



Kompetenzzentrum
für Innovation und
nachhaltiges Management

A r b e i t s b e r i c h t

Nr. 32b / 2011

Herausgeber:

Prof. Dr. Rainer Völker

Philipp Tachkov

Ökonomische Nachhaltigkeit durch adäquates
Strategiemanagement

—

Ergebnisse einer Befragung von Führungskräften in
Industrie, Dienstleistungen und Handel

Copyright 2011

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	III
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1. Einführung und Problemstellung	1
2. Die Befragung	2
2.1 Vorgehen	2
2.2 Stichprobe.....	2
3. Ergebnisse	3
3.1 Strategiemangement.....	3
3.2 Nachhaltigkeitsmanagement.....	8
3.3 Zusammenhänge zwischen allgemeiner Strategieumsetzung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie	11
4. Fazit	14

Zusammenfassung

Die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von 94 Führungskräften in Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen zeigen, wie Unternehmen aktuell in Bezug auf verschiedene Aspekte des Strategie- und Nachhaltigkeitsmanagements aufgestellt sind. Es wird beleuchtet, welche Ausgestaltungsformen des Strategiemanagements gegeben sind, ob unter den Führungskräften einheitliche Vorstellungen von der Unternehmensstrategie herrschen und welche Hürden für die Umsetzung von Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie gesehen werden. Des Weiteren gibt die Befragung Auskunft darüber, welche Rahmenbedingungen des Strategiemanagements als am wichtigsten erachtet werden und inwieweit sie als erfüllt angesehen werden. Ein Vergleich zwischen unterschiedlichen Unternehmensgrößen zeigt zum Teil deutliche Unterschiede in den Ergebnissen auf. Zusätzlich zu den deskriptiven Auswertungen werden Vermutungen über Zusammenhänge zwischen Problemen bei der Umsetzung von allgemeiner Unternehmensstrategie und Nachhaltigkeitsstrategie geprüft.

Schlüsselwörter: Ökonomische Nachhaltigkeit, Strategiemanagement, Nachhaltigkeitsstrategie

Die Studie wurde unterstützt von Tantum Group GmbH, München.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Branchenverteilung in der Stichprobe	2
Abbildung 2: Umsatzverteilung in der Stichprobe	3
Abbildung 3: Ausgestaltungsformen des Strategiemanagements	4
Abbildung 4: Einheitliches Strategieverständnis auf Geschäftsführungsebene	4
Abbildung 5: Einheitliches Strategieverständnis auf mittlerer Führungsebene	5
Abbildung 6: Einheitliches Strategieverständnis auf unterer Führungsebene bzw. Fachebene	5
Abbildung 7: Barrieren für ein erfolgreiches Strategiemanagement aus Managementsicht	6
Abbildung 8: Wichtigkeit von Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges Strategiemanagement.....	6
Abbildung 9: Erfüllung von Rahmenbedingungen für ein nachh. Strategiemanagement.....	7
Abbildung 10: Vorhandensein einer Stelle für Strategiemanagement	8
Abbildung 11: Aufgaben einer vorhandenen Stelle für Strategiemanagement	8
Abbildung 12: Vorhandensein einer formulierten Nachhaltigkeitsstrategie.....	9
Abbildung 13: Definition von Nachhaltigkeitszielen.....	10
Abbildung 14: Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen	10
Abbildung 15: Hürden für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen...11	
Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Priorität auf kurzfristige Einsparpotenziale und Unsicherheit über den Nutzen von Nachhaltigkeitsstrategien.....	12
Abbildung 17: Zusammenhang zwischen beschränkten Ressourcen und Unsicherheit über den Nutzen von Nachhaltigkeitsstrategien	13
Abbildung 18: Zusammenhang zwischen mangelnder Motivation durch fehlende Möglichkeiten zur Mitgestaltung und mangelnder Bereitschaft der Mitarbeiter, neue Nachhaltigkeitskonzepte mitzutragen.....	13
Abbildung 19: Zusammenhang zwischen mangelnder Motivation durch fehlende Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Einstellungen des Managements als Hürde für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie	14

1. Einführung und Problemstellung

Nachhaltiges Wirtschaften - die gleichberechtigte Berücksichtigung ökologischer und sozialer Ziele neben den ökonomischen Aufgaben - wird für Unternehmen immer mehr zu einem Leitgedanken. Der Aspekt der ökonomischen Nachhaltigkeit, nämlich das langfristige und kontinuierliche Erwirtschaften akzeptabler Renditen und eines ausreichenden Cash-Flows, erfordert strategisches Denken und Handeln und damit das Vorhandensein einer klar formulierten Strategie. Die Umsetzung der Unternehmensstrategie ist jedoch von einer Vielzahl Faktoren, Voraussetzungen und auch Hindernissen abhängig. Doch wie ist das Strategiemangement aktuell in deutschen Unternehmen ausgestaltet? Anhand einer Befragung von leitenden Managern konnten aktuelle Daten im Hinblick auf folgende Fragen gewonnen werden:

- Wie ist das Strategiemangement ausgestaltet?
- Herrschen im Management einheitliche Vorstellungen von der Unternehmensstrategie?
- Welche Barrieren verhindern ein erfolgreiches Strategiemangement?
- Welche Rahmenbedingungen müssen für ein nachhaltiges Strategiemangement gegeben sein? Sehen Manager diese Rahmenbedingungen im Unternehmen als erfüllt an?
- Verfügen die Unternehmen über eine Stelle für Strategiemangement und wenn ja, welche Aufgaben hat diese zu erfüllen?

Die oben dargestellten Aspekte thematisieren das Strategiemangement als Grundpfeiler für ökonomisch nachhaltiges Wirtschaften. In einem zweiten Untersuchungsteil wird das Nachhaltigkeitsmanagement betrachtet, genauer welche Nachhaltigkeitsziele von den Unternehmen verfolgt werden, wie das Nachhaltigkeitsmanagement organisiert ist und welche Umstände aus Sicht der Manager die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien behindern. Eine dritte adressierte Fragestellung ist, welche Effekte es zwischen der Umsetzung der allgemeinen Unternehmensstrategie und der Umsetzung von Nachhaltigkeitsbemühungen gibt. Genauer, welche Barrieren für die Umsetzung der allgemeinen Unternehmensstrategie wirken sich auch im Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeitsmanagement aus?

