ISO-Managementsysteme als Instrument verantwortungsvoller und nachhaltiger Unternehmensführung

Autoren: Christian Hauser und Alex Gertschen
Chur/Zollikofen, Juni 2024

Zusammenfassung

Managementsysteme, die nach Normen der Internationalen Organisation für Normung (ISO) aufgebaut sind, können einen grossen oder sehr grossen Beitrag zu einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Unternehmensführung leisten. Dieser Ansicht ist gemäss einer repräsentativen Umfrage rund die Hälfte der Unternehmen in der Schweiz. Dieses Ergebnis ist insofern bedeutsam, da knapp jedes sechste Schweizer Unternehmen ein ISO-Managementsystem anwendet oder die Einführung eines solchen plant. Bei den Unternehmen mit 10 und mehr Mitarbeitenden ist es knapp jedes zweite. Politische und unternehmerische Bestrebungen zur Stärkung der Nachhaltigkeit und Verantwortung der Privatwirtschaft sollten deshalb berücksichtigen, wie dieses weit verbreitete Instrument der Unternehmensführung genutzt werden kann. Das Potenzial ist über verschiedene Unternehmensgrössen und Branchen hinweg beträchtlich. Sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungssektor sind ISO-Managementsysteme sehr bekannt und finden breite Anwendung. Dies ergab eine repräsentative Befragung von 500 Schweizer Unternehmen durch die Fachhochschule Graubünden in Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS).

Hintergrund & Forschungsfragen

Die Internationale Organisation für Normung (ISO) hat seit den 1990er-Jahren zahlreiche Normen für Managementsysteme (MS) publiziert. Ein solches System kann definiert werden als «Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Elemente einer Organisation, um Politiken, Ziele und Prozesse zum Erreichen dieser Ziele festzulegen».[1] Die ISO-Normen werden heute weltweit von Millionen von Unternehmen angewandt. Laut der jährlichen ISO-Umfrage gab es 2022 allein gemäss den drei anzahlmässig wichtigsten Normen – der ISO 9001:2015 zu Qualitätsmanagement, der 14001:2015 zu Umweltmanagement und der 45001:2018 zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – knapp 2,2 Millionen zertifizierte ISO-MS. In der Schweiz gab es – über alle Normen hinweg – rund 12‘000 zertifizierte ISO-MS.[2] Diese Zahl widerspiegelt die tatsächliche Verbreitung der Normen jedoch ungenügend. Erstens sind nur die akkreditierten ISO-Zertifikate enthalten, also solche von Zertifizierungsstellen, die vom International Accreditation Forum (IAF) anerkannt sind. Zweitens wird in der Umfrage nur ein Teil der insgesamt 56 zertifizierbaren ISO-Normen für Managementsysteme (Typ A) erfasst. Drittens lassen nicht alle Organisationen ihre ISO-MS zertifizieren.[3]

[1] Österreichisches Normungsinstitut: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, Wien 2025, S. 25.
[2] ISO Survey 2022 (https://www.iso.org/the-iso-survey.html, 19.5.2024).
[3] Für einen Überblick über Normen- und Standardsysteme in der Schweiz – mit einem Fokus auf ISO-Normen – vgl. Gertschen, Alex (Hg.): Räderwerke der Normalität. Wie Normen und Standards Vertrauen schaffen, Basel 2023.

Sowohl die ISO als auch die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS), die erste und grösste Zertifizierungsstelle für ISO-Managementsysteme in der Schweiz, betonen die aktuelle und potenzielle Bedeutung von ISO-MS für eine nachhaltige Unternehmensführung.[4]

Die jeweilige Hauptwirkung der erwähnten Normen lässt sich den drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökonomie (ISO 9001:2015), Ökologie (ISO 14001:2015) sowie Soziales (ISO 45001:2018) zuordnen. Auch weitere Normen decken wichtige Nachhaltigkeitsaspekte ab, z.B. ein effizientes und umweltschonendes Energiemanagement (ISO 50001:2018) oder Antikorruption (ISO 37001:2016).[5] Die sogenannte harmonisierte Struktur stellt dabei sicher, dass sich grundsätzlich alle ISO-MS an den Bedürfnissen verschiedener Anspruchsgruppen ausrichten und damit einen Kernaspekt verantwortungsvoller und nachhaltiger Unternehmensführung aufnehmen.[6]

