

Agenda Mittelstand

Nachhaltige Unternehmensführung

Lage und aktuelle Entwicklungen
im Mittelstand





Herausgeber

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Wittekindstraße 1 A
D-45131 Essen

UNESCO Chair of Entrepreneurship and
Intercultural Management
Schumpeter School of Business and Economics
University of Wuppertal
Gaußstraße 20
D-42097 Wuppertal

Berner Fachhochschule
Fachbereich Wirtschaft
Morgartenstrasse 2c
CH-3014 Bern

Das Design der Studie

Die vorliegende Studie basiert auf einer telefonischen Befragung von 500 mittelständischen Unternehmen in Deutschland, die per Zufallsstichprobe ausgewählt wurden. Auskunft gaben geschäftsführende Gesellschafter, Geschäftsführer, Unternehmenssprecher sowie Bereichsleiter (Personal, Controlling, Finanzen). 30 Prozent der Interviewpartner kamen dabei aus der Bereichsleitung Personal. Bei den befragten Unternehmen handelt es sich zu 31,5 Prozent um Familien- bzw. inhabergeführte Unternehmen. Kapitalmarktorientierte Unternehmen wurden nicht mit einbezogen. Die erfassten Unternehmen verteilen sich über die Umsatzklassen von bis zu 4,99 Millionen Euro bis

über 50 Millionen Euro. 9 Prozent haben 1 bis 115, 91 Prozent 116 oder mehr Mitarbeiter. 34 Prozent der Unternehmen kommen aus der Industrie bzw. dem verarbeitenden Gewerbe (ohne Bau), 38 Prozent aus der Dienstleistung, 17 Prozent aus dem Handel und 11 Prozent aus dem Bau.

Die Interviews wurden im Juli 2011 von einem Meinungsforschungsinstitut im Auftrag der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und dem UNESCO Lehrstuhl für Entrepreneurship und Interkulturelles Management durchgeführt.

Inhalt

Nachhaltige Unternehmensführung	4
Kernergebnisse der Studie im Überblick	6
1. Kontext und Ziel der Studie	8
2. Ergebnisse der Studie	10
2.1 Nachhaltige Unternehmensführung dient der Bestandssicherung	10
2.2 Aktivitäten im Mittelstand	14
2.2.1 Soziale Aktivitäten und Mitarbeiterpflege	14
2.2.2 Umwelt und Energie	18
2.3 Gewichtung der Anspruchsgruppen	20
2.4 Beschaffungsmanagement	22
2.5 Motivation und Kommunikation	28
3. Ausblick	32
4. Empfehlungen für die Praxis	33
5. Anhang	34
6. Autoren der Studie	35

Nachhaltige Unternehmensführung

Die Wirtschaft eines Landes ist eine wesentliche Determinante für gesellschaftliche Veränderungen und Fortschritte. Sie bildet den Antrieb, bedarf für die Zielerreichung jedoch einer verantwortungsbewussten und nachhaltigen Führung. Die Idee, die der nachhaltigen Unternehmensführung zugrunde liegt, wird oft mit dem Terminus „Corporate Social Responsibility“ (CSR) gleichgesetzt, der während der jüngsten Dekade in den Führungsebenen der Unternehmen vermehrt Einzug gehalten hat. Eine grundlegende Definition der Europäischen Kommission dazu stammt aus dem Jahr 2001; sie beschreibt CSR als ein Konzept, „[...] das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren.“¹ Die Handlungsfelder der CSR erstrecken sich dabei über den gesamten Wertschöpfungsprozess und beziehen alle Unternehmensbereiche ein.

Werden die Begriffe „Corporate Social Responsibility“ und „Nachhaltigkeit“ jeweils in ihrer Bedeutung geprüft, wird deutlich, dass Nachhaltigkeit ein wichtiger Aspekt der sozialen Verantwortung wirtschaftlichen Handelns ist. „Verantwortung verlangt Nachhaltigkeit, also das Denken in zumin-

dest mittleren Fristen [...] Verantwortung hat etwas mit der Zeitspanne zu tun, in der und für die Entscheidungsträger denken und handeln.“²

Während die geschichtlichen Wurzeln des Nachhaltigkeitsbegriffs in der Forstwirtschaft liegen, beruhend auf dem Gedanken, dass in einem bestimmten Zeitraum nur so viele Rohstoffe verbraucht werden dürfen, wie neue gewonnen werden können, resultiert das heutige Nachhaltigkeitsbild aus der Umweltschutzdiskussion der 1970er-Jahre. Es spiegelt ein Drei-Säulen-Modell wider und bezieht sich auf eine gesamtgesellschaftliche Ebene. Angestrebt wird ein Gleichgewicht zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimensionen für eine langfristige und stabile Entwicklung der Volkswirtschaft.

Um bei den befragten 500 Unternehmen dieser Studie ein gemeinsames Verständnis für den Begriff „nachhaltige Unternehmensführung“ zu schaffen, wurde für die Befragung die Definition des CSR-Forums des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zugrunde gelegt. CSR wird hier als die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen über gesetzliche Anforderungen hinaus bezeichnet. „CSR steht für eine nachhaltige Unterneh-

mensführung im Kerngeschäft, die in der Geschäftsstrategie des Unternehmens verankert ist. Dabei ist CSR freiwillig, aber nicht beliebig. Unternehmen nehmen gesellschaftliche Verantwortung wahr, indem sie insbesondere:

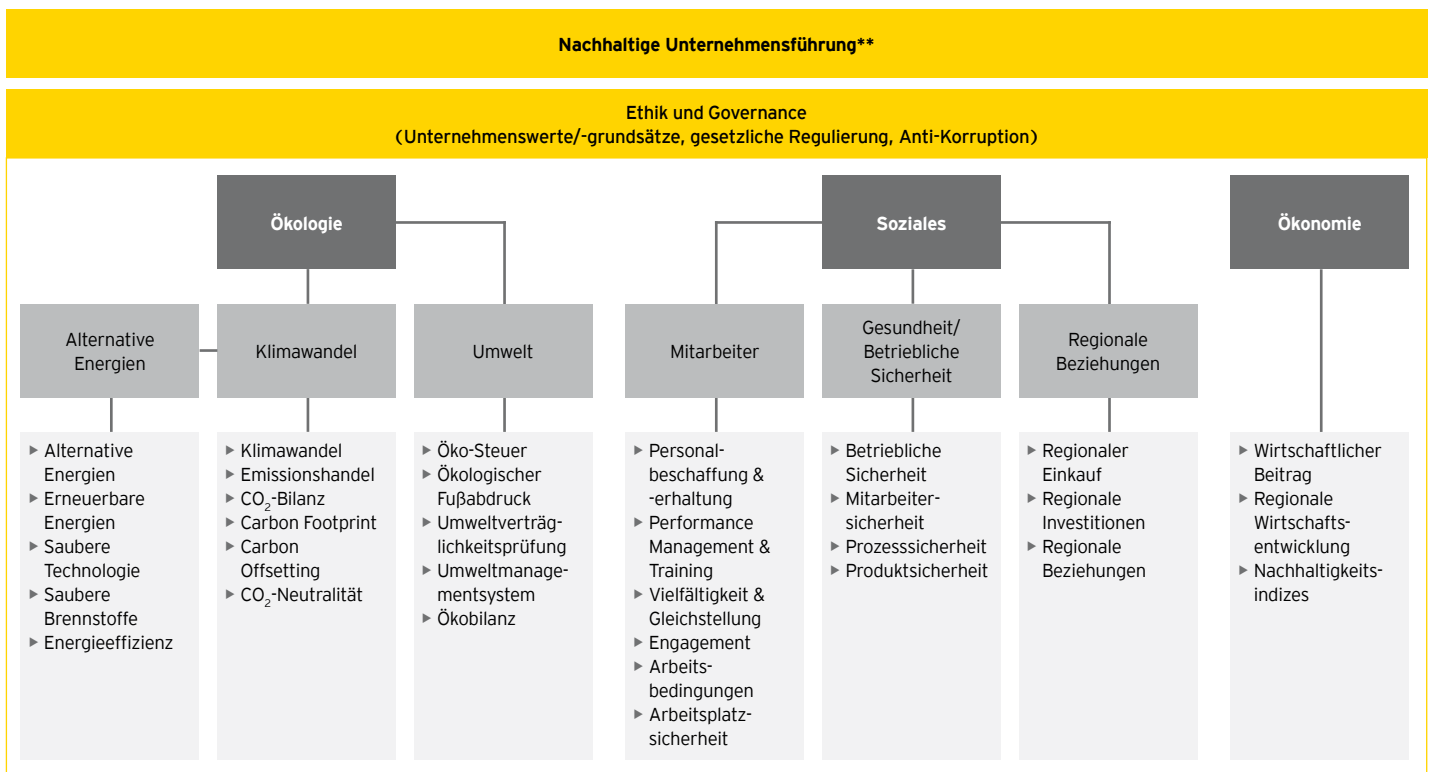
- ▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fair behandeln, fördern und beteiligen,
- ▶ mit natürlichen Ressourcen schonend und effizient umgehen,
- ▶ darauf achten, in der Wertschöpfungskette – in ihrem Einflussbereich – sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu produzieren,
- ▶ Menschenrechte und die ILO-Kernarbeitsnormen wahren und einen Beitrag leisten, sie international durchzusetzen,
- ▶ einen positiven Beitrag für das Gemeinwesen leisten,
- ▶ verstärkt in Bildung investieren,
- ▶ kulturelle Vielfalt und Toleranz innerhalb des Betriebes fördern,
- ▶ für einen fairen Wettbewerb eintreten,
- ▶ Maßnahmen zur Korruptionsprävention fördern,
- ▶ Transparenz hinsichtlich ihrer Unternehmensführung herstellen,
- ▶ Verbraucherrechte und Verbraucherinteressen achten.“³

1 Grünbuch Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, KOM (2001) 366, endgültig vom 18.7.2001

2 Dahrendorf (2009)

3 BMAS, Empfehlungsbericht des Nationalen CSR-Forums an die Bundesregierung, 22. Juni 2010

Dimensionen der Nachhaltigkeit*



* Schaubild nach Ernst & Young-Definition

** Verwandte Begriffe: Sustainability, Corporate Social Responsibility, Corporate Responsibility, Corporate Citizenship

Kernergebnisse der Studie im Überblick

Nachhaltigkeit erreicht DNA der Unternehmen

Mittelständische Unternehmen sind vor allem in Deutschland bekannt für ihr hohes gesellschaftliches Engagement. In unserer Vorgängerstudie 2007* wurde deutlich, dass verantwortungsvolles Handeln Teil des Unternehmensethos im Mittelstand ist und zu seinem Selbstverständnis gehört. Stand im Jahr 2007 die Selbstverpflichtung zum fairen und wertorientierten Umgang mit dem eigenen Umfeld im Mittelpunkt, so ergibt die aktuelle Untersuchung ein verändertes Bild: Nachhaltigkeit wird als Teil der Unternehmensführung und Bestandssicherung angesehen. Diese Aussage ist vor allem bei der Gruppe der familiengeführten Unternehmen stark ausgeprägt. Hinzu kommen Aktivitäten, die Verantwortung für das Nachhaltigkeitsmanagement neben der Aufsicht durch die Unternehmensführung zusätzlich auf Arbeitsebene zu verankern und damit weiter zu institutionalisieren.

Mit guter Unternehmensführung Mitarbeiter gewinnen und halten

Mitarbeiter sind neben Kunden die wichtigste Anspruchsgruppe, wenn es um nachhaltige Unternehmensführung geht. Um sie zu gewinnen und im Unternehmen zu halten, legen die befragten Unternehmen besonderen Wert auf die Qualität ihrer Unternehmensführung. Diese ist wichtiger als einzelne Personalmaßnahmen, was auf eine stärkere Bedeutung der Identifikations- bzw. Vorbildwirkung hinweist, die man guter Unternehmens- und Geschäfts-

führung beimisst. Familienfreundliche Arbeitszeiten sowie Alterszeitmodelle spielen in den Personalmaßnahmen die geringste Rolle. Mit Blick auf den Fachkräftemangel empfiehlt es sich jedoch, hierauf mehr Aufmerksamkeit zu legen, um dem Bedürfnis der nachwachsenden Generation nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance Rechnung zu tragen.

Fachkräftemangel bedeutsam, aber noch nicht spürbar

Der Fachkräftemangel wird als ein für die Unternehmen relevantes Thema angesehen, ist aber in den aktuellen Auswirkungen noch nicht deutlich spürbar. Dafür sprechen die weitgehend positive Bilanz, Stellen qualitativ besetzen zu können, sowie das gute Verhältnis zwischen Stellenbewerbern und -besetzungen. Allerdings ist die Situation für kleinere Unternehmen erkennbar problematischer als für größere mittelständische Unternehmen. Die erstaunlich hohe Bedeutung, welche die Unternehmen dem Thema Diversity beimessen, könnte ein Grund dafür sein, dass durch eine verbreiterte Personalakquisition mögliche Engpässe bei der Personalbeschaffung bereits abgedeckt werden konnten.

