

GWJA GREEN MONITOR



Deutschlands
führende
Agenturen

Der Weg zur
„futureproof“
Agency

IMPRESSUM

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.
Neue Mainzer Straße 22
60311 Frankfurt am Main
Tel. 069-256008-0
info@gwa.de

Autor*innen:
Christian Thunig (INNOFACT AG),
Joscha Steybe (SAIM – Consulting by UTOPIA),
Ina von Holly (GWA)
Gestaltung:
Julia Sadrina (GWA)

Frankfurt am Main, Oktober 2023

Vorwort	2
Warum jetzt eine Studie zu Nachhaltigkeit vom GWA?	4
10 Kernergebnisse auf dem Weg zur futureproof Agency	6
I. Status quo der Nachhaltigkeit in Unternehmen	8
1. Was heißt Nachhaltigkeit und wie ist sie verankert?	8
2. Die Kund*innen aus Unternehmensperspektive: Von „Alles soll“ bis „Nichts muss“	15
3. Die Branchenperspektive: In welchen Sektoren ist Nachhaltigkeit wirklich relevant?	18
4. Wie wird Nachhaltigkeit kommuniziert?	21
II. Auswahl von Agenturen: Was Unternehmen erwarten?	23
1. Ist Nachhaltigkeit ein relevantes Auswahlkriterium der Unternehmen?	23
2. Welche Nachweise fordern Unternehmen von Agenturen?	26
3. Werden die Nachhaltigkeitsanforderungen wachsen?	28
III. Was können Agenturen tun, um als nachhaltig wahrgenommen zu werden?	30
1. In welchen Dimensionen wird Nachhaltigkeit betrachtet?	30
2. Was wünschen sich Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit von Agenturen?	32
3. Worauf sollten Agenturen in ihrer Kommunikation achten?	33
Fazit - Für welche Werte werden Agenturen stehen?	34

Vorwort

„Walk the talk“ ist als Redewendung weithin bekannt. Nicht nur kommunizieren, sondern auch danach handeln.

Aber was sich so leicht sagt, hat es in sich. Denn auch Kommunikationsagenturen sind in den vergangenen Monaten und Jahren mehr und mehr gefordert, Verantwortung zu übernehmen. Sich mehr dem „walk“ und weniger dem „talk“ zu widmen.

Der Grund dafür liegt auf der Hand. Neben großen Themen wie dem „War for talents“ und der rasanten Entwicklung von künstlicher Intelligenz ist Nachhaltigkeit allem übergeordnet. Denn im Kern geht es um die Sicherstellung einer lebenswerten Zukunft auf diesem Planeten.

Die große Herausforderung dabei? Unser Kerngeschäft! Wir sorgen mit unserer Kommunikation dafür, dass immer mehr, immer schneller, immer grenzenloser konsumiert wird. Deshalb wird es höchste Zeit, ernsthaft zu reflektieren.

Dazu eine erste Zahl: 53 Prozent aller „Green Claims“ sind vage, irreführend oder unfundiert. Ein Ergebnis, dass die EU 2022 präsentierte.¹ Heißt konkret, dass mehr als die Hälfte aller Nachhaltigkeitsbotschaften den essenziellen „Walk“-Aspekt vermissen lassen und verbrauchertäuschendes Greenwashing dominanter wird. Ein unüberhörbar lautes Alarmsignal für alle, die Kommunikation im Kundenauftrag betreiben. Und für die Behörden ein Grund mehr, regulierend einzugreifen. Mit der geplanten „Green Claims Directive“ der EU sollen irreführende Umweltaussagen ein für alle Mal vom Markt verschwinden.² Mit enormen Konsequenzen für unsere Branche.

Das ist nur ein Beispiel von vielen. Es zeigt, wie stark verantwortungsvolle Kommunikation in den vergangenen Jahren vernachlässigt wurde. Die Konsequenz daraus ist vielschichtig. Auf Konsument*innenseite schwindet das Vertrauen in Nachhaltigkeitsversprechen der Unternehmen³ und Marken. Von staatlicher Seite kommen nicht nur kommunikations-spezifische Anforderungen wie die angesprochene „Green Claims Richtlinie“ auf uns zu. Auch weitere Initiativen wie das Lieferkettengesetz⁴ oder die verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung⁵ machen freiwillige

¹ European Commission (2022): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022SC0085>

² European Commission (2023): https://environment.ec.europa.eu/publications/proposal-directive-green-claims_en

³ 67% der Deutschen vermuten das hinter den Nachhaltigkeitsversprechen der Unternehmen Greenwashing steckt, Dynata via welt.de (2022): <https://www.welt.de/wirtschaft/article242010211/Nachhaltigkeit-Mehrheit-der-Deutschen-vermutet-Greenwashing-bei-Firmen.html>

⁴ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2023): <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/Gesetz-Unternehmerische-Sorgfaltspflichten-Lieferketten/gesetz-unternehmerische-sorgfaltspflichten-lieferketten.html>

⁵ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Referat „CSR“ (2023): <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Politik/CSR-in-der-EU/Corporate-Sustainability-Reporting-Directive/corporate-sustainability-reporting-directive-art.html>

Transformation immer häufiger zur gesetzlichen Pflicht. Und weite Teile der Gesellschaft fordern immer lauter effektive Maßnahmen ein, um dem Klimawandel etwas entgegenzusetzen.

Auch Agenturen können, nein, sollten jetzt handeln. Die wesentlichen Ansatzpunkte dafür liegen auf der Hand. Andererseits stehen Agenturen wie alle anderen Unternehmen vor der Aufgabe, selbst ganzheitlich Nachhaltigkeit umzusetzen. Viel wichtiger ist der Einsatz im Sinne der Kunden - für Kommunikation, die zum Motor für nachhaltiges Handeln wird. Als Gegengewicht zur omnipräsenten Konsummaxime.

Wie GWA-Präsidentin Larissa Pohl Anfang des Jahres verkündete, hat sich auch der GWA 2023 das nachhaltige Marketing als Schwerpunktthema gesetzt, weil es ein radikales Umdenken für alle, Marketer*innen und Agenturen, braucht. Mit dem neuen Vorstandsressort Nachhaltigkeit und der Gründung des Forums Nachhaltigkeit im Juli 2022 stellen wir uns in den vergangenen Monaten vermehrt die Frage, wie wir als führender Gesamtverband der Kommunikationsbranche nachhaltige Transformation unterstützen und begleiten können. Mit dem GWA GREEN GUIDE haben wir Anfang des Jahres einen Leitfaden bereitgestellt. Der GWA KUNDENMONITOR führt unser Nachhaltigkeitsengagement fort: mit der branchenübergreifenden Befragung von Kunden zum Status Quo und den Anforderun-

gen an Agenturen innerhalb der nachhaltigen Transformation.

Die Studie hilft, Erwartungen von Kunden zu verstehen und sich so „futureproof“ aufzustellen. Auf den folgenden Seiten wird einmal mehr deutlich, dass es JETZT Zeit ist, als New Agency des Wandels aktiv zu werden. Das heißt: Anstehende Nachhaltigkeitsaufgaben proaktiv anzugehen und die Erkenntnisse unserer Studie sowohl kreativ als auch innovativ für das Agenturportfolio zu nutzen. Eine große Chance, um Handlungs- und Entwicklungsräume der Nachhaltigkeit in die potenziellen Kundenbeziehungen zu integrieren. Und neue Geschäftsfelder mit neuen Beratungs- und Dienstleistungsangeboten zu erschließen.

Der Blick in den Spiegel zeigt uns, dass wir eigentlich bereits einen Schritt weiter sein sollten. Mehr walk, weniger talk. Lasst uns mit unseren Kund*innen gut vorbereitet ins Gespräch gehen und die Transformation gemeinsam gestalten. Talk, what you really walked.

Ina von Holly
Vorständin Ressort Nachhaltigkeit

Warum jetzt eine Studie zu Nachhaltigkeit vom GWA?

Nachhaltigkeit ist dringlich. Bei näherer Beschäftigung mit dem Status quo wird klar: Wirtschaft und Gesellschaft sind auf dem Weg. Was bei der Definition von Nachhaltigkeit beginnt, setzt sich bei der Umsetzung in Unternehmen über die begleitenden Kommunikationsagenturen fort und endet bei den Konsument*innen. Wir befinden uns am Anfang einer Reise – auch wenn schon viele Menschen verständlich von Nachhaltigkeit sprechen.

Immer wieder sind es dabei die Konsument*innen, die Nachhaltigkeit einfordern. Gleichzeitig haben die Krisen gezeigt, dass das Nachhaltigkeitsengagement spätestens dann seine Grenzen findet, wenn das Preisempfinden gestört wird.

Und die Unternehmen? Auch sie mussten zwischendurch neu priorisieren. In unsicherer Lage hat die Gewährleistung der Betriebsicherheit höchste Priorität, indem die Lieferketten und die Energieversorgung sichergestellt werden.

Im Grunde sind die aktuellen Krisen auch ein Test dafür, wie ernst es verschiedenste Akteure mit Nachhaltigkeit meinen: Wollen Gesellschaft, Politik und Unternehmen wirklich die Transformation in eine grüne Wirtschaft?

Das Messen und Bewerten von Entwicklungen ist angesichts dieser Herausforderungen enorm wichtig. Der GWA hat die vorliegende Studie mit INNOFACT aus mehreren Gründen umgesetzt. Er wollte wissen:

- Was meinen und verstehen Unternehmen, wenn sie von Nachhaltigkeit sprechen?
- Wie weit fortgeschritten sehen sich die Unternehmen in Bezug auf Nachhaltigkeit?
- Wie ordnen Unternehmen den Nachhaltigkeits-Status-Quo von Agenturen ein?
- Inwieweit spielt Nachhaltigkeitsengagement von Agenturen schon eine Rolle im Auswahlprozess bzw. ist ein Wettbewerbsvorteil?
- Fordern Unternehmen schon heute bzw. perspektivisch in zwei bis vier Jahren Nachhaltigkeitsengagement und -expertise ein?

Wo stehen die Konsument*innen?

Verbraucher*innen sind für die Unternehmen oftmals nicht klar zu verorten, was Einstellungen und Umsetzungen angeht. Dies belegt die Studie auf den folgenden Seiten. Nachhaltigkeit zieht sich beim Konsum nicht wie ein roter Faden durch das Verhalten. Während bei Lebensmitteln kein Weg an Nachhaltigkeit vorbeizugehen scheint, sind einige andere Produktkategorien wie Autos oder Telekommunikation mehr oder weniger außen vor. Für Unternehmen sind die Verbraucher*innen damit eher schwer ausrechenbar.

„Wenn es um die Hardware und den täglichen Komfort geht, machen viele Konsument*innen dann doch nicht die Abstriche hinsichtlich der Nachhaltigkeit.“

*(Entscheider*innen
Telekommunikationsunternehmen)*

Wo stehen die Unternehmen?

Die Unternehmen wissen: Neben den steigenden, manchmal unkonkreten Anforderungen der Kund*innen hinsichtlich Nachhaltigkeit verlangen die gesellschaftlichen Entwicklungen mindestens mittelfristig eine Beschäftigung mit dem Thema. 78 Prozent der befragten Unternehmen sehen sich in ihren Bemühungen um Nachhaltigkeit eher fortgeschritten oder sehr fortgeschritten. 63 Prozent kommunizieren das Thema Nachhaltigkeit aktiv – allerdings immer unter der Maßgabe, bloß kein Greenwashing zu betreiben. Auch das zeigt die Studie: Die Angst, hier ins Blickfeld der Konsument*innen zu geraten, ist groß.