Angesichts der politischen Bestrebungen in der Schweiz und der Europäischen Union, die Wirtschaft nachhaltig zu transformieren,[7] ergibt sich das Forschungsdesiderat, mehr über die tatsächliche Verbreitung von ISO-MS und über deren Nutzung für eine verantwortungsvolle und nachhaltige Unternehmensführung zu erfahren. Deshalb hat die Fachhochschule Graubünden in Zusammenarbeit mit der SQS 500 Schweizer Unternehmen dazu befragt, ob sie ISO-Normen für Managementsysteme kennen bzw. anwenden und wie sie deren Nutzen für Nachhaltigkeit und unternehmerische Verantwortung einschätzen.

Forschungsdesign & Durchführung

Ziel der Studie war es zu untersuchen, wie weit ISO-Managementsysteme in Schweizer Unternehmen verbreitet sind und wie die Unternehmen den Beitrag von ISO-Managementsystemen zu einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Unternehmensführung einschätzen. Zu diesem Zweck wurde vom 15. bis 31. Dezember 2023 eine repräsentative Online-Befragung durch das Luzerner Marktforschungsinstitut AmPuls durchgeführt. Die Grundgesamtheit bilden die Unternehmen aus der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz mit 1 bis 1'000 Mitarbeitenden. Die Rücklaufquote betrug 22 Prozent, der statistische Fehlerbereich liegt bei ± 4,4 Prozentpunkten.

In 56 Prozent der Interviews wurde der Eigentümer, Inhaber, Teilhaber oder angestellte Geschäftsführer des Unternehmens befragt, in 30 Prozent der Fälle der Leiter der Administration, des Finanz- und Rechnungswesens, der Personalabteilung oder des Bereichs Logistik, Marketing oder Kommunikation. In den verbleibenden 14 Prozent der Interviews gaben Personen mit anderen Funktionen Auskunft. Im Durchschnitt waren die Auskunftspersonen 45 Jahre alt, in 53 Prozent der Fälle waren es Männer und in 47 Prozent Frauen.

---

[4] Vgl. für ein frühes Beispiel ISO: Economic benefits of standards. ISO Methodology 2.0, Genf 2013, S. 1. Jüngst betonte die ISO den Nachhaltigkeitsnutzen ihrer Normen z.B. in mehreren Publikationen und neuen Anforderungen bzgl. des Klimawandels sowie in einer Medienmitteilung über eine Zusammenarbeit mit dem UN-Entwicklungsprogramm. Vgl. IAF/ISO Joint Communiqué on the addition of Climate Change considerations to Management System Standards, Genf, 22.2.2024 (https://iaf.nu/iaf_system/uploads/documents/Joint_ISO-IAF_Communique_re_Climate_Change_Amds_to_ISO_MSS_Feb_2024_Final.pdf, 23.5.2024); ISO and UNDP announce partnership to enhance sustainability action, New York/Genf, 20.9.2023 (https://www.undp.org/press-releases/iso-and-undp-announce-partnership-enhance-sustainability-action#:~:text=New%20York%2C%20United%20States%20%2F%20Geneva,Standards%20in%20addressing%20global%20development, 23.5.2024); ISO: Climate change adaptation, Genf 2022 (https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100449.pdf, 23.5.2024); ISO: Climate change mitigation, Genf 2022 (https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100271.pdf). – Zur SQS vgl. die Erläuterungen zu nachhaltiger Unternehmensführung auf der Website (https://www.sqs.ch/de/unternehmensbericht-2023/nachhaltige-unternehmensfuehrung, 23.5.2024).

[5] Zu vielen der erwähnten Normen wird der Nachhaltigkeitsnutzen in spezifischen Publikationen aufgezeigt, vgl. https://www.iso.org/publication-list.html (23.5.2024).

[6] Wasmer, René: Zertifizierung und Akkreditierung: ein System zur Prüfung von Anwendern und Prüfern, in: Gertschen: Räderwerke, S. 31-42, hier S. 38.

