

GESELLSCHAFTLICHE VERANTWORTUNG UND NACHHALTIGKEIT IN DER PRAXIS

Leichter gesagt als getan

Claudia Nauta, Frankfurt am Main

Die Bereitschaft von Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, und das Bewusstsein von Nachhaltigkeit nehmen zu. In einer repräsentativen Studie wurden jetzt die Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt. Wie sich zeigt, spielt die Managementsystematik eine wichtige Rolle beim Erfolg von Corporate Social Responsibility (CSR)

Das gesellschaftliche Engagement vieler Unternehmen gerät zuweilen in Gefahr, nach dem Gießkannenprinzip mit zu viel Aufwand zu versickern oder wie eine Silvesterrakete am Himmel zu verpuffen. Aber wo Risiken sind, sind auch Chancen. Gesellschaftliche Entwicklungen, technologische Errungenschaften und dauerhafte Verfügbarkeit der Lebensgrundlagen sind die Stoffe, aus denen Unternehmenszukunft gestrickt wird. Dabei sind die Aktivitäten der Unternehmen mit CSR-Hintergrund so in das Unternehmen zu integrieren, dass ein langfristiger Nutzen sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen erzielt wird. Wie erfolgreich Unternehmen damit sind, hat jetzt das Excellence Barometer (ExBa) untersucht (siehe Infokasten). Die ExBa-Studie zeigt, dass das Verankern gesellschaftlich verantwortlichen Handelns im Unternehmensmanagement über alle Produkte und Prozesse hinweg den Unternehmen eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg schafft.

Manager verantworten gesellschaftliches Handeln

Wer sich dem Thema CSR und Nachhaltigkeit nähert, findet eine beeindruckende Fülle an Definitionen und Interpretationen vor (Bild 1). Allgemeingültig umfasst gesellschaftliche Verantwortung die drei Bereiche Ökonomie, Ökologie und soziale Aspekte. Verantwortung bedeutet, sich bewusst zu sein, mit dem eigenen

Foto: 123rf © timurpix

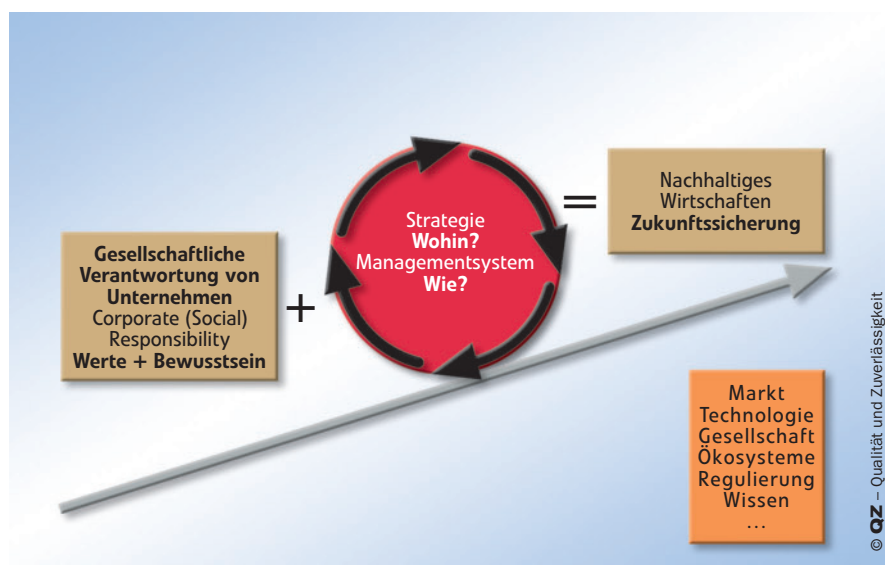


Bild 1. Vereinfachte Formel für nachhaltiges Wirtschaften

Handeln Menschen und Umwelt zu beeinflussen. Kurz gefasst, fußt das Handeln auf Werten wie Gerechtigkeit, Macht, Tradition oder Religion. Damit solche Werte auch über unternehmerische Tätigkeiten nachhaltig realisiert werden können, be-

darf es eines systematischen Vorgehens.