„Nachhaltigkeit wird gar nicht so intensiv kommuniziert, da die Geschäftsführung komplett gegen Greenwashing ist – sie will lieber Gutes tun und nicht darüber reden.“
(Entscheider*innen Lebensmittelunternehmen)

Zusammenfassend lautet die Ausgangssituation der Untersuchung: Die Konsument*innen handeln nicht konsistent, während die Unternehmen schon mehrheitlich in Vorleistung gehen, um das Thema Nachhaltigkeit umzusetzen. Wie Agenturen in diesem Umfeld agieren sollten, zeigt die vorliegende Studie.

Aufbau der Studie: Wie sind wir vorgegangen?

Bei einem so vielschichtigen Thema bietet es sich an, auch im Untersuchungsdesign vielschichtig vorzugehen. Zuerst wurden daher in einem quantitativen Untersuchungsdesign 312 Entscheider*innen in Unternehmen befragt, um sowohl das Verständnis von Nachhaltigkeit als auch den Fortschritt der Umsetzung in den eigenen Unternehmen abzufragen. In einem weiteren Teil der Studie wurde dann abgefragt, inwieweit die Umsetzung von Nachhaltigkeit in den Agenturen eine Rolle bei der Auswahl darstellt. Zielgruppe waren hier Entscheider*innen in Unternehmen im mittleren Management, die beim Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen involviert sind sowie beim Einkauf von Agenturleistungen.

In einem zweiten Schritt wurden diese Ergebnisse anhand von 26 Tiefeninterviews überprüft. Abschließend gab es in Hamburg im Rahmen einer ersten exklusiven Ergebnispräsentation eine Diskussion der Ergebnisse aus quantitativem und qualitativem Studienteil unter Entscheider*innen aus Agenturen, Unternehmen und Pitchberatungsgenturen.

STUDIENSTECKBRIEF

Auftraggeber: GWA als Verband der führenden Kommunikationsagenturen in Deutschland

Durchführendes Institut: INNOFACT AG

Methoden:

Quantitativ: Online-Interviews (CAWI)

Qualitativ: Tiefeninterviews per Zoom

Untersuchungszeitraum: 26. Oktober 2022 bis 23. Februar 2023

Stichprobe Quantitativ: Bevölkerungsrepräsentatives Screening im Hinblick auf Geschlecht, Alter und Bildung. Befragte, die dann zur Hauptbefragung zugelassen wurden (Nettostichprobe).

Zielgruppe: Entscheider*innenlevel im Unternehmen (mind. mittleres Management) im Bereich Einkauf, Marketing, HR, Kommunikation, Nachhaltigkeitsmanagement, Produktmanagement, Produktion / Herstellung, F&E / Produktentwicklung / Innovation sowie involviert beim Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen sowie beim Einkauf von Agenturleistungen (Kommunikations- / Werbeagenturen). n=312

Stichprobe Qualitativ: Entscheider*innen wie beschrieben aus insgesamt 9 Branchen: Automotive, B2B, Banken / Finanzen, Handel, Telekommunikation, Lebensmittel und Genussmittel, Öffentlicher Sektor, Pharmazie, Pitchagenturen. n=26

10 Kernergebnisse auf dem Weg zur futureproof Agency

1. Die Definition des Nachhaltigkeitsbegriffs zeigt eine gewisse Unschärfe.

Ein ökologisches und ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis (Environmental, Social, Governance – ESG) stehen sich (noch) gegenüber. Die Betonung des rein Ökologischen im Nachhaltigkeitsbegriff ist bei den befragten Unternehmensvertreter*innen stark präsent. Das engt die Handlungsfelder aller Akteure inklusive der Agenturen ein.

2. Kund*innen zeigen kein stringent nachhaltiges Kaufverhalten.

Die Kund*innen fordern Nachhaltigkeit zwar ein. Diese Einstellung entspringt keiner durchgängig belastbaren Haltung. Die Ansprüche bezüglich Nachhaltigkeit hängen sowohl von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als auch von den Produktkategorien und Branchen ab.

3. Die Relevanz von Nachhaltigkeit ist nicht in allen Branchen hoch.

Die Relevanz von nachhaltigem Konsum für Kund*innen beurteilen die befragten Unternehmen sehr unterschiedlich. In den meisten Branchen sprechen die Unternehmensvertreter*innen von einer niedrigen bis mittleren Relevanz.

4. Kommunikation nachhaltiger Aktivitäten und Vermeidung von Greenwashing haben hohe Priorität.

Die Unternehmen sehen sich gesellschaftlich in der Pflicht, zur eigenen Nachhaltigkeit zu kommunizieren. Dabei begleitet die Befragten häufig die Sorge, unbeabsichtigt Greenwashing zu betreiben.

5. Nachhaltige Unternehmen haben im Auswahlprozess noch nicht die Anforderung nach einer nachhaltigen Agentur.

Es lässt sich kein Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeit eines Unternehmens und dem Stellenwert, den es der Nachhaltigkeit bei der Agenturauswahl beimisst, feststellen. Nur ein Drittel der Befragten fordert im Auswahlprozess, dass die Agenturen nachhaltig handeln sollten. Und das, obwohl sich Unternehmen zu 78 Prozent als eher oder sehr fortgeschritten in Sachen Nachhaltigkeit bezeichnen.

6. Nachweise für die Nachhaltigkeitsleistung der Agenturen spielen bisher keine große Rolle.

Formale Nachweise zu Nachhaltigkeit wie ISO-Normen sind bisher nur für ein Drittel der befragten Unternehmen wichtig. Kommunikation und Vertrauen in Bezug auf Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie Expertise sind wichtiger. Das Nachhaltigkeitsmanagement von Agenturen wird vor allem anhand deren öffentlicher Kommunikation beurteilt.

7. Das eigene Nachhaltigkeitsengagement wird für Agenturen wichtig und muss jetzt angepackt werden.

60 Prozent der befragten Unternehmen prognostizieren, in spätestens vier Jahren Agenturen ohne Nachhaltigkeitsengagement von Aufträgen auszuschließen. Insbesondere der gesellschaftliche Druck wird weiter wachsen.

8. Agenturen haben viele Möglichkeiten, Nachhaltigkeit sichtbar umzusetzen.

Agenturen können auf vier Ebenen zeigen, inwiefern sie sich für Nachhaltigkeit engagieren. Dazu zählen die Nachhaltigkeit der Agentur, die Nachhaltigkeit der Dienstleistung/des Produkts, die Fähigkeit zur Nachhaltigkeitskommunikation und die Nachhaltigkeitsexpertise.

9. Auch Agenturen stecken im Nachhaltigkeits-Greenwashing-Dilemma.

Unternehmen suchen nachhaltige Agenturen. Aber die Darstellung als nachhaltige Agentur ruft bei manchen Unternehmen Skepsis hervor. Das Bild ähnelt im Grunde dem der Endkonsument*innen: Die Forderung nach Nachhaltigkeit steht im Raum, gleichzeitig werden Unternehmen, die diese einlösen, genau beobachtet.

10. Nachhaltigkeit ist eine Chance, um bekannte wie neue Produktfelder für Agenturen zu erschließen.

Unternehmen haben bereits heute Wünsche für verschiedenste „Nachhaltigkeits-Dienstleistungen“. Hierunter fallen Paradedisziplinen wie Image- und Produktkampagnen, Kommunikation und PR. Aber auch spezifischere Wünsche wie Nachhaltigkeitsberichterstattung, Beratung zu klimaorientiertem Handeln oder Empfehlungen für den Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements.

I. Status quo der Nachhaltigkeit in Unternehmen

Im ersten Kapitel fokussieren wir uns auf den Nachhaltigkeitsblick der Unternehmen. Neben dem Nachhaltigkeitsverständnis betrachten wir die Anforderungen der Kund:innen und die Branchenspezifika. Abschließend gehen wir auf die Rolle von Nachhaltigkeitskommunikation ein.

1. Was heißt Nachhaltigkeit und wie ist sie verankert?

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit wächst. In der vorliegenden Studie sehen sich bereits 78 Prozent der befragten Unternehmen eher oder sehr weit fortgeschritten in der Umsetzung von Maßnahmen. Sollte also noch über die Begrifflichkeit diskutiert werden? Tatsächlich ist das Bild uneinheitlich. Es gibt im Kern zwei Definitionen zu Nachhaltigkeit: Die eine thematisiert die ökologische Komponente, die andere den Dreiklang aus Umwelt, Sozialem und Unternehmensführung (Environmental, Social, Governance – ESG). Dabei zeigt die Studie auch: Je intensiver sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit beschäftigen, desto eher wird sie im Sinne der ESG-Definition ganzheitlich verstanden.

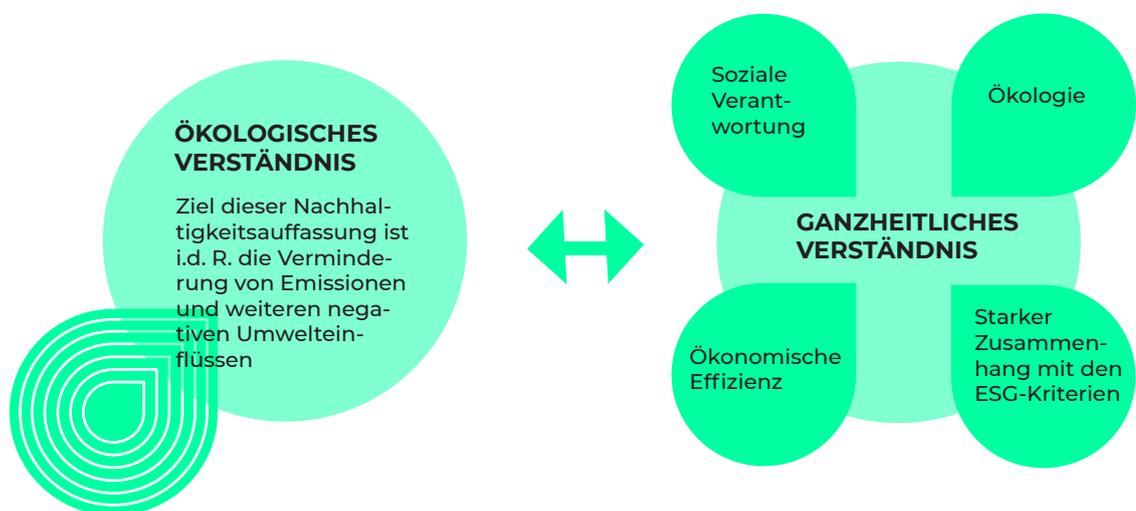


Abbildung 1: Nachhaltigkeit unterscheidet sich in zwei grundlegende Auffassungen bei Unternehmen

Nachhaltigkeit wird unterschiedlich genutzt und interpretiert. Eine gewisse Schiefelage in der Diskussion entsteht, weil noch zu häufig die ökologische Dimension dominiert. Unternehmen glauben, nur dann nachhaltig zu sein, wenn sie Umweltaspekte thematisieren.

„Nachhaltigkeit hat drei Bestandteile: den ökologischen, den ökonomischen und den menschlichen; wir als Unternehmen fokussieren uns dabei auf den ökologischen Teil.“
(Entscheider*in Lebensmittelunternehmen)

Irreführende Werbung spielt dabei ebenso eine entscheidende Rolle bei der Verbreitung falscher Vorstellungen von Nachhaltigkeit. Unternehmen verwenden Begriffe wie „ökologisch“, „nachhaltig“ oder „grün“, um Produkte mit möglicherweise nur geringfügig umweltfreundlichen Merkmalen zu bewerben. Bereits in einer Studie der EU-Kommission aus dem Jahre 2022 wurden 53,3 Prozent der geprüften Umweltaussagen in der EU als vage, irreführend oder unfundiert beurteilt. 40 Prozent der Aussagen waren nicht belegt.⁶ Dies führt dazu, dass Verbraucher glauben, sie würden eine positive

Wirkung auf die Umwelt erzielen, obwohl sie möglicherweise keinen messbaren Beitrag leisten.