Nachhaltigkeit in der Beschaffung verbesserungswürdig

In der Beschaffung sind Kenntnis und Umsetzung von Nachhaltigkeit deutlich weniger ausgeprägt als in Absatz und Vertrieb. Die Gruppe der Zulieferer hat im Ver-

* Verantwortung und Entrepreneurship. Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand, 2007

gleich zur Vorgängerstudie an Bedeutung im Nachhaltigkeitskontext der Unternehmen verloren. Dies ist kritisch, da erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement wesentlich von der Art der Beschaffung, vor allem von der systematischen Auswahl der Lieferanten, geprägt ist. Immer mehr Kunden erwarten von ihren Zulieferern nicht nur den Nachweis der Einhaltung von maßgeblichen Nachhaltigkeitsaspekten, sondern auch die Weitergabe dieser Nachhaltigkeitsverpflichtung an die eigenen Lieferanten. Je mehr sich der Blick auf ganze Produktlebenszyklen konzentriert, desto mehr wird auch die gesamte Wertschöpfungskette Gegenstand der Aufmerksamkeit. Das Endprodukt verrät viel über die Nachhaltigkeitsprozesse in den beteiligten Unternehmen. Für die wichtige Gruppe der Kunden ist dies ein Auswahlkriterium; daher kann es über Erfolg oder Misserfolg der Unternehmen entscheiden. Somit ergibt sich konkreter Handlungsbedarf in Richtung eines Einkaufsmanagements, das Nachhaltigkeit in die Abläufe integriert und ökologische/soziale Risiken in der Beschaffung (Produktionsabläufe, Arbeitsbedingungen, Produktsubstanzen) vermeidet.

Energiewende ist noch nicht angekommen

Ein systematisches Energie- und Umweltmanagement mit einem Bewusstsein für Kosten, Einsparpotenziale und Gewinnsteigerung ist bei den befragten Unternehmen noch nicht in großem Umfang erkennbar. Zwar sind Umweltrichtlinien in weiten Teilen

verfügbar, doch verharrt die Konzentration – wie bei der Vorgängerstudie – auf Recycling als Spitzenreiter des betrieblichen Umweltschutzes. Besonders bemerkenswert ist die verhältnismäßig geringe Gewichtung, die der Reduktion von CO₂-Emissionen beigemessen wird. Konkrete Aktivitäten, die auf die Verhinderung von CO₂-Emissionen hinauslaufen, etwa ein entsprechendes Fuhrpark- oder Transportwegemanagement, haben einen geringen Stellenwert. Der Einsatz von erneuerbaren Energien nimmt den letzten Platz ein und ist damit keine relevante Größe.

Mehr Nachhaltigkeitskommunikation notwendig: Tue Gutes und rede darüber

Wie in der Vorgängerstudie ist für die befragten Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit (noch) kein Kommunikationsthema. Hier bleiben die Unternehmen eher zurückhaltend. Dies sollte sich ändern: Nachhaltigkeit verdient eine systematische Kommunikation. Diese empfiehlt sich durch Transparenz und Überprüfbarkeit anhand ausgewählter Indikatoren. Sie ist vor allem mit Blick auf die steigende Aufmerksamkeit von Kunden und Finanzmarktinstitutionen in Richtung Nachhaltigkeit empfehlenswert. Auch die Überlegungen seitens der Politik, vor allem der EU-Kommission, zur verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung unterstreichen die Notwendigkeit, hier aktiver über eigene, maßgeschneiderte Lösungen nachzudenken.

1. Kontext und Ziel der Studie

Bereits im Jahr 2007 sind wir der Frage nachgegangen, mit welchen Maßnahmen der unternehmerische Mittelstand in Deutschland auf die bereits damals deutlich gewachsene Aufmerksamkeit für eine verantwortungsvolle, d. h. nachhaltige Unternehmensführung reagiert. Die Antworten der 500 befragten Unternehmen machten deutlich, dass verantwortungsvolle Unternehmensführung als ein Aspekt des Selbstverständnisses im Sinne des unternehmerischen Denkens und Handelns betrachtet wird und eine lange Tradition besitzt. Es wurde jedoch auch offensichtlich, dass die befragte Unternehmensgruppe zu wenig Nutzen aus diesem Selbstverständnis schöpft. So fand keine Systematisierung und Integration des Gedankens in vorhandene Leitlinien und Prozesse statt. Auch wurde wenig über die Realisierung des verantwortungsvollen Entrepreneurships in der internen und externen Kommunikation berichtet.

Vier Jahre später hat sich die Diskussion in Gesellschaft, Politik und Unternehmen über Nachhaltigkeit oder den in der deutschsprachigen Diskussion oft synonym genutzten Begriff „Corporate Social Responsibility“ deutlich weiterentwickelt. In der Finanzkrise von 2008/2009 und auch in der aktuellen Krise der Staatsfinanzen gewinnt die Frage nach verantwortlichem und langfristig ausgerichtetem Handeln in Politik und Wirtschaft entscheidend an Bedeutung. Zudem haben sich Standards und Prozesse des Umgangs mit Nachhaltigkeit und Verantwortung in Unternehmen in den vergangenen Jahren weiter etabliert.

Die Klimaproblematik ist zwar durch die aktuellen finanzpolitischen Turbulenzen etwas in den Hintergrund gerückt, aber längst nicht gelöst. 2011 waren die CO₂-Emissionen so hoch wie nie zuvor. 2012 steht eine Nachfolgeregelung des dann auslaufenden Kyoto-Protokolls an. Die Reaktor-katastrophe von Fukushima im März 2011 hat in Deutschland zur Energiewende geführt und die Frage nach einer sicheren Energieversorgung sowie der Bedeutung der erneuerbaren Energien wieder stärker in den Fokus der Öffentlichkeit gerückt. Die Rohstoffpreise gehören laut Unternehmen des industriellen Mittelstands zu den sensiblen Kostenfaktoren.⁴

Hinzu kommen vermehrt Überlegungen in der Politik hinsichtlich einer erhöhten Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nicht anders sind die Diskussionen zum einen über einen deutschen Nachhaltigkeitskodex, initiiert durch den Rat für Nachhaltige Entwicklung, zum anderen zur aktuellen CSR-Strategie der EU-Kommission mit entsprechenden Äußerungen zur Berichterstattung zu verstehen. Mittelständische Unternehmen können sich dieser Diskussion nicht entziehen. Sie sind im Gegenteil nicht selten Bestandteil einer Wertschöpfungskette, die den Nachweis über nachhaltige Unternehmensführung und die Erfüllung von Mindeststandards zur Auftragsbedingung macht. Ihre Nichteinhaltung kann große wirtschaftliche Schäden nach sich ziehen.⁵

Während große Unternehmen sich an den Standards eines globalisierten Marktes ausrichten und Nachhaltigkeits- und CSR-

Berichte veröffentlichen, ist die Situation im Mittelstand schwieriger. Knappe Ressourcen und starker Wettbewerb lassen wenig Spielraum für zusätzliche Ausgaben. Das gesellschaftliche Engagement wird in kleinen und mittelständischen Unternehmen und insbesondere in Familienunternehmen meist eher intuitiv und je nach Wirtschaftslage organisiert. So ist eine Berücksichtigung der nachfolgenden Generation in vielen mittelständischen, vor allem in familiengeführten Unternehmen selbstverständlich.⁶ Vor diesem Hintergrund lag es nahe, unsere Studie aus dem Jahr 2007 zu aktualisieren und Verständnis bzw. Verankerung nachhaltiger Unternehmensführung im Rückgrat der deutschen Wirtschaft, dem Mittelstand, erneut nachzufragen.

Folgende Fragen standen im Vordergrund:

- ▶ Welche Rolle spielt nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand?
- ▶ Welche Themenschwerpunkte, Steuerungssysteme und Verantwortlichkeiten gibt es?
- ▶ Welchen geschäftlichen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen fühlen sich die befragten Unternehmen am stärksten verpflichtet?
- ▶ Welche Maßnahmen ergreifen Unternehmen des Mittelstands in Deutschland in Zeiten der Energiewende?
- ▶ Welche Rolle spielt der Fachkräftemangel? Lassen sich Maßnahmen zum Gewinnen und Halten der Mitarbeiter auf eine nachhaltige Unternehmensführung zurückführen?
- ▶ Wie wird Nachhaltigkeit von den Unternehmen kommuniziert?

4 BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung, Herbst 2011

5 Deutscher Bundestag (2002), zitiert nach BMAS (2008)

6 Vgl. Schneider (2010)



2. Ergebnisse der Studie

2.1 Nachhaltige Unternehmensführung dient der Bestandssicherung

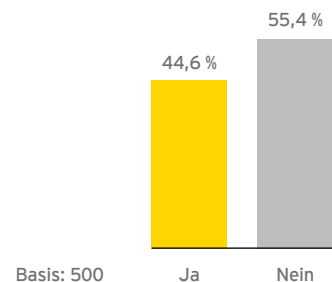
Weniger Beschäftigung mit der Thematik im Vergleich zu 2007

Angesichts der wachsenden Aufmerksamkeit, die das Thema „Nachhaltige Unternehmensführung“ in Politik, Unternehmen, Medien, Wissenschaft und Gesellschaft in den letzten Jahren erfahren hat, lag es nahe, die Frage aus der Vorgängerstudie zu wiederholen, wie stark sich die Unternehmen mit nachhaltiger Unternehmensführung beschäftigen. Von den befragten 500 Unternehmen geben 55 Prozent (2007: 52 Prozent) an, sich nicht mit dem Thema zu beschäftigen. 45 Prozent der Befragten (2007: 47 Prozent) dagegen befassen sich mit der Fragestellung. Im Vergleich zur Vorgängerstudie des Jahres 2007 zeigt sich damit eine leichte Abnahme der Beschäftigung mit der Thematik um 2 Prozentpunkte.

Eine Branchendifferenzierung zeigt, dass sich der Handel mit 53 Prozent am häufigsten dem Thema der nachhaltigen Unternehmensführung widmet. Hingegen befassen sich Bau (41 Prozent), Dienstleistung (44 Prozent) sowie Industrie und verarbeitendes Gewerbe (44 Prozent) deutlich weniger mit der Thematik.

Es ist bekannt, dass Branchen, die über eine besondere Nähe zum Endkunden verfügen, ein verändertes Käuferverhalten mit einem entsprechenden Produktangebot bedienen und nachhaltige Produktions- und Handelsprozesse durch entsprechende Zertifizierungen wie z. B. Fair-Trade-Siegel untermauern müssen. Aus diesem Grund ist die Auseinandersetzung mit Aspekten und

Haben Sie sich schon ausführlich mit dem Thema „Nachhaltige Unternehmensführung“ beschäftigt?



der Dokumentation einer nachhaltigen Unternehmensführung hier besonders wichtig. Jedoch auch andere Branchen, z. B. die Industrie und das verarbeitende Gewerbe, die nicht unmittelbaren Bezug zum Endabnehmer haben, werden zunehmend über Kundenanforderungen mit dem Nachweis nachhaltiger Unternehmensprozesse als Bedingung für die Auftragsvergabe konfrontiert. Diese Abläufe kommen in diesem Befragungsergebnis nicht zum Tragen. Erstaunlich ist dieses Antwortverhalten auch im Kontext der nachfolgenden Frage nach dem Begriffsverständnis.

Zunehmend verbessertes Begriffsverständnis

Wir wollten nicht nur wissen, wie sehr sich mittelständische Unternehmen mit der Thematik beschäftigen, sondern auch, was nachhaltige Unternehmensführung für Unternehmen des deutschen Mittelstands bedeutet. Diese Frage wurde offen, d. h. ohne die Vorgabe von Antwortalternativen, formuliert.

Interessant ist das Ergebnis: Unter nachhaltiger Unternehmensführung verstehen 26 Prozent „langfristig angelegte Planun-

gen und Bestandssicherung“ und sehen somit in Nachhaltigkeit ein grundlegendes Konzept der Unternehmensführung. 13 Prozent der Befragten sprechen von „zukunftsorientierten Strategien“. Das heißt: 39 Prozent der befragten Unternehmen verbinden mit dem Thema „Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung“ einen unternehmerischen Gesamtkontext und damit ein ganzheitliches Modell der Unternehmensführung und -strategie zur langfristigen ökonomischen Unternehmenssicherung. Diese Zuordnung zeigt, dass nachhaltige Unternehmensführung in der DNA der Unternehmen angekommen ist.