[7] Vgl. die Websites zum europäischen Grünen Deal (https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_de, 23.5.2024) sowie zu Nachhaltigkeit und verantwortungsvoller Unternehmensführung der Schweizer Regierung (https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/nachhaltigkeit_unternehmen.html, 23.5.2024).

Um repräsentative Ergebnisse zu erhalten und gleichzeitig genügend grosse Fallzahlen bei den grösseren Unternehmensgruppen zu erreichen, wurde eine nach Unternehmensgrössenklassen disproportional (1 bis 9 Mitarbeitende: ca. 60 Prozent; 10 bis 49 Mitarbeitende: ca. 20 Prozent; 50 bis 1'000 Mitarbeitende: ca. 20 Prozent) und nach Sprachregionen proportional geschichtete Zufallsstichprobe verwendet. Hierfür musste von der üblichen Grössenteilung, wonach mittlere Unternehmen 50 bis 249 und grosse Unternehmen mehr als 250 Mitarbeitende haben, abgewichen werden. Um die statistische Repräsentativität zu gewährleisten, wurde die realisierte Stichprobe gewichtet und mit Hilfe von deskriptiven und multivariaten Methoden ausgewertet. Die folgenden Darstellungen beziehen sich daher auf den gewichteten (Unternehmensgrösse) und ungewichteten (Sprachregion) Datensatz. Hinsichtlich der Grössenstruktur ist die Befragung damit repräsentativ für die Gesamtheit der Schweizer Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitenden.

Mit der Online-Befragung wurden einerseits allgemeine demografische Unternehmensdaten wie Anzahl Mitarbeitende, Unternehmensstandort und Branche erhoben. Andererseits wurden spezifische Informationen zur Bekanntheit und Nutzung von Managementsystemen nach ISO-Normen sowie zur Einschätzung des Beitrags von ISO-Managementsystemen zu einer verantwortungsvollen und nachhaltigen Unternehmensführung abgefragt.

Drei Viertel der Unternehmen haben ihren Sitz in der Deutschschweiz, 19 Prozent in der Romandie und 6 Prozent in der italienischsprachigen Schweiz.

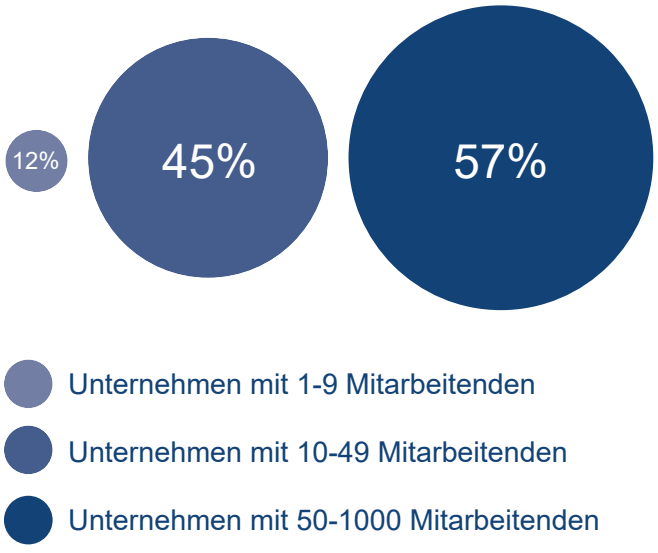
Gut 16 Prozent der Unternehmen sind dem verarbeitenden Gewerbe zuzuordnen, darüber hinaus stammen die Unternehmen aus verschiedenen Dienstleistungsbereichen wie Banken, Immobilienverwaltung, EDV, Forschung und Entwicklung, Werbung, Reinigung (34 %), den freien Berufen (20 %), dem Handel (14 %) sowie der öffentlichen Verwaltung (2 %). Die restlichen 14 Prozent der Unternehmen kommen aus diversen anderen Branchen.