Bei der Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen sind zudem immer wieder deutliche Unterschiede zwischen größeren und kleineren Unternehmen zu beobachten. Großunternehmen verfügen eher über die Ressourcen, Strukturen und Kenntnisse, um die positiven Effekte einer Nachhaltigkeitsorientierung zu erkennen und ein wirkungsvolles Nachhaltigkeitsmanagement zu implementieren. Auch sind Großunternehmen größerer

öffentlicher Aufmerksamkeit ausgesetzt als kleinere Unternehmen und verspüren aus diesem Grund größeren Druck, Nachhaltigkeitsmaßnahmen durchzuführen. All dies führt dazu, dass kleinere Unternehmen häufig in geringerem Umfang über Nachhaltigkeitsmanagementmethoden und -werkzeuge verfügen. Zur Überprüfung dieser Hypothese werden bei Fragestellungen, bei denen von einem solchen Größeneffekt ausgegangen werden kann, die Ergebnisse von Unternehmen unterschiedlicher Größe miteinander verglichen.

2. Die Befragung

2.1 Vorgehen

Für die Datenerhebung wurde ein elektronischer Fragebogen verwendet, der einer Stichprobe von insgesamt 1748 Führungskräften von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes, aus Handel und Dienstleistungen in Deutschland im Frühjahr 2011 per Email zugesendet wurde. Die Stichprobe wurde für die vorliegende Untersuchung aus öffentlich zugänglichen Verzeichnissen gebildet. Die realisierte Stichprobe hatte eine Größe von 94 komplettierten und auswertbaren Fragebögen, was einer Rücklaufquote von 5,4% entspricht. Die auf der realisierten Stichprobe beruhenden Aussagen bilden somit Tendenzen ab und erheben keinen Anspruch auf uneingeschränkte Generalisierbarkeit.

2.2 Stichprobe

Die Unternehmen gehören größtenteils dem verarbeitenden Gewerbe (66%) an, kleinere Anteile sind vor allem Dienstleistungen verschiedener Art zuzuordnen (Abb. 1). Die Größenverteilung anhand des Merkmals Jahresumsatz in Euro zeigt einen mit 64% überwiegenden Anteil großer Unternehmen ab 1 Mrd. € Jahresumsatz. Dem Mittelstand zurechenbare Unternehmen unter 100 Mio. Jahresumsatz sind zu 17% vertreten (Abb. 2).

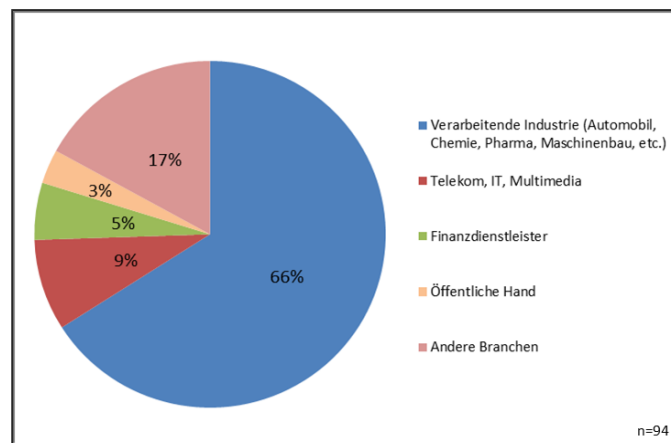


Abbildung 1: Branchenverteilung in der Stichprobe

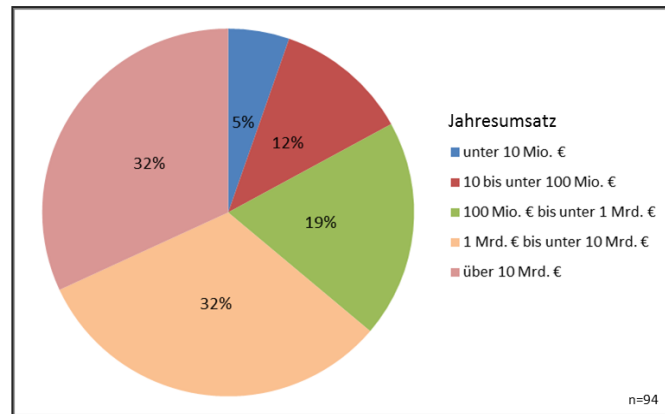


Abbildung 2: Umsatzverteilung in der Stichprobe

3. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Managerbefragung werden in drei Teilen dargestellt. Im ersten Teil werden Aspekte des allgemeinen Strategiemanagements der Unternehmen untersucht. Im zweiten Abschnitt wird auf das Nachhaltigkeitsmanagement eingegangen, während im dritten Teil Zusammenhänge zwischen Strategie- und Nachhaltigkeitsmanagement untersucht werden.

3.1 Strategiemanagement

Wie ist das Strategiemanagement ausgestaltet?

In diesem Teil wurde die Zustimmung zu verschiedenen Aussagen, die als Indikatoren für die Ausgereiftheit des strategischen Managements dienen können, abgefragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass es mit steigender Unternehmensgröße insbesondere immer wahrscheinlicher wird, dass eine klar formulierte Strategie vorliegt, Budgets für strategische Aktivitäten zur Verfügung stehen und die Unternehmensstrategie regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls korrigiert wird. Was die Priorisierung von Projekten nach strategischen Gesichtspunkten angeht, ist ebenfalls eine entsprechende Tendenz erkennbar. Betrachtet man die absoluten Werte, fällt auf, dass bei einem nennenswerten Anteil von häufig um einem Drittel der Unternehmen wichtige Aspekte des Strategiemanagements nicht oder nur teilweise erfüllt sind. Zum Beispiel findet eine regelmäßige Strategieüberprüfung in vielen Unternehmen nicht statt (Abb. 3).