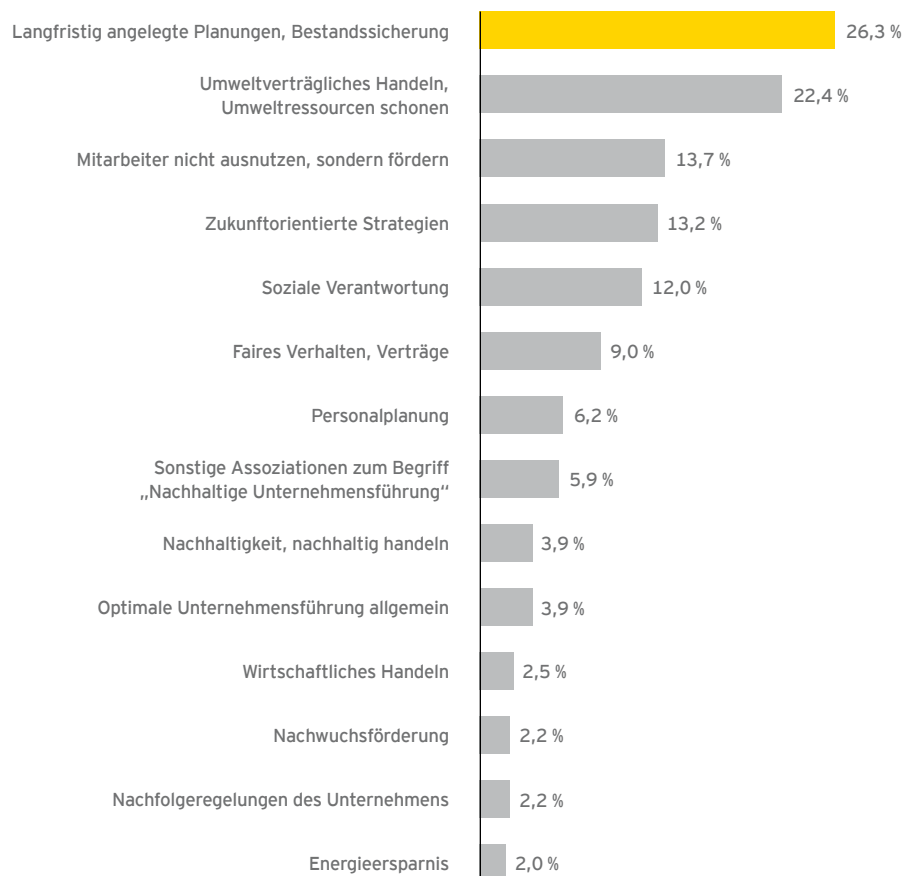
Einen Schwerpunkt auf die sozialen Aspekte der nachhaltigen Unternehmensführung legen 26 Prozent der Befragten. 14 Prozent halten hier den Aspekt „Mitarbeiter nicht ausnutzen, sondern fördern“ für besonders wichtig, 12 Prozent nennen allgemein die „soziale Verantwortung“ als Handlungskern.

„Umweltverträgliches Handeln, Umweltressourcen schonen“ geben 22 Prozent der Befragten als ihr Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung an – ein wichtiger Aspekt der Nachhaltigkeit und auch der Zukunftsfähigkeit, ohne den eine nachhaltige Unternehmensführung nicht denkbar ist.

Insgesamt decken die überwiegenden Antworten der 500 befragten Unternehmen die zentralen Charakteristika des nachhaltigen Handelns an der Schnittstelle von Ökonomie, Ökologie und Sozialem ab.

Weitere ausgewählte Begrifflichkeiten sind in diesem Kontext „faires Verhalten, faire Verträge“ (9 Prozent), „Personalplanung“ (6 Prozent), „optimale Unternehmensführung allgemein“ (4 Prozent), „wirtschaftli-

Was verstehen Sie unter diesem Begriff?



Basis: 357

ches Handeln“ (3 Prozent), „Nachwuchsförderung“ (2 Prozent), „Nachfolgeregelungen des Unternehmens“ (2 Prozent) oder „Energieersparnis“ (2 Prozent) als konkretes Beispiel ökologischen Handelns.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die Baubranche: Sowohl bei den Antworten „soziale Verantwortung“ als auch „faires Verhalten, faire Verträge“ liegen die Anga-

ben im Bau deutlich unter dem allgemeinen Durchschnitt. So wird soziale Verantwortung im Bau von lediglich 6 Prozent (gegenüber 12 Prozent im Durchschnitt) und faires Verhalten von 5 Prozent (gegenüber 9 Prozent im Durchschnitt) als wichtiger Aspekt nachhaltiger Unternehmensführung bezeichnet. Es wäre eine eigene Untersuchung wert, die Gründe für diese besondere Auslegung der Baubranche zu eruieren.

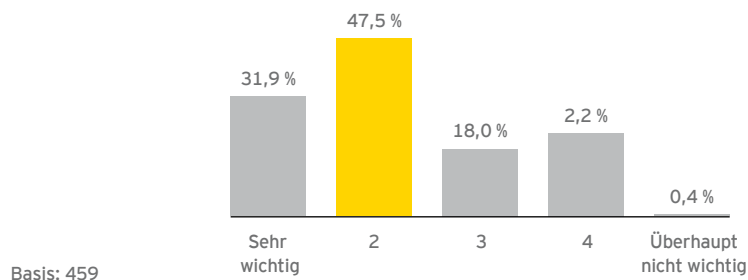
Nachhaltige Unternehmensführung immer wichtiger

Ein umfassendes und zielgerichtetes Begriffsverständnis heißt noch nicht, dass dem Thema auch tatsächlich die notwendige Relevanz eingeräumt wird. Wichtig ist der Sprung von dem eher theoretischen Begriffsverständnis in die Praxis der Umsetzung.

Gefragt nach der Relevanz, die der deutsche Mittelstand dem Thema Nachhaltigkeit

beimisst, ergibt sich, dass 79 Prozent der Unternehmen das Thema als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ bewerten. 2007 waren es nur 65 Prozent, was eine Zunahme von 14 Prozentpunkten bedeutet. Auf die höchste Antwortkategorie „sehr wichtig“ kommen 32 Prozent (2007: 22 Prozent), 48 Prozent (2007: 43 Prozent) vergeben die Einschätzung „wichtig“. Insgesamt kann also im Vergleich zu 2007 von einer klaren Bedeutungszunahme der nachhaltigen Unternehmensführung gesprochen werden.

Für wie wichtig halten Sie die Einführung einer nachhaltigen Unternehmensführung in mittelständischen Unternehmen?



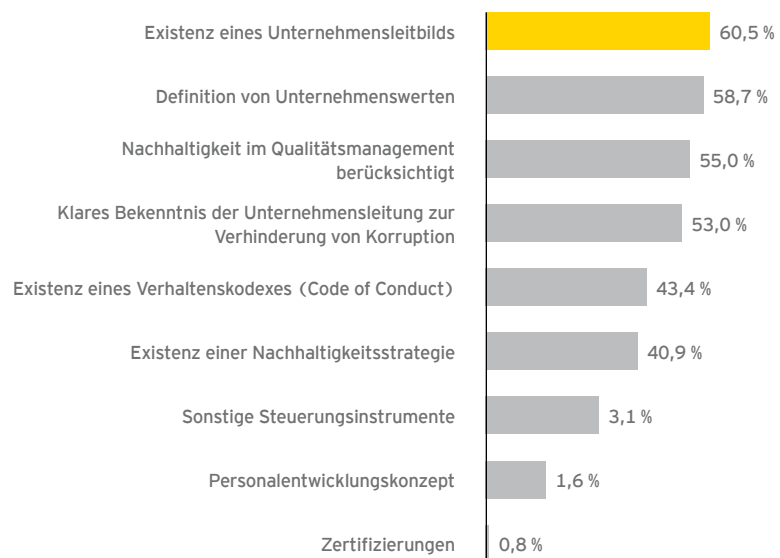
Erste Ansätze für Steuerungsinstrumente einer nachhaltigen Unternehmensführung

Ausgehend von der hohen Bedeutung, die nachhaltige Unternehmensführung für die befragte Gruppe hat, ergibt sich die Frage nach der Umsetzung und Steuerung: Welche Instrumente werden in diesem Zusammenhang von den Unternehmen bevorzugt eingesetzt?

Die Ergebnisse machen deutlich, dass sich die Geschäftstätigkeit im deutschen Mittelstand am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung orientiert. So sind die „Existenz eines Unternehmensleitbilds“ sowie die „Definition von Unternehmenswerten“ mit 61 bzw. 59 Prozent die zwei am häufigsten eingesetzten Steuerungsinstrumente einer nachhaltigen Unternehmensführung (Mehrfachantworten waren zugelassen). Beide Instrumente haben einen starken Bezug zum unternehmerischen Selbstbild und Selbstverständnis. Sie bilden das Dach, das die einzelnen Managementaktivitäten überspannt.

Stärker umsetzungs- und managementorientiert sind mit 55 Prozent die Angaben zur Nachhaltigkeit als Bestandteil des Qualitätsmanagements. Diese Anbindung schlägt die Brücke von Nachhaltigkeit als Teil des Unternehmensleitbilds in die Produktions- und Produktebene. Ein lebendiges, kontinuierlich genutztes Qualitätsmanagement bildet die Grundlage für eine zielorientierte Steuerung und Weiterentwicklung des Unternehmens. Offen bleibt jedoch die Frage, ob und, wenn ja, welche

Welche der folgenden Steuerungsinstrumente einer nachhaltigen Unternehmensführung haben Sie in Ihrem Unternehmen verankert?



Basis: 491

besonderen Merkmale den Nachhaltigkeitsgedanken im Qualitätsmanagement abbilden.

Als weitere zwei Steuerungsinstrumente werden mit 53 Prozent ein „klares Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Verhinderung von Korruption“ und mit 43 Prozent die „Existenz eines Verhaltenskodex (Code of Conduct)“ genannt. Diese beiden Bereiche zielen auf die Umsetzung von Normen und Werten in konkrete Verhaltensricht-

linien für ausgewählte Fragestellungen. Sie sind auch als Elemente der Mitarbeiterführung zu betrachten.

Die Antworten zeigen, dass nachhaltige Unternehmensführung kein abstraktes Leitbild ist, sondern an relevanten Stellen seine Umsetzung findet, nämlich in Qualität, Compliance, Verhaltenssteuerung und Mitarbeiterführung.

Nachhaltigkeit ist Chefsache

Das Thema Nachhaltigkeit ist auch 2011 (wie bereits 2007) Chefsache. Für 66 Prozent der Befragten ist es eine Angelegenheit der Geschäftsleitung. Allerdings ist die Zahl der Unternehmen, die darüber hinaus über Verantwortlichkeiten außerhalb des Chefsessels verfügen, deutlich höher als im Jahr 2007. Das ist eine weitere gute Nachricht: Ohne das klare Bekenntnis des Managements kann eine nachhaltige Unternehmensführung keine durchgreifende Umsetzung finden. Gleichzeitig wird in der

Praxis der Unternehmen aber auch deutlich, dass ein Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Nachhaltigkeit nicht ausreicht, um sie in den Steuerungsinstrumenten des Unternehmens und schließlich in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Hier bedarf es auf Arbeitsebene entsprechender Verantwortlichkeiten, die helfen, Nachhaltigkeit in ihrer Querschnittsbedeutung zu managen. Dass eine deutlich größere Zahl von Unternehmen diesen Weg beschreitet, lässt auf eine stärkere Institutionalisierung schließen.

Aufgrund der Antworten zu den Fragen zum grundsätzlichen übergeordneten Verständnis und Steuerungsmodell von nachhaltiger Unternehmensführung lässt sich zusammenfassend sagen: Nachhaltigkeit ist im Mittelstand ein Prinzip der Unternehmensführung und dient in erster Linie der Bestandssicherung. Es bildet sich in entsprechenden strategischen Leitbildern, aber auch in ersten Steuerungsinstrumenten ab. Eine Professionalisierung des Managements ist erkennbar, indem nicht nur die übergeordnete, notwendige Zuständigkeit der Unternehmensleitung für nachhaltige Unternehmensführung bestätigt wird, sondern darüber hinaus auch auf Arbeitsebene erste Verantwortlichkeiten aufgebaut werden, um das Thema zu steuern und weiterzuentwickeln. Hier gilt es weiter anzusetzen und die inhaltliche und organisatorische Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements so auszubauen, dass es einen erkennbaren Beitrag zu Kultur und Erfolgsstrategie des Unternehmens leistet.

2.2 Aktivitäten im Mittelstand

Neben den eher übergeordneten Fragestellungen zu Verständnis, Steuerung und Verantwortlichkeiten von nachhaltiger Unternehmensführung wurden Fragen zu konkreten Nachhaltigkeitsaktivitäten aufgenommen. Sie reflektieren die Facetten der Nachhaltigkeit in Unternehmen, die helfen, genau das zu realisieren, was mit dem Begriff der nachhaltigen Unternehmensführung verbunden wird: langfristig angelegte Planung, Bestandssicherung und Zukunftsstrategie. Zu diesen Elementen gehören Aktivitäten in der ökonomischen Gestaltung, z. B. im Einkauf und im Verbraucherschutz, im Umwelt- und Ressourcenschutz sowie im Bereich Mitarbeiter und Soziales. Im diesem Dreiklang bildet sich das aktuelle Nachhaltigkeitsleitbild ab, das als Basis für langfristige Unternehmenssicherung im heutigen politischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Umfeld gilt. Die Unternehmen wurden deshalb zu ihren maßgeblichen Aktivitäten in diesen Feldern befragt.

