

# Nachhaltige Unternehmensführung lohnt sich

## Messung der Nachhaltigkeit

Prof. Dr. Uwe Hannig und Philipp Tachkov

*Kaum ein Begriff wird heute in Reden von deutschen Topmanagern so häufig verwendet wie Nachhaltigkeit. Im Rahmen des Forschungsprojekts „Nachhaltige Unternehmensführung“ wurden nun die Aktivitäten zur Verbesserung der Nachhaltigkeit von Unternehmen in Deutschland untersucht und der Frage nachgegangen, ob sich diese Investitionen für die Unternehmen lohnen. Befragt wurden Manager von 129 vorwiegend größeren Unternehmen. Die empirische Untersuchung liefert Ergebnisse zum Verbreitungsgrad von Nachhaltigkeitsaktivitäten und von deren Messgrößen, zum Nachhaltigkeitsmanagement und zum Zusammenhang zwischen Unternehmensleistung und dem Streben nach Nachhaltigkeit.*

Das Prinzip der ökologischen Nachhaltigkeit wurde bereits 1713 von dem sächsischen Oberberghauptmann Carl von Carlowitz entwickelt. Angesichts des miserablen Zustands der deutschen Wälder, die unter einer Übernutzung litten, forderte er, dass nur noch so viel entnommen wird wie nachwächst. Die Grundidee, dass unser heutiges Wirtschaften nicht die Befriedigung der Bedürfnisse künftiger Generationen gefährdet, ist mittlerweile zu einem gesamtgesellschaftlichen Anliegen geworden. Spätestens seit der Atomkatastrophe in Japan sind auch Unternehmen dazu verpflichtet, einen wesentlichen Beitrag zur Erfüllung dieser auf die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung im Jahre 1987 zurück gehenden Forderung zu leisten.

Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen achten deshalb nicht nur darauf, ihre Kapitaleigner glücklich zu machen, d. h. die ökonomische Sphäre zu bedienen, sondern setzen sich ebenso sozial wie ökologisch anspruchsvolle Ziele. Die Unternehmensleistung wird unter dem Strich beim sogenannten Triple Bottom Line-Konzept deshalb in den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gemessen, die in Wechselwirkung miteinander stehen. Sustainable Development ist für Unternehmen in diesem Sinne ein ganzheitliches Konzept zur Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit (vgl. Abb. 1).