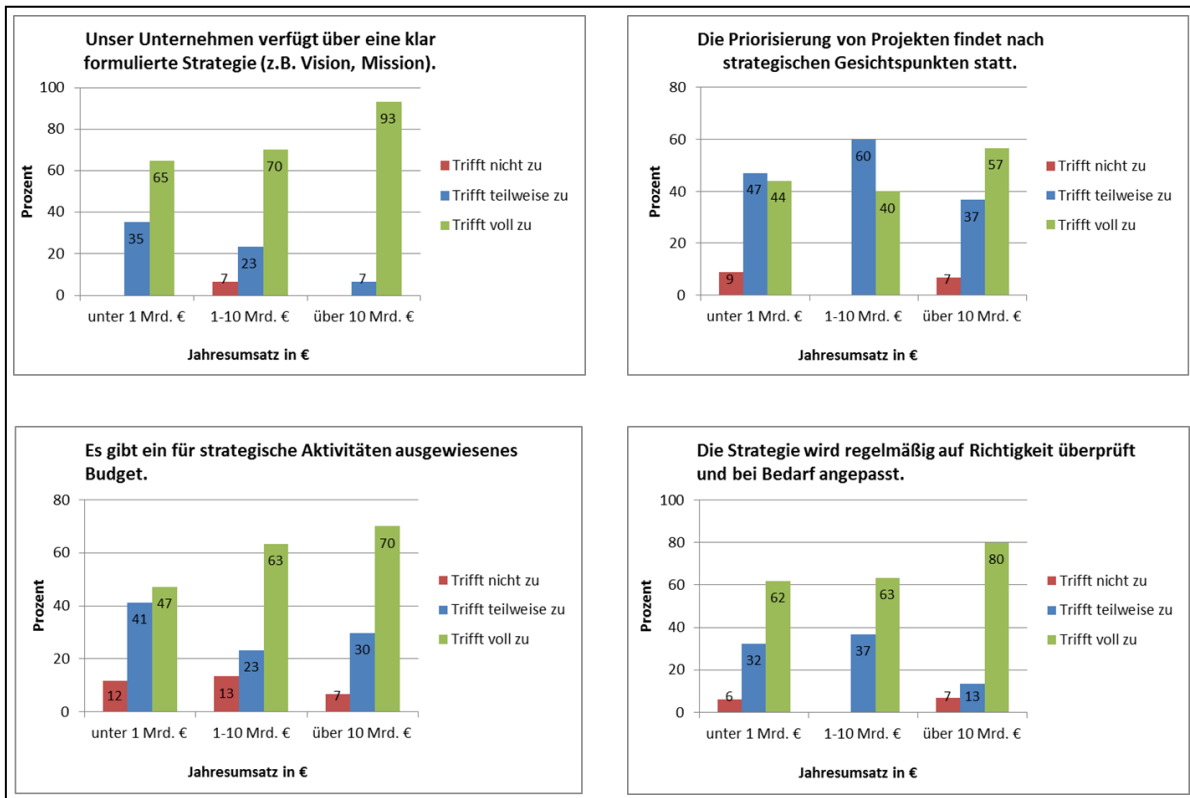


Abbildung 3: Ausgestaltungsformen des Strategiemanagements

Herrschen im Management einheitliche Vorstellungen von der Strategie?

Auf der Ebene der Geschäftsführung gibt es über die Unternehmensstrategie nach Meinung aller Befragten keine oder kaum auseinandergehende Meinungen (Abb. 4). Bezüglich der darunter angesiedelten Führungs- und Fachkräfteebenen zeigt sich ein etwas anderes Bild. Auf der mittleren Führungsebene attestieren die Befragten ihren Kollegen besonders in vergleichsweise kleineren Unternehmen deutlich häufiger mangelndes einheitliches Verständnis der Strategie (35% in Unternehmen mit weniger als 1 Mrd. € Jahresumsatz, Abb. 5). Bezogen auf die untere Führungsebene bzw. auf die Fachebene steigert sich der Anteil der Manager, die der Meinung sind, dass kein einheitliches Strategieverständnis vorliegt, noch auf 20% bis 44% abhängig von der Unternehmensgröße (Abb. 6).

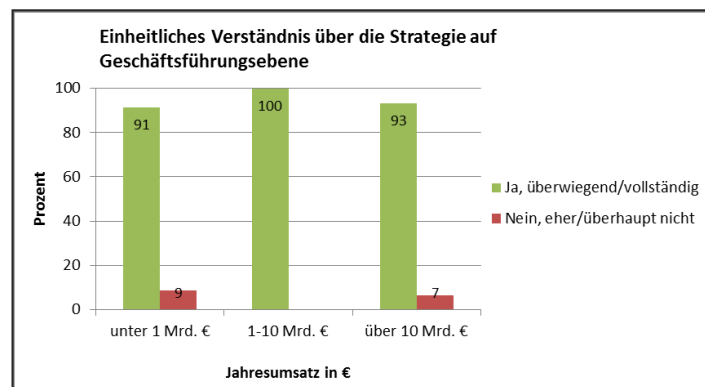


Abbildung 4: Einheitliches Strategieverständnis auf Geschäftsführungsebene

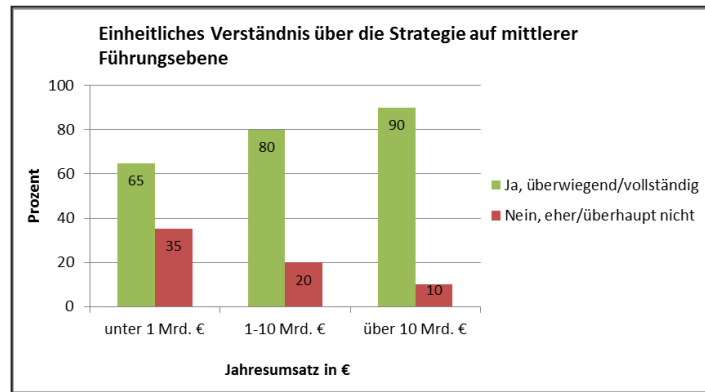


Abbildung 5: Einheitliches Strategieverständnis auf mittlerer Führungsebene

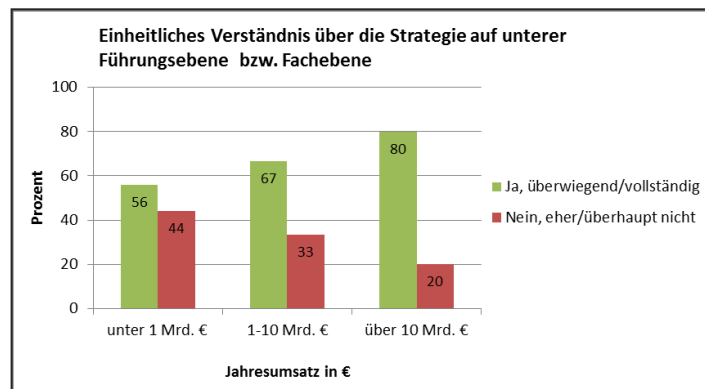


Abbildung 6: Einheitliches Strategieverständnis auf unterer Führungsebene bzw. Fachebene

Welche Barrieren verhindern ein erfolgreiches Strategiemangement?

In vielen Unternehmen können erarbeitete Strategien nicht wie geplant umgesetzt werden. Als schwerwiegendster Grund wurden von Managern aller Unternehmensgrößen Behinderungen durch das Tagesgeschäft und allgemein beschränkte Ressourcen genannt (32% „entscheidende Barriere“ bzw. 59% „teilweise entscheidende Barriere“). Nur in 9% der befragten Unternehmen wurde dieser Faktor nicht als hinderlich bei der Strategieumsetzung empfunden. Weitere als ähnlich störend empfundene Umstände sind ein auf kurzfristige Einsparpotenziale ausgerichteter Blickwinkel, fehlende Strategiemangement-Kompetenzen und fehlende Prozesse zur Umsetzung der Ziele (zwischen 68% und 59% „entscheidende oder teilweise entscheidende Barriere“). Als etwas geringfügiger schwerwiegend wird mangelnde Motivation der Mitarbeiter durch fehlende Möglichkeiten zur Mitgestaltung empfunden. Nur etwa die Hälfte der befragten Manager sieht in diesem Aspekt für Ihr Unternehmen ein Problem (Abb. 7).