Sowohl bei den Fragen nach den Themen als auch bei denen nach der Systematik sitzen die Managementbeauftragten mit im Boot: die Umweltspezialisten für den betrieblichen, ressourcen- und

produktbezogenen Umweltschutz, die Qualitätsspezialisten für die wirtschaftliche und soziale Produktgestaltung. Ihre Beiträge bestehen im Wesentlichen darin, dass die Sicherheit und Qualität der angebotenen Güter und Dienstleistungen den vereinbarten und gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Im Blick haben sie vor allem die Ertrags- und Kostensituation, den gesamten Lebenszyklus ihres Produkts hinsichtlich gefahrloser und einfacher Anwendung, lange Verwertbarkeit und Kreislaufwirtschaft, Informationstransparenz sowie den Schutz der Kunden, der Gesellschaft und der Lebensgrundlagen.

Kunden und Mitarbeiter im Mittelpunkt

So verwundert die Aussage der Top-Entscheider insgesamt nicht, dass Qualitäts- und Umweltmanager stark in nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Handeln eingebunden sind (Bild 2). Circa 17 Prozent der an der Studie beteiligten Unternehmen haben darüber hinaus

Studie

Die von forum! Marktforschung und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) aufgelegte ExBa-Benchmarkstudie spiegelt die Sicht der deutschen Unternehmen auf Bedeutung, Ressourcen, Motivation, Selbsteinschätzung, Zielgruppen und Strategie hinsichtlich des gesellschaftlichen Engagements wider. 300 Top-Entscheider aus unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen haben hierzu telefonisch Auskunft gegeben. Wie erfolgreich Unternehmen sind, bewerten diese anhand betriebswirtschaftlicher Kennziffern und Branchenstandards. Die Einschätzungen erfolgreicher und weniger erfolgreicher Unternehmen werden in der Studie gegenübergestellt.

Die vollständige Studie „Nachhaltiges Wirtschaften – Erfolgreiche Unternehmen betreiben CSR systematisch“ kann bei der Autorin kostenlos angefordert werden.

Autorin

Dipl.-Ing. Claudia Nauta, geb. 1969, ist Projektmanagerin Konzeption bei der DGQ Weiterbildung GmbH, Frankfurt am Main.

Kontakt

Claudia Nauta
T 069 95424-209
nc@dgq.de

www.qm-infocenter.de

Diesen Beitrag finden Sie online unter der Dokumentennummer: **QZ110077**

eine eigene Abteilung für nachhaltiges und verantwortliches Handeln eingerichtet. Am stärksten eingebunden sehen sich die Führungskräfte jedoch selbst und deklarieren nachhaltiges Handeln somit zur Chefsache.

Das Excellence Barometer misst unter anderem die Motivation der Unternehmen zu nachhaltigem und gesellschaftlich verantwortlichem Handeln (Bild 3). Auf den ersten Plätzen rangiert die strategisch nachhaltige Ausrichtung

- ▶ als Wettbewerbsvorteil,
- ▶ zur Imagepflege und
- ▶ zur Unternehmensentwicklung.

Traditionelle Werte und eigene Überzeugungen nehmen einen ebenso hohen Stellenwert ein wie die zwei Interessengruppen (Shareholder), die dem Unternehmen am nächsten stehen: die Kunden und die Mitarbeiter. In erfolgreichen Unterneh-