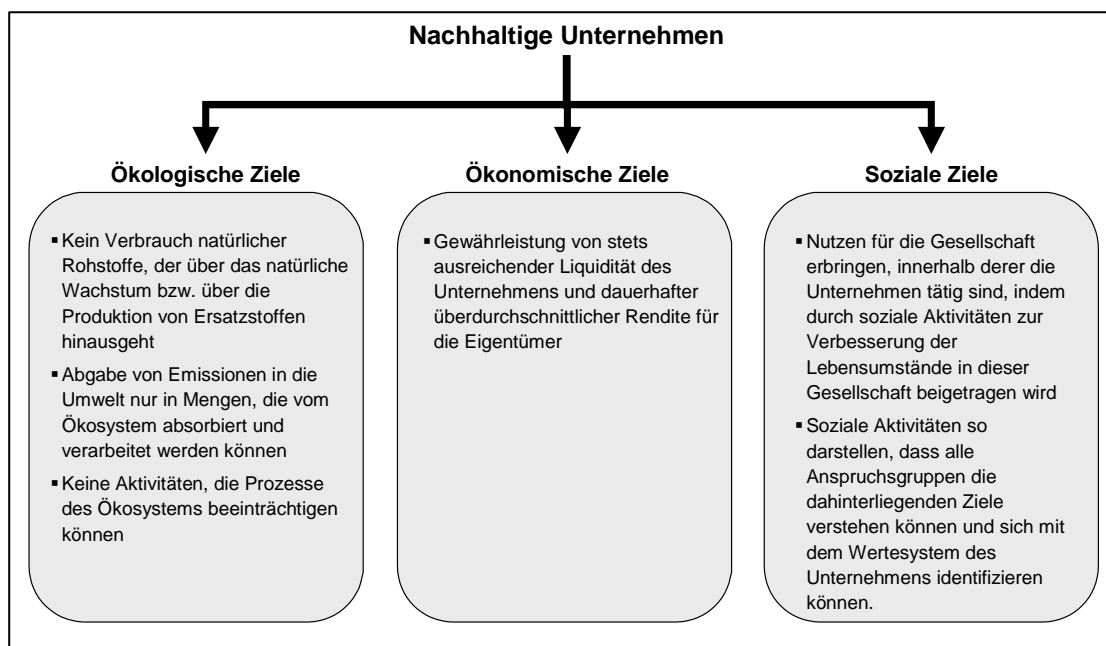


Abb. 1: Die drei Zielsphären nachhaltig orientierter Unternehmen

Die Gründe, in ein Nachhaltigkeitsmanagement zu investieren, sind ökonomischer ebenso wie ethischer Art. So achten immer mehr Nachfrager aber auch Investoren auf eine nachhaltig orientierte Unternehmenspolitik. Ratingagenturen, wie Dow Jones mit seinem Sustainability Index, liefern ihnen die Grundlagen für ihre Entscheidungsfindung. Darüber hinaus lässt sich die Kosteneffizienz verbessern, was ebenfalls zu Wettbewerbsvorteilen führt. Für einen stetig steigenden Anteil der Unternehmen spielen diese wirtschaftlichen Vorteile aber eine eher untergeordnete Rolle. Sie bekennen sich zu ihrer Mitverantwortung für die Zukunft unserer Gesellschaft und unseres Lebensraums und verankern diese Haltung auch in ihren Unternehmensgrundsätzen.

Zur Steuerung der Nachhaltigkeitsperformance mittels eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements benötigt man jedoch geeignete Performancemaße. Da keine direkte Messung, beispielsweise der sozialen Nachhaltigkeit, möglich ist, bieten sich in diesem Kontext Performanceindikatoren an.

Viele Unternehmen orientieren sich heute bei ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung am Konzept der Global Reporting Initiative (GRI), das einen Multi-Stakeholder-Ansatz verfolgt. Mit den Sustainable Reporting Guidelines werden nun schon in der dritten Fassung Leitsätze und Indikatoren für die Messung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Unternehmensleistung zur Verfügung gestellt. Die den Gruppen Ökonomie, Umwelt, Menschenrechte, Arbeitsbedingungen, Produktverantwortung und Gesellschaft zugeordneten Indikatoren werden in Kern- und Zusatzindikatoren unterschieden. Von den 30 ökologischen Leistungsindikatoren (Bereich Umwelt) sind beispielsweise 17 Kernindikatoren.