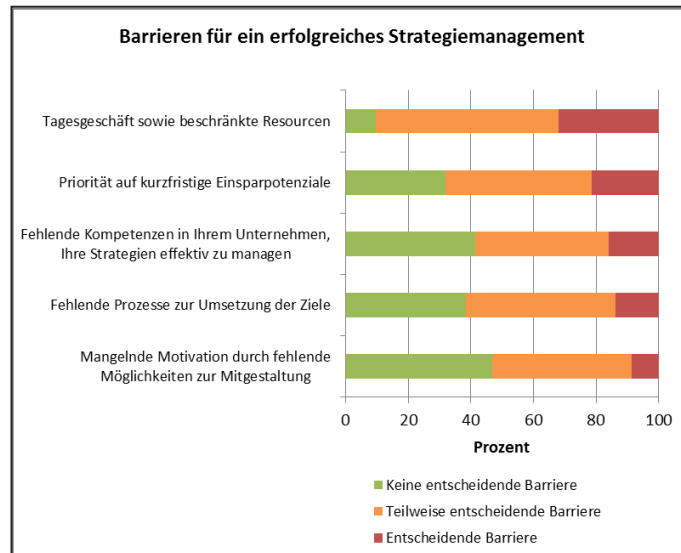


Abbildung 7: Barrieren für ein erfolgreiches Strategiemangement aus Managementsicht

Welche Rahmenbedingungen müssen für ein nachhaltiges Strategiemangement gegeben sein?

Den befragten Managern wurden vier mögliche Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges Strategiemangement zur Bewertung vorgelegt. Diese sollten in eine Reihenfolge gebracht werden (1=wichtigster Aspekt, 4=am wenigsten wichtiger Aspekt). Abb. 8 zeigt, wie häufig die vier Rahmenbedingungen als wichtigster Aspekt genannt wurden. Etwas häufiger als bei theoretisch angenommener Gleichverteilung zu erwarten gewesen wäre, werden ein geregelter Strategiedialog innerhalb und zwischen Führungsebenen, eine engagierte und fördernde Geschäftsführung und Akzeptanz strategischer Maßnahmen auf allen Führungsebenen gefordert. Im Vergleich dazu fällt die Bedeutung des Faktors Methoden und Tools zur Unterstützung des Strategieprozesses in der Wahrnehmung der befragten Manager deutlich ab. Nur 10% sehen dies als wichtigste Rahmenbedingung für ein nachhaltiges Strategiemangement an (Abb. 8).

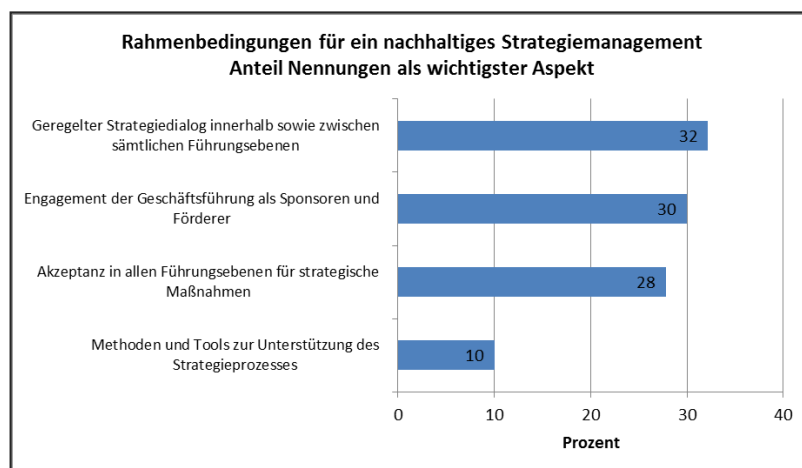


Abbildung 8: Wichtigkeit von Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges Strategiemangement

Sehen Manager diese Rahmenbedingungen im Unternehmen als erfüllt an?

Nach der Abfrage der Bedeutung von ausgewählten Rahmenbedingungen wurden die Manager auch gefragt, ob sie diese Rahmenbedingungen in ihrem eigenen Unternehmen als erfüllt ansehen. Durchschnittlich als am häufigsten gewährleistet sehen Manager das Engagement der Geschäftsführung als Sponsoren und Förderer (um 80%). Etwas seltener gegeben ist den Managern zufolge ein geregelter Strategiedialog innerhalb und zwischen Führungsebenen sowie die Akzeptanz für strategische Maßnahmen auf allen Führungsebenen (zwischen 53% und 67%). Ein Größeneffekt zeigt sich bei der Frage, ob geeignete Methoden und Tools zur Unterstützung des Strategieprozesses zur Verfügung stehen. Hier scheint es so, dass der Strategieprozess mit wachsender Unternehmensgröße immer häufiger mit modernen Methoden unterstützt wird. So sind es bei den größten Unternehmen über 10 Mrd. € Jahresumsatz 83%, während bei den kleineren Unternehmen unter 1 Mrd. € Jahresumsatz nur 59% der befragten Manager angeben, dass diese Rahmenbedingung erfüllt sei (Abb. 9).

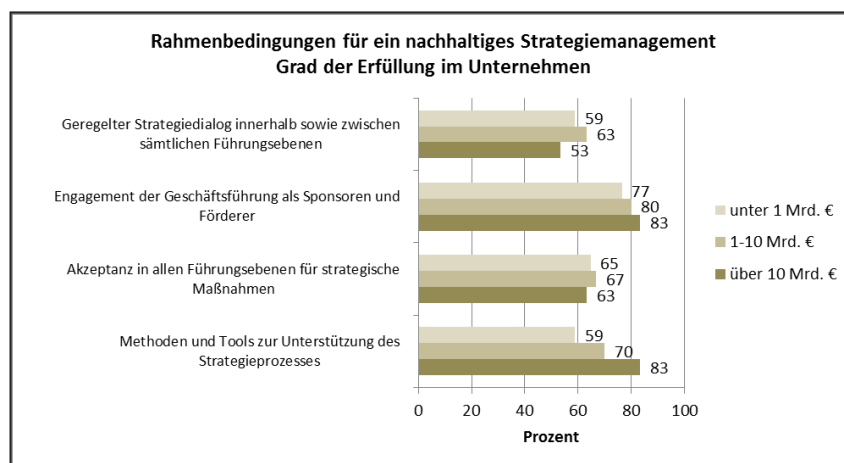


Abbildung 9: Erfüllung von Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges Strategiemanagement

Verfügen die Unternehmen über eine Stelle für Strategiemanagement und wenn ja, welche Aufgaben hat diese zu erfüllen?