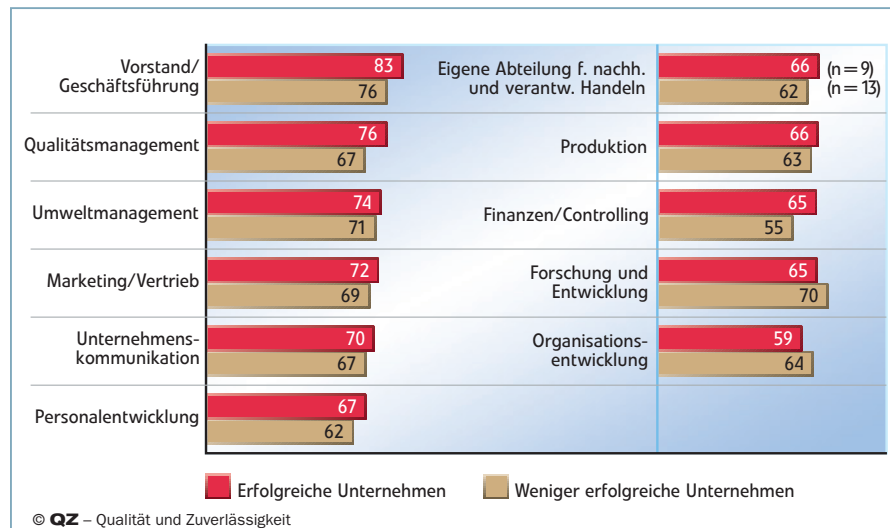


Bild 2. Einbindung der Organisationseinheiten (Mittelwerte auf einer Skala von 100 = sehr stark bis 0 = überhaupt nicht)

men kommen diese Motive stärker zum Tragen. Interessengruppen der Öffentlichkeit und die Kapitalgeber (Stakeholder) wecken in den Unternehmen wesentlich weniger Motivation, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Entgegen der grundsätzlichen Tendenz gewichten erfolgreiche Unternehmen die Anforderungserfüllung dieser Interessengruppen schwächer als die weniger erfolgreichen.

Die Nennung der bevorzugten Zielgruppen bestätigt die Motivlage. So wollen rund 90 Prozent aller befragten Unternehmen Kunden und Mitarbeiter mit nachhaltigem Handeln erreichen. Verbände, Anwohner, die breite Öffentlichkeit und die Medien bilden bei immerhin gut der Hälfte der Unternehmen noch wichtige Zielgruppen. Politik, Behörden, Personalvertretungen und Anteilseigner wollen hingegen nur noch 28 bis 48 Prozent der Unternehmen erreichen. Der Wille zu gesellschaftlich verantwortlichem und nachhaltigem Handeln und das Interesse daran sind also vorhanden. Aber wie gut sind die Unternehmen in der Umsetzung sind?

Alles eine Frage der Umsetzung

Die Umsetzungsstärke der Unternehmen wurde über zwei Ansätze erfragt. Zum Ersten über die Einschätzung, wie nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Handeln im Unternehmen verankert ist, und zum Zweiten über die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung anhand beispielhafter interner Schritte eines PDCA-Regelkreises.

Das Verankern gesellschaftlicher Verantwortung (Bild 4) sehen die meisten Entscheider in der strategischen Ausrichtung. Immerhin bei 65 Prozent der erfolgreichen und 43 Prozent der weniger erfolgreichen Unternehmen ist gesellschaftlich verantwortliches Handeln in Vision und Mission integriert. Intern kommunizieren erfolgreiche wie weniger erfolgreiche Unternehmen intensiver als extern, was einerseits für Vorsicht in der Imagepflege, andererseits für eine gute Einbindung der Mitarbeiter spricht.

Auffallend ist, dass einzelne Projekte zu gesellschaftlicher Verantwortung wesentlich häufiger genannt werden als die durchgängige Verankerung in den Unternehmensprozessen. Dass erfolgreiche Unternehmen beim Verankern gesellschaftlicher Verantwortung den weniger erfolgreichen immer um ein bis zwei Nasenlängen voraus sind, sticht als Ergebnis dieser Studie hervor. Konkrete interne Maßnahmen und Schritte spiegeln diesbezüglich ein ähnliches Bild wider. Erfolgreiche Unternehmen sind im Engagement und in der systematischen Integration gesellschaftlicher Aspekte besser aufgestellt.

Trotz des Vorsprungs lohnt sich bei beiden Gruppen ein Blick auf die Systematik. So stellt die Ausgestaltung der Strategie für die Führungskräfte das höchstrangige Motiv dar (Bild 3). Dennoch wendet der Führungskreis Kriterien von Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung in erkennbar bescheidenerem Ausmaß an (Bild 5).