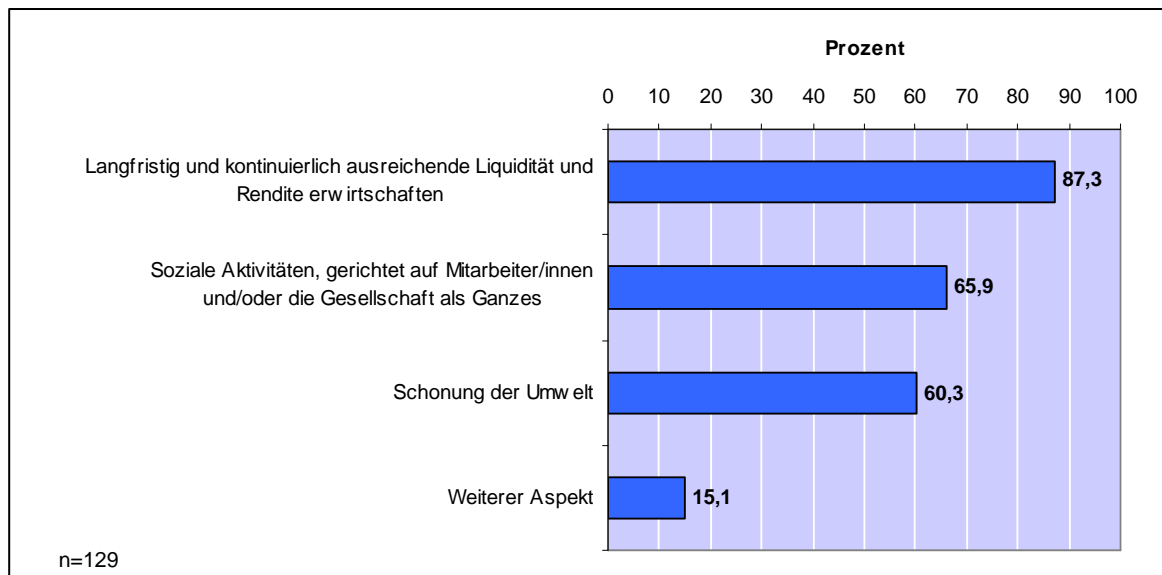
Der Ansatz des World Business Council for Sustainable Development differenziert hingegen zwischen allgemeinen und spezifischen Indikatoren ökonomischer und ökologischer Nachhaltigkeit. Vorrangiges Ziel der Initiative von rund 200 Unternehmen ist es, Prozesse auf Verbesserungspotenziale hinsichtlich ihrer Öko-Effizienz zu untersuchen. Ebenfalls auf die Verbesserung der Umweltperformance stellt die Norm 14031 der International Standard Organization (ISO) ab. Hierzu beobachtet man neben Umweltleistungsmessgrößen auch Managementleistungskennzahlen und operative Zustandsindikatoren. Die International Federation of Accountants (IFAC) bietet mit ihrem Sustainability Framework eine Vielzahl von Indikatoren zur Messung der Nachhaltigkeit. Dabei liegt der Fokus auf der Unternehmensstrategie, dem Management, den Investoren und sonstigen Stakeholdern.

Für die Konzeption der an die Verantwortlichen des Nachhaltigkeitsmanagements - Geschäftsführung in kleineren und mittelständischen Unternehmen und Sustainability Officer in Konzernen - gerichteten Befragungsinhalte dienten in der durchgeführten Studie die von den oben genannten Organisationen verwendeten Messgrößen und Indikatoren als Input. Die standardisierte Online-Befragung fand Ende 2010 statt. Zusätzlich wurde in einigen Fällen ein gedruckter Fragebogen bei den rund 1.100 kontaktierten Unternehmen verwendet. Die durchschnittliche Beantwortungsdauer für die 82 Fragen der online ausgefüllten Fragebögen betrug 7 Minuten. 129 an der Umfrage teilnehmende Unternehmen entsprechen einer Rücklaufquote von rund 12 Prozent.

Die auskunftgebenden Unternehmen sind größtenteils dem industriellen Sektor (45 Prozent) und den Dienstleistern (37 Prozent) zuzurechnen. Entsprechend dominieren mit 69 Prozent Unternehmen mit einem Jahresumsatz über EUR 50 Mio.

## Echte Nachhaltigkeit ist nach wie vor Nebensache, obwohl sie sich anscheinend lohnt

Unabhängig von der Größe und der Branche bedeutet Nachhaltigkeit für die befragten Unternehmensführer in erster Linie das dauerhafte wirtschaftliche Überleben. Über 87 Prozent assoziieren Nachhaltigkeit mit der ökonomischen Dimension, während rund 66 Prozent an die soziale Sphäre im Sinne von Aktivitäten, die auf Belegschaft und Gesellschaft gerichtet sind, denken und nur drei Fünftel an die Schonung der Umwelt (vgl. Abb. 2). Die Bedeutung des ökologischen Aspekts ist damit für die Manager deutlich geringer als die Aufmerksamkeit, die dieser in den Medien genießt.



