instrumente vergleichsweise beliebt. Am unteren Ende der Skala stehen mit um die zehn Prozent Nachhaltigkeitsberichte, Sozialbilanzen und Umweltmanagementsysteme nach EMAS.

Für die weitere Analyse wird ein Index verwendet, der aus der Summe der je Unternehmen eingesetzten Instrumente gebildet wird. Dies erleichtert die Analyse entscheidend, doch sind hierbei auch

Instrument	Anteil (%)
Risikoanalyse	53,4%
Stoffstrom- und Energieanalyse	43,9%
Soziale Kennzahlen	43,9%
Produktlinienanalyse	42,9%
Ökologische Kennzahlen	36,5%
Umweltberichte	34,1%
Schulungen im ökologischen Bereich	31,1%
Ökologische/nachhaltige Produktgestaltung/-design	27,7%
integriertes Controlling	27,4%
Umweltmanagementsystem nach ISO 14001	26,4%
Umweltleistungsmessung und -bewertung	24,7%
Umweltbilanz/Life Cycle Assessment	23,0%
Öko-Labels	16,2%
Nachhaltige Balanced Scorecard	15,2%
ökologisches Marketing	14,9%
Öko-Effizienz-Analyse	13,2%
Soziales Marketing	12,8%
Nachhaltigkeitsberichte	11,5%
Sozialbilanz	10,8%
Umweltmanagementsystem nach EMAS	9,8%

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 2: Fördernde und hemmende Faktoren

Fördernde Faktoren	Mittelwert
Mitarbeitermotivation	4,3
Wettbewerbsvorteile	4,3
Kundenforderungen	4,2
rechtliche Bestimmungen	4,2
Optimierung von Betriebsabläufen	4,2
Imagevorteile	4,1
ethische Gründe	3,7
Kostenvorteile	3,7
Chancen auf neuen Geschäftsfeldern	3,6
gute Nachbarschaft	3,4
Selbstverpflichtungen der Wirtschaft	3,2
staatliche finanzielle Förderung	2,3
Hemmende Faktoren	
hoher Zeitaufwand	4,3
Kostennachteile	4,1
kein Bedarf	3,7
Wettbewerbsnachteile	3,5
mangelnde Interesse der Kunden	3,5
Finanzsituation	3,4
fehlendes Know-how im Unternehmen	2,9
fehlende Akzeptanz beim Management	2,8
fehlendes Mitarbeiterengagement	2,8
Mangel an Imagevorteilen	2,8

Mittelwerte auf einer Skala von 0 („überhaupt nicht wichtig“) bis 6 („sehr wichtig“)

Quelle: Eigene Darstellung

Unschärfen in Kauf zu nehmen, weil die unterschiedliche Bedeutung und Ausrichtung der einzelnen Instrumente in diesem Zusammenhang nicht mehr reflektiert wird. Es zeigt sich, dass in den Unternehmen im Durchschnitt fünf Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements eingesetzt werden. Nur jedes achte Unternehmen nennt kein einziges Instrument. Zehn und mehr Instrumente werden nur sehr selten eingesetzt. In den besonders von Umweltproblemen betroffenen Branchen Bergbau und Chemie liegt der Durchschnitt höher, nämlich bei acht bis neun Instrumenten. Erwartungsgemäß spielt auch die Größe des Unternehmens für den Instrumenteneinsatz eine Rolle: Liegt der Durchschnitt bei den kleineren Unternehmen bei 4,2 Instrumenten, werden in den großen Unternehmen im Schnitt 5,6 Instrumente gezählt. Im Vergleich zu Unternehmen, die öffentliche Einrichtungen oder private Endverbraucher zu ihren Abnehmern zählen, setzen Anbieter von Vorprodukten ebenfalls mindestens ein Instrument mehr ein. Hierin lassen sich die eher geringen Nachhaltigkeitsimpulse der öffentlichen Hand und der Verbraucher erkennen. Bemerkenswert ist schließlich, dass Unternehmen, die in den vergangenen beiden Jahren eine positive Umsatzentwicklung verbuchen konnten und auch Unternehmen mit einer positiven Umsatzerwartung für das laufende Geschäftsjahr eher mehr Instrumente

des nachhaltigen Wirtschaftens einsetzen als Unternehmen mit einer stagnierenden oder rückläufigen Geschäftsentwicklung.