Soziale Standards bei Lieferanten und Mitarbeitern genießen einen sehr hohen

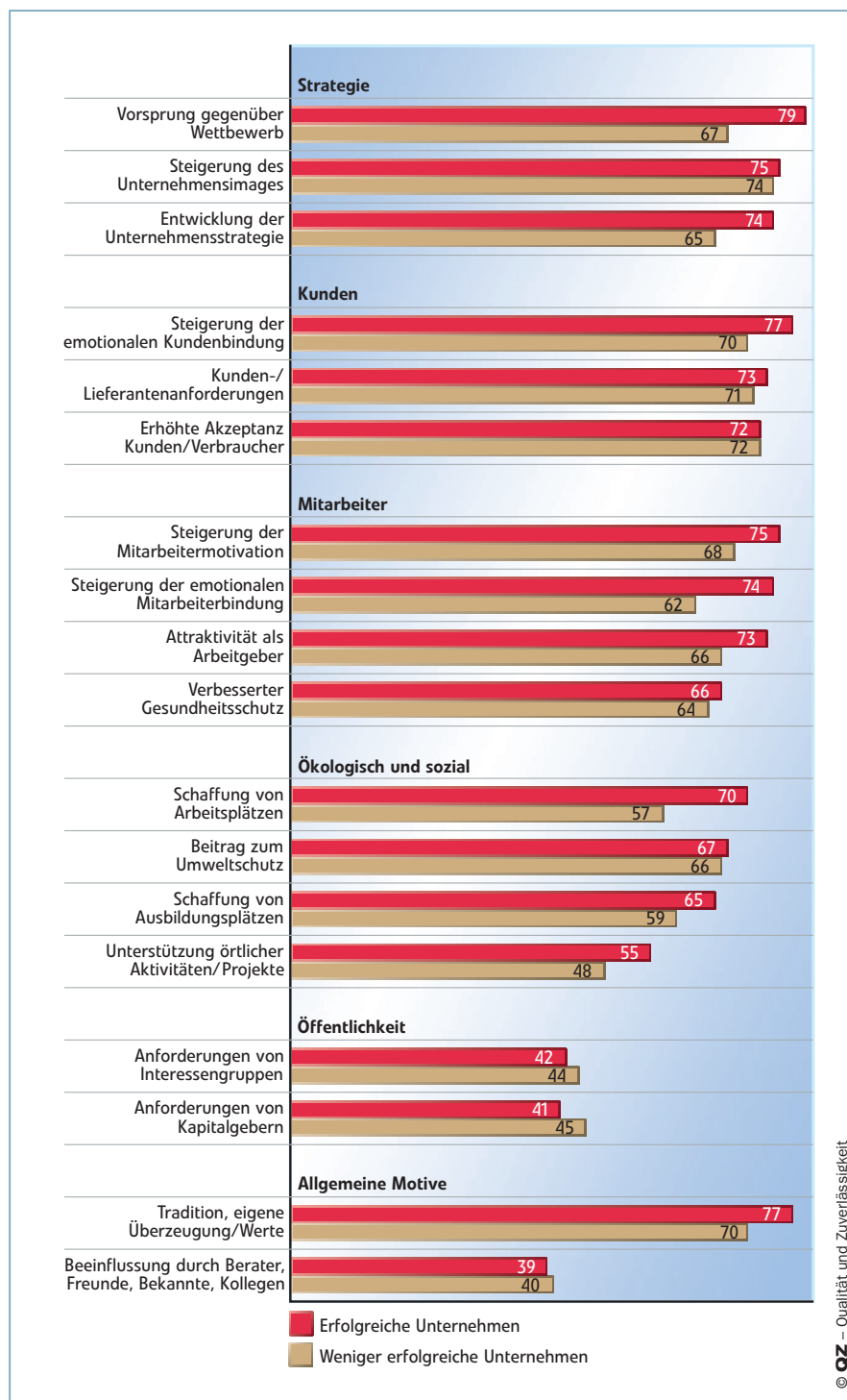


Bild 3. Motive für nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Handeln (Mittelwerte auf einer Skala von 100 = spielt eine sehr große Rolle bis 0 = spielt überhaupt keine Rolle)