Bei dieser Frage zeigt sich ein deutlicher Einfluss der Unternehmensgröße. Während bei den Unternehmen unter 1 Mrd. € Jahresumsatz 62% über eine Stelle für Strategiemanagement verfügen, existiert eine solche Stelle nach Angaben der Befragten bei 80% bzw. 87% der größeren Unternehmen (Abb. 10). Abb. 11 zeigt eine Übersicht der Verbreitung verschiedener Aufgaben von existierenden Stellen für Strategiemanagement.

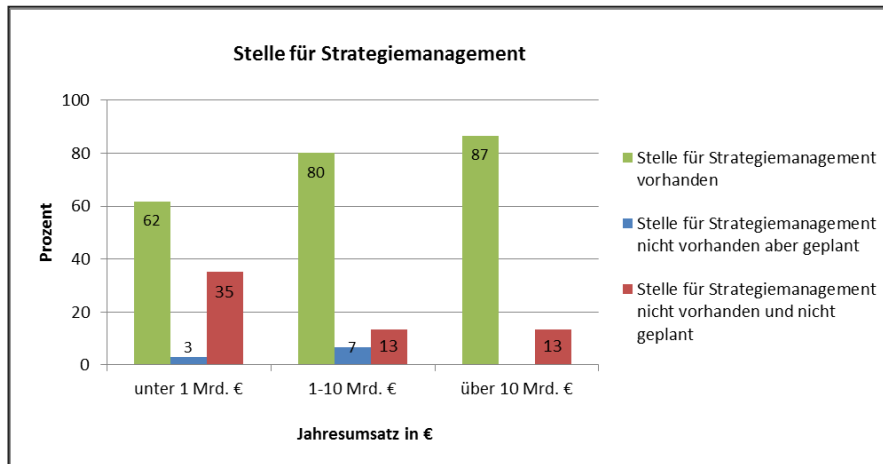


Abbildung 10: Vorhandensein einer Stelle für Strategiemanagement

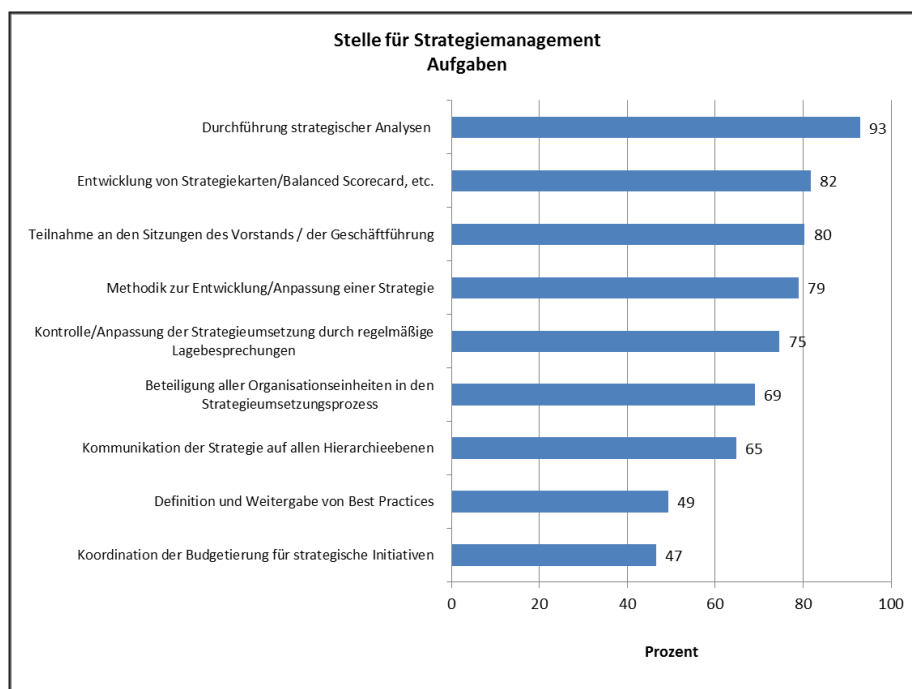


Abbildung 11: Aufgaben einer vorhandenen Stelle für Strategiemanagement

3.2 Nachhaltigkeitsmanagement

In diesem Abschnitt wird betrachtet, wie das Nachhaltigkeitsmanagement in den Unternehmen ausgeprägt ist. Ausgehend von den eingangs aufgeführten Überlegungen sind die Ergebnisse wiederum nach den drei Unternehmensgrößenklassen getrennt dargestellt. Ist die Hypothese richtig, dass sich das Nachhaltigkeitsmanagement tendenziell mit steigender Unternehmensgröße professionalisiert und verbessert, sollte sich in den einzelnen Fragen ein entsprechendes Muster zeigen.

Im Einzelnen werden folgende Fragen behandelt:

- Gibt es eine formulierte Nachhaltigkeitsstrategie?
- Wurden ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele definiert?
- Wie ist das Nachhaltigkeitsmanagement in eigenen Unternehmen organisatorisch berücksichtigt?
- Welche Hürden für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie werden im Unternehmen gesehen?

Nachhaltigkeitsstrategie

Es zeigt sich, dass vor allem die großen Konzerne fast vollständig über eine formulierte Nachhaltigkeitsstrategie verfügen. Im Gegensatz dazu gibt es bei den umsatzmäßig kleineren Unternehmen einen Anteil von ungefähr einem Drittel, der bisher keine Nachhaltigkeitsstrategie formuliert hat (Abb. 12).

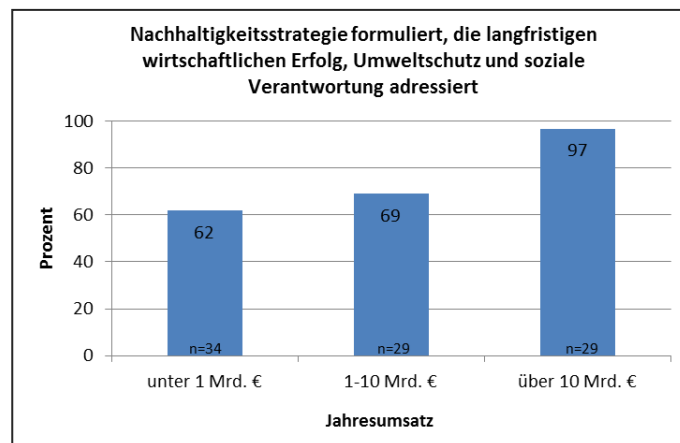


Abbildung 12: Vorhandensein einer formulierten Nachhaltigkeitsstrategie

Nachhaltigkeitsziele

Es wurde danach gefragt, ob das Unternehmen ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele definiert hat. Erneut sind es die großen Konzerne, in dieser Untersuchung mit einem Jahresumsatz von über 10 Mrd. € abgegrenzt, die sich deutlich vom Rest der befragten Unternehmen unterscheiden. Fast alle befragten Großkonzerne haben für alle drei Nachhaltigkeitsbereiche Ziele definiert. Bei den Unternehmen zwischen 1 und 10 Mrd. € Jahresumsatz sind zwar bei neun von zehn Unternehmen ökonomische Nachhaltigkeitsziele definiert, bei den ökologischen und sozialen Zielen ist diesbezüglich jedoch eine Lücke von gut 30% festzustellen. Die noch kleineren Unternehmen haben zwar noch zu 77% ökonomische Nachhaltigkeitsziele definiert, die ökologische und soziale Seite der Nachhaltigkeit beachtet explizit aber nur ungefähr die Hälfte der Unternehmen (Abb. 13).