2.2.1 Soziale Aktivitäten und Mitarbeiterpflege

Mitarbeiterpflege und Entwicklung durch Qualität der Unternehmensführung

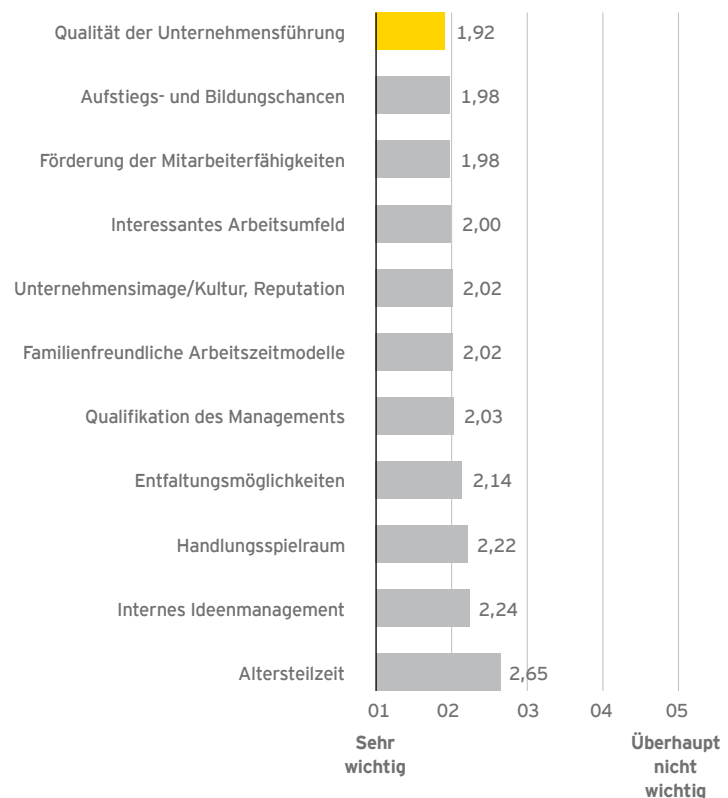
Die Qualität der Unternehmensführung ist im Ergebnis der Befragung das wichtigste Kriterium für das Gewinnen und Binden von Mitarbeitern. Sie ist wichtiger als einzelne, konkrete Personalmaßnahmen wie z. B. Weiterbildungs- und Förderaktivitäten. Dieses Antwortverhalten deutet darauf hin, dass der Unternehmensführung, -kultur und evtl. auch dem Vorbild der Geschäftsführung eine hohe Identifikations- und Bindungswirkung für die Personalarbeit zugeschrieben wird. Dafür spricht auch, dass die familiengeführten Unternehmen

hier einen noch deutlicheren Schwerpunkt für ihre Personalarbeit sehen als der Durchschnitt der befragten Unternehmen: 39 Prozent der Familienunternehmen halten die Qualität der Unternehmensführung für sehr wichtig bezogen auf das Gewinnen und Halten von Mitarbeitern, bei den nicht familiengeführten Unternehmen sind es nur 29 Prozent.

Im Bereich der konkreten Maßnahmen der Mitarbeiterpflege und -entwicklung stehen für die Befragten der Arbeitsschutz und die Gesundheit an erster Stelle (MW: 1,78)⁷. Auf den Plätzen 2 und 3 folgen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen (MW: 2,00) sowie Vielfalt und Chancengleichheit (MW: 2,15).

Zusätzlich wurden die Unternehmen gefragt, welche Maßnahmen sie gegen den drohenden Fachkräftemangel ergreifen. Interessant ist im Nebeneinander der Aktivitäten zur Mitarbeiterpflege und zur Gewinnung von Fachkräften die verhältnismäßig geringe Bedeutung, die dem Angebot von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeiten beigemessen wird.

Welche Maßnahmen sind für das Gewinnen und Halten von Mitarbeitern besonders wichtig?



Hier ergibt sich Handlungsbedarf, da eine flexible Arbeitszeitgestaltung ein wichtiges Kriterium der nachwachsenden Fach- und Führungskräftegeneration ist, um ihre Work-Life-Balance im Sinne ihres persönlichen Lebensentwurfs gestalten zu können. Aus anderen Studien⁸ wissen wir, dass in der Altersgruppe der 20- bis 30-Jährigen in der langfristigen Lebensplanung die zeitliche Ausgewogenheit zwischen Berufs- und Privatleben eine entscheidende Rolle bei der Wahl des Arbeitsgebers spielt. Unternehmen des Mittelstands sollten im härter werdenden Wettbewerb um die Gewinnung von Talenten dieses flexible Instrument nutzen. Es kann einen wesentlichen Beitrag zur Abfederung möglicher Umsatzeinbußen durch fehlende Fachkräfte leisten und darüber hinaus helfen, das Employer Branding zu verbessern.

Die besondere Bedeutung, die dem Gesundheitsschutz der Mitarbeiter beigemessen wird, resultiert auch aus dem hohen Regulierungsgrad, den der Gesetzgeber in Deutschland hier vorsieht. Die Sensibilisierung für den Gesundheitsschutz gepaart mit flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen kann zudem perspektivisch helfen, der aktuell vielfach diskutierten Burnout-Problematik entgegenzuwirken. Es ist davon auszugehen, dass mit der Enttabuisierung des Burnouts neue Erwartungen auf die Unternehmen zukommen, körperlichen und psychischen Belastungsdruck auf die Mitarbeiter mit einem Bündel geeigneter Maßnahmen abzufedern. Frühzeitig Aktivitäten zur Prävention dieses Krankheitsbildes zu ergreifen ist empfehlenswert.

⁷ „MW“ steht für „Mittelwert“. Der Mittelwert wird auch als das arithmetische Mittel bezeichnet. Er setzt sich aus der Summe aller gemessenen Werte

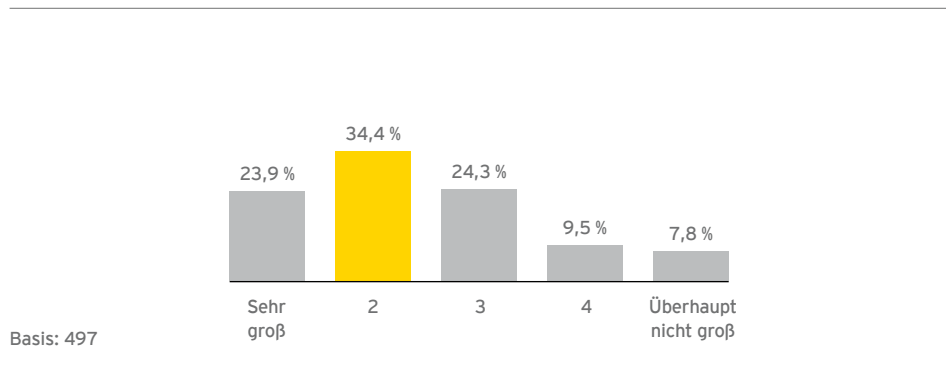
zusammen, geteilt durch die Anzahl der befragten Unternehmen. Das Ergebnis ist ein durchschnittliches Votum.

⁸ „Wer gewinnt die Talente von morgen?“, Studie von Ernst & Young mit Studenten der Universität Witten/Herdecke, 2010

Große Bedeutung des drohenden Fachkräftemangels - aber noch keine spürbaren Folgen

Unternehmenssicherung und damit nachhaltige Unternehmensführung bedürfen eines qualifizierten Mitarbeiterstamms. Aus anderen Untersuchungen⁹ wissen wir, dass Deutschlands Mittelständler bereits heute aufgrund des Fachkräftemangels Umsatzausfälle in Höhe von rund 33 Mrd. Euro beklagen. In der aktuellen Untersuchung schätzen 24 Prozent die Bedeutung des Fachkräftemangels als „sehr groß“ und 34 Prozent als „groß“ ein. Somit ist er durchaus ein wichtiges Thema. Vor allem die Dienstleistungsbranche sieht hier große Gefahren. Die Baubranche misst dem Thema die geringste Bedeutung bei. Allerdings weisen die Angaben der Unternehmen darauf hin, dass der Fachkräftemangel bei der Besetzung der Stellen noch nicht in aller Schärfe zugeschlagen hat und die Stellen im Unternehmen (noch) adäquat besetzt werden konnten. Eher die kleinen

Welche Bedeutung hat für Ihr Unternehmen das Thema Fachkräftemangel?



Unternehmen mit bis zu 5 Mio. € Umsatz im Jahr geben ein deutlich schlechteres Verhältnis von Anzahl der Bewerber und Stellenbesetzung an. So benötigen 47 Prozent dieser Gruppe mehr als 25 Bewerber, um eine Stelle besetzen zu können.

Erfreulich für die Unternehmen ist eine geringe Fluktuationsrate (MW: 3,60), vor

allem bei familiengeführten Unternehmen (MW: 3,92). Die höchste Fluktuationsrate weist die Dienstleistungsbranche auf (MW: 3,46). Am wenigsten sind laut Befragung im Branchenvergleich Industrie bzw. verarbeitendes Gewerbe von einer Mitarbeiterfluktuation (MW: 3,70) betroffen.

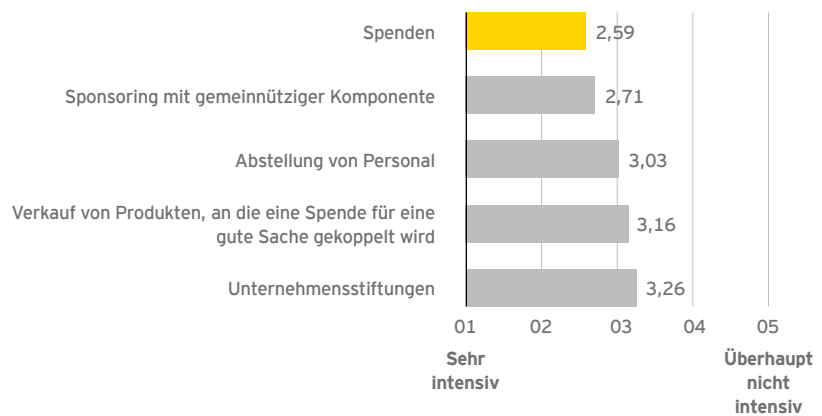
9 Ernst & Young Mittelstandsbarometer, Herbst 2011

Unterstützung des Gemeinwesens geht etwas zurück

Kleine und mittlere Unternehmen befassen sich traditionell neben den Aktivitäten zur Nachhaltigkeit innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette in vielen Fällen auch mit Aktivitäten außerhalb der eigenen Wertschöpfungskette im Sinne des Corporate Citizenships. Motive sind eine potenzielle Imageverbesserung sowie der Wunsch, einen Beitrag zur Stärkung des Gemeinwesens zu leisten und das Unternehmen sichtbar im lokalen Umfeld zu verankern. Aktivitäten eines Unternehmens als „Corporate Citizen“ orientieren sich dabei an den freiwilligen Leistungen der Gewinnverwendung. Ob der Gewinn nachhaltig-ethisch erwirtschaftet wurde, wird in diesem Kontext nicht hinterfragt.

Bei den untersuchten Unternehmen werden Spenden (MW: 2,59) sowie das Sponsoring mit einer gemeinnützigen Komponente (MW: 2,71) als bedeutendste Maßnahmen zur Unterstützung des Gemeinwesens gesehen. Die Abstellung von Personal (MW: 3,03) und der Verkauf von

Wie intensiv unterstützt Ihr Unternehmen durch folgende Maßnahmen das Gemeinwesen und damit die gesellschaftliche Entwicklung?



Produkten, an die eine Spende für eine gute Sache gekoppelt wird, (MW: 3,16) nehmen eine untergeordnete Rolle ein.

Werden die Antwortmuster in der Gesamtheit betrachtet, so sind die gemeinnützigen Unterstützungsleistungen der Unternehmen eher gering ausgeprägt. Als Gründe

könnten eine aktuell problematische wirtschaftliche Lage oder Unsicherheiten hinsichtlich der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung angesehen werden, welche die Bereitschaft für eine direkte oder auch indirekte monetäre Unterstützung schmälern.

Grundsätzlich ist es für jede Form des gemeinnützigen Engagements empfehlenswert, es in einen inhaltlichen Kontext zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu stellen, z. B. zu seinen maßgeblichen Produkten bzw. zu den Wissensprozessen für deren Erstellung. Auch ist es sinnvoll, den Mitarbeitern im Unternehmen eine transparente Anleitung zu geben, in welcher Richtung, Form und Höhe Mittel vergeben werden können und wer hierfür autorisiert ist. So werden vor allem Verfahrens- und Verhaltenssicherheit geschaffen.