Stellenwert in der Unternehmenspraxis. Die regelmäßig durchgeführte, nachhaltige Wirtschaftsplanung – ein übergreifender Prozess mit in der Regel ökonomischem Schwerpunkt – gehört in vielen Unternehmen zur Routine. Dagegen trifft dies in der systematischen Verfolgung ökologischer Verbesserungen und bezüglich der Bedürfnisse von Interessengruppen auffällig weniger häufig zu (Bild 5).

Bereits in der Plan-Phase wird deutlich, dass die Aktivitäten zu nachhaltigem und gesellschaftlich verantwortlichem Handeln auf Strategie- und oberster Ebene leichter fallen als bei der regelmäßigen Ableitung von Zielen und Maßnahmen. Das Bearbeiten konkreter sozialer Anforderungen findet mehr Anklang als das konsequente Bewerten der Nachhaltigkeit von Prozessen und des damit verbunde-

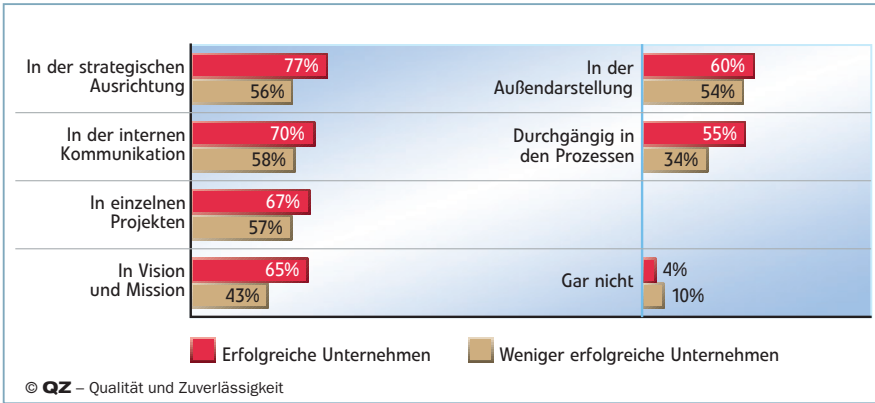


Bild 4. Verankerung von nachhaltigem und gesellschaftlich verantwortlichem Handeln im Unternehmen (Mehrfachantworten möglich)

nen Nutzens für die Zielgruppen. Controlling über Berichtswesen sowie die Managementbewertung im Hinblick auf CSR-Aktivitäten und nachhaltiges Wirtschaften bilden das Schlusslicht. Der PDCA-Zyklus für nachhaltiges Handeln legt erkennbare Reibungsverluste offen

(Bild 5). Nachhaltiges Handeln ist demnach weniger mit einem Sprint am Start oder sporadischen Höchstleistungen während des Laufs verbunden als vielmehr mit einer konsequenten Umsetzung der Gesamtstrategie.

Die Studie legt dar, dass erfolgreiche

Unternehmen den weniger erfolgreichen mit wenigen Ausnahmen in nachhaltigem Handeln vorausziehen. Am deutlichsten sichtbar wird dieser Vorsprung in der Strategie und der konsequenten Umsetzung.

Erfolg durch mehr Nachhaltigkeit

Jedoch gilt auch für die Erfolgreichen, dass sowohl in Fragen der Effizienz als auch der Effektivität von CSR-Aktivitäten noch erhebliches Verbesserungspotenzial vorhanden ist. Wie das Excellence Barometer belegt, wird gesellschaftliche Verantwortung vielerorts gern noch in Einzelthemen und Leitlinien verpackt. Um die Kontinuität entscheidend zu verbessern, müssen Interessengruppen intensiver analysiert und stärker eingebunden werden. Dazu notwendig sind durchgängige Ziele und Prozesse sowie ein entsprechend durchgängiges Controlling. □