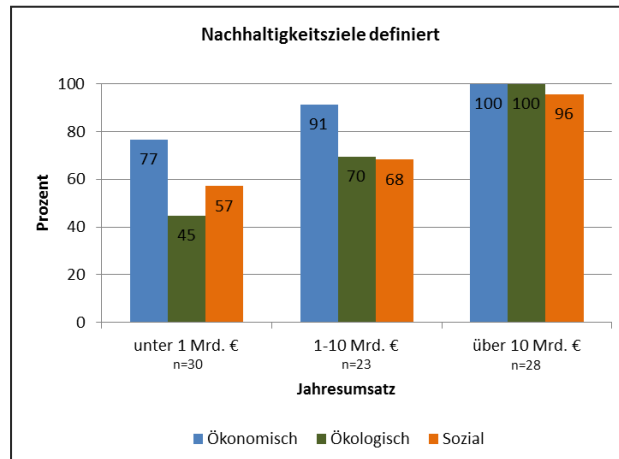


Abbildung 13: Definition von Nachhaltigkeitszielen

Nachhaltigkeitsmanagement im eigenen Unternehmen

Die Manager wurden danach befragt, wie das Nachhaltigkeitsmanagement in Ihrem Unternehmen organisatorisch verankert ist. Es wurden hierfür drei mögliche Antworten vorgegeben: „eigene Stelle für das Nachhaltigkeitsmanagement“, „Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen der allgemeinen Unternehmenssteuerung“ oder „Nachhaltigkeitsmanagement spielt keine signifikante Rolle“.

Eine weitere Antwortmöglichkeit: „keines von diesen, sondern: ...“ ergab spezifische Nennungen, die aber alle der Antwort „Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen der allgemeinen Unternehmenssteuerung“ zugeordnet werden konnten. Von den Unternehmen in der obersten Größenklasse verfügen demnach drei Viertel über eine eigene Stelle für das Nachhaltigkeitsmanagement. Der entsprechende Wert liegt bei den anderen beiden Unternehmensgrößenklassen deutlich niedriger. Hier sind es nur 68% bzw. 52%, die über eigene Stellen für das Nachhaltigkeitsmanagement verfügen (Abb. 14).

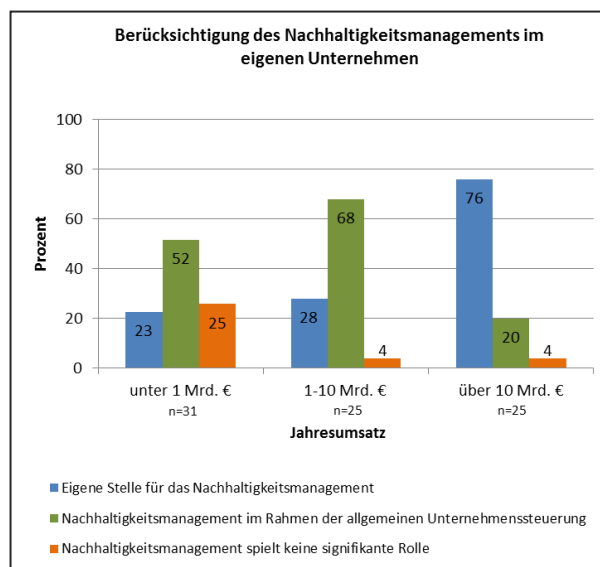


Abbildung 14: Organisation des Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen

Von den befragten Managern bei Unternehmen unter 1 Mrd. € Jahresumsatz geben ein Viertel sogar an, dass Nachhaltigkeitsmanagement nicht einmal im Rahmen der allgemeinen Geschäftsführung explizit berücksichtigt werde und somit ihrer Meinung nach keine signifikante Rolle spielt.

Hürden für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie

Welche Umstände sehen die Unternehmen aller Größenklassen zusammengefasst als Hürden für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie im eigenen Unternehmen an? Zur Beantwortung dieser Frage wurden den Managern sechs mögliche Aspekte zur Bewertung vorgelegt. Am häufigsten wurden mit um 60% der Nennungen die Unsicherheit über den Nutzen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen, Einstellungen des Managements und die Schwierigkeiten bei der Messbarkeit der Nachhaltigkeit von Gütern und Dienstleistungen genannt. Mit 45% wurden Schwierigkeiten beim Ableiten von konkreten Maßnahmen aus definierten Zielen etwas seltener genannt. 40% sahen in der Frage der organisatorischen Eingliederung des Nachhaltigkeitsmanagements in die Gesamtorganisation eine mögliche Hürde für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie. Als unwichtigste Hürde wurde die Bereitschaft der Mitarbeiter, neue Nachhaltigkeitskonzepte mitzutragen, angesehen (Abb. 15).

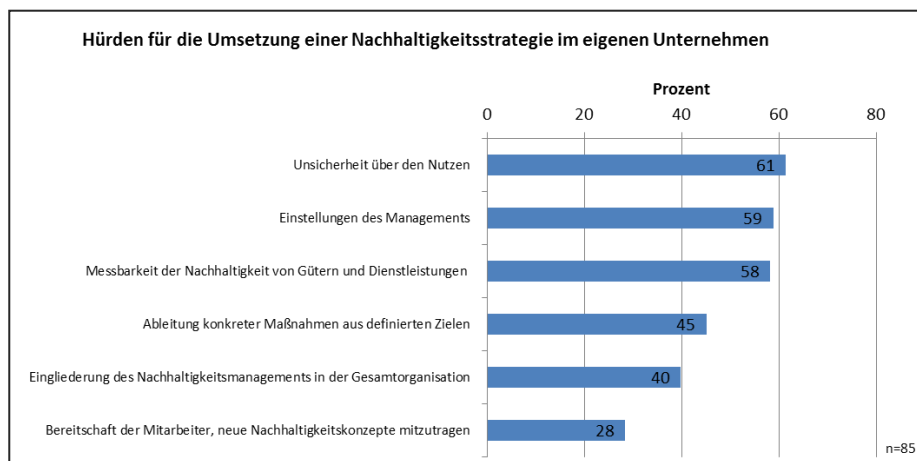


Abbildung 15: Hürden für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen

3.3 Zusammenhänge zwischen allgemeiner Strategieumsetzung und Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie

Es ist zu vermuten, dass bestimmte Faktoren, die Einfluss auf den Erfolg der allgemeinen Strategieumsetzung haben, auch die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie beeinflussen. So kann sich beispielsweise eine Fokussierung auf kurzfristige Einsparpotenziale für die Umsetzung einer Unternehmensstrategie als Barriere erweisen. Die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie kann andererseits dadurch behindert werden, dass Unsicherheit über den Nutzen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen besteht. Es kann nun argumentiert