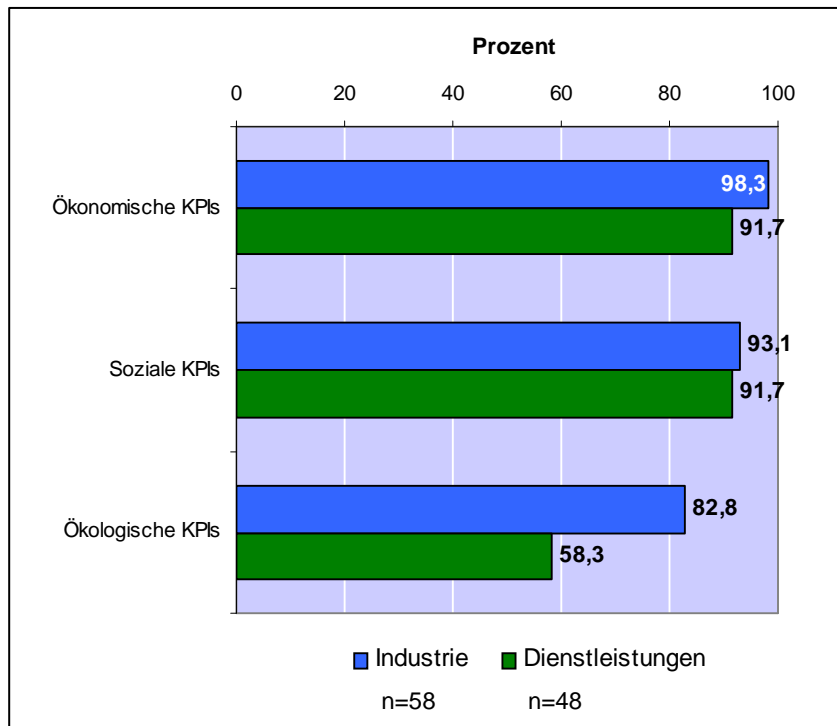
**Abb. 2: Bedeutung der Nachhaltigkeitsaspekte für Unternehmensführer**

Eine simultane Verfolgung aller drei Nachhaltigkeitsziele ist insbesondere in kleineren Unternehmen und im Dienstleistungssektor noch nicht die Regel. Aber auch in der Industrie kann das nur rund jedes zweite Unternehmen von sich behaupten. Und dies obwohl sich zeigt, dass Unternehmen, die sich als überdurchschnittlich erfolgreich einschätzen, mit einem mehr als 10 Prozentpunkte höheren Wert soziale Aktivitäten und die Schonung der Umwelt berücksichtigen als sich weniger erfolgreich einschätzende Unternehmen. Möglich wäre auch, dass man sich erst dann um alle Nachhaltigkeitssphären kümmert, wenn man es sich finanziell leisten kann.

Rund 50 Prozent der Manager verwenden zwischen 5 und 10 Leistungsindikatoren zur Erfüllung ihrer Führungsaufgabe. 17 Prozent kommen sogar mit weniger als 5 aus, der Rest benötigt 11 und mehr. Der Anteil an Indikatoren zur Bestimmung der Nachhaltigkeitsposition ist eher gering. Noch nicht einmal in jedem dritten Unternehmen liegt die entsprechende Quote über 25 Prozent. Dennoch geben über 90 Prozent der Befragten an, ökonomische aber auch soziale Performancemaße und -indikatoren zu beobachten.

Der ökologische Nachhaltigkeitsaspekt, der regelmäßig die größte öffentliche Aufmerksamkeit erfährt, fällt demgegenüber im Verbreitungsgrad deutlich ab. So geben nur 68 Prozent aller Unternehmen und auch nur knapp 83 Prozent der befragten Industrieunternehmen, die von gesetzlichen Auflagen am stärksten betroffen sind und von Energie- sowie Materialeinsparungen am meisten profitieren können, an, entsprechende Größen zu verwenden (vgl. Abb. 3). Zumindest die Verbesserung der ökologischen Nachhaltigkeit ist in vielen deutschen

Unternehmen nach wie vor eher ein Lippenbekenntnis als ein wesentliches Unternehmensziel.



