

Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement

Value based Corporate Sustainability Management

Zusammenfassung

Unabhängig davon, welche mittel- und langfristigen Ziele ein Unternehmen verfolgt – es sieht sich aufgrund veränderter Rahmenbedingungen mit teils existenziellen Herausforderungen konfrontiert. Diese Herausforderungen an das Management in Unternehmen bedürfen einer innovativen Lösung, um den unternehmerischen Erfolg zu sichern bzw. zu steigern. CORPORATE SUSTAINABILITY ist eine solche Lösung, bei der die Herausforderungen gelöst und der finanzielle Unternehmenserfolg gesichert wird. Ein mehrstufig gestaltetes Vorgehensmodell sichert eine gründliche Einführung: Beginnend mit einer gründlichen Analyse und der Bestimmung der strategischen Ausrichtung werden Maßnahmen definiert und in der operativen Ebene erste Erfolge erzielt. Das innovative SUSTAINABILITY CONTROLLING sichert als modernes „Navigationsgerät“ die Zielerreichung und führt das Unternehmen durch Klippen und Untiefen sicher zum Zielhafen.

Was ist „Nachhaltigkeit“

Nachhaltigkeit wird derzeit als Modewort wahrgenommen. Nachhaltigkeit ist jedoch deutlich mehr als eine Mode: Langfristig bedeutet es sowohl für Unternehmen als auch für Gesellschaften einen wichtigen Beitrag zur Existenzsicherung.

„Nachhaltigkeit“ ist ein Containerbegriff, der keine allgemeingültige Definition hat. Den meisten Auffassungen ist aber gemeinsam, dass gesellschaftliche Nachhaltigkeit drei Dimensionen besitzt:

- Die ökologische Nachhaltigkeit verlangt Natur und Umwelt für nachfolgende Generationen zu erhalten. Dies umfasst den Erhalt der Artenvielfalt, den Klimaschutz, die Pflege von Kultur- und Landschaftsräumen in ihrer ursprünglichen Gestalt sowie generell einen schonenden Umgang mit der natürlichen Umgebung.
- Die ökonomische Nachhaltigkeit stellt das Postulat auf, dass die Wirtschaftsweise so angelegt ist, dass sie dauerhaft eine tragfähige Grundlage für Erwerb und Wohlstand bietet. Von besonderer Bedeutung ist hier der Schutz wirtschaftlicher Ressourcen vor Ausbeutung.
- Die soziale Nachhaltigkeit versteht die Entwicklung der Gesellschaft als einen Weg, der Partizipation für alle Mitglieder einer Gemeinschaft ermöglicht. Dies umfasst einen Ausgleich sozialer Kräfte mit dem Ziel, eine auf Dauer zukunftsfähige, lebenswerte Gesellschaft zu erreichen.

Für die unternehmerische Nachhaltigkeit spannt sich hieraus ein Nachhaltigkeitsmodell mit vier Perspektiven auf, die zur Erreichung des Gesamtziels des Unternehmens nach branchenbezogenen Kriterien entsprechend dem Kerngeschäft gewichtet zu integrieren sind:

- **Finanzielle** Dimension: Das Ziel ist die Sicherung und Erhöhung des Unternehmenswertes
- **Soziale** Dimension: Das Ziel ist die ausgleichende Gestaltung der Beziehungen zu den wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholder)
- **Marktliche** Dimension: Das Ziel ist die Sicherung und Entwicklung der strategischen Erfolgsposition
- **Ökologische** Dimension: Das Ziel ist die Minimierung der Umweltbelastungen und ein Beitrag zur Förderung der Gesundheit von Ökosystemen

Welchen Herausforderungen sind Unternehmen ausgesetzt?