Resultate & Interpretation

Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage sind:

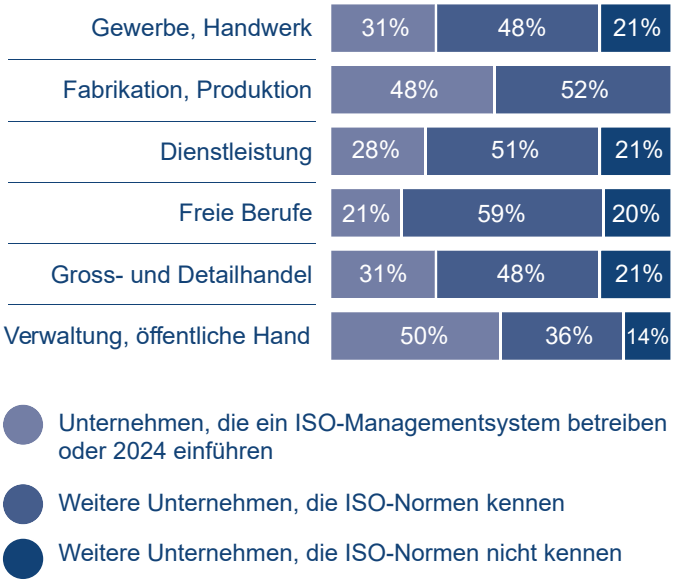
Knapp jedes sechste Schweizer Unternehmen arbeitet mit einem ISO-MS oder plant, im Jahr 2024 eines einzuführen. Überdurchschnittlich hoch ist dieser Wert bei Unternehmen mit 10 und mehr Mitarbeitenden. In dieser Grössenklasse hat knapp die Hälfte der Unternehmen ein ISO-MS implementiert oder plant dies in den nächsten Monaten zu tun. Bei den kleinen Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitenden sind es 45 Prozent, bei den mittleren Unternehmen (50 bis 1000 Mitarbeitende) 57 Prozent. Unterdurchschnittlich ist dieser Wert bei den Kleinstunternehmen mit 9 und weniger Mitarbeitenden. Dort ist es rund jedes achte Unternehmen.

Unternehmen die ein ISO-Managementsystem betreiben oder 2024 einführen (nach Grösse)



ISO-MS sind in ganz unterschiedlichen Branchen bzw. Sektoren bekannt und in Anwendung. Bei den Unternehmen der Fabrikation und Produktion (ausser dem Gewerbe und Handwerk) arbeitet knapp die Hälfte mit einem ISO-MS, den übrigen sind die entsprechenden Normen bekannt. Ebenfalls die Hälfte der öffentlichen Verwaltungen und sonstigen Organisationen des öffentlichen Sektors wendet ISO-MS an oder plant diese einzuführen. Weitere 36 Prozent kennen die Normen.

Unternehmen die ein ISO-Managementsystem betreiben oder 2024 einführen (nach Branche)



Im Schnitt meint knapp die Hälfte der Unternehmen, die sich zur Frage äusserten: ISO-MS können einen grossen Beitrag (36 Prozent) oder sehr grossen Beitrag (13 Prozent) zur Nachhaltigkeit und Verantwortung von Unternehmen leisten. Diese Einschätzung gilt insbesondere für die ISO 9001:2015 für Qualitätsmanagement (37 bzw. 17 Prozent), die ISO 14001:2015 für Umweltmanagement (39 bzw. 14 Prozent) – die beiden am weitesten verbreiteten ISO-MS-Normen –, sowie für die ISO 50001:2018 zu Energiemanagement (41 bzw. 11 Prozent).

MS-Norm	Überhaupt kein Beitrag	Geringer Beitrag	Grosser Beitrag	Sehr grosser Beitrag
ISO 9001	11%	35%	37%	17%
ISO 14001*	16%	32%	39%	14%
ISO 37001	22%	35%	32%	11%
ISO 50001	18%	30%	41%	11%

**Aufgrund von Rundungen ergibt die Summe der Prozentangaben nicht 100.*

Ausgerechnet in jenen Branchen, in denen die Bekanntheit und Anwendung von ISO-MS am grössten sind – in der Fabrikation und Produktion – erkennen unterdurchschnittlich viele Befragte den Beitrag für Nachhaltigkeit und Verantwortung. Für diese Branchen liegt der entsprechende Indexwert bei 2,40 (wobei 1 der geringste und 4 der höchste Wert ist), für alle Branchen liegt er bei 2,46.