**Abb. 3: Verbreitung der drei Arten von Nachhaltigkeitsindikatoren**

Zur Messung der ökonomischen Nachhaltigkeit werden von nahezu allen Industrieunternehmen die nachlaufenden Messgrößen Gewinn- und Renditeentwicklung herangezogen. Mit Produktqualität und -sicherheit, Kundenzufriedenheit und F&E-Aufwendungen sind jedoch auch drei zukunftsgerichtete Indikatoren in rund zwei Drittel der Unternehmen verbreitet. Die Kundenzufriedenheit ist mit rund 80 Prozent der bei Dienstleistungsunternehmen am weitesten verbreitete Indikator der ökonomischen Nachhaltigkeit. Über 70 Prozent der Befragten aus diesem Sektor nennen darüber hinaus die Gewinn- und Renditeentwicklung. Beiträge zur lokalen bzw. regionalen Wirtschaftsentwicklung und gezahlte Steuern sind hingegen als Indikator allenfalls für größere Industrieunternehmen relevant. Interessant ist, dass die erfolgreicheren Unternehmen zu einem signifikant höheren Anteil eine nachhaltige Wertsteigerung anstatt kurzfristiger Gewinnmaximierung anstreben.

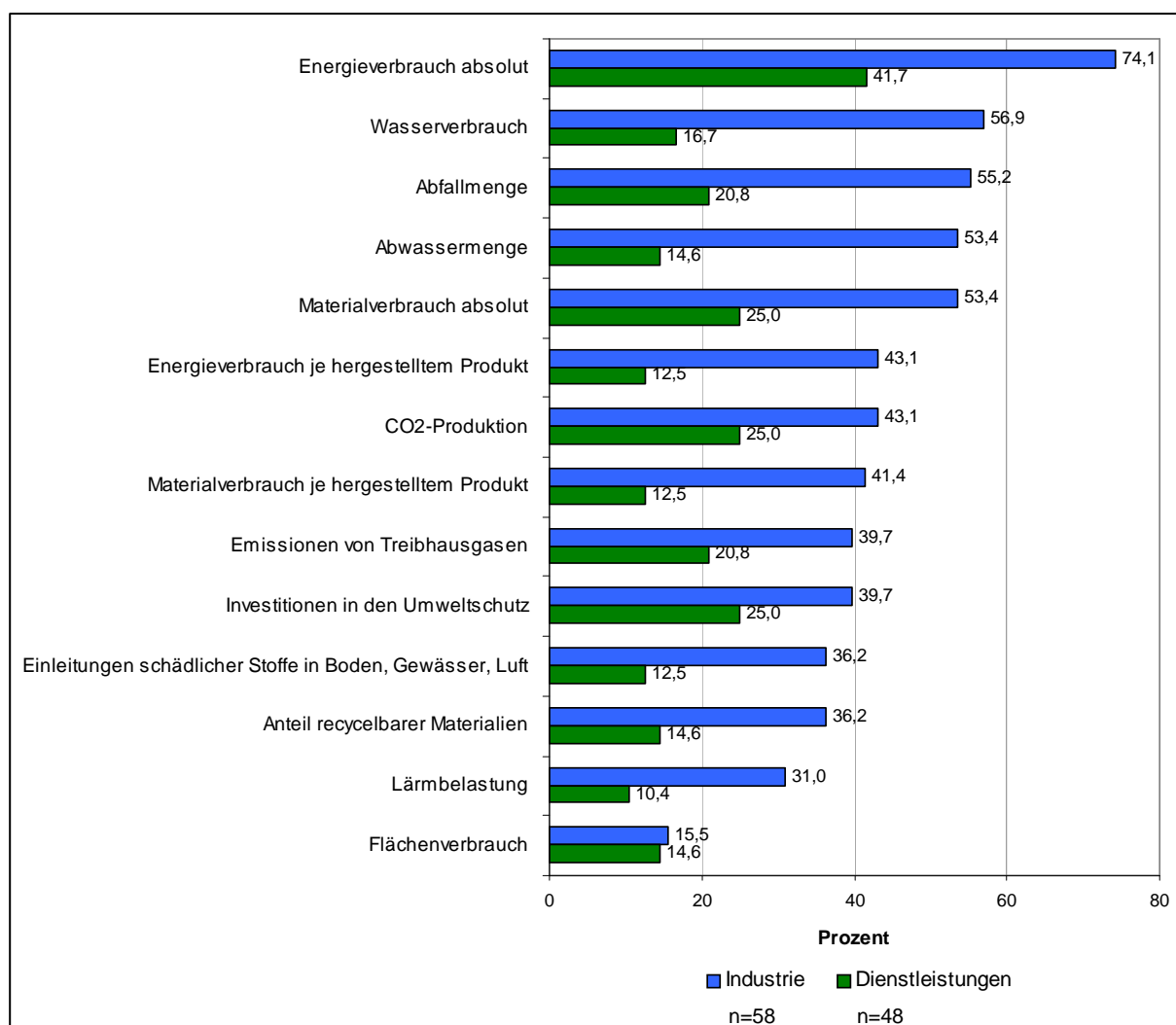
Das am weitesten verbreitete ökologische Nachhaltigkeitsmaß ist bei den befragten Industrieunternehmen der Energieverbrauch und damit ein Effektivitätsindikator für das absolute Ausmaß der Umweltbelastung. Weitere häufig verwendete Effektivitätsmessgrößen sind der Material- und der Wasserverbrauch sowie die Abfall- und die Abwassermenge. Die Schonung der Umwelt lohnt sich anscheinend: erfolgreichere Unternehmen beachten signifikant häufiger Abfallmenge, Wasser- und Energieverbrauch sowie Emissionen von Treibhausgasen.