2.2.2 Umwelt und Energie

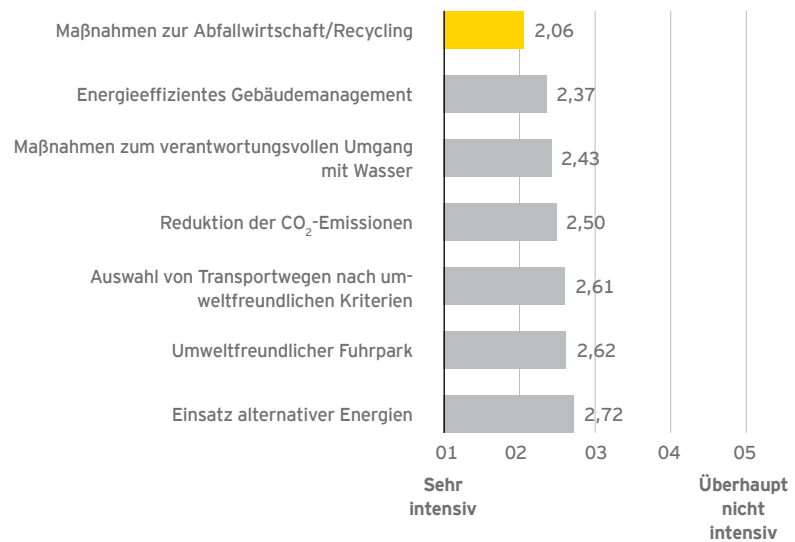
Aktivitäten für den betrieblichen Umweltschutz - Energiewende noch nicht angekommen

Umweltmanagement konzentriert sich bei einem Großteil der Unternehmen auf Recycling und Abfallwirtschaft. Diese Maßnahmen werden von den befragten Unternehmen am intensivsten (MW: 2,06) verfolgt. Im Vergleich zur Vorgängerstudie zeigt sich hier keine Veränderung. Danach folgt unverändert auf Platz 2 das energieeffiziente Gebäudemanagement (MW: 2,37). Den dritten Platz in der aktuellen Befragung nehmen erstmals Maßnahmen zum verantwortungsvollen Umgang mit Wasser (MW: 2,43) ein. Dies ist durchaus bemerkenswert, da in den Medien meist auf die Relevanz der Energie/CO₂- und weniger der Wasserthematik abgestellt wird. Weitere Aktivitäten für den betrieblichen Umweltschutz sind die Reduktion der CO₂-Emissionen (MW: 2,50), die Auswahl von Transportwegen nach umweltfreundlichen Kriterien (MW: 2,61), umweltfreundliche Fuhrparks (MW: 2,62) sowie der Einsatz alternativer Energien (MW: 2,72). Dieses Ergebnis überrascht und ist noch tiefer gehend zu hinterfragen.

Zusätzlich existieren in vielen Unternehmen Umweltrichtlinien. Auch erstellen gut 40 Prozent der befragten Unternehmen eine Ökobilanz, ca. 30 Prozent sind ISO-14001-zertifiziert. Dennoch ergibt sich ein eher fragmentarisches Bild hinsichtlich einer systematischen Verknüpfung des Umweltmanagements mit einem Bewusstsein für Kosten und Einsparpotenziale.

Auffällig ist die verhältnismäßig geringe Bedeutung, die dem Klimaschutz, konkret der Reduzierung der CO₂-Emissionen, bei-

Wie intensiv verfolgt Ihr Unternehmen folgende Aktivitäten für den betrieblichen Umweltschutz, soweit die jeweilige Maßnahme für Ihr Unternehmen von Bedeutung ist?



gemessen wird. Dies ist verwunderlich, zumal die politische und öffentliche Debatte insgesamt die Bedeutung der menschlich verursachten CO₂-Emissionen als maßgeblicher Treiber des Klimawandels deutlich herausgestellt hat.

Konkret rangiert die Reduzierung der CO₂-Emissionen an vierter Stelle von sieben möglichen Antwortoptionen. Aktivitäten, die auf eine Reduktion von CO₂-Emissionen hinauslaufen, etwa Fuhrparkmanagement oder Monitoring der Transportwege, haben einen noch geringeren Stellenwert. Der Einsatz von erneuerbaren Energien nimmt den letzten Platz ein und erfährt damit die geringste Aufmerksamkeit.

Die Ergebnisse der Befragung weisen darauf hin, dass die Unternehmen, für welche

die Frage der CO₂-Emissionen am ehesten zu einem Kostenfaktor geworden zu sein scheint, nämlich Industrie- und größere Unternehmen mit mehr als 50 Mio. Euro Umsatz, ihr CO₂-Management mit einer höheren Systematik betreiben. Eventuell spielen hier Faktoren wie die finanzmarkt-relevante Teilnahme am Carbon Disclosure Project oder die Teilnahme am Emissionshandel eine prägende betriebswirtschaftliche Rolle.

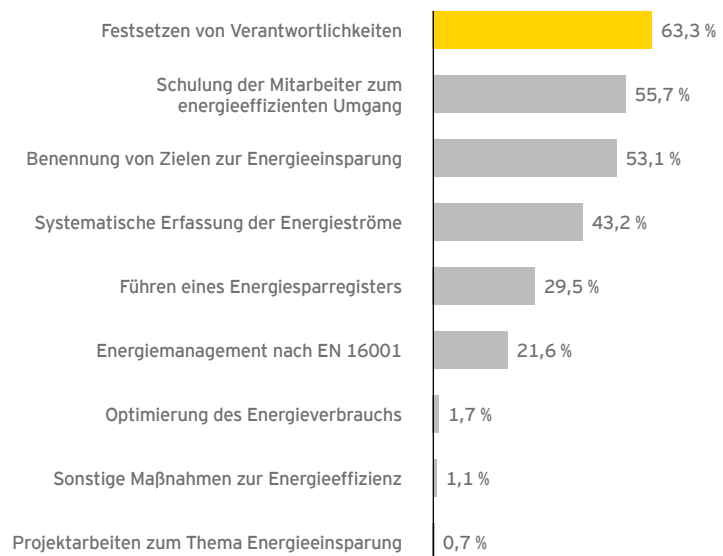
Wichtige Schritte zum systematischen Energiemanagement

Energieeffizienz ist ein wichtiges Thema für Unternehmen des deutschen Mittelstands. Aus diesem Grund wurden die Unternehmen hinsichtlich des Einsatzes von Maßnahmen zur Energieeffizienz befragt. Bei der Abfrage der Maßnahmen waren Mehr-

fachantworten zugelassen, da die Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen und Maßnahmenkombinationen in der Praxis einsetzen können.

An erster Stelle liegt mit 63 Prozent die Festlegung von Verantwortlichkeiten. Dies ist für die Energieeffizienz ein erster Schritt. Die Maßnahmen müssen aber im Arbeitsalltag gelebt werden. Hierzu setzen 56 Prozent der befragten Unternehmen auf die Schulung der Mitarbeiter zum energieeffizienten Umgang mit den vorhandenen Ressourcen. Aus strategischer Sicht ist die Formulierung von (Energieeffizienz-) Zielen eine entscheidende Komponente für die operative Umsetzung. Dies sehen auch die befragten Unternehmen so, denn für 53 Prozent von ihnen ist die Benennung von Zielen zur Energieeinsparung eine weitere bedeutende Aktivität zur Energieeffizienzsteigerung. Als weiteren Schritt nutzen 43 Prozent der Unternehmen eine systematische Erfassung der Energieströme, 30 Prozent führen ein Energiesparregister. Interessanterweise ist bei nur 22 Prozent der befragten Unternehmen ein Energiemanagement nach EN 16001 eingeführt worden. Diese prozessorientiert-formalisierte Maßnahme belegt lediglich den sechsten Platz der gegebenen Antworten im Bereich der Energieeffizienz und zeigt ein Verbesserungspotenzial in ihrer Anwendung. Im Rahmen der Antworten weitgehend zu vernachlässigen sind die weitere Optimierung des Energieverbrauchs (2 Prozent), sonstige Maßnahmen sowie Projektarbeiten zum Thema Energieeinsparungen (jeweils 1 Prozent).

Welche der folgenden Maßnahmen zur Energieeffizienz führen Sie durch?



Basis: 458

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass das Thema Energieeffizienz von den Unternehmen durchaus angenommen wird. Dies ist nicht weiter verwunderlich, bietet die Einsparung von Energie doch ein hohes Kostensenkungspotenzial. Vor dem Hintergrund der in Deutschland intendierten und umzusetzenden Energiewende, des Ausstiegs aus der Kernenergie und des weiteren Aufbaus regenerativer Energien ist mittelfristig von einem (erhöhten) Anstieg der Energiekosten auszugehen. Daher wird das Thema Energieeffizienz in den nächsten Jahren sicherlich weiter an Bedeutung gewinnen.

Mit Blick auf die hohe Bedeutung, die das Thema „Effizientes Gebäudemanagement“ (Platz 2) im Energie- und Umweltmanagement der Unternehmen hat, liegt die Vermutung nahe, dass politische Anreizsysteme, wie sie für das energieeffiziente Gebäudemanagement existieren, zu entsprechenden Umsetzungen und Gewichtungen in den Unternehmen führen. In diesem Sinne wäre zu überlegen, ob entsprechende Maßnahmen der Bundesregierung im Bereich der Energieeffizienz bzw. des Einsatzes alternativer Energien entweder stärker bekannt gemacht oder neu initiiert werden sollten.

2.3 Gewichtung der Anspruchsgruppen

Gewichtung der Anspruchsgruppen zeigt neben Mitarbeiterorientierung starke Kundenorientierung

Für die befragten Unternehmen des deutschen Mittelstands sind die Kundenorientierung und der Verbraucherschutz zentrale Aspekte des nachhaltigen unternehmerischen Handelns. So wird dem Umgang mit Beschwerden (MW: 1,72) sowie der Ermittlung und Berücksichtigung von Kundenwünschen (MW: 1,73) eine hohe Relevanz zugeschrieben. Transparente Produktinformationen (MW: 2,06), eine Berücksichtigung besonderer Verbraucherbedürfnisse (MW: 2,10) sowie der Verzicht auf irreführende Werbung (MW: 2,19) bilden im Rahmen der vorliegenden Studie weitere zentrale Aspekte der Kundenorientierung und des Verbraucherschutzes. Von mittlerer bis unterdurchschnittlicher Bedeutung sind die Nutzung von (anspruchsvollen) Produktkennzeichen (MW: 2,42), Verbraucherschutzaspekte in der Produktentwicklung (MW: 2,50) sowie die Verwendung fairer Verträge (MW: 3,00). Die ausgeprägte Kundenorientierung ist nicht verwunderlich. Die hergestellten bzw. angebotenen Produkte und Dienstleistungen dienen letztendlich immer der Bedürfnisbefriedigung des Kunden und sichern so die Legitimität zum (Fort-) Bestand des Unternehmens und die Beziehungen zu den weiteren Stakeholdern.

Um ein genaues Bild zeichnen zu können, inwieweit es Unterschiede in der Verpflichtung gegenüber ausgewählten Anspruchsgruppen gibt, fragten wir nach einer Gewichtung unterschiedlicher Stakeholder. Wie schon im Jahr 2007 bleiben die Mitarbeiter und Kunden die wichtigsten Anspruchsgruppen der befragten Unternehmen. Mittelständische Unternehmen fühlen sich in der aktuellen Studie ihren Mitarbeitern gegenüber am meisten verantwortlich (100 Prozent). Genauso hoch verpflichtet fühlen sie sich gegenüber ihren Kunden (100 Prozent). Die Ergebnisse der Studie unterstützen die These, dass aus der Verpflichtung gegenüber den Anspruchsgruppen die Nachhaltigkeitsaktivitäten abgeleitet werden. Die Aktivitäten im Bereich Gemeinwesen und Umwelt fallen gegenüber

der Kunden- und Mitarbeiterorientierung deutlich ab.

Interessanterweise fühlen sich die Befragten in gleichem Maße ihren Bewerbern (99 Prozent), den Mitbürgern, Öffentlichkeit, Allgemeinheit (99 Prozent) und dem lokalen Umfeld (98 Prozent) gegenüber verantwortlich. Ein leicht geringfügigeres Niveau nehmen in der Beantwortung der Frage die Lieferanten (97 Prozent) sowie Behörden (97 Prozent) ein. Weiter verpflichtet fühlen sich die befragten Unternehmen Verbänden (96 Prozent), den Eigentümern (95 Prozent), Banken (93 Prozent) und Medien (93 Prozent). Nichtregierungsorganisationen (NGOs; 92 Prozent) sowie Investoren/Kapitalmärkte (86 Prozent) belegen die letzten Plätze.

Rang	2007	2011
1	Kunden	Mitarbeiter, Kunden
2	Mitarbeiter	Mitbürger, Öffentlichkeit, Allgemeinheit Bewerber
3	Lieferanten	Lokales Umfeld
4	Eigentümer	Lieferanten Behörden
5	Banken	Verbände
6	Investoren (extern)	Eigentümer
7	Politik	Banken Medien
8	Medien	NGOs
9	NGOs	Investoren (extern)
10	Mitbürger, Öffentlichkeit, Allgemeinheit	
11	Vereine, soziale und karitative Einrichtungen	
12	Sonstige	

Die aktuellen Ergebnisse zeigen im Vergleich zur Vorgängerstudie des Jahres 2007 eine stärkere Verpflichtung gegenüber dem lokalen Umfeld (neu) und den Mitbürgern, der Öffentlichkeit und Allgemeinheit. So hat das Bewusstsein für eine kritische Öffentlichkeit bei den Unternehmen in den letzten vier Jahren stark zugenommen und es wird deutlich, dass die Unternehmen, motiviert aus den Geschäftsprozessen, wieder mehr gesellschaftliche Akzeptanz herstellen wollen. Die zunehmende Verantwortung, die den Unternehmen aus der Gesellschaft heraus zugeschrieben wird, mündet in einem neuen Rollenverständnis, das offenbar angenommen wird.