Hieraus lassen sich unter anderem die folgenden Schlüsse ziehen

- Die Verbreitung von ISO-MS in der Schweiz ist weitaus grösser, als es die ISO-Umfrage vermuten liesse. Wenn knapp jedes sechste Unternehmen ein ISO-MS betreibt oder 2024 einführen wird, bedeutet dies bei einem Total von knapp 610'000 Unternehmen im Land, dass aktuell oder alsbald gut 97'000 Unternehmen ein ISO-MS betreiben.[8] Das ist das Achtfache der Anzahl zertifizierter ISO-MS, die es gemäss der ISO-Umfrage gibt.
- Viele Unternehmen sind sich der tatsächlichen oder potenziellen Bedeutung von ISO-MS für eine verantwortungsvolle, mithin nachhaltige Unternehmensführung bewusst. Dieses Ergebnis deckt sich mit jenen einer Studie zu integrierten Managementsystemen, die die Hochschule Zittau/Görlitz in Kooperation mit der SQS und anderen Partnern 2023 in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchführte. Gemäss dieser Studie sind 85 oder mehr Prozent der Unternehmen der Ansicht, dass Themen wie die Klimaneutralität, die Nachhaltigkeitsberichterstattung und die gesellschaftliche Verantwortung aktuelle oder künftige Themen für ISO-MS seien.[9]
- Der unterdurchschnittliche Indexwert bzgl. des Beitrags zu Nachhaltigkeit und Verantwortung in den Fabrikations- und Produktionsbranchen – also jenen, in den ISO-MS am verbreitetsten sind – muss nicht ein Widerspruch dazu sein. Diese Branchen waren historisch die ersten, in denen die ISO ab den 1980er-Jahren erst die Qualitätssicherung und später das (umfassendere) Qualitätsmanagement normierte – in einer Zeit, als Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung noch kein breit postuliertes Ziel war.[10]
- Wenn unter den kleinen, mittleren und Grossunternehmen der Anteil jener, die ISO-MS einen möglichen Beitrag zu Nachhaltigkeit und Verantwortung zuschreiben, bei 34 und mehr Prozent liegt, wären die Fragen empirisch zu beantworten, ob diese Unternehmen ISO-MS tatsächlich hierfür einsetzen, wie sie dies ggf. tun bzw. wie sie dazu bewegt und befähigt werden könnten. Damit hängt die nächste Folgerung zusammen:
- Ihre grosse Verbreitung legt es nahe, dass ISO-MS in politischen und regulatorischen Bemühungen für eine nachhaltige Transformation der Wirtschaft berücksichtigt werden. Sie entsprechen einem bekannten Instrument und einer etablierten Praxis, die sich für unterschiedliche Ziele – Qualität, Arbeitssicherheit, Energieeffizienz, etc. – einsetzen lassen. Gerade für kleine Unternehmen – von denen mehr als ein Drittel ein ISO-MS betreibt oder einführen wird – könnten ISO-MS gezielt dafür genutzt werden, dass auch Unternehmen mit geringeren Management- und Personalressourcen die steigenden formellen Nachhaltigkeitsanforderungen erfüllen können.

Zu den Autoren

Prof. Dr. Christian Hauser ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management am Schweizerischen Institut für Entrepreneurship der Fachhochschule Graubünden (FHGR), Chur.

Dr. Alex Gertschen ist Leiter Kommunikation und Vernetzung der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS). Zudem arbeitet er als assoziierter Forscher am Center for Global Studies der Universität Bern sowie als Lehrbeauftragter für nachhaltige Entwicklung und Unternehmensführung an der Universität St. Gallen.

[8] Vgl. die Angaben des Bundesamts für Statistik zur Wirtschaftsstruktur in der Schweiz unter https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html (23.5.2024).

[9] Vgl. die Zusammenfassung und Verlinkung der Studie unter https://www.sqs.ch/de/blog/erfolge-von-heute-themen-von-morgen-erkenntnisse-zu-integrierten-managementsystemen-der-dach (23.5.2024).

[10] Wasmer: Zertifizierung und Akkreditierung, S. 34-38. – Für die Entwicklung des historischen Kontextes vgl. Gertschen, Alex: Transnationale Gouvernanz für nachhaltige Entwicklung: eine Ordnung für das Erdzeitalter des Menschen, in: ders. (Hg.): Räderwerke, S. 180-207.