werden, dass in einer Unternehmenskultur, die kurzfristigen Einsparpotenzialen Priorität einräumt, insbesondere dem Nutzen von Nachhaltigkeitsaktivitäten, die in ihrer Wirkung durch Langfristigkeit gekennzeichnet sind und darüber hinaus häufig nicht leicht objektiv messbar sind, eine gewisse Skepsis entgegengebracht wird. Unsicherheit über den Nutzen sollte in einem solchen Unternehmen eher als Hürde für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie empfunden werden. In Abb. 16 sind die Ergebnisse einer entsprechenden Kreuztabellierung dargestellt. Es zeigt sich, dass der Anteil der Manager, welcher der Meinung ist, dass Unsicherheit über den Nutzen in ihrem Unternehmen als Hürde für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie wirkt, unter den Unternehmen, bei denen kurzfristige Einsparpotenziale Priorität genießen, mit 78% am größten ist. Das Ergebnis ist allerdings nur als eine Tendenz zu betrachten, der Unterschied zwischen den Gruppen ist bei Zugrundelegung einer Irrtumswahrscheinlichkeit $\leq 5\%$ nicht statistisch signifikant ($\chi^2=2,76$, $p=0,25$).

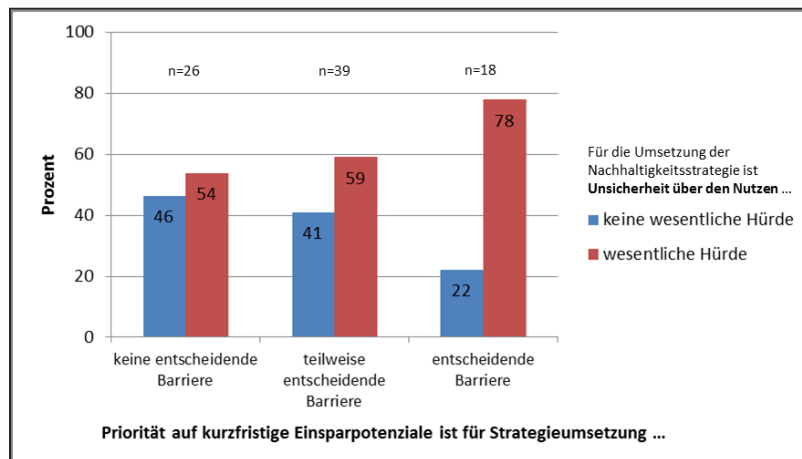


Abbildung 16: Zusammenhang zwischen Priorität auf kurzfristige Einsparpotenziale und Unsicherheit über den Nutzen von Nachhaltigkeitsstrategien

Analog deuten die Ergebnisse auf einen Zusammenhang zwischen beschränkten Ressourcen als Barriere der allgemeinen Strategieumsetzung und Unsicherheit über den Nutzen als Hürde für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien. Werden beschränkte Ressourcen und ausuferndes Tagesgeschäft als Barriere der Strategieumsetzung wahrgenommen, so fällt der Anteil der Manager mit der Meinung, dass Unsicherheit über den Nutzen in ihrem Unternehmen eine Hürde für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist, höher aus (Abb. 17). Aufgrund geringer Besetzungszahlen in der Kategorie „keine entscheidende Barriere“, wurden die Kategorien „keine entscheidende Barriere“ und „teilweise entscheidende Barriere“ zusammengefasst. Auch dieses Ergebnis muss jedoch als Tendenz aufgefasst werden, der Unterschied zwischen den Gruppen ist bei Zugrundelegung einer Irrtumswahrscheinlichkeit $\leq 5\%$ nicht statistisch signifikant ($\chi^2=1,68$, $p=0,2$).

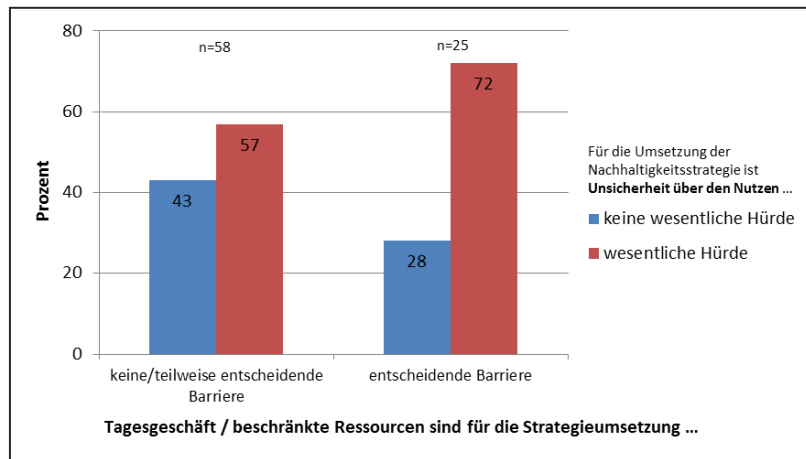


Abbildung 17: Zusammenhang zwischen beschränkten Ressourcen und Unsicherheit über den Nutzen von Nachhaltigkeitsstrategien

Eine weitere Hypothese bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen mangelnder Motivation der Mitarbeiter durch fehlende Mitgestaltungsmöglichkeiten als mögliche Barriere der Strategieumsetzung und dem verwandten Konzept „mangelnde Bereitschaft der Mitarbeiter, neue Nachhaltigkeitskonzepte mitzutragen“. Auch hier zeigt sich, dass eine generelle Demotivierung sich auch in dem speziellen Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements niederschlägt. Unternehmen ohne Probleme mit der Mitarbeitermotivation wegen fehlender Mitgestaltungsmöglichkeiten berichten mit 18% gegenüber 37% deutlich seltener mangelnde Bereitschaft für neue Nachhaltigkeitskonzepte (Abb. 18). Aufgrund geringer Besetzungszahlen in der Kategorie „entscheidende Barriere“, wurden die Kategorien „entscheidende Barriere“ und „teilweise entscheidende Barriere“ zusammengefasst. Der Unterschied verfehlt nur knapp das Kriterium statistischer Signifikanz ($\chi^2=3,50$, $p=0,06$).