Etwas seltener werden die Effizienzindikatoren Energieverbrauch je hergestelltem Produkt und Materialverbrauch je hergestelltem Produkt verwendet, die für eine effiziente Produktion von Bedeutung sind. Aufgrund des zu beobachtenden Effekts der steigenden Umweltbelastung trotz effizienterer Produktion aufgrund der steigenden Stückzahlen sind vor allem Indikatoren von Interesse, die eine absolute Verbesserung der Umwelt anzeigen. Zu diesen gehört auch das Merkmal „Einleitungen schädlicher Stoffe in Boden, Gewässer, Luft“. Dieses

wird gerade einmal von etwas mehr als einem Drittel der befragten Industrieunternehmen berücksichtigt.

Vor dem Hintergrund der weltweiten Diskussionen um den Klimawandel erscheint es überraschend, dass die Mehrzahl der befragten Industrieunternehmen der Messung der Emissionen von Treibhausgasen und der CO<sub>2</sub>-Produktion keine Bedeutung beimisst. Ein ebenfalls immer noch zuwenig beachtetes Merkmal ist der Flächenverbrauch. Gerade einmal jedes siebte befragte Industrieunternehmen gab an, diesen Indikator innerhalb seines Nachhaltigkeitsmanagements zu verwenden.

Da Dienstleistungsunternehmen durch den fehlenden physischen Produktionsprozess generell weniger Ansatzpunkte für ökologische Verbesserungen haben als Industrieunternehmen, verwenden sie in der Regel weniger Performanceindikatoren zur Messung der ökologischen Nachhaltigkeit. Am verbreitetsten ist der Energieverbrauch (vgl. Abb. 4).



**Abb. 4: Verbreitungsgrad ökologischer Nachhaltigkeitsindikatoren**

Die Unterschiede zwischen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sind bei sozialen Nachhaltigkeitsindikatoren relativ gering. In beiden Sektoren werden Mitarbeiterzufriedenheit, Ausgaben bzw. Anzahl und Umfang von Weiterbildungsmaßnahmen und die Beschäftigungsentwicklung am häufigsten beobachtet. Arbeits- und Sozialstandards von Zulieferern werden hingegen von weniger als einem Drittel der antwortenden Industrieunternehmen in

die Nachhaltigkeitsbetrachtung einbezogen. Dies ist angesichts der sinkenden Wertschöpfungstiefe auf teilweise unter 30 Prozent bei vielen Herstellern bemerkenswert und spricht für die Übergewichtung ökonomischer Nachhaltigkeitsfaktoren.