Unternehmenserfolg und funktionierende Gesellschaft fördern einander: Eine intakte Gesellschaft (gute Ausbildung, Konsumenten, die Produkte nachfragen, rechtliche Rahmenbedingungen etc.) verbessert die Rahmenbedingungen für Unternehmen, langfristig erfolgreich sein zu können. Die Gesellschaft benötigt zum Gedeihen erfolgreiche Unternehmen, die Innovationen fördern, unternehmerischen Einsatz vergüten, Löhne zahlen, die Attraktivität der Region erhöhen und das Steueraufkommen sichern.

Die Stakeholder der Unternehmen erwarten zunehmend, dass Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Auslöser sind Veränderungen der wirtschaftlich-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen:

- Durch den Abbau staatlicher Leistungen entsteht die Erwartung an Unternehmen diese Lücke zu füllen.
- Unternehmen stehen im Fokus einer kritischen Öffentlichkeit, die mittels elektronischer Medien intensiv vernetzt ist und über das Wohl und Wehe von Unternehmen entscheiden kann.
- Der Finanzmarkt erwartet und honoriert verstärkt verantwortungsbewusstes Handeln.
- Bei einer wachsenden Anzahl von Konsumenten entsteht eine größere Sensibilität für soziale und ökologische Themen, die bei der Kaufentscheidung eine Rolle spielt (z.B. Trend zu „Bio“ oder „Fair Trade“).
- Im Wettbewerb um Talente auf dem Arbeitsmarkt überzeugen zunehmend verantwortliche Unternehmen.
- Kunden erwarten von Lieferanten ein nachweisbar funktionierendes Nachhaltigkeitsmanagement.

Die **Lösung** muss diesen **Anforderungen gerecht** werden **und** den **finanziellen Unternehmenserfolg** sichern.

Wie können Unternehmen diesen Herausforderungen begegnen?

Durch die aktive Übernahme der Verantwortung und ihrer impliziten Aufnahme in Ziel und Strategie können die skizzierten Herausforderungen gelöst und zusätzliche finanzielle Vorteile generiert werden.

Das Unternehmen richtet seine Aktivitäten darauf aus, sämtliche Beiträge unter Berücksichtigung der vier Nachhaltigkeitsdimensionen systematisch zu optimieren. Die strategischen und operativen Aktivitäten dieser Corporate Sustainability werden im Rahmen eines Sustainability Controlling gesteuert.

Durch die Umsetzung von Corporate Sustainability profitiert das Unternehmen an vielen Stellen:

- Existenzsicherung durch langfristige Ertragssicherung
- Höhere Ressourceneffizienz und optimierte Prozesse führen z.B. über geringere Rohstoffverbräuche zu geringeren Kosten
- Zufriedene Kunden und Wettbewerbsvorteile schlagen sich in höheren Erträgen nieder
- Proaktives Vorbeugen von Krisen durch ein verbessertes Risikomanagement
- Nutzung von Innovationschancen und ggf. neuen Geschäftsmodellen zur langfristigen Ertragssicherung
- Verbesserung von Image, Reputation und Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft und bei Kunden
- Gut ausgebildete und hoch motivierte Mitarbeiter

In einem **mehrstufigen Vorgehensmodell** wird die **Lösung** systematisch **umgesetzt**.

Welches Vorgehensmodell bietet sich an?

Corporate Sustainability wird ein wichtiger Wettbewerbsfaktor, wenn im Ziel und der Strategie des Unternehmens verankert. Die Integration von bisheriger Strategie und Corporate Sustainability bildet eine der essentiellen Voraussetzungen für langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Beides verschmilzt zu einer Einheit und wird zentraler Bestandteil einer am wirtschaftlichen Erfolg orientierten zukunftsgerichteten Unternehmensführung.

1. Analyse der internen und externen Ausgangslage

Erfolgreiches Corporate Sustainability beginnt mit der Klärung der Forderungen der relevanten Stakeholder, der aktuellen Verantwortungsposition und der existierenden Maßnahmen, Strukturen und Prozesse. Neben der internen Auseinandersetzung mit dem Thema über alle Hierarchieebenen ist eine externe Betrachtung erforderlich.