Was noch schwerer wiegt: Zusätzlich fokussiert irreführende Werbung von Unternehmen oft auf Einzelaspekte der Nachhaltigkeit. Dazu gehören beispielsweise die Verpackung oder der Energieverbrauch. Andere wichtige Faktoren werden vernachlässigt. Dadurch entsteht ein verzerrtes Bild von Nachhaltigkeit, das die Komplexität des Themas nicht angemessen widerspiegelt.

78 Prozent der Unternehmen sehen sich bei Nachhaltigkeit fortgeschritten

Wie wird der Fortschritt in Richtung Nachhaltigkeit eingeschätzt? Die meisten befragten Unternehmen sehen sich bei der eigenen Umsetzung von Nachhaltigkeit und dem Stellenwert, den sie ihr beimessen, gut aufgestellt. Oft nimmt man sich

selbst sogar als überdurchschnittlich gut wahr. Dennoch: Kein Unternehmen sieht sich am „Ende der Reise“ angekommen: Das Optimierungspotenzial wurde insbesondere in den Tiefeninterviews immer wieder thematisiert.

Finden Sie die Bemühungen Ihres Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit ausreichend?



Wie weit fortgeschritten würden Sie Ihr Unternehmen beim Thema Nachhaltigkeit einstufen?



Abbildung 2: Je drei Viertel der Befragten sehen ihr Unternehmen als (eher) fortgeschritten an und halten diesen Fortschritt auch (eher) für ausreichend. (Basis: n=312 / Werte in %)

⁶ European Commission (2022): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52022SC0085>

Relevant dabei ist, welche Personen auf den Entwicklungsstand schauen. Je höher die Befragten in der Hierarchie angesiedelt sind, desto weniger wird Optimierungspotenzial gesehen. In den Tiefeninterviews im Top-Management wurde praktisch nie Nachholbedarf erkannt. Ganz im Gegenteil: Man sieht sich in der Rolle des Verstehers und des Ursprungs für die Nachhaltigkeitsbemühungen. Also kein Nachholbedarf? Doch, dieser wird insbesondere in den unteren Hierarchiestufen gesehen. Das bedeutet: Dort, wo die Umsetzung passiert, weiß man um die wirklichen Herausforderungen. Und noch eines: Je eher Unternehmen bereits in der Tiefe mit Nachhaltigkeit befasst sind, wie etwa Bio-Hersteller, desto kritischer ist man mit sich selbst und weiß um die noch zurückzulegende Wegstrecke.

Zusammenfassend lässt sich also schlussfolgern, dass in den oberen Hierarchieebenen, wo weniger vertiefte Kenntnis im Detail herrscht, die eigene Kompetenz wesentlich höher eingestuft wird, als sie ist. Das gleiche gilt für Organisationen, die in Sachen Nachhaltigkeit noch nicht so weit fortgeschritten sind. (Dunning-Kruger-Effekt)

Der Dunning-Kruger-Effekt beschreibt die Tendenz wenig kompetenter Personen oder Organisationen, das eigene Wissen und Können zu überschätzen.

Wie ist Nachhaltigkeit in den Unternehmen verankert?

Nachhaltigkeit ist bei den befragten Unternehmen bereits zu etwas über der Hälfte in der Unternehmensstrategie festgeschrieben. Es gibt den festen Plan, loszulaufen und Nachhaltigkeit umzusetzen. 42 Prozent halten das bereits in Nachhaltigkeitsberichten fest.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine mit Zielen versehene Nachhaltigkeitsstrategie?



(Basis: n=273 / Werte in %)

Erstellt Ihr Unternehmen bereits einen Nachhaltigkeitsbericht?



Abbildung 3: Nachhaltigkeitsstrategien und -berichte werden von fast der Hälfte der Befragten erstellt. (Basis: n=312 / Werte in %)

Nachhaltigkeitsstrategien finden sich vor allem in größeren Unternehmen und solchen, die ambitionierte Nachhaltigkeitsziele verfolgen. In Konzernen kann es dabei mehrere Strategien geben: eine konzern- bzw. unternehmensweite oder markenspezifisch angepasste Strategie. Oft kommen die wesentlichen Vorgaben von der Konzernspitze und lassen den einzelnen Unternehmen und Bereichen im Konzern gewissen Spielraum. In aller Regel sind verbindliche Ziele sowie Meilensteine enthalten.

Was sind die Gründe für eine fehlende Nachhaltigkeitsstrategie? Vor allen Dingen spielt die Unternehmensgröße eine Rolle. Je kleiner das Unternehmen, desto seltener existiert eine Strategie. Mitunter fehlt die Auseinandersetzung mit dem Thema vollständig. Gelegentlich liegen anstelle von Strategien „nur“ Maßnahmenpläne vor.

„Eine Strategie ist immer schnell geschrieben, der Maßnahmenplan ist aber das wichtigere.“
(Entscheider*in Lebensmittelunternehmen)

Was sind Anlässe für nachhaltiges Handeln?

In der quantitativen Befragung stechen zwei Effizienzthemen in den Top 5 hervor: Ressourcenschonung und Kostenersparnis. Beides sind ökologische Hebel. Das zeigt, wie sehr Nachhaltigkeit auch wirtschaftlich getriggert wird und sinnvoll sein kann. Nachhaltigkeit kann Effizienzsteigerung bedeuten.

Top 5 Gründe für nachhaltiges Handeln bei Unternehmen



Abbildung 4: Die meistgenannten Gründe für nachhaltiges Handeln setzen sich aus extrinsischen, aber auch intrinsischen Motivatoren zusammen. (Basis: n=312 / Werte in % / Mehrfachnennungen möglich)

Insbesondere als Reaktion auf die Nachhaltigkeitsanforderungen von Kund*innen werden Imagegründe genannt (Rang 4). Ein ganzes Bündel an Managementthemen umfasst der Aspekt Unternehmenskultur (Rang 3). Inbegriffen sind hier intrinsische Motivationen. So beispielsweise die Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit Teil der Unternehmensstrategie und Grundlage für langfristigen Erfolg sein kann. Ebenso kann Nachhaltigkeit zur DNA gehören, etwa in den Branchen Pharma und Lebensmittel.

„Nachhaltigkeit ist etwas Essentielles, das keinen konkreten Auslöser braucht.“
(Entscheider*in Pharmaunternehmen)

Neben den Motivatoren, die Unternehmen in ihrem Nachhaltigkeitsfortschritt antreiben, wurde in den Interviews teilweise von konkreten Auslösern dieser Bemühungen gesprochen. Zur plötzlichen Beschäftigung mit dem Thema führten etwa betriebsinterne Anpassungen, wie Wechsel in der Führungsebene. In speziellen Fällen waren jedoch auch öffentliche Umweltskandale der Auslöser. Aber: viele Unternehmen konnten solche Auslöser nicht benennen, vielmehr berichteten sie von einer kontinuierlichen Entwicklung.

Und wodurch wird Nachhaltigkeit verhindert? Die Top-5-Gründe sind durchaus bekannte Managementthemen wie fehlendes Bewusstsein im Top-Management, fehlende finanzielle Ressourcen, fehlendes Know-how im Unternehmen, fehlende Akzeptanz und, last but not least, mangelnde personelle Ressourcen.

„Zusatzkosten sind eine große Hürde. Da muss die Politik meines Erachtens gegensteuern.“
(Entscheider*innen B2B-Unternehmen)

Top-5 Barrieren bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit

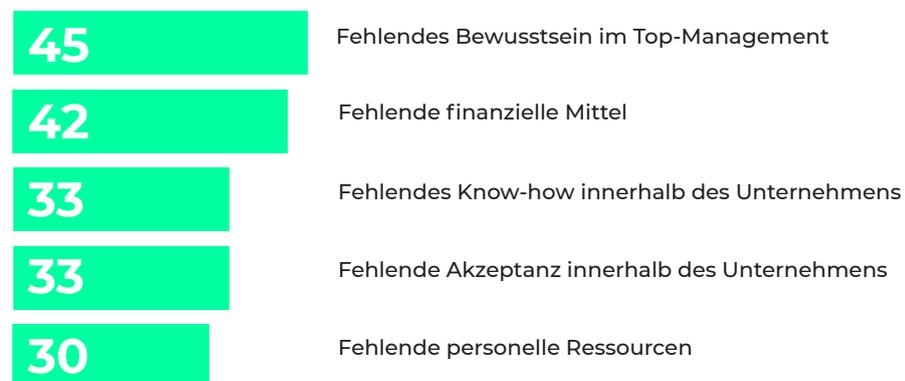


Abbildung 5: Barrieren sieht man vor allem intern - es fehlen die richtigen Voraussetzungen für die Umsetzung von mehr Nachhaltigkeit. (Basis: n=312 / Werte in % / Mehrfachnennungen möglich)

Der Unterschied zwischen Barriere und Treiber ist oft nicht trennscharf. Was für das eine Unternehmen ein Hindernis darstellt, kann für das andere förderlich sein. Ein häufig genanntes Beispiel dafür sind regulatorische Anforderungen. Klare Treiber sind dagegen etwa interne Anforderungen, unumstrittene Barrieren beispielsweise zusätzliche Kosten.



Abbildung 6: Während manche Aspekte klar als Barriere oder Treiber identifiziert werden, können andere je nach Standpunkt beide Rollen einnehmen

Wird Nachhaltigkeit als Funktion in Unternehmen betrachtet, zeigt sich ein Mangel an Nachhaltigkeitsverantwortlichen. Nur 26 Prozent der Befragten geben an, dass Nachhaltigkeit von einer eigenen Abteilung verantwortet wird. Und nur 25 Prozent können Nachhaltigkeitsbeauftragte nennen. Ohne explizite personale Power aber fehlt eine wirksame Verankerung im Unternehmen.

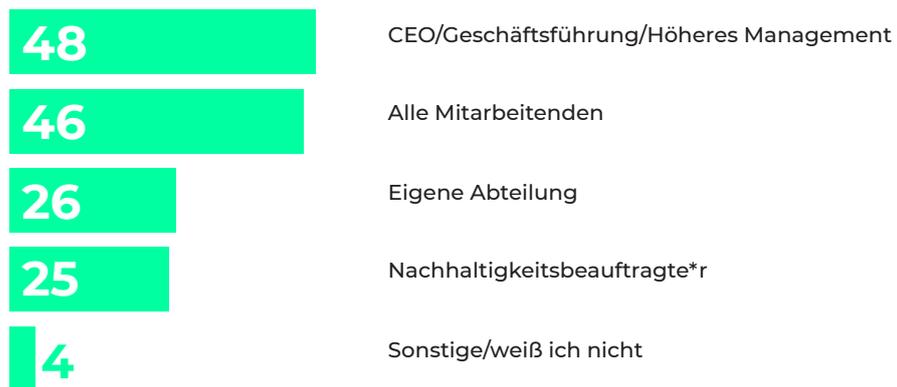


Abbildung 7: Nachhaltigkeitsbeauftragte sind wenig verbreitet. Die Verantwortung liegt meist bei der Geschäftsführung bzw. allen Mitarbeitenden. (Basis: n=312 / Werte in % / Mehrfachnennungen möglich)

Die Fragestellungen in den Tiefeninterviews machen weitere wichtige Barrieren deutlich, darunter ...