Die hohe Verpflichtung gegenüber den Bewerbern lässt Rückschlüsse auf die Relevanz des Fachkräftemangels für die befragten Unternehmen zu. Die befragten Unternehmen haben die Bedeutung des Fachkräftemangels erkannt und scheinen ihm im Spiegel der vielseitigen Aktivitäten für ihre Mitarbeiter aktiv zu begegnen.

Die Verbindlichkeit gegenüber der Öffentlichkeit verdrängt die Lieferanten auf einen gewichteten vierten Platz. Dies ist kritisch, da die Akzeptanz in der Gesellschaft wesentlich von der Art der Beschaffung, vor allem von der systematischen Auswahl der Lieferanten, abhängt. Interessanterweise fühlen sich die Familienunternehmen im Vergleich zu den Nicht-Familienunternehmen gegenüber den Lieferanten immer



noch stärker verpflichtet als gegenüber der Öffentlichkeit und den Bewerbern. Inwiefern sich diese Prioritätensetzung gegenüber den Lieferanten auch im verantwortlichen Umgang mit ihnen widerspiegelt, sollen die Ergebnisse des Kapitels zum Beschaffungsmanagement zeigen.

Neben den Lieferanten verlieren insgesamt auch die Eigentümer an Bedeutung, wobei hier der Stellenwert für Familienunternehmen ebenfalls höher ist als für Nicht-Familienunternehmen. Gleichmaßen kann eine relativ geringe Verpflichtung der befragten

Unternehmen gegenüber externen Finanzgebern wie beispielsweise Banken und Investoren im Vergleich zur Vorgängerstudie beobachtet werden. Erklärt werden könnte dieser Sachverhalt durch die Fokussierung des Mittelstands auf die Eigen- bzw. Innenfinanzierung und weniger auf die Finanzierung durch externe Kapitalgeber. Mitunter könnte die geringe Verpflichtung auf das Verhalten bzw. die Beziehungen der mittelständischen Unternehmen zu diesen Stakeholdern während der Finanzkrise zurückzuführen sein.

2.4 Beschaffungsmanagement

Nachhaltiges Beschaffungsmanagement noch ausbaufähig

Im Rahmen der diesjährigen Studie zum Thema Nachhaltigkeit wurde ein Schwerpunkt auf das Beschaffungsmanagement gelegt. Für eine glaubwürdige Unternehmensführung ist es maßgeblich, dass sich die Übernahme von Verantwortung auch an konkretem Handeln festmacht. Daher muss verantwortungsbewusstes Wirtschaften in allen Belangen einer Unternehmung festgelegt werden und sich in jedem Wertschöpfungsprozess widerspiegeln. Wesentlich sind dabei die Wahl und der Umgang mit wirtschaftlichen Partnern aus anderen Geschäftskulturen, um ein glaubwürdiges Nachhaltigkeitsmanagement ganzheitlich sicherzustellen. Auch erwarten immer mehr Kunden von ihren Zulieferern nicht nur den Nachweis über die Einhaltung von maßgeblichen Nachhaltigkeitsaspekten, sondern auch die Weitergabe dieser Nachhaltigkeitsverpflichtung an die eigenen Lieferanten.

Je mehr sich der Blick auf ganze Produktlebenszyklen konzentriert, desto mehr gerät auch die gesamte Wertschöpfungskette in die Aufmerksamkeit.

Welche Anforderungen werden vonseiten der Kunden, Investoren und Mitarbeiter an die Unternehmen gestellt? Spielen ökologische und soziale Kriterien bei der eigenen Lieferantenauswahl überhaupt eine Rolle? Die Verpflichtung in der Produktion und im Absatz hat sich in dieser Studie gegenüber der Beschaffung als wichtiger herausgestellt. Wir vermuten, dass sich dieses Bild durch vertiefende Fragestellungen bekräftigen wird.

Nachfrage nach formalisierten Maßnahmen für eine nachhaltige Steuerung der Supply Chain vonseiten der Kunden, Investoren und Mitarbeiter

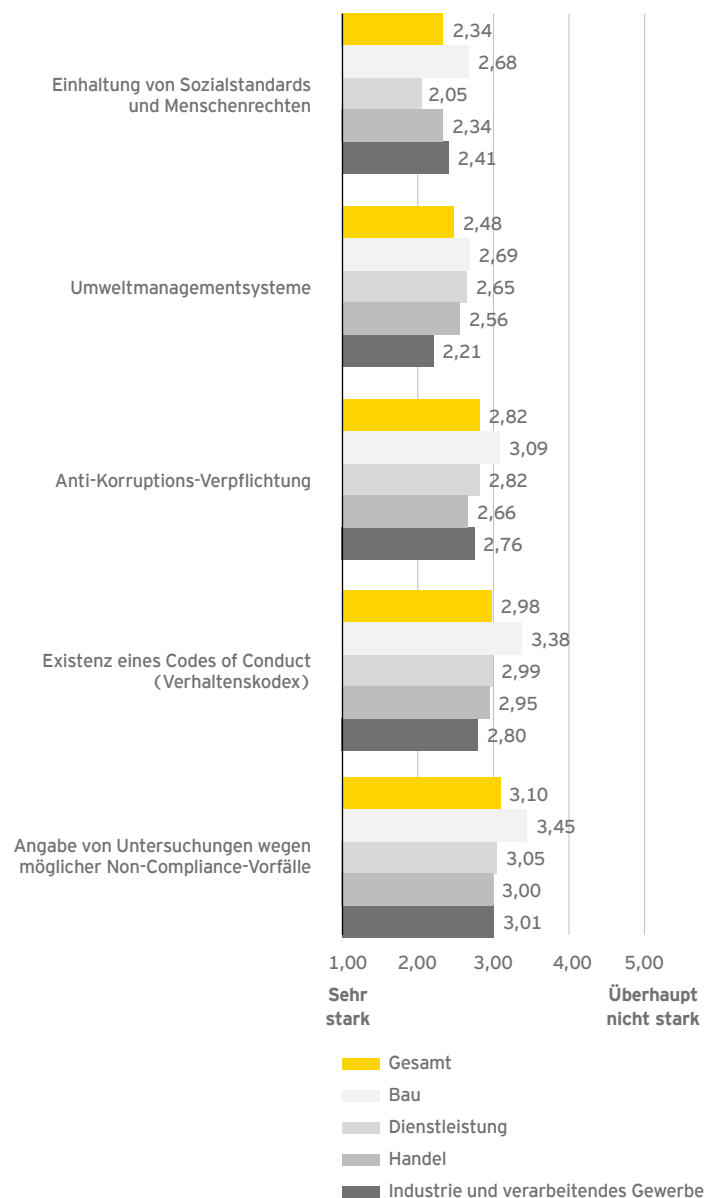
Die Nachfrage hinsichtlich der Einhaltung von Sozialstandards und Menschenrechten (MW: 2,34) ist im Rahmen eines nachhaltigkeitsorientierten Supply Chain Managements für die befragten Unternehmen von höchster Priorität. Bei wechselseitig immer



stärker miteinander verbundenen Beschaffungswegen ist dies auch nicht weiter verwunderlich. Gleichmaßen liegt der Fokus (negativer) medialer Berichterstattungen meist in diesem Themenkomplex, sodass ein Engagement der Unternehmen in diesem Bereich erklärbar ist. Für die Ausweisung eines nachhaltigen Produkts, beispielsweise über ein entsprechendes Zertifikat, ist ein Nachweis über alle Stufen der Beschaffung erforderlich. Von ähnlicher Bedeutung wie die Einhaltung von Sozialstandards und Menschenrechten sind Umweltmanagementsysteme (MW: 2,48). Darüber hinaus werden Anti-Korruptions-Verpflichtung (MW: 2,82), ein Code of Conduct bzw. Verhaltenskodex (MW: 2,98) oder die Angabe von Untersuchungen wegen möglicher Non-Compliance-Vorfälle (MW: 3,10) nachgefragt. Alle Instrumente zusammen bilden formalisierte Maßnahmen im Rahmen eines nachhaltigen Beschaffungsmanagements. In vielen Branchen werden sie im Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis in der Supply Chain als (Mindest-)Standards gefordert.



Wie stark werden die folgenden Anforderungen von Ihren Kunden/Investoren oder Mitarbeitern nachgefragt?



Geringer Bekanntheitsgrad von Zertifikaten und Akkreditierungen über alle Branchen hinweg

Im Rahmen der Studie wurde erhoben, wie stark Zertifikate und Akkreditierungen bei den Unternehmen nachgefragt werden. Dabei konnten die befragten Unternehmen in ihrer Einschätzung auch angeben, ob ihnen das entsprechende Zertifikat bzw. die Akkreditierung überhaupt bekannt sind. Hier zeigt sich ein bemerkenswertes Ergebnis, denn vielen Unternehmen sind die folgenden Instrumente überhaupt nicht bekannt: Occupational Health and Safety Assessment Series - OHSAS 18001 (55 Prozent), Dow Jones Sustainability Index (43 Prozent), Eco-Management and Audit Scheme - EMAS (43 Prozent), ISO 14001 (33 Prozent), Global Compact (31 Prozent) sowie ISO 9001 (24 Prozent).¹⁰ Über alle Branchen hinweg ist der Bekanntheitsgrad der vorliegenden Instrumente gering, wobei die Dienstleistungsunternehmen die geringste Kenntnis besitzen.

Der geringe Bekanntheitsgrad der Zertifikate und Akkreditierungen spiegelt die geringe Nachfrage aufseiten nachgelagerter Wertschöpfungsakteure der Unternehmen wider. Die bedeutendste Grundlage für Zertifizierungen innerhalb der Supply Chain bilden ISO 9001 (MW: 2,58) sowie ISO 14001 (MW: 2,77). Noch geringer nachgefragt werden die Zertifikate und Akkreditierungen Global Compact (MW: 2,93), EMAS (MW: 3,13), OHSAS 18001 (MW: 3,48) sowie der Dow Jones Sustainability Index (MW: 3,50). Durch die ISO 9001 und 14001 scheinen aktuell die (Nachfrage-) Bedürfnisse innerhalb der Supply Chain ausreichend gedeckt zu sein, sodass die weiteren Zertifikate und Akkreditierungen lediglich in geringem Maße nachgefragt werden. Über die ISO 9001 werden die Maßnahmen im Qualitätsmanagement dokumentiert. Hier ergibt sich ein Zusammenhang mit der starken Verankerung des Nachhaltigkeitsmanagements im Qualitätsmanagement der befragten Unternehmen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Zertifikate und Akkreditierungen noch zu wenig in die Organisationsstrukturen der befragten Unternehmen integriert wurden, sodass eine formalisierte Sicherstellung einer nachhaltigen Unternehmensführung in den Unternehmen förderungswürdig erscheint. Die ausgewählten Zertifikate und Akkreditierungen stellen ein formalisiertes Rahmenwerk für die Unternehmen dar und können die Reputation sowie das Ansehen in der Öffentlichkeit deutlich verbessern. Auch lassen sich über die Instrumente kommunikationsfähige und messbare Kennzahlen ableiten. Davon profitiert neben den internen und externen Anspruchsgruppen auch die Gesellschaft.

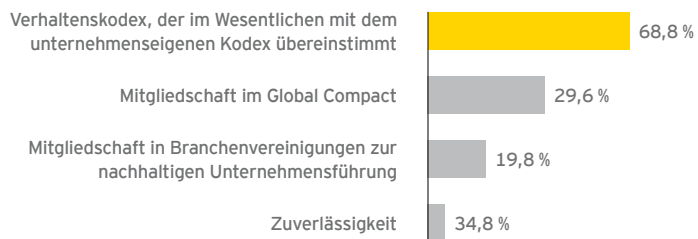
¹⁰ Eine kurze Beschreibung dieser Instrumente ist im Anhang zu dieser Studie zu finden.

Nachhaltigkeitsansprüche bei der Lieferantenauswahl: geforderter Verhaltenskodex deutlich vorn

Lediglich 44 Prozent der mittelständischen Unternehmen fragen selbst Nachhaltigkeitskriterien bei der Auswahl ihrer Lieferanten ab. Differenziert man jedoch das Ergebnis nach Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen, zeigt sich, dass Erstere zu 58 Prozent ihre Lieferanten unter Nachhaltigkeitsaspekten auswählen. Neben den Familienunternehmen sind es auch die größeren Unternehmen mit einem Umsatz über 50 Mio. Euro, die zu 55 Prozent Nachhaltigkeitsaspekte bei ihrer Lieferantenauswahl berücksichtigen. Eine Branchendifferenzierung zeigt, dass ausschließlich bei den Industrieunternehmen die Mehrheit (57 Prozent) Nachhaltigkeitskriterien abfragt.

Von den Unternehmen, die Nachhaltigkeitskriterien im Rahmen ihrer Lieferantenauswahl prüfen, nutzen 35 Prozent einen standardisierten Fragebogen (N = 202), in dessen Rahmen auch Nachhaltigkeits-themen abgefragt werden. 43 Prozent verwenden einen eigenen Fragebogen, mit

Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Lieferanten?