In internen Workshops werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen werden die Mitarbeiter für das Thema „Nachhaltigkeit“ sensibilisiert. Flankierende Schulungsmaßnahmen als Change Management fördern die teilweise erforderliche Veränderung der Denkweisen in allen Unternehmensbereichen. Zum anderen wer-

den – da die Einführung von Corporate Sustainability selten von Null beginnt – die bisher existierenden Strukturen und Prozesse high level skizziert, bisher existierende Maßnahmen (z.B. allgemeine CSR-Aktivitäten, Programme zur Steigerung der Rohstoffeffizienz, Kooperationen) aufgenommen. Es empfiehlt sich, einen speziellen Nachhaltigkeitscheck durchzuführen. Aus diesem Check ergeben sich die erforderlichen Handlungsfelder.

In der Beurteilung der strategischen Ausgangslage mit der Analyse von Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken und Gefahren wird die traditionelle Sichtweise um die zusätzlichen Nachhaltigkeitsdimensionen ergänzt.

In externen Workshops werden die relevanten Stakeholder an Bord geholt. Nach der Festlegung, welche Stakeholder für das Unternehmen bedeutend sind, werden diese zum „Stakeholder-Dialog“ eingeladen. Bei diesem Dialog geht es darum, Möglichkeiten eines Ausgleichs der Interessen auszuloten. Da sich Unternehmen wie auch das Umfeld in Bewegung befinden, empfiehlt es sich, diesen Dialog in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

2. Festlegung bzw. Anpassung von Ziel und Strategie

Aus den Ergebnissen von Schritt 1 passt die Unternehmensleitung – sofern erforderlich – das Unternehmensziel auf die neue Situation an. Hierzu ein Beispiel: War das Ziel bisher „Jährliche Steigerung des Unternehmenswerts um 8 %“ könnte das neue Ziel lauten „Langfristige Steigerung des Unternehmenswerts über dem Branchenschnitt unter Beachtung eines die Öko- und Sozialsysteme fördernden Verhaltens“. In der Regel ist auch eine Anpassung der Strategie erforderlich.

Die systematische Betrachtung der vier Nachhaltigkeits-Dimensionen im Strategieprozess ermöglicht es, die oben skizzierten Nutzenpotentiale zu erarbeiten. Wie bei der Beurteilung der strategischen Ausgangslage in Schritt 1 werden auch beim Entwickeln und Beurteilen der strategischen Optionen die Nachhaltigkeitsdimensionen integraler Bestandteil der Betrachtung. In der Strategieentwicklung und -umsetzung (siehe weitere Schritte) wird sicher gestellt, dass „Nachhaltigkeit“ kein grünes Deckmäntelchen bleibt.

3. Entwicklung eines integrierten Steuerungstableau

Ziel und Strategie werden im dritten Schritt systematisch in konkrete operative Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen umgesetzt. Vision und Strategie sind dabei aus mehreren Blickwinkeln zu beleuchten, wobei die finanzielle Betrachtung führend ist. Daraus ergeben sich die konkreten Maßnahmen, mit denen das Ziel erreicht wird, und Kennzahlen, mit denen die Umsetzung gesteuert wird.

Die einzelnen Blickwinkel werden unternehmensspezifisch aufgestellt – diese können zum Beispiel sein:

- Finanzielle Blick: Wie sollen welche finanziellen Ziele erreicht werden?
- Interne Blick auf die Prozesse: Wie sollen welche Prozesse verbessert werden?
- Stakeholder-Blick: Wie sollen welche Beziehungen zu welchen Stakeholdern gestaltet werden?
- Blick auf „Lernen und Entwickeln“: Wie kann die Innovationsfähigkeit ausgebaut werden?

Die um ökologische und soziale Aspekte erweiterte Betrachtung erlaubt häufig überraschende Einsichten und verhilft zu interessanten neuen strategischen und operativen Erfolgspositionen.