Statistisch signifikant sind die Unterschiede zwischen sich erfolgreich und weniger erfolgreich einschätzenden Unternehmen bei den Ausgaben für Weiterbildungsmaßnahmen sowie bei der Mitarbeiterzufriedenheit. Auf beide Indikatoren der sozialen Nachhaltigkeit achtet man in überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen mehr.

### Aktivitäten zur Verbesserung der Nachhaltigkeit

Nahezu alle befragten Industrieunternehmen und über 70 Prozent der Dienstleister führen Aktivitäten zur Steigerung der Nachhaltigkeit durch. Vor allem technische Innovationen im Produktionsprozess sind für die produzierenden Unternehmen von Bedeutung. Die am häufigsten eingesetzten Nachhaltigkeitsaktivitäten bei Industrieunternehmen sind so genannte Effizienzinnovationen. Diese stellen ein Nebenprodukt von Kosteneinsparungsmaßnahmen da. Bei steigender Ausbringungsmenge kann die Umweltbelastung trotz effizienterer Produktion dennoch steigen.

Innovationen, die zu geringerem Material- bzw. Energieaufwand pro hergestellter Einheit führen, wurden von rund zwei Drittel der befragten Industrieunternehmen durchgeführt. Die verbreitetsten organisatorischen Innovationen sind das interne Umweltaudit, der Erwerb von Umweltzertifikaten und die Durchführung eines externen Umweltaudits. Die bei Dienstleistungsunternehmen am häufigsten durchgeführte Nachhaltigkeitsinnovationen betreffen die Verbesserung der Energie- (29 Prozent) bzw. der Materialeffizienz (27 Prozent) (vgl. Abb. 5).