- Produkteigenheiten (lange Produktzyklen, nicht nachhaltige Bestandteile)
- technische Hürden (fehlende nachhaltige Alternativen)
- mangelnde Verfügbarkeit nachhaltiger Rohstoffe und Technologien
- aufwändige/teure Erfassung und Quantifizierung des Footprints
- schwer erkennbare bzw. mangelnde Kund*innenrelevanz
- fehlende einheitliche rechtliche Definition und Taxonomie

Und, ganz wichtig: Greenwashing

Gerade die drei letztgenannten Gründe sind spannend und bedürfen einer näheren Betrachtung. Die fehlende einheitliche Definition fand bereits Erwähnung. Auf Kundenrelevanz und Greenwashing wird noch intensiv einzugehen sein. In den Tiefeninterviews waren sich die Unternehmen größtenteils einig: Nachhaltigkeit muss betriebswirtschaftlichen Zielen unterliegen. „Geld verdienen“ steht in Unternehmen zur Sicherung der Existenz an oberster Stelle.

„Wenn wir kein Geld verdienen könnten, würde es uns auch nicht mehr geben. Wir müssen schon auch erfolgreich am Markt sein.“ (Entscheider*in Banken)

Kurz- und mittelfristig darf Nachhaltigkeit nicht alle anderen Ziele überlagern, langfristig muss man nachhaltig werden. Beides sind zwingende Voraussetzungen, um dauerhaft zu überleben. Nachhaltigkeit kann umgekehrt ein Nebeneffekt der Wirtschaftlichkeit sein, da Effizienzsteigerungen in der Regel auch zu geringerem Ressourcenverbrauch führen. Immer wieder werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen als „Investition in die [eigene] Zukunft“ angesehen.

„Manchmal muss die Nachhaltigkeit ein Stück weit der Wirtschaftlichkeit oder der Umsetzbarkeit weichen.“ (Entscheider*in Lebensmittelunternehmen)

2. Die Kund*innen aus Unternehmensperspektive: Von „Alles soll“ bis „Nichts muss“

Die Studie zeigt, dass Anforderungen der Kund*innen an Unternehmen und deren Angebote hinsichtlich Nachhaltigkeit sehr unterschiedlich sind. So berichten die Unternehmen, gefragt nach der Nachhaltigkeitsrelevanz bei der eigenen Kundenschaft, dass das Spektrum sehr breit ist. In bestimmten Branchen ignoriert ein Teil der Kund*innen Nachhaltigkeit regelrecht, für andere ist sie ein „Nice-to-Have“ und manche richten ihre Kaufentscheidungen danach aus. Homogenität war hier

in den Tiefeninterviews die Ausnahme. Sie ist nur in spezialisierten Teilbranchen – klassisch etwa bei Bio-Lebensmitteln – zu finden. Erkenntnisreich ist die nähere Betrachtung der Anforderungen: Zumeist werden diese vorwiegend an Produkte oder Dienstleistungen gerichtet, wobei man Nachhaltigkeit primär im Sinne der Ökologie auslegt. In den Tiefeninterviews sagten die befragten Unternehmensvertreter*innen häufig, dass von Seiten der Konsument*innen in erster Linie ressourcenschonende Produkte und Verpackungen erwünscht sind.

Wie relevant sind Nachhaltigkeitsbemühungen in Richtung Kunden*innen?

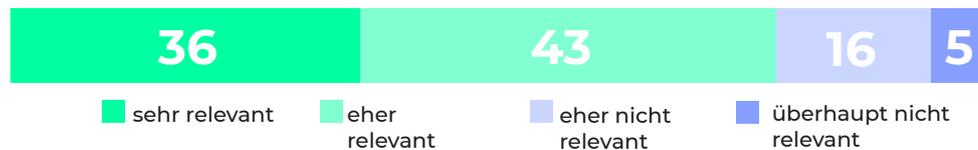


Abbildung 8: 36 Prozent der Unternehmen bezeichnen Nachhaltigkeit als sehr relevant im Hinblick auf die Kund*innen. Mit 43 Prozent gibt es einen größeren Block, der eher indifferent ist und es für „eher relevant“ hält. (Basis: n=312 / Werte in %)

! Say-Do-Gap beschreibt die Tatsache, dass das Einkaufsverhalten der Menschen zum Teil deutlich im Widerspruch zur formulierten Relevanz von Nachhaltigkeit steht. Das stellt die Forschung insbesondere beim Thema Nachhaltigkeit regelmäßig vor Schwierigkeiten, die echten Motive zu analysieren.

Während mehr als ein Drittel der Befragten bereits eine hohe Kundenrelevanz wahrnimmt, zeigt der überwiegende Anteil mit 43 Prozent ein gewisses Dilemma: Nachhaltigkeit ist „eher relevant“ aber noch nicht „sehr relevant“ – siehe Grafik. Hier ist noch Raum für Entwicklung. Die Heterogenität der Kundenanforderungen wird weiter verstärkt durch eine der zentralen Herausforderungen der Unternehmen-Kunden-Beziehung: den Say-do-Gap.

„Konsument*innen wollen, dass alles regional und Bio ist. Sie wollen aber auch, dass es 39 Cent kostet.“

(Entscheider*in Lebensmittelunternehmen)

Die geäußerten Präferenzen weichen teils drastisch vom tatsächlichen Einkaufsverhalten ab. Denn kommt es zu einer echten Kaufentscheidung, gewinnen die „klassischen“ Kriterien Oberhand. Es zeigt sich, dass der Preis und die eigene Convenience bei der Kaufentscheidung dominieren. Neben zahlreichen anderen Facetten, die in Summe mehr wiegen als Nachhaltigkeit.

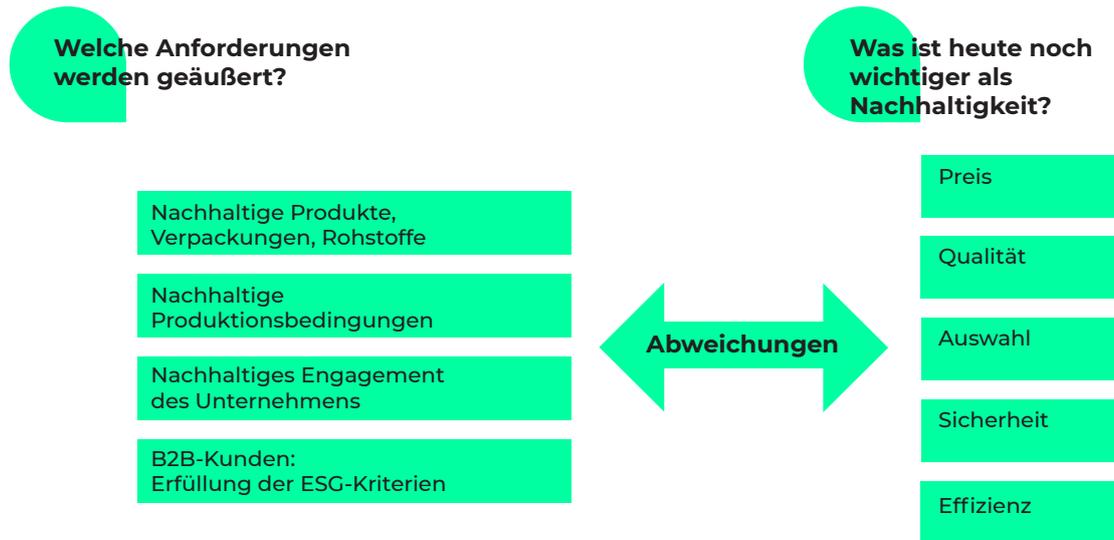


Abbildung 9: Die Wahrnehmung der Unternehmensvertreter*innen in den Tiefeninterviews zeigen, dass die Kunden*innen auf nachhaltige Produkteigenschaften schauen. Noch wichtiger ist allerdings der Preis.

Die hohe Relevanz des Preises sollte in den aktuellen wirtschaftlichen Kontext gesetzt werden. Die Inflation und generelle geopolitisch-ökonomische Unsicherheiten lassen die Priorität von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen gegenwärtig etwas sinken. Dennoch: Preissensitiv sind Konsument*innen immer.

„Das hat mit den äußeren Umständen zu tun. Wenn es den Leuten gut geht und wir eine gute Einkommens- und Sozialstruktur haben, ist es relativ einfach, das Thema Nachhaltigkeit zu unterstützen.“ (Entscheider*in Banken)

Wie werden sich die Nachhaltigkeitsanforderungen entwickeln?

Einig sind sich die befragten Unternehmen darin, dass die Relevanz von Nachhaltigkeit steigen wird. Die Erholung der wirtschaftlichen Lage wird wieder zu einem stärkeren Fokus auf Nachhaltigkeit bei Verbraucher*innen und Unternehmen führen.

Einflussnehmende Faktoren

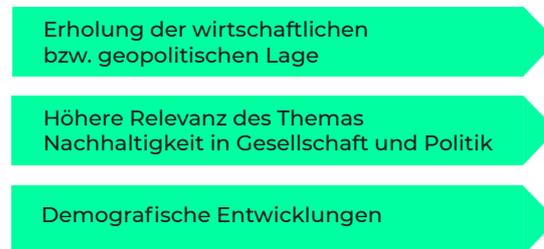


Abbildung 10: Drei Faktoren, die in den Tiefeninterviews eine hohen Impact auf die Nachhaltigkeitsanforderungen haben.

Die schon seit Jahren zu beobachtende steigende Relevanz des Themas wird also ungebrochen fortgeschrieben werden. Dabei machen sowohl gesetzliche Regelungen durch die Politik Druck als auch die sich wandelnde Haltung in der Gesellschaft.

„Wir glauben, dass das Thema Nachhaltigkeit an Relevanz gewinnt. Wir wachsen in eine Generation hinein, für die das immer entscheidender ist. Diese Generation wählt irgendwann auch ihre Einkaufsstätte danach aus.“ (Entscheider*in Handelsunternehmen)

Verstärkt wird Letzteres durch die demografische Entwicklung: Jüngere Generationen werden grundsätzlich als fordernder und stärker engagiert im Bereich Nachhaltigkeit angesehen.

3. Die Branchenperspektive: In welchen Sektoren ist Nachhaltigkeit wirklich relevant?

Der Umfang der umgesetzten Maßnahmen hängt von zwei Faktoren ab: dem Commitment und der Größe des Unternehmens. Tendenziell setzen größere Unternehmen bzw. Konzerne mehr und aufwendigere Maßnahmen um. Dabei hängt die Konsequenz der Maßnahmenumsetzung, gemessen an der Unternehmensgröße, mit dem Commitment zur Nachhaltigkeit zusammen. |