Basis: 388

dem sie speziell Nachhaltigkeitsfragen an ihre Lieferanten stellen, und 22 Prozent nutzen ein anderes Instrumentarium bzw. eine andere Vorgehensweise.

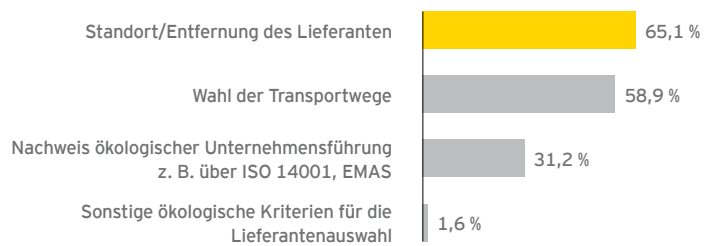
In der Lieferantenauswahl erwarten 69 Prozent der befragten Unternehmen einen Verhaltenskodex, der im Wesentlichen mit dem unternehmenseigenen Kodex übereinstimmt (Mehrfachantworten waren zugelassen). Weitere Kriterien sind bei 30 Prozent der Befragten die Mitgliedschaft im Global Compact sowie bei 20 Prozent die

Mitgliedschaft in Branchenvereinigungen zur nachhaltigen Unternehmensführung. Nach einer Aufschlüsselung der Unternehmensgrößen gemessen am Umsatz zeigt sich, dass größere Unternehmen mit einem Umsatz ab 18 Mio. Euro systematischer in Form eines Verhaltenskodex nachfragen. Kleinere Unternehmen mit einem Umsatz von bis 14 Mio. Euro interessiert eher eine Mitgliedschaft im Global Compact oder in Branchenstandards, die auf eine externe Verpflichtung hinweisen.

Soziale Kriterien bei der Lieferantenauswahl wichtiger als ökologische

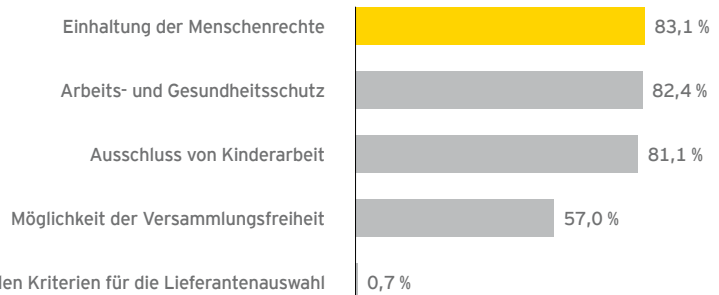
Im Rahmen der ökologischen Kriterien der Lieferantenauswahl wird der Standort bzw. die Entfernung des Lieferanten mit 65 Prozent als bedeutsamstes Kriterium angesehen (Mehrfachantworten waren zugelassen). Danach folgen die Wahl der Transportwege (59 Prozent) und der Nachweis ökologischer Unternehmensführung z. B. über ISO 14001 und EMAS (31 Prozent). Sonstige ökologische Kriterien für die Lieferantenauswahl werden von 2 Prozent der Befragten angegeben. Die relevantesten sozialen Kriterien für die Lieferantenauswahl sind die Einhaltung der Menschenrechte (83 Prozent), der Arbeits- und Gesundheitsschutz (82 Prozent) sowie der Ausschluss von Kinderarbeit (81 Prozent). Als weiteres Kriterium wird die Möglichkeit der Versammlungsfreiheit genannt (57 Prozent). Sonstige soziale Kriterien für die Lieferantenauswahl spielen bei ca. 1 Prozent der befragten Unternehmen eine Rolle und sind nicht näher spezifiziert. Allgemein sind die sozialen Kriterien bei der Lieferantenauswahl wichtiger als die ökologischen.

Welche ökologischen Kriterien für die Lieferantenauswahl legen Sie zugrunde?



Basis: 433

Welche sozialen Kriterien für die Lieferantenauswahl legen Sie zugrunde?



Basis: 461

Gefragt nach sonstigen Maßnahmen, welche die Unternehmen im Rahmen ihres nachhaltigen Lieferantenmanagements durchführen, zeigt sich, dass mit 78 Prozent der überwiegende Teil der befragten Unternehmen Schulungsmaßnahmen anwendet, bei 29 Prozent kommen Auditierungen wie beispielsweise zu Zertifikaten und ISO-Normen, unternehmensinterne oder Lieferantenqualifizierungen zum Einsatz.

Interessanterweise haben von den 500 befragten Unternehmen nur relativ wenige die

Fragen zu den Ansprüchen an die Lieferanten beantwortet, nämlich lediglich 388. Darunter sind 120 Antworten von Familienunternehmen (Grundgesamtheit: 157). Über alle Fragen hinweg scheinen Kenntnis und Umsetzung von Nachhaltigkeit gegenüber den Lieferanten bei den Familienunternehmen stärker ausgeprägt zu sein als bei den Nicht-Familienunternehmen. Die Zurückhaltung in der Befragung stärkt den ersten Eindruck, dass das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung aktuell in der Produktion und im Absatz engagierter umgesetzt wird als in der Beschaffung.

Die Kenntnis und Umsetzung von Nachhaltigkeit ist in der Beschaffung deutlich weniger ausgeprägt als in Absatz und Vertrieb. Dies ist kritisch, da erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement wesentlich von der Art der Beschaffung, vor allem von der systematischen Auswahl der Lieferanten, geprägt ist. Für die wichtige Gruppe der Kunden sind die Einhaltung von maßgeblichen Nachhaltigkeitsaspekten und die Weitergabe dieser Nachhaltigkeitsverpflichtung an die eigenen Lieferanten ein wichtiges Auswahlkriterium und können somit über Erfolg oder Misserfolg der Unternehmen entscheiden. Daher ergibt sich konkreter Handlungsbedarf in Richtung eines Beschaffungsmanagements, das Nachhaltigkeit in die Abläufe integriert und ökologische/soziale Risiken in der Beschaffung (Produktionsabläufe, Arbeitsbedingungen, Produktsubstanzen) vermeidet.

2.5 Motivation und Kommunikation

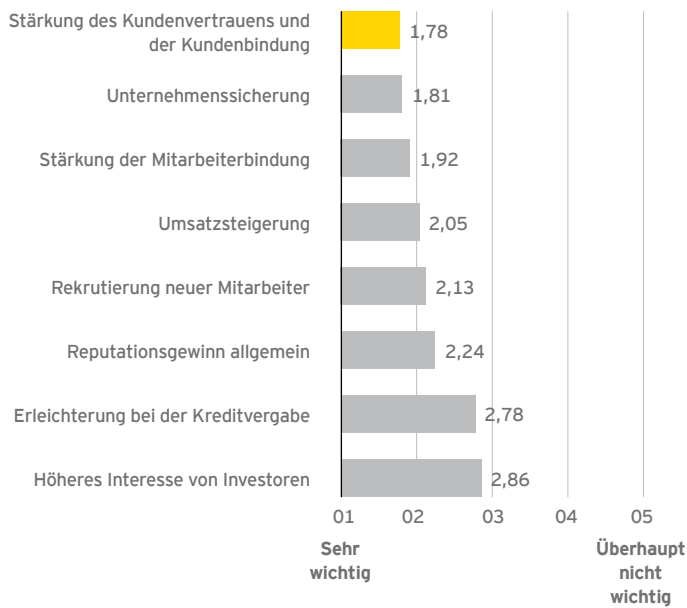
Nachhaltigkeitskommunikation noch wenig eingesetzt

Mit dem Engagement für das Thema Nachhaltigkeit sind unterschiedliche Erwartungen, Gründe und Motive verbunden. Für die befragten Unternehmen liegt das wichtigste Motiv in der Stärkung des Kundenvertrauens und der Kundenbindung (MW: 1,78), gefolgt von strategischen Gründen zur Unternehmenssicherung (MW: 1,81). Die Orientierung am Mitarbeiter wird durch das Motiv der Stärkung der Mitarbeiterbindung (MW: 1,92) erneut deutlich. Weiterhin sind Umsatzsteigerung (MW: 2,05), die Rekrutierung neuer Mitarbeiter (MW: 2,13)

sowie ein Reputationsgewinn im Allgemeinen (MW: 2,24) Motive für ein Nachhaltigkeitsmanagement. Von untergeordneter Bedeutung sind monetär-strategische Interessen wie die Erleichterung bei der Kreditvergabe (MW: 2,78) sowie ein höheres Interesse von Investoren (MW: 2,86) an dem Unternehmen. Die letzten beiden Punkte spiegeln nochmals die Einschätzung der befragten Unternehmen hinsichtlich der Verpflichtung gegenüber ihren Anspruchsgruppen wider. Wie bereits dargestellt, sind die Verpflichtungen der Unternehmen gegenüber den Banken (Platz 7) und den Investoren (Platz 9) gering ausgeprägt. Dies geht einher mit den hier nun aufgezeigten Gründen für ein Nachhaltigkeitsmanagement.



Wie wichtig sind Ihrem Unternehmen folgende Motive für Ihr Nachhaltigkeitsmanagement?



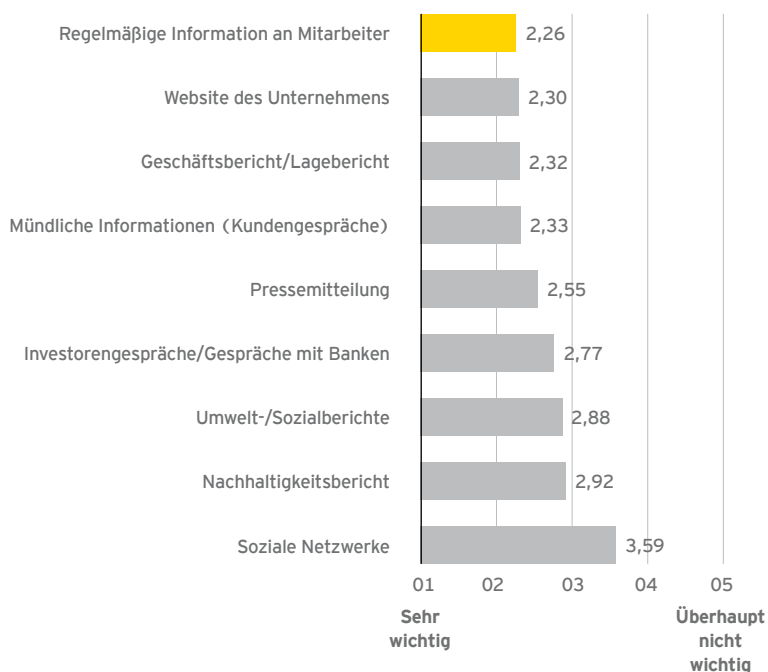
Große Potenziale in der externen Nachhaltigkeitskommunikation

Zuletzt stellt sich die zentrale Frage, wie die befragten Unternehmen ihre internen und externen Bezugsgruppen über Aktivitäten zum Thema Nachhaltigkeit informieren. Allgemein werden regelmäßige Informationen an die Mitarbeiter (MW: 2,26) verteilt. Kommuniziert wird dabei über die Website des Unternehmens (MW: 2,30), den Geschäfts- bzw. Lagebericht (MW: 2,32) sowie mündliche Informationen, z. B. in Kundengesprächen (MW: 2,33). Im allgemeinen Vergleich zur Vorgängerstudie 2007 wird die interne Kommunikation an

die Mitarbeiter nach wie vor als wichtigstes Ziel betrachtet. Damit wird eine der wichtigsten Stakeholdergruppen bedient und das „Employer Branding“ gefestigt. Interessanterweise zeigten die Ergebnisse der Studie aus dem Jahr 2007, dass die eigene Website für die Nachhaltigkeitskommunikation noch kaum zum Einsatz kam. Dies hat sich stark geändert und die Kommunikation ist dahin gehend professionalisiert worden. Weiterhin werden Pressemitteilungen verschickt (MW: 2,55) und Investorengespräche bzw. Gespräche mit Banken geführt (MW: 2,77).

Die Erstellung von Umwelt- oder Sozialberichten (MW: 2,88) sowie von Nachhaltigkeitsberichten (MW: 2,92) ist eher unterdurchschnittlich ausgeprägt. So wird der Geschäftsbericht nach wie vor als Kommunikationsmedium für Nachhaltigkeit gegenüber dem Nachhaltigkeitsbericht bevorzugt. Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist, dass soziale Netzwerke wie z. B. Facebook (MW: 3,59) als Kommunikationsinstrumentarium für die befragten Unternehmen kaum zum Einsatz kommen. Zwar hat die Nutzung der eigenen Internetseiten zur Kommunikation der Nachhaltigkeitsaktivitäten stark zugenommen, allerdings ist dieser Trend nicht in der digitalen Nutzung sozialer Netzwerke angekommen. Eine differenzierte Analyse zeigt, dass Familienunternehmen noch weniger als Nicht-Familienunternehmen über einen Nachhaltigkeitsbericht (MW: 3,19), Geschäfts-/Lagebericht (MW: 2,37), Pressemitteilungen (MW: 2,79) oder Umwelt- und Sozialberichte (MW: 3,15) kommunizieren.