Für jeden relevanten Blickwinkel werden Ziele mit Bezug zur Unternehmensstrategie aufgestellt und Maßnahmen für deren Erreichung definiert. Auf Basis von monetären und nicht-monetären Kennzahlen erfolgt die Steuerung. Auf Grund der Wechselwirkungen und der erforderlichen Integration der einzelnen Corporate Sustainability Dimensionen ist es vorteilhaft auch ein integriertes Steuerungstableau zu entwickeln. Durch die Visualisierung von Ursache-Wirkungszusammenhängen werden Abhängigkeiten verdeutlicht.

Ansonsten unterscheidet sich die Erstellung nachhaltigkeitsbezogener Kennzahlen-Maßnahmen-Tableaus kaum von denen aus herkömmlicher Betrachtungsweise.

4. Definition und Umsetzung der Maßnahmen

Die in dem Tableau definierten Maßnahmen werden mit geeigneten Instrumenten in den operativen Bereichen im Unternehmen, aber auch unternehmensübergreifend (z.B. in Kooperationen mit Kunden und Lieferanten) umgesetzt. Eine kontinuierliche Steuerung durch das Controlling ist dabei unerlässlich. Sowohl bei der Umsetzung als auch bei der Steuerung kommen die bekannten wie auch spezielle auf das Thema Nachhaltigkeit bezogene Instrumente zum Einsatz.

Im Management-System werden die Nachhaltigkeitsaspekte stufengerecht verankert. Zum Beispiel werden in den Zielsetzungs- und Anreizsystemen neben marktbezogenen und finanziellen auch zentrale ökologische und soziale Aspekte verankert.

Wichtig ist aber, dass nicht jede Maßnahme zielführend ist. So müssen soziale oder ökologische Engagements nach ihrer Wirkung auf das Ziel ausgewählt werden.

5. Kommunikation nach innen und außen

Glaubwürdigkeit, Dialog und Transparenz sind wichtige Erfolgsfaktoren, die durch eine regelmäßige und professionelle Kommunikation erreicht werden. Dabei ist eine offene Kommunikation nach innen (Mitarbeiter) ebenso wichtig, wie die Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsberichten nach außen.

6. Prozessbegleitendes Sustainability Controlling

Zu jedem unternehmerischen Handeln gehört eine umfassende Steuerung. Die Maßnahmen müssen einzeln und integriert gesteuert werden. Hier setzt das Sustainability Controlling an, was für die Optimierung von Strategie und Maßnahmen unerlässlich ist. Das Sustainability Controlling ist für die Unternehmensführung ein zukunftsgerichtetes Steuerungsinstrument. Controlling hat hier die Aufgabe eines Navigationssystems. Planung, Risikomanagement, dynamischer Rolling Forecast und Frühwarnsystem sind die Kerninstrumente, bei denen neben den traditionellen Kennzahlen auch spezifische Nachhaltigkeitskennzahlen eine Rolle spielen. Dieses weiterentwickelte Controlling

- ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument
- umspannt die ganze Wertschöpfungskette über den kompletten Lebenszyklus der Produkte
- stellt Instrumente zur Planung, Analyse, Bewertung, Kontrolle und Feedback zur Verfügung
- betrachtet Risikomanagement zur Wahrnehmung von operativen und strategischen Chancen
- verknüpft die Anforderungen nachhaltigen Wirtschaftens mit den ‚klassischen‘ Herausforderungen

Das Sustainability Controlling stellt sicher, dass die unternehmerischen Ziele in allen vier Nachhaltigkeitsdimensionen erreicht werden.

Autor:

Bernhard Colsman

Manager bei BearingPoint

Spezialist für Controlling, Unternehmensplanung und wertorientiertem Nachhaltigkeitsmanagement

https://www.xing.com/profile/Bernhard_Colsman