Top 3 der meistgenannten Nachhaltigkeitsmaßnahmen in den verschiedenen Bereichen

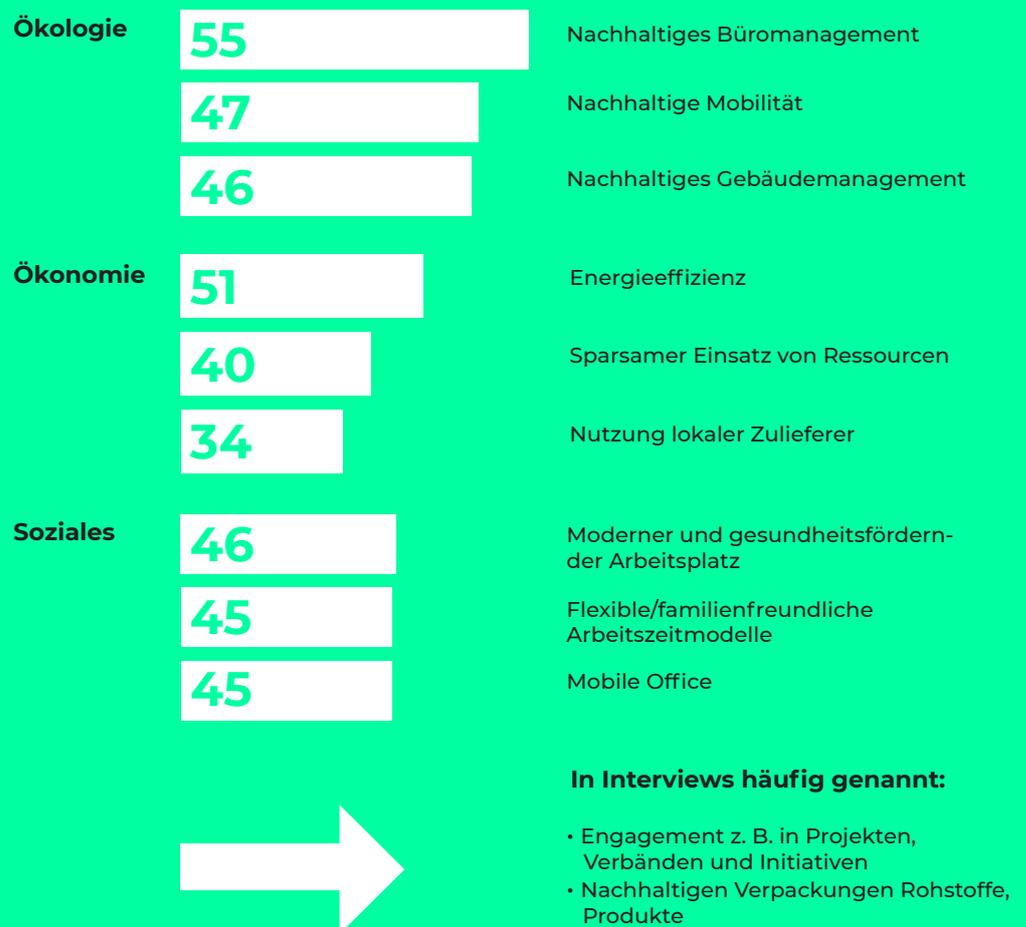


Abbildung 11: Allgemeine Maßnahmen umfassen vor allem die nachhaltige Umsetzung bestehender interner Prozesse. (Basis: n=243 Befragte der quantitativen Stichprobe, die sich als eher oder sehr weit beim Thema Nachhaltigkeit bezeichnen. (Werte in % / Mehrfachnennungen möglich)

Was unternehmen die einzelnen Branchen im Bereich Nachhaltigkeit?

Die Finanzbranche bietet nachhaltige und transparente Finanzinstrumente an, während der Handel auf ein nachhaltiges Produktportfolio setzt. Der Automotive-Bereich konzentriert sich auf eine nachhaltige Produktion und stellt hohe Anforderungen an die Zulieferer. In der folgenden Übersicht sind die genannten Aktivitäten aus den Tiefeninterviews nach einzelnen Branchen aufgeführt:

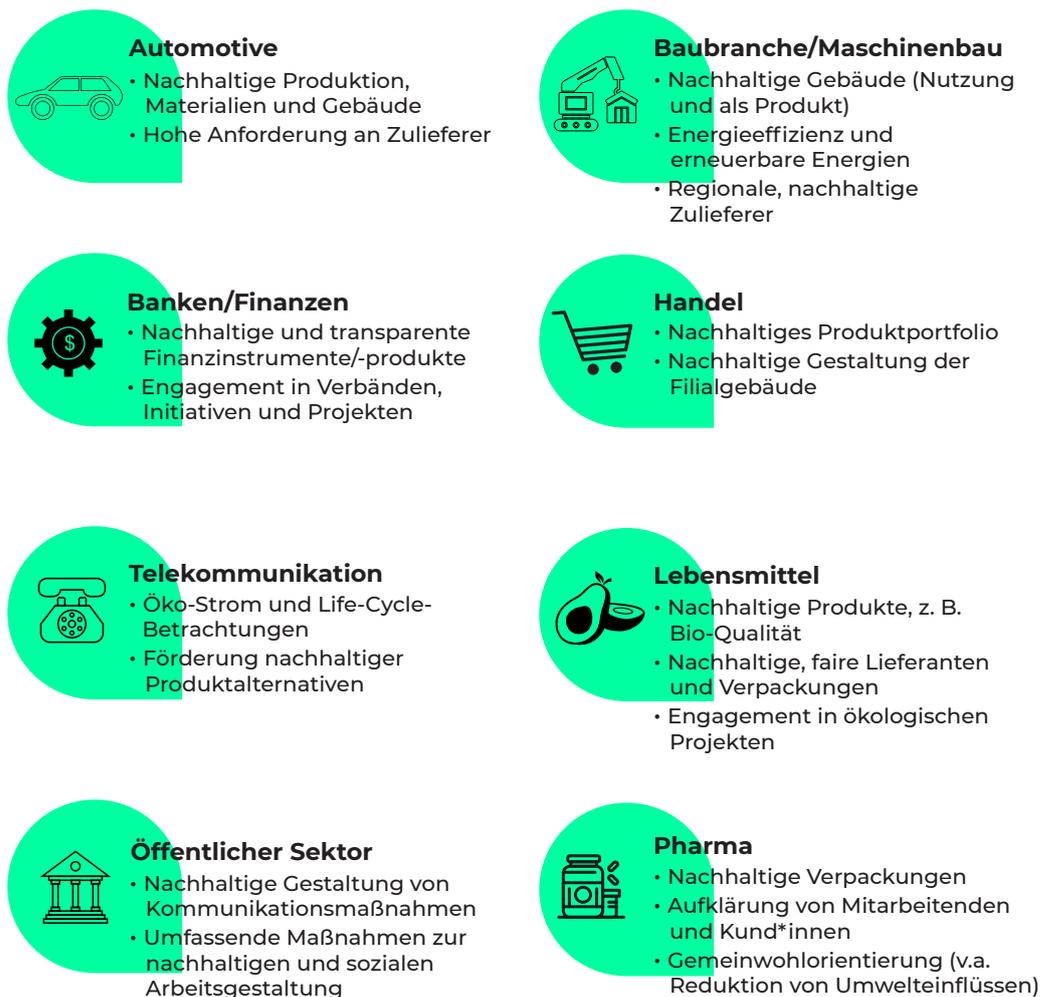


Abbildung 12: In den Interviews wurden branchenspezifische Maßnahmen berichtet, die oft in Zusammenhang mit den jeweiligen Dienstleistungen/Produkten stehen.

Bezogen auf die Erwartungen der Kund*innen gaben die Vertreter*innen der einzelnen Branchen in den Tiefeninterviews sehr unterschiedliche Beobachtungen und Einschätzungen zu Protokoll. Über die Breite der Branchen sind die Anforderungen der Kund*innen äußerst heterogen. So wird beispielsweise im Automotive-Sektor von einer noch geringen Kund*innenrelevanz gesprochen, während im Handel bereits mehr Wert auf die Nachhaltigkeit von Produkten gelegt wird. Dort zeigt sich das über alle Branchen hinweg zu beobachtende Say-Do-Gap besonders stark: das tatsächliche Konsumverhalten weicht von der geäußerten Relevanz ab.

Wie unterscheidet sich die Nachhaltigkeit in den verschiedenen Branchen?

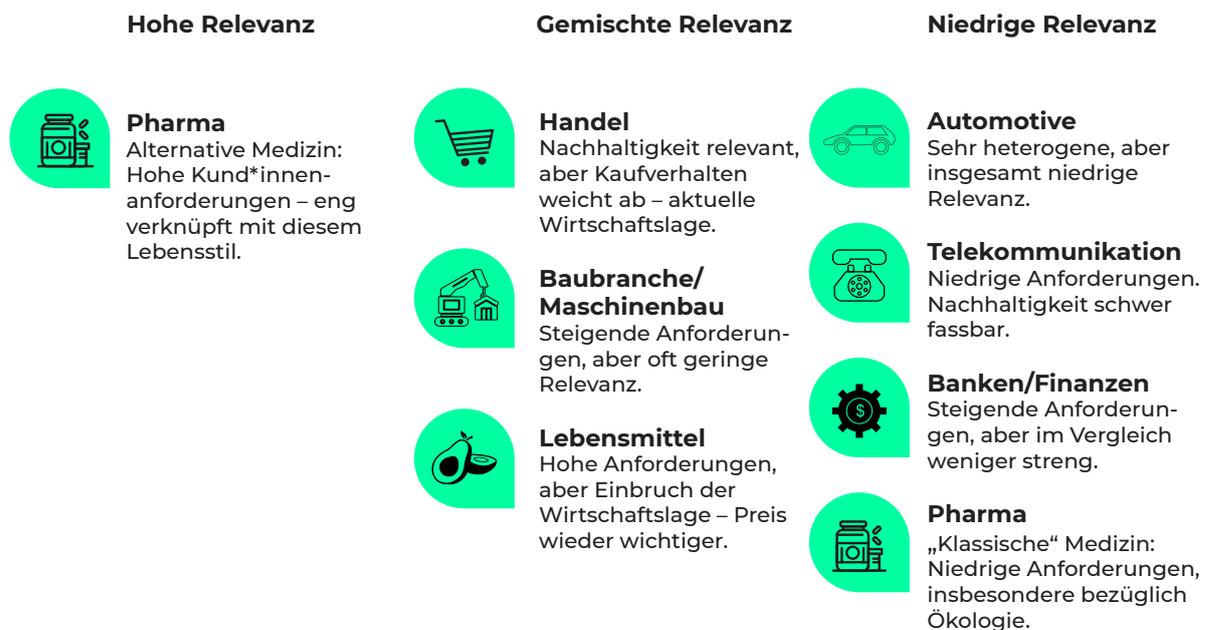


Abbildung 13: Die heterogene Kund*innenrelevanz wird in den Branchen unterschiedliche wahrgenommen.

„Dass Kunden das Unternehmen auf Nachhaltigkeit abklopfen, findet man eher bei anderen Branchen, nicht bei einem Automobil-Konzern.“
(Entscheider*in Automotive-Unternehmen)

4. Wie wird Nachhaltigkeit kommuniziert?

Obwohl in den Tiefeninterviews häufig die Angst vor Greenwashing genannt wurde, geben 63 Prozent der befragten Unternehmen im quantitativen Studienteil an, aktive Nachhaltigkeitskommunikation zu betreiben.

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in der Kommunikation?

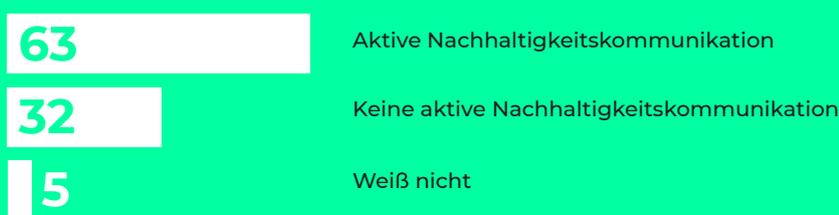


Abbildung 14: Bereits zwei Drittel der Unternehmen betreiben eine aktive Nachhaltigkeitskommunikation. (Basis: n=312 / Werte in %)

Dabei könnten die Unternehmen nach eigenen Aussagen noch weit mehr darüber sprechen. In den Tiefeninterviews kam heraus, dass viele Unternehmen mehr Nachhaltigkeitsmaßnahmen umsetzen, als sie kommunizieren. Dafür gibt es verschiedene Gründe:

- Andere Themen, wie zum Beispiel Qualität, sind in der Außenkommunikation wichtiger. Bedingt auch durch aktuelle Krisenzeiten.
- Bestimmte Nachhaltigkeitsthemen erscheinen ihnen wenig geeignet für die Kommunikation, weil sie zu „trocken“ oder „uninteressant“ sind.
- Sind die Nachhaltigkeitsbemühungen noch nicht so weit fortgeschritten, dass man nachhaltige Produkte anbieten kann, kommunizieren Unternehmen lieber gar nicht, als Teilerfolge zu vermelden.
- Es herrscht die Überzeugung, dass es wichtiger ist, nachhaltig zu sein, als sich als nachhaltig darzustellen.