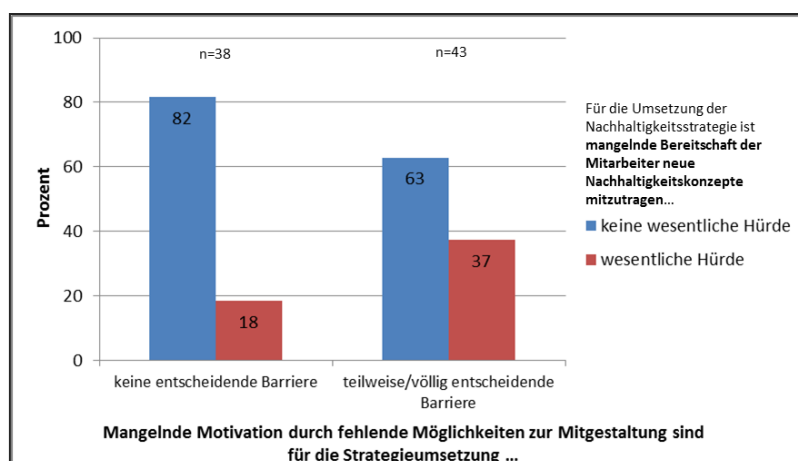


Abbildung 18: Zusammenhang zwischen mangelnder Motivation durch fehlende Möglichkeiten zur Mitgestaltung und mangelnder Bereitschaft der Mitarbeiter, neue Nachhaltigkeitskonzepte mitzutragen

Auch zwischen mangelnder Motivation zur Mitgestaltung und Einstellungen des Managements als Hürde für Nachhaltigkeitsaktivitäten zeigt sich ein empirischer Zusammenhang. Manager, die für ihr Unternehmen Motivationsmängel unter den Angestellten berichten, sehen mit 70% zu 46% häufiger Managementeinstellungen als Hürde für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie an. Die allgemeinen Motivationsprobleme wirken sich offenbar auch im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements aus (Abb. 19). Aufgrund geringer Besetzungszahlen in der Kategorie „entscheidende Barriere“, wurden die Kategorien „entscheidende Barriere“ und „teilweise entscheidende Barriere“ zusammengefasst. Der Unterschied zwischen den Gruppen ist bei Zugrundelegung einer Irrtumswahrscheinlichkeit $\leq 5\%$ statistisch signifikant ($\chi^2=4,78$, $p=0,03$).

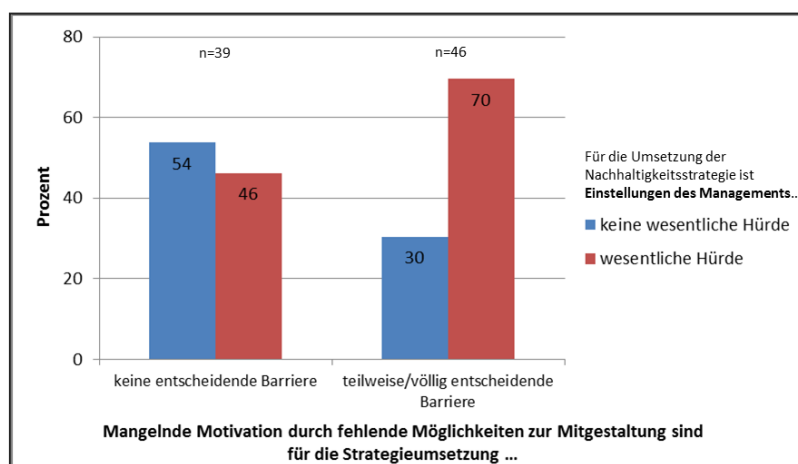


Abbildung 19: Zusammenhang zwischen mangelnder Motivation durch fehlende Möglichkeiten zur Mitgestaltung und Einstellungen des Managements als Hürde für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie

4. Fazit

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass mit sinkender Unternehmensgröße die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass in der Praxis häufig genannte Ausgestaltungsformen und Rahmenbedingungen des methodischen Strategiemanagements im Unternehmen verwirklicht sind. Insbesondere in Märkten, die nicht von Großkonzernen, sondern von eher mittelgroßen Unternehmen dominiert werden, ist daher zu vermuten, dass einzelne Unternehmen durch ein wesentliche Aspekte berücksichtigendes Strategiemanagement Wettbewerbsvorteile erreichen können. Es könnte daher ein lohnendes Forschungsvorhaben sein, Unternehmen mit gut und weniger gut entwickeltem Strategiemanagement zu vergleichen und Auswirkungen auf geeignete Performancemaße zu untersuchen.

Was einzelne Fragestellungen angeht, geben die Befragungsergebnisse unter anderem einen deutlichen Hinweis auf die hohe Bedeutung intensiver Kommunikation zwischen Entscheidungsträgern für die Umsetzung der Unternehmensstrategie sowie die

bedingungslose Unterstützung durch Geschäftsleitung bzw. Vorstand. Bevor in die Implementierung komplexer und kostspieliger Methoden und Management-Werkzeuge investiert wird, sollten Unternehmen nach Erfahrung der Manager also zunächst auf die beiden erstgenannten Faktoren achten.

Als deutlicher Schwachpunkt vieler Unternehmen (bei großen Konzernen allerdings nicht so gravierend) ist zu konstatieren, dass auf mittlerer und unterer Führungsebene häufig kein einheitliches Verständnis hinsichtlich der Unternehmensstrategie zu herrschen scheint. Dies ist ein wichtiges Ergebnis, da eine nachhaltige Unternehmensentwicklung nur gelingen kann, wenn eine Strategie auch durch alle unternehmensangehörigen Stakeholder verstanden und mitgetragen wird. In diesem Punkt sind Unternehmen aufgefordert, zunächst einmal das grundlegende Strategieverständnis der Führungskräfte zu erheben, und gegebenenfalls Maßnahmen zur Verbesserung und Vereinheitlichung dieses Verständnisses zu ergreifen.

Weiterhin wird deutlich, dass das Nachhaltigkeitsmanagement mit seinen Zielen und Aktivitäten nicht losgelöst von Funktionen der allgemeinen Strategieumsetzung betrachtet werden darf. Vielmehr zeigt sich, dass Faktoren, welche die allgemeine Strategieumsetzung behindern sich auch im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements negativ auswirken können. Daraus folgt, dass es eines integrierten Ansatzes bedarf, der allgemeine Unternehmensstrategie und Nachhaltigkeitsstrategie gemeinsam betrachtet und steuert. Hierfür geeignete Methoden und Werkzeuge sind zu erarbeiten.

Da sich diese Studie auf Unternehmen konzentriert, welche die üblichen Mittelstandsgrößendefinitionen zum Teil deutlich überschreiten, können keine Aussagen über die Ausgestaltung des Strategiemanagements in klassischen KMU gemacht werden. Es bleibt somit einer zukünftigen Studie vorbehalten, zu untersuchen, welches Bild des Strategiemanagements sich im Mittelstand zeigt.