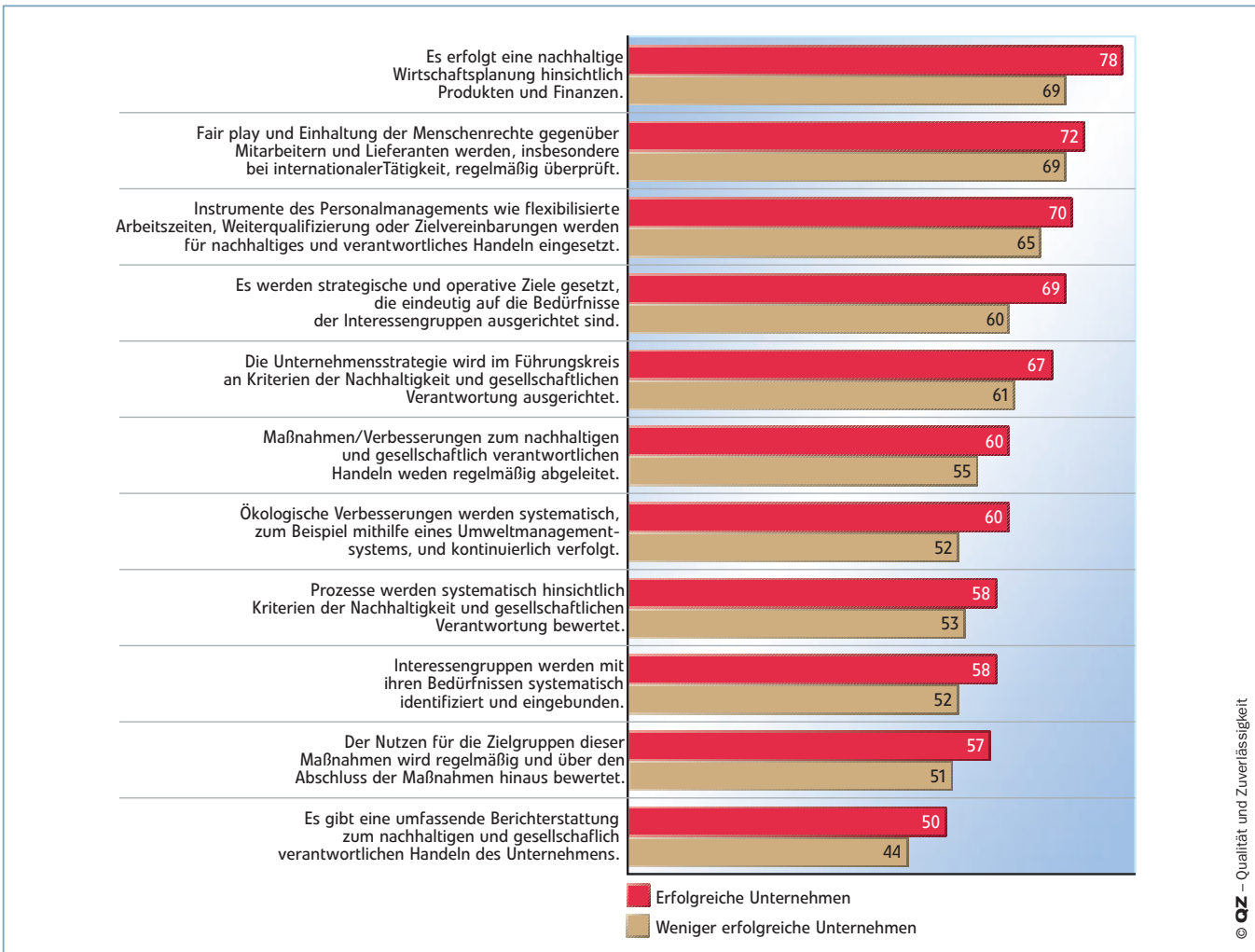


Bild 5. Interne Maßnahmen bzw. Schritte für nachhaltiges und gesellschaftlich verantwortliches Handeln (Mittelwerte auf einer Skala von 100 = trifft voll und ganz zu bis 0 = trifft überhaupt nicht zu)