- Viele der Befragten aus dem Marketingbereich würden gerne mehr zum Thema Nachhaltigkeit kommunizieren. Doch dies wird vom Top-Management oft nicht gewünscht. Das sind Anzeichen für sogenanntes „Greenhushing“ - die Gegenentwicklung zum „Greenwashing“.

Greenhushing beschreibt das Verschweigen von unternehmerischem Nachhaltigkeitsengagement. Grund dafür ist die Angst vor Kritik oder einem Shitstorm.

„Wir waren immer sehr, sehr devot, was die Kommunikation anging. Bloß keine Fehler machen.“
(Entscheider*in Pharmaunternehmen)

Ein wesentlicher Grund für die selbst auferlegte Zurückhaltung ist es, dem Vorwurf des so genannten „Greenwashing“ zu entgehen. Im Kern geht es dabei um meist kommunikative Aktivitäten oder Maßnahmen. Sie sollen eine Institution bei ihrem Umweltengagement besser darstellen als das tatsächlich der Fall ist. Ähnlich wie Umweltskandale Kund*innen abschrecken, können auch Täuschungen über den Stand des eigenen Fortschritts in Sachen Nachhaltigkeit sehr negativ wirken. Das möchte man unbedingt vermeiden. Zu Recht, denn die Europäische Kommission hat jüngst einen Entwurf der „Green Claims Directive“ vorgestellt. Die geplante Richtlinie soll Werbung mit umweltbezogenen Aussagen regulieren und somit gegen Greenwashing wirken. So sollen Konsument*innen größere Klarheit und mehr Sicherheit erhalten.

In der „Green Claims Directive“ sollen genaue Anforderungen an die Kommunikation ökologischer Produkt- und Dienstleistungsvorteile gestellt werden. Betroffen von dieser neuen Richtlinie wären sämtliche Unternehmen, die in der Europäischen Union tätig sind und Produkte oder Dienstleistungen als umweltfreundlich oder nachhaltig bewerben. Dies gilt für alle Branchen, von Lebensmittel- und Getränkeherstellern über die Textil- und Modeindustrie bis hin zu Energieversorgern und Mobilitätsdienstleistern.



Was soll die Green Claims Directive vorschreiben?

- Der ökologische Nutzen des Produkts oder der Dienstleistung muss klar und nachweisbar sein.
- Die Angaben müssen auf unabhängigen, wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren.
- Die Angaben müssen verständlich und präzise sein.
- Es dürfen keine falschen oder irreführenden Angaben gemacht werden.

Eine Abstimmung im Europäischen Parlament ist vor der Europawahl im Frühjahr 2024 zu erwarten.⁷

⁷ European Commission (2023): https://environment.ec.europa.eu/publications/proposal-directive-green-claims_en

II. Auswahl von Agenturen: Was Unternehmen erwarten

Im zweiten Kapitel stehen die Erwartungen an Agenturen im Mittelpunkt. Wir stellen die Frage, ob Nachhaltigkeit ein Auswahlkriterium für Unternehmen ist – oder in der Zukunft sein wird. Darüber hinaus identifizieren wir, welche Anforderungen Unternehmen an das Nachhaltigkeitsengagement von Agenturen stellen.

1. Ist Nachhaltigkeit ein relevantes Auswahlkriterium der Unternehmen?

Das Wesen von Tiefeninterviews ist, dass keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden. Das heißt, Interviewte geben ungestützt ihre Eindrücke zu einem Thema wieder. Diese Eindrücke sind häufig besonders spannend. So zeigte sich in den Tiefeninterviews, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer*innen überzeugt ist, die Agenturbranche sei beim Thema Nachhaltigkeit gut aufgestellt. Nur vereinzelt wird hier Nachholbedarf gesehen. Wie kommt das? Es geht um die Beschaffenheit der Branche und nicht um explizite Nachhaltigkeitsbemühungen der Agenturen. Die meisten der Befragten schätzen den Footprint der Agenturbranche als gering ein. Nicht gesehen wird, dass im Rahmen von Filmproduktionen, Events, Datenbanken oder bei der Schaltung von Media durchaus beträchtliche CO₂-Emissionen entstehen.

„Ich glaube schon, dass es für eine Agentur sehr einfach ist, sich nachhaltig aufzustellen.“
(Entscheider*in Telekommunikationsunternehmen)

Die Annahme lautet daher, dass Agenturen keine großen Hebel haben und dass ihr ökologischer Fußabdruck eher klein ist. Besonders gut aufgestellt erlebt man die Branche im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit. So werden zum Beispiel moderne Arbeitsformen und ein guter Umgang mit Mitarbeitenden genannt. Daher verwundert es vielleicht nicht, dass nur 34 Prozent der Unternehmen in der Auswahl von Agenturen zwingend voraussetzen, dass diese nachhaltig agieren. 44 Prozent sind derzeit noch nicht klar entschieden.

Setzen Sie bei einer Zusammenarbeit mit einer Agentur voraus, dass diese nachhaltig agiert?

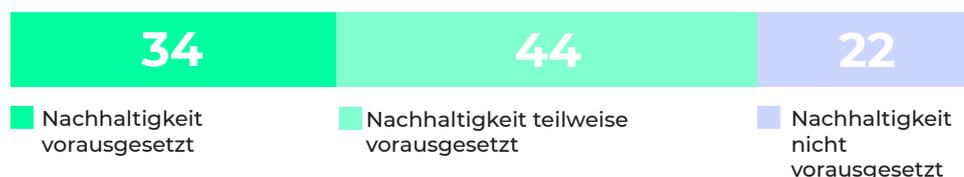


Abbildung 15: Ein Drittel der Unternehmen schaut bereits auf die Nachhaltigkeit von Agenturen. Der Rest zeigt jedoch noch Unsicherheiten. (n=312 / Werte in %)

Dieser Sachverhalt deckt sich mit einem anderen Ergebnis der Tiefeninterviews: Ungestützt gefragt nach den generellen Auswahlkriterien einer Agentur, rangieren „Klassiker“ wie Kenntnis der Branche, Produkte, Methoden, die persönliche „Chemie“ und Kosten allesamt vor dem Kriterium Nachhaltigkeit.

Welche Kriterien der Agenturauswahl äußern Unternehmen ungestützt?

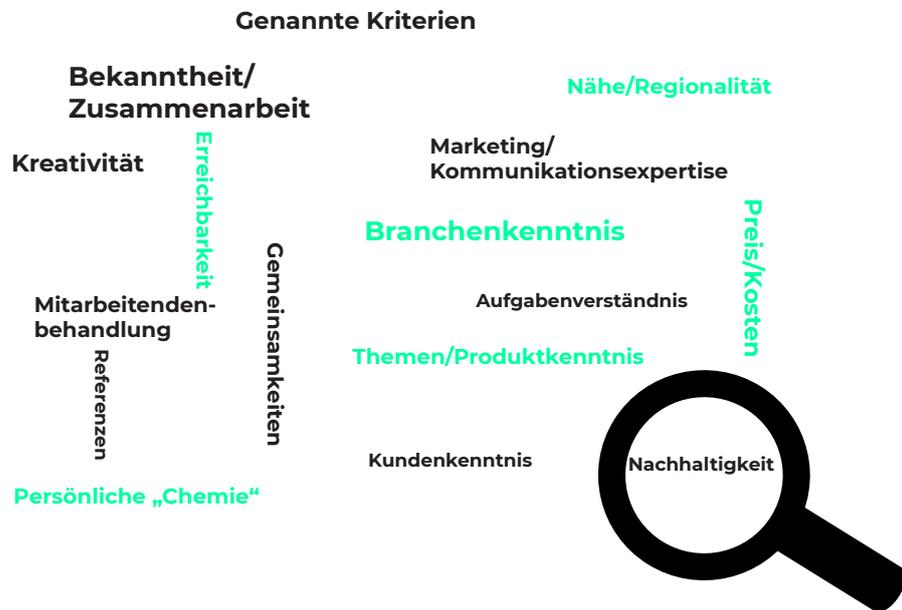


Abbildung 16: Für die Agenturauswahl dominieren noch immer die „Klassiker“.

Stärker präsent ist das Thema Nachhaltigkeit erst dann, wenn es wie bei der quantitativen Untersuchung explizit benannt wird. Auf der Agenda der befragten Unternehmen wird es nicht priorisiert. Das erstaunt, da sich 78 Prozent der Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit als sehr oder eher fortgeschritten einschätzen.

Unabhängig davon können sich Agenturen durch nachhaltiges Handeln bereits heute positionieren. Danach gefragt, was Agenturen tun können, um bei den Auftraggebenden in Betracht gezogen zu werden, zeigt sich eine starke ökologische Interpretation von Nachhaltigkeit. Umweltaspekte wie nachhaltiges Büromanagement (wie papierloses Büro oder Server mit grünem Strom), nachhaltige Mobilität (z.B. Zug statt Flug) oder nachhaltiges Gebäudemanagement (z.B. Smart Home) führen das Ranking an.

Was erwarten Unternehmen von Agenturen in Bezug auf deren Nachhaltigkeit?

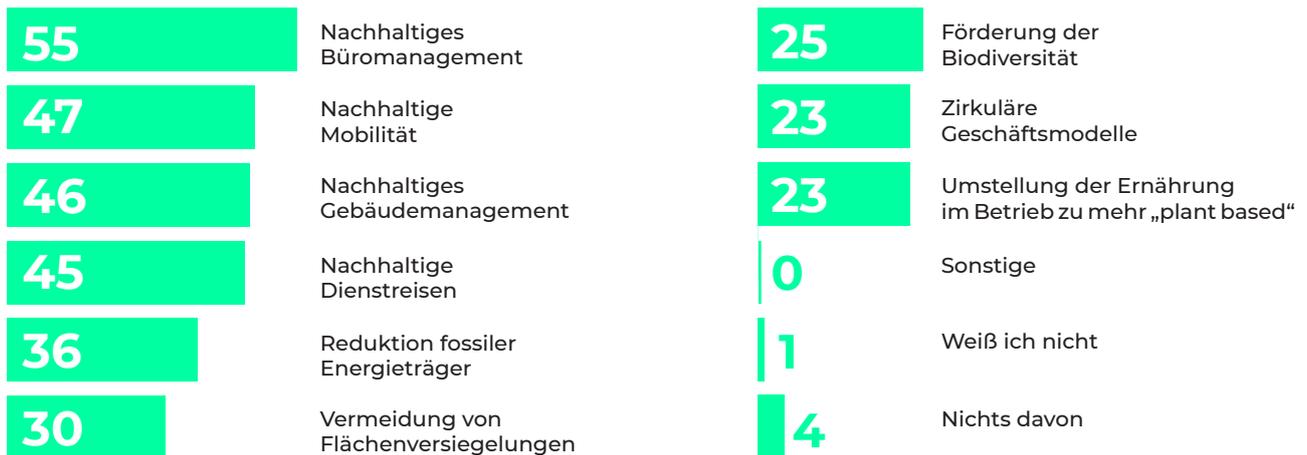


Abbildung 17: Von Agenturen werden grundsätzlich vergleichbare Nachhaltigkeitsmaßnahmen erwartet wie Unternehmen sie selbst praktizieren. (Basis n=312 / Werte in % / Mehrfachnennungen möglich)

Exkurs: Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit für Pitchberatungsagenturen bei der Agenturauswahl?