Wie stark nutzen Sie die folgenden Maßnahmen, um Ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten nach innen und außen zu kommunizieren?



Für die befragten Unternehmen ist Nachhaltigkeit (noch) kein ausgeprägtes Kommunikationsthema. Hier bleiben die Unternehmen eher zurückhaltend. Dies sollte sich ändern: Ein Nachhaltigkeitsverständnis, wie es in der aktuellen Studie ersichtlich wird, verdient eine solide und transparente Kommunikation. Nachhaltigkeitsberichte sind ein Instrument, um Stakeholdern vertiefende Einblicke in interne Prozesse anzubieten. Die so gewonnene Transparenz trägt wesentlich zu einer Zunahme der Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei, was wiederum zu einer Steigerung des Vertrauens der Stakeholder und der Akzeptanz in der Gesellschaft führt. Insbesondere in Märkten mit ausgeprägtem Wettbewerb stellen Glaubwürdigkeit und Vertrauen einen Zusatznutzen für die Kunden dar, der eine letztlich wertsteigernde Differenzierung von den Wettbewerbern zur Folge haben kann. Mit der Global Reporting Initiative (GRI) hat sich dabei ein Rahmen für Nachhaltigkeitsberichte entwickelt, der von den meisten Unternehmen auch angewendet wird und bei den angesprochenen Stakeholdern Akzeptanz findet. Die Orientierung erfolgt dabei am Transparenz- und Überprüfbarkeitsgedanken der Finanzberichterstattung. Aktuelle Diskussionen über ein sog. Integrated Reporting, also die Zusammenführung der Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung, bleiben zu beobachten. Hinzu kommen die Überlegungen der Europäischen Kommission in ihrer neuen CSR-Strategie, der Nachhaltigkeitsberichterstattung einen stärker verpflichtenden Charakter zu geben.

Um Nachhaltigkeitsberichte nicht nur zu publizieren, sondern auch gezielt adressieren zu können, wäre deren Einbettung in soziale Netzwerke zukunftsweisend. Die zielgruppenspezifische Ansprache könnte sich so zum Beispiel positiv auf eine Veränderung des Konsumverhaltens auswirken, indem Internetnutzer mit den Folgen der wirtschaftlichen Produktion konfrontiert werden könnten.



3. Ausblick

„Nachhaltige Unternehmensführung“ ist in aller Munde. Was zunächst als eine Modeerscheinung angesehen wurde, entwickelt sich zu einem festen Bestandteil der Unternehmensführung, ihrer Compliance und Kommunikation. Die Ursachen sind vielfältig. Sie lassen sich in einem breit angelegten, globalen Konsens über die Notwendigkeit eines Wertewandels in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft zusammenfassen. Es ist ein Wertewandel, der genährt wird durch

- ▶ Finanz- und Wirtschaftskrisen von Unternehmen, Banken und Volkswirtschaften, denen man mit einem Regelwerk entgegentritt, das stärkeren Wert auf Langfristigkeit legt,
- ▶ einen Klimawandel, der den Schutz der natürlichen Ressourcen deutlich macht und zunehmend zu einem Wirtschaftsfaktor wird,
- ▶ eine neue Mitarbeitergeneration, deren Ziel ein interessantes und anspruchsvolles Arbeitsumfeld mit guten Entwicklungs- und Verdienstmöglichkeiten ist, die allerdings für ihre Lebensplanung ebenso viel Wert auf eine gute Work-Life-Balance und ein ausgefülltes Privatleben legt,
- ▶ neue Konsumentengruppen, deren Kaufverhalten von Kostenbewusstsein, aber auch maßgeblich durch ein gutes Gewissen mitgeprägt wird,



- ▶ einen Gesetzgeber, der zunehmend darüber nachdenkt, der Nachhaltigkeit einen gesetzlichen Handlungsrahmen zu geben, angefangen von der Energiewende in Deutschland bis hin zu einer neuen Nachhaltigkeitsstrategie der EU-Kommission,
- ▶ eine Öffentlichkeit, die über die sozialen Medien Meinungsbildungsprozesse im größeren Stil organisiert und damit Organisationen bis hin zu Personen anhand der Wertekonsistenz ihres Handelns beurteilt.

Nachhaltigkeit wird zu einem Wirtschaftsfaktor im Kontext von Öffentlichkeit und Gesetzgebung. Es ist wichtig, dass auch die mittelständischen Unternehmen, die bisher diesbezüglich eher im Windschatten der Global Player bleiben konnten, ihre eigene Agenda erkennen und für ihre Unternehmensperformance nutzen.

4. Empfehlungen für die Praxis

Mittelständische Unternehmen verfügen über eine meist langjährige Unternehmenstradition mit klar definierten Werten und einer Verpflichtung gegenüber den wichtigsten Anspruchsgruppen und dem lokalen Umfeld. Nachhaltigkeit ist Unternehmensplanung und -sicherung.

Je mehr allerdings das politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Umfeld verantwortungsbewusste Unternehmensführung im Sinne des Gedankens der Nachhaltigkeit für Wirtschaft, Umwelt und Menschen definiert, desto stärker ergibt sich für die mittelständischen Unternehmen Handlungsbedarf. Nachhaltigkeit leistet in diesem Sinne einen Beitrag zu

- ▶ Zukunftsfähigkeit,
- ▶ Kostensenkung, z. B. im Bereich Energiemanagement,
- ▶ Kundenakquisition und -bindung, z. B. durch einen nachhaltigen Einkauf,
- ▶ dem Gewinnen und Binden von Mitarbeitern durch wertorientiertes Employer Branding,
- ▶ dem Gewinnen neuer Märkte durch nachhaltige Produkte, z. B. durch neue Produktgenerationen bzw. ausgewählte Produktzertifikate,
- ▶ Compliance, z. B. durch Richtlinien zu einem verantwortungsvollen Management, die über gesetzliche Maßnahmen hinausgehen,
- ▶ der langfristigen Sicherung von Kapitalzuflüssen, z. B. durch Anlagen in nachhaltigen Fonds.

Damit Nachhaltigkeit als Teil der DNA auch lebendig werden kann, ist es für jedes Unternehmen wichtig, die maßgeblichen geschäftsrelevanten Nachhaltigkeitsfelder zu identifizieren und entsprechende Risiken zu vermeiden. Zu Beginn steht hier immer eine Bestandsaufnahme, die mit einer systematischen Innensicht eigene Themen identifiziert und anhand einer Außensicht, z. B. über ein qualifiziertes Benchmarking, Stärken, Schwächen und Herausforderungen aufzeigt. Der Lackmuestest für ein Nachhaltigkeitsmanagement beinhaltet folgende Fragen:

- ▶ Wo liegen meine Nachhaltigkeitsrisiken?
- ▶ Wo liegen meine geschäftsrelevanten Chancen?
- ▶ Auf welchen Strukturen und Prozessen im Unternehmen kann ich aufbauen?

Ziel muss es sein, Nachhaltigkeit zu einer selbstverständlichen Größe der Unternehmenskultur werden zu lassen und zu einem integralen Bestandteil aller als maßgeblich identifizierten Unternehmensbereiche und Produkte. Nur wenn Nachhaltigkeit kein Eigenleben führt, kann es seine positive Wirkung entfalten, helfen, zukunftsfähig zu bleiben, und interne Akzeptanz finden.

5. Anhang

Akkreditierungen und Zertifizierungen

Zertifikate und Akkreditierungen spielen im Nachhaltigkeitskontext eine zunehmend wichtige Rolle. Immer mehr „Labels“ entstehen, um den Nachhaltigkeitsprozess in seinen einzelnen Facetten überprüfbar zu machen und einheitlich zu gestalten. Zertifikate und Akkreditierungen richten sich auf unterschiedliche Aspekte und an unterschiedliche Stakeholder, angefangen von einem übergeordneten Nachweis einer nachhaltigen Unternehmensführung für den Kapitalmarkt über Umwelt- und Energiemanagementsysteme bis hin zu Fair-Trade-Labels. Eine Übersicht selbst über die wichtigsten Zertifikate kann an dieser Stelle nicht erfolgen, jedoch eine kurze Beschreibung der Labels, die in dieser Studie zur Sprache gekommen sind.

Global Compact

Der Global Compact der Vereinten Nationen (UN) ist die weltgrößte Initiative für Unternehmen bzw. Organisationen, die sich für die Einhaltung von zehn allgemein anerkannten Prinzipien auf den Gebieten Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Korruptionsbekämpfung einsetzt.

<http://www.unglobalcompact.org/index.html>

Dow Jones Sustainability Indexes

Die Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) sind eine Gruppe von Aktienindizes, die die finanzielle Performance der führenden nachhaltig geführten Unternehmen analysieren. Die DJSI sind ein Kooperationsprojekt zwischen Dow Jones Indexes und SAM, das verlässliche und objektive Benchmarks bereitstellt. Zurzeit gibt es etwa 60 DJSI in 16 Ländern.

<http://www.sustainability-index.com/default.html>

Global Reporting Initiative (GRI)

Die GRI ist eine gemeinnützige Multi-Stakeholder-Stiftung, die sich zum Ziel gesetzt hat, die Nachhaltigkeitsberichterstattung aller Organisationen zu verbessern und zu vereinheitlichen. Dafür hat sie einen umfassenden Rahmen für Nachhaltigkeitsberichterstattung einschließlich eines Leitfadens entwickelt, der weltweit Anwendung findet.

<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

ISO 9001

ISO 9001 ist die internationale Norm für ein organisationales Qualitätsmanagementsystem. Sie legt die Mindestanforderungen fest, denen eine Organisation zu genügen hat, um Produkte und Dienstleistungen bereitstellen zu können, die Kundenerwartungen sowie behördliche Anforderungen erfüllen.

<http://www.iso.org>

ISO 14001

ISO 14001 ist die internationale Norm, welche die Anforderungen an ein Umweltmanagementsystem festlegt. Sie bezieht sich auf die mit Produktionsprozessen und Dienstleistungen verbundenen Fragen des Umweltmanagements und strebt eine Verbesserung der Umweltverträglichkeit sowie eine Systematisierung der Umweltzielsetzungen an.

<http://www.iso.org>

Eco-Management and Audit Scheme - EMAS

EMAS ist ein von der Europäischen Gemeinschaft entwickeltes Instrument für Unternehmen, die ihre Umweltleistung verbessern wollen. Es umfasst das freiwillige Umweltmanagement (ISO 14001) sowie die Umweltbetriebsprüfung und verbindet diese mit einer verpflichtenden Kommunikation der Umweltleistung an die Öffentlichkeit.

<http://www.emas.de/>

Occupational Health and Safety Assessment Series - OHSAS 18001

OHSAS 18001 ist der bekannteste und bedeutendste Standard für ein Arbeitssicherheitsmanagementsystem (AMS). Er entstand in enger Anlehnung an ISO 9001, ISO 14001 sowie unter Mithilfe der International Labour Organisation (ILO) und soll Organisationen dabei unterstützen, berufsbedingte Risiken für Gesundheit und Sicherheit zu handhaben.

<http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/index.htm>

EN 16001

Die DIN EN 16001 regelt die Anforderungen, die an ein Energiemanagementsystem gestellt werden. Ziel eines Energiemanagements ist es, den Eigenbedarf der Nutzer zu befriedigen. Zum Energiemanagement gehören die Planung und der Betrieb von energietechnischen Erzeugungseinheiten sowie das Energiecontrolling, welches das kosten- und materialeffiziente Energie- und Stromstoffmanagement unterstützt.

<http://www.din.de>

6. Autoren der Studie

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Wittekindstraße 1 A
45131 Essen



Peter Englisch
Partner
Global Family Business Leader
Telefon: +49 201 2421 21800
peter.englisch@de.ey.com



Karin Sahr
Associate Director
Climate Change & Sustainability Services
Telefon: +49 211 9352 18181
karin.sahr@de.ey.com

UNESCO Chair of Entrepreneurship and Intercultural Management

Schumpeter School of Business and Economics
University of Wuppertal
Gaußstraße 20
42097 Wuppertal



Prof. Dr. Christine Volkmann
Lehrstuhlinhaberin
Telefon: +49 202 439 3982
volkmann@wiwi.uni-wuppertal.de



Christiane Blank
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Telefon: +49 202 439 3980
blank@wiwi.uni-wuppertal.de

Berner Fachhochschule
Fachbereich Wirtschaft
Morgartenstrasse 2c
CH-3014 Bern



Prof. Dr. Kim Oliver Tokarski
Leiter des Kompetenzzentrums
Unternehmensentwicklung
Telefon: +41 31 848 44 51
kim.tokarski@bfh.ch

Die globale Ernst & Young-Organisation im Überblick

Die globale Ernst & Young-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Ihr Ziel ist es, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten. Die 152.000 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden.

Die globale Ernst & Young-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.de.ey.com

In Deutschland ist Ernst & Young mit über 7.000 Mitarbeitern an 22 Standorten präsent. „Ernst & Young“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2012

Ernst & Young GmbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

All Rights Reserved.

SKN 0112



Ernst & Young ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde daher auf Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.