Zudem lässt sich untersuchen, welche Zusammenhänge zwischen den drei Bereichen Nachhaltigkeitsverständnis, Leitbild und Nachhaltigkeitsstelle auf der einen und der Anzahl der eingesetzten Instrumente auf der anderen Seite besteht. Diese Zusammenhänge sind ziemlich stark: Gegenüber den jeweiligen anderen Antwortmöglichkeiten verdoppelt sich die Anzahl der eingesetzten Instrumente, wenn Nachhaltigkeit im Sinne des Drei-Säulen-Modells verstanden wird, ein entsprechendes Leitbild vorliegt oder eine Nachhaltigkeitsstelle einge-

richtet wurde. Der Effekt des Leitbildes ist dabei noch etwas größer als der der beiden anderen Merkmale.

► Fördernde und hemmende Faktoren

Um sich dem Umsetzungsproblem für die Instrumente zu nähern, wurden zwei Fragebatterien in den Fragebogen aufgenommen: eine Skala mit 13 möglichen fördernden Faktoren und eine Skala mit zehn potenziell hemmenden Faktoren. Die Befragten beurteilten diese Faktoren anhand einer siebenstufigen Antwortskala von 0 (überhaupt nicht wichtig) bis 6 (sehr wichtig). Es war nur möglich, die Faktoren im Hinblick auf Instrumente allgemein, also nicht im Hinblick auf ein spezielles Instrument zu beurteilen, da dies zu einer nicht mehr handhabbaren Aufblähung des Frageninventars geführt hätte.

Wie aus Tabelle 2 ersichtlich, werden dabei Mitarbeitermotivation, Wettbewerbsvorteile, Kundenforderungen, rechtliche Bestimmungen, Optimierung von Betriebsabläufen und Imagevorteile als die wichtigsten fördernden Faktoren beschrieben. Die staatliche finanzielle Förderung wird als weniger wichtig bezeichnet. Zwei Faktoren werden auf der Seite der hemmenden Einflüsse hervorgehoben. Diese sind ein hoher Zeitaufwand und Kostennachteile. Nicht

selten wird ferner ein gar nicht vorliegender Bedarf als Grund dafür genannt, dass Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements nicht eingesetzt wurden.

► Ausblick

Die Analyse der Unternehmensbefragung zeigt, dass die Idee der Nachhaltigkeit in unterschiedlicher Weise in die in Deutschland ansässigen Unternehmen Einzug gehalten hat. Nachhaltiges Wirtschaften wird mehrheitlich als ein Ausgleich zwischen den drei Säulen der Nachhaltigkeit verstanden. Sofern vorhanden, spiegelt sich dies auch in schriftlich fixierten Unternehmensleitbildern wider. In einer Minderheit von vorwiegend größeren Unternehmen ist dem auch in der Organisationsstruktur Rechnung getragen worden. Die Unternehmen des produzierenden Gewerbes setzen Instrumente des nachhaltigen Wirtschaftens in differenzierter Weise ein. Die größte Popularität kommt hierbei der Risikoanalyse zu. Ein Blick auf die Einschätzung der fördernden und hemmenden Faktoren unterstreicht die Bedeutung von Kostenargumenten. Vor diesem Hintergrund ist auch die Beobachtung zu sehen, dass die Endverbraucher nachhaltiges Wirtschaften noch recht wenig honorieren.

Anmerkungen

- (1) Vgl. auch: Biegert, A./Mahammadzadeh, M./Biebler, H.: Nachhaltigkeitsmanagement in der betriebswirtschaftlichen Forschung – Ergebnisse einer Zeitschriftenanalyse im deutsch- und englischsprachigen Raum. In: Umwelt-WirtschaftsForum, 11. Jg. (2003), Heft 3, S. 63-67.
- (2) Eine ausführliche Auswertung dieser Umfrage befindet sich unter dem Menüpunkt „Aktuelles/Service“ auf der Internetseite www.ina-netzwerk.de des Förderschwerpunkts des Bundesministeriums für Bildung und Forschung „Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften“ (Ina).

Der Autor

Dr. Hendrik Biebler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Forschungsstelle Ökonomie/Ökologie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln.

Kontakt: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Gustav-Heinemann-Ufer 84-88, 50968 Köln.
Tel. 0221-4981784, E-Mail: biebler@iwkkoeln.de.

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.