Ergänzend wurden in den Tiefeninterviews auch Pitchberatungsagenturen befragt. Sie nehmen als Vermittler eine besondere Stelle im Kunden-Agenturen-Gefüge ein. Durch ihren intensiven Kontakt zu beiden Seiten ergibt sich eine übergeordnete Perspektive, die die Kundenaussagen oft bestätigt, teilweise auch herausfordert. Und was sagen sie?

„Nachhaltigkeit kann im Auswahlprozess mal aus Höflichkeit zur Sprache kommen, aber es ist kein relevantes oder wichtiges Kriterium.“
(Entscheider*in Pitchberatung)

In vielen Auswahlprozessen ist Nachhaltigkeit bisher bestenfalls nebensächlich. Häufiger wird sie nicht thematisiert. Eine von drei Pitchberatungsagenturen berichtet von einem gewissen Anteil an Auswahlprozessen, in denen Nachhaltigkeit bereits eine zentrale Anforderung darstellt. Aber: Trotz dieser bisherigen Vernachlässigung der Nachhaltigkeit sind sich alle Pitchberatungen darin einig, dass diesem Kriterium zukünftig eine wichtige Rolle beigemessen wird.

„In fünf Jahren wird Nachhaltigkeit in jeder Frage, in jedem Auswahlprozess eine Rolle spielen.“
(Entscheider*in Pitchberatung)

Kein Konsens herrscht bezüglich der Effekte, die Agenturen auf die Nachhaltigkeit ihrer Kunden ausüben können. Zwar ist es für Pitchberatungen grundsätzlich vorstellbar, dass Agenturen positiven Einfluss auf ihre Kunden nehmen können. Dennoch wird daran erinnert, dass ihre maßgebliche Expertise im Bereich der Kommunikation liegt.

„Wir könnten {Nachhaltigkeit} mit aufnehmen. Dann würden sich die Kunden wahrscheinlich verhalten, als wäre es ein Hygienefaktor. Aber es wird keinen Ausschlag geben.“ (Entscheider*in Pitchberatung)

Unabhängig vom Auswahlprozess stellen die Pitchberatungen der Agenturbranche ein positives Zeugnis darüber aus, wie sie in Sachen Nachhaltigkeit aufgestellt ist. Das Bewusstsein für die Relevanz dieses Themas wurde erkannt. Dazu kommen erkennbare Fortschritte und eine branchenspezifische Dynamik mit schneller Anpassungsfähigkeit.

Die Frage nach der Kommunikation der Nachhaltigkeit durch Agenturen entspricht ebenfalls dem Dilemma, dem sich die Unternehmen stellen müssen: Der Aufbau eines nachhaltigen Images verspricht Wettbewerbsvorteile. Allerdings lauert mit dem omnipräsenten Greenwashing-Verdacht ein ernstzunehmendes Risiko.

2. Welche Nachweise fordern Unternehmen von Agenturen?

Wie sieht es aus mit Zertifikaten, Standards oder Normen? Von den Auftraggebenden, die Nachhaltigkeit (teilweise) voraussetzen, fordert bisher ein Drittel harte Nachweise wie ISO-Standards.

Welche formalen Standards werden gefordert?



Abbildung 18: Standards haben noch keine umfassende Relevanz. Ein Drittel der Befragten setzt sie jedoch voraus. (Basis: n=243 nur Befragte, die sich als eher oder sehr weit fortgeschritten beim Thema Nachhaltigkeit bezeichnen, Werte in %)

Die Tiefeninterviews zeigen auf, dass Nachhaltigkeit eng mit Vertrauen verknüpft ist: Eine Agentur muss eigenes nachhaltiges Handeln glaubwürdig kommunizieren. Da Vertrauen ein zentraler Aspekt in der Kunde-Agentur-Beziehung ist und erst in der Zusammenarbeit entsteht, wird Nachhaltigkeit oft erst im Laufe gemeinsamer Projekte relevant.

Anhand welcher Kriterien wird primär das Nachhaltigkeitsmanagement einer Agentur bewertet?



Abbildung 19: Besonders relevant in der Nachhaltigkeitsbewertung von Agenturen sind öffentliche Bekenntnisse, ggf. belegt mit formalen Nachweisen (Basis: n=243 nur Befragte, die eher oder sehr weit beim Thema Nachhaltigkeit bezeichnen, Werte in % / Mehrfachnennungen möglich)

Nur für ein Drittel der befragten Unternehmen sind internationale Standards zur Nachhaltigkeit bedeutsam, die Agenturen als Nachweis vorlegen können. Stärker wird das Nachhaltigkeitsmanagement von Agenturen anhand ihrer eigenen öffentlichen Kommunikation beurteilt.

3. Werden die Nachhaltigkeitsanforderungen wachsen?

In den nächsten zwei bis vier Jahren werden sich die Anforderungen an Agenturen als nachgelagerte Dienstleister deutlich ändern. Es ist sehr wahrscheinlich, dass 60 Prozent der Unternehmen Agenturen ohne Nachhaltigkeitsengagement von Ausschreibungen und Aufträgen ausschließen werden. In einzelnen Branchen ist dies aus gesellschaftspolitischen und gesetzlichen Gründen schon heute Realität. Der öffentliche Sektor beispielsweise muss bei der Auftragsvergabe bereits strenge Sustainability- und Diversity-Kriterien beachten. Mehr dazu im folgenden Exkurs.

Wie wahrscheinlich würden Sie eine Zusammenarbeit mit einer Agentur kategorisch ausschließen, wenn diese nicht nachhaltig agiert?

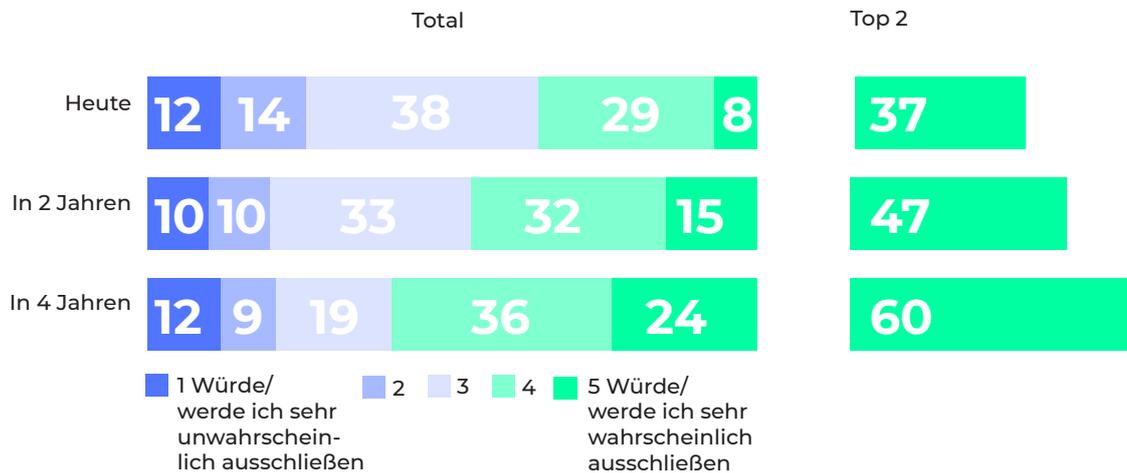


Abbildung 20: Klar ist: Nachhaltigkeit wird ein zunehmend bedeutendes Kriterium bei der Agenturauswahl. (Basis n=312 / Werte in %)

Die Befragten gehen klar davon aus, dass die Nachhaltigkeitsanforderungen an die Agenturen bald zunehmen werden. Insbesondere der gesellschaftliche Druck wird ihrer Ansicht nach stark wachsen. Dabei gibt es verschiedene Faktoren, die die Entwicklung zugunsten des Nachhaltigkeitskriteriums begünstigen können:

- **Die Erholung der wirtschaftlichen und geopolitischen Lage:** Verbessert sich die Kaufkraft der Konsument*innen aufgrund positiver volkswirtschaftlicher Entwicklungen, wird die Ausgabebereitschaft für nachhaltige Produkte wieder steigen. Stabile Lieferketten und bessere Verfügbarkeiten werden zudem die effiziente Produktion nachhaltiger Güter ermöglichen.
- **Die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit wird in Politik und Gesellschaft zunehmen,** was sich auf jeden einzelnen und das soziale Gefüge insgesamt bezieht. Ein Katalysator wird die demografische Entwicklung sein.
- **Für die Generation Z muss sich Nachhaltigkeit in aktivem Klimaschutz manifestieren.** Konkrete Rahmenbedingungen und Ergebnisse werden bereits heute vehement eingefordert.

Offen diskutiert wurde in den Tiefeninterviews zudem, inwiefern Nachhaltigkeit ein Differenzierungsmerkmal oder ein absolutes Must-have wird, mit dem sich Agenturen vom Wettbewerb abheben können. Letzteres würde für die Agenturen bedeuten, dass das Thema Nachhaltigkeit für eine positive Positionierung wegfällt, weil es absolute Pflicht ist. Das würde natürlich bedeuten, dass Agenturen, die nicht nachhaltig handeln, in wenigen Jahren nicht mehr an Pitches teilnehmen können.

Lesetipp: Auch die GWA-Studie „Agentur-Kunde-Beziehung“ kommt zu dem Schluss der wachsenden Bedeutung von Nachhaltigkeit im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit den Agenturen: 76 Prozent der befragten Kund*innen meinen, dass Nachhaltigkeit auch in den Agentur-Kunden-Beziehungen an Bedeutung gewinnen werden.

Exkurs: Wie ist der Stand im öffentlichen Sektor?

Während bei den Unternehmen und Pitchberatungen die Relevanz von Nachhaltigkeit voraussichtlich erst in zwei bis vier Jahren steigt, gibt es zwei Bereiche, die schon jetzt unter Handlungsdruck sind: Die Rede ist vom Öffentlichen Sektor und von internationalen Ausschreibungen. Im Tiefeninterview mit dem Teilnehmer aus dem Öffentlichen Sektor wurde deutlich, dass unter anderem Ministerien Dienstleister nur dann beauftragen dürfen, wenn ein Nachweis des eigenen nachhaltigen Engagements erfolgt.

„Für uns ist Nachhaltigkeit – wie für alle Behörden – ein sehr wichtiges Thema.“
(Entscheider*in Öffentlicher Sektor)

III. Was können Agenturen tun, um als nachhaltig wahrgenommen zu werden?

Im letzten Kapitel des GWA GREEN MONITOR beschäftigen wir uns mit den „Nachhaltigkeits-Hebeln“ in der Agenturwelt.

Dabei betrachten wir die Ebenen für Nachhaltigkeitsengagement, gehen auf konkrete Maßnahmen ein und skizzieren mögliche Beratungschancen.

1. In welchen Dimensionen wird Nachhaltigkeit betrachtet?

Was „Nachhaltigkeit bei Agenturen“ bedeutet, hängt von dem Unternehmen ab, das die Anforderungen stellt. Die Tiefeninterviews haben gezeigt, dass Nachhaltigkeit nicht nur mehrere Elemente im Sinne von ESG hat, sondern auch auf verschiedenen Ebenen in der Agentur greifen kann:

- Wie nachhaltig ist eine Agentur generell mit ihren Büroräumen oder Dienstreisen aufgestellt?
- Wie gestaltet sich die Lieferkette, beispielsweise

bei der Beschaffung nachhaltiger Materialien, die Auswahl ethischer Lieferanten oder die Wahl von umweltfreundlichen Transportmitteln?

- Gibt es die Kompetenz und Fähigkeit in Sachen Nachhaltigkeitskommunikation?
- Und ist generell Nachhaltigkeitsexpertise vorhanden, um Unternehmen (strategisch) zu beraten?

Auf diesen Ebenen können Agenturen nachhaltig handeln

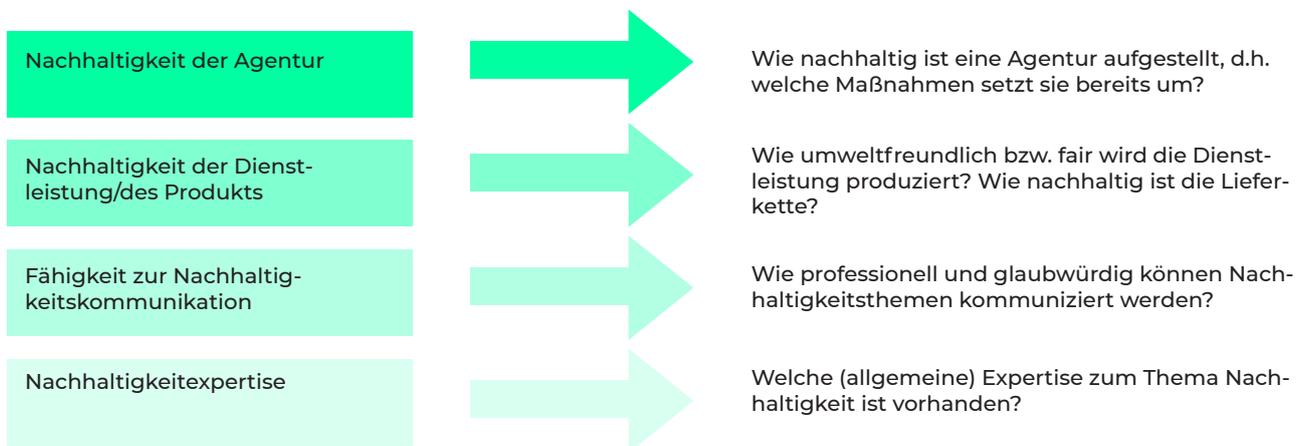


Abbildung 21: Die Nachhaltigkeit von Agenturen wird in vier Dimensionen gesehen.

Diese Einteilung in vier Dimensionen kann künftig als Kompass dienen. Jede Agentur wird damit befähigt, für sich zu prüfen, welche Bereiche sie schon abdeckt. Auch zeigen die Dimensionen im Sinne der Definition von Nachhaltigkeit, welche Gestaltungsräume sich für Kommunikationsagenturen daraus ableiten. In den Feldern Nachhaltigkeit als Dienstleistung und Produkt, Nachhaltigkeitskommunikation und -expertise ergeben sich immense Entwicklungs- und Neugeschäftspotenziale, die strategisch, innovativ und kreativ genutzt werden sollten.

In den Tiefeninterviews wurden die Unternehmensvertreter zudem gefragt, was Agenturen konkret tun können, um sich nachhaltig aufzustellen. Die Antworten sind in folgender Grafik dargestellt:

Was können Agenturen tun, um sich nachhaltig aufzustellen?



Abbildung 22: Agenturen können interne und externe Maßnahmen ergreifen, um sich nachhaltig aufzustellen sowie ihr Angebot entsprechend auszurichten.

Unternehmen wünschen sich einen ebenbürtigen „Sparringspartner“ und betrachten Agenturen als solche. Wenn die „Chemie“ zwischen Agentur und Kunde stimmt, Vertrauen auf der persönlichen Ebene besteht und man sich mit der Agentur „gut versteht“, erwarten die Befragten besonders positive Effekte auf die eigene Nachhaltigkeit. Von derartigen positiven Lerneffekten berichten Unternehmensvertreter*innen in den Interviews. Das zeigt: Agenturen genießen Vertrauen und es ist davon auszugehen, dass entsprechende nachhaltige Leistungen auf große Akzeptanz stoßen werden.

Mir wäre wichtig, dass eine Agentur das Thema offensichtlich richtig gut verstanden hat.
(Entscheider*in Banken)

2. Was wünschen sich Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit von Agenturen?

Für Unternehmen sind Kommunikationsagenturen Partner beim Thema Nachhaltigkeit. Ihre Expertise ist explizit erwünscht. Als vorteilhaft erweist sich die Außensicht von Agenturen und ihre Erfahrung hinsichtlich anderer Kunden. Besonders nachhaltig agierende Agenturen können dabei helfen, eigene Optimierungspotenziale aufzudecken.

Etwa ein Drittel der Studienteilnehmer*innen erwartet konkrete Beratungs- und Serviceleistungen, die nicht nur Kampagnen und Kommunikation umfassen. Diese erstrecken sich beispielsweise auch auf die Definition von Standards, auf klimaorientiertes Handeln und Zertifizierungen. Die folgende Abbildung zeigt das gesamte Erwartungsspektrum anhand der quantitativen Untersuchung.

Welche Beratungs- und Serviceleistungen werden generell von einer Agentur in Punkto Nachhaltigkeit erwartet?



Abbildung 23: Unternehmen wünschen sich neben nachhaltigen „klassischen“ Agenturleistungen Unterstützung bei der Realisierung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen (Basis: n=312 / Werte in % / Mehrfachnennungen möglich)

Auch wenn Unternehmen sich konkrete Nachhaltigkeitsleistungen seitens der Agenturen vorstellen können, wird das Thema noch von einer gewissen Unsicherheit begleitet. Der übliche Rahmen der Agenturleistungen wird gesprengt, das erfordert Veränderung und Austausch.

„Das ist von uns zunehmend gewünscht, dass wir eine Agentur haben, die ein Sparringspartner ist.“
(Entscheider*in Automotive-Unternehmen)

Der Unterstützungsbedarf im Bereich Nachhaltigkeit geht, so betonen es jeweils rund 30 Prozent der befragten Unternehmensvertreter*innen, weit über Image- und Produktkampagnen sowie die allgemeine Kommunikation hinaus. Ähnlich viele Befragte, die auf die klassischen Handlungsfelder

der Kommunikationsagenturen hinweisen, erwarten auch Beratung zu klimaorientiertem Handeln und zu Zertifizierungen. Sie brauchen Hilfe bei der Definition von Standards und bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele.

Agenturen werden von signifikant vielen Unternehmensvertreter*innen als Partner angesehen, die den Betrieben in ihren Changeprozessen hin zu mehr Nachhaltigkeit Orientierung geben, indem sie beispielsweise auch Weiterbildungsangebote organisieren und in den Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagements eingebunden werden. Die Analyse des Nachhaltigkeitsfortschritts oder das Qualitätsmanagement im Bereich Nachhaltigkeit können sich Unternehmen als Service ebenfalls vorstellen.

Mit der steigenden gesellschaftlichen Bedeutung nachhaltigen Wirtschaftens bietet sich Agenturen ein neues Leistungs-Portfolio, das die Veränderungsprozesse auf Seiten der Kunden begleitet und aktiv gestaltet.

3. Worauf sollten Agenturen in ihrer Kommunikation achten?

Wie bisher ausgeführt, setzt ein Drittel der Unternehmen nachhaltiges Handeln der Agentur für eine Beauftragung zwingend voraus. Interessant sind die Aspekte, wie Agenturen mit ihrer Kommunikation der eigenen Nachhaltigkeit schon heute punkten können. In den Tiefeninterviews konnten zumeist keine konkreten Namen nachhaltiger Agenturen genannt werden – obwohl die Befragten zu Protokoll gaben, danach gesucht zu haben. Nachhaltigkeit wird offensichtlich von Agenturseite in der öffentlichen Kommunikation selbst dann wenig thematisiert, wenn bereits Kompetenz vorhanden ist.

„Es ist sehr herausfordernd für Agenturen, nicht unter Greenwashing zu fallen.“
(Entscheider*in Pitchberatung)

Der Grund könnte in diesem Paradoxon liegen: Sind Agenturen für Nachhaltigkeit bekannt, werden diese häufig des Greenwashings verdächtigt. Ein klassisches Dilemma: Unternehmen suchen nachhaltige Agenturen. Die Darstellung als nachhaltige Agentur ruft dennoch bei manchen Unternehmen Skepsis hervor. Das Bild ähnelt im Grunde dem der Konsument*innen: Die Forderung nach Nachhaltigkeit steht im Raum, jedoch befinden sich Unternehmen, die sie einzulösen beabsichtigen, unter kritischer Beobachtung.

„Nachhaltigkeit bei Agenturen ist für mich inzwischen eigentlich ein Warnsignal.“
(Entscheider*in Automotive-Unternehmen)

Fazit – „Grüne“ Agenturen als neuer Standard?

In einer Welt, in der klimapolitische Fragestellungen zunehmend den Alltag Einzelner formen und die Fahrtrichtung ganzer Konzerne bestimmen, ist auch für Agenturen die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit unerlässlich. Unternehmen aller Branchen werden im Daily Business mit Fragestellungen der Nachhaltigkeit konfrontiert, wobei die Kundenanforderungen noch recht unterschiedlich sind. Der Umfang dieses Wandels ist dennoch immens. Nichts deutet darauf hin, dass eine Verlangsamung zu erwarten ist.

Dieser Dynamik werden auch die heute noch überschaubaren Nachhaltigkeitsanforderungen an Agenturen unterworfen sein. Aktuell fordert ein Drittel der befragten Entscheider*innen in Unternehmen, dass Agenturen nachhaltig aufgestellt sein sollten. In spätestens vier Jahren würden 60 Prozent der befragten Unternehmen Agenturen ohne Nachhaltigkeitsengagement bei der Auftragsvergabe ausschließen. Vom gegenwärtigen Nice-to-Have bis zum allgemeinen Wertekonsens ist es kein weiter Weg mehr.

Daher: Nachhaltigkeitskompetenz wird unerlässlich für Agenturen, um am Markt erfolgreich zu agieren. In greifbarer Zukunft wird Nachhaltigkeit eine elementare Voraussetzung im Wettbewerb sein. Dabei erhoffen sich Unternehmen Agenturen auf Augenhöhe, um vom Dialog zu profitieren. Sie erwarten nachhaltige Agenturen, die nachhaltige Leistungen erbringen und gleichzeitig als Sparringspartner beraten. Das können auch neue Dienstleistungen sein, die weit über die Themen Kommunikation und Marketing hinausgehen. Zentral in dieser Beziehung ist das Vertrauen.

Die Außendarstellung der eigenen Nachhaltigkeit ist gleichzeitig Chance und Risiko. Es ist das Dilemma zu beobachten, dass Unternehmen nachhaltige Agenturen durchaus auch schon heute suchen, jedoch Skepsis zeigen, wenn Agenturen sich als nachhaltig darstellen. Ähnlich wie bei den Endkonsument*innen besteht die Forderung nach Nachhaltigkeit. Unternehmen, die diesem Anspruch nachkommen, werden aber genau beobachtet.

Unterstützung ist hier von regulatorischer Seite zu erwarten: Strengere Anforderungen könnten zukünftig Transparenz in das Thema Nachhaltigkeit bringen und Interpretationsspielräume deutlich verringern. Bereits heute ist das Lieferkettengesetz in Kraft, womit menschenrechtliche Sorgfaltspflichten für Unternehmen konkretisiert werden. Zudem wird das Thema Nachhaltigkeit ab 2024 mit der Pflicht zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten weiter forciert und die Green-Claims-Richtlinie wird Standards zur Kommunikation von nachhaltigen Werbeaussagen definieren.

Diese Gesetze bringen deutlich mehr Transparenz und machen Nachhaltigkeit zunehmend zu einem harten nachweisbaren Kriterium. Das bedeutet: Der Druck, Nachhaltigkeit konkret umzusetzen, wird weiter steigen. Darauf sollten Agenturen gut vorbereitet sein.