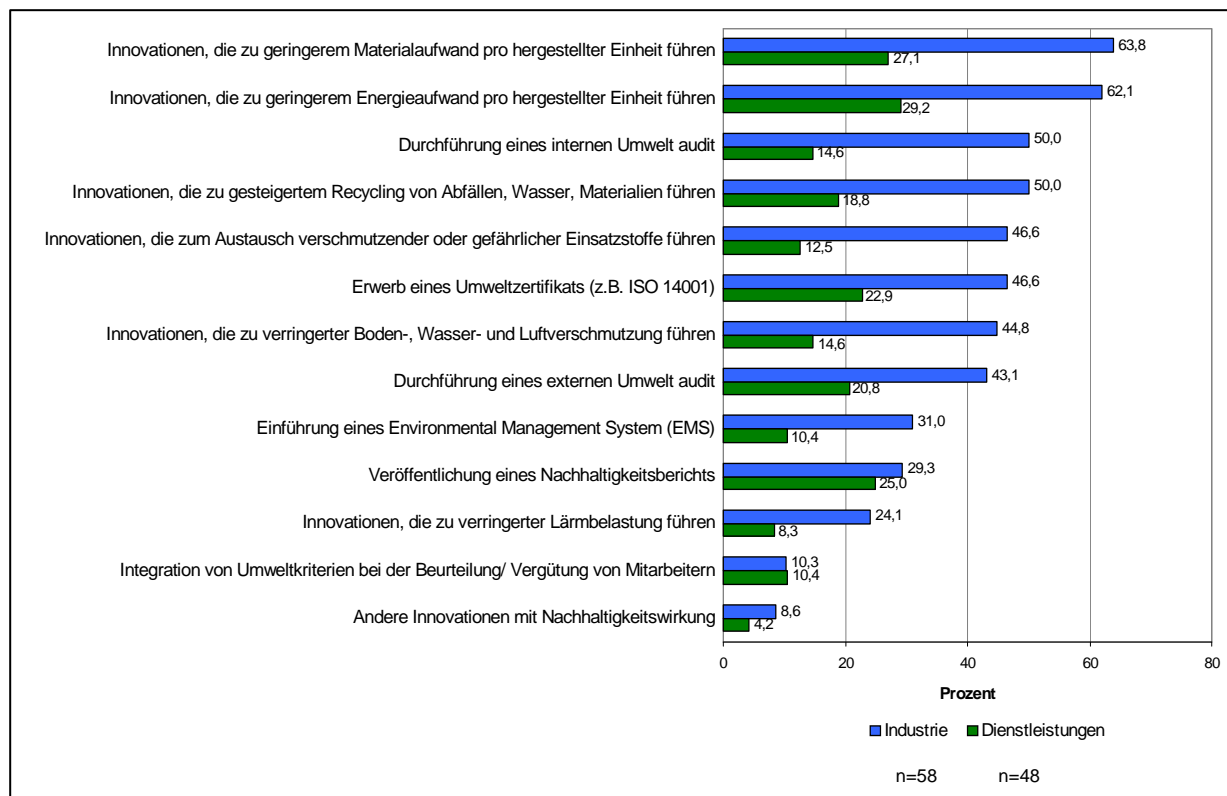


Abb. 5: Verbreitung einzelner Nachhaltigkeitsaktivitäten

Während deutlich mehr Industrieunternehmen Nachhaltigkeitsaktivitäten durchführen als Dienstleistungsunternehmen, veröffentlichen beide Gruppen annähernd gleich häufig Nachhaltigkeitsberichte. Hieran lässt sich das Bemühen der Unternehmen erkennen, den Anschein einer nachhaltigen Ausrichtung aufzubauen.

### **Verbesserung der Nachhaltigkeit setzt Messung der Nachhaltigkeit voraus**

Eine systematische Evaluation der Nachhaltigkeitsperformance ist der erste Schritt zur nachhaltigen Unternehmensführung. In der Studie wurde auch der Frage nachgegangen, ob Unternehmen, die angeben, bestimmte Aspekte der Nachhaltigkeit anhand geeigneter Indikatoren zu messen, tatsächlich Anstrengungen unternehmen, um ihre Prozesse und Produkte nachhaltiger zu gestalten oder ob sie nur „Greenwashing“ betreiben. Weiterhin wurde erhoben, ob der vermutete kausale Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsmessung und Nachhaltigkeitsverbesserung tatsächlich durch Daten belegt werden kann. Zur Beantwortung der Fragen wurden Paare von ökologischen Nachhaltigkeitsindikatoren und korrespondierenden Aktivitäten gebildet.

Bei der Frage, ob Unternehmen mit Indikatormessung auch Aktivitäten zur Verbesserung vorzuweisen haben, zeigt sich insgesamt eine relativ große Spannweite. So haben beispielsweise 87,5 Prozent der Unternehmen, die den Materialverbrauch messen auch eine Innovation zu dessen Senkung durchgeführt, bei der Lärmbelastung haben dagegen nur 38,9 Prozent der Unternehmen, die die Lärmbelastung messen entsprechende Verbesserungsmaßnahmen ergriffen. In verschiedenen ökologischen Nachhaltigkeitsbereichen lohnt es sich offensichtlich in unterschiedlichem Ausmaß, Ressourcen und finanzielle Mittel aufzuwenden, um eine Verbesserung zu erreichen. Im Durchschnitt kann jedes dritte Unternehmen, das angibt, Daten zu bestimmten Aspekten der ökologischen Nachhaltigkeit zu erheben, keinerlei Aktivitäten zu deren Verbesserung vorweisen.

Es lässt sich jedoch ermitteln, dass Unternehmen, die Nachhaltigkeitsindikatoren messen, deutlich häufiger etwas zur Verbesserung ihrer Nachhaltigkeitsposition unternehmen und damit nachhaltiger wirtschaften als Unternehmen ohne Indikatormessung. Bezüglich des Indikators Materialverbrauch je hergestelltem Produkt beispielsweise liegt der Anteil der Unternehmen mit Indikatorverwendung, die eine entsprechende Innovation einführen bei 87 Prozent, bei jenen ohne Indikatorverwendung sind es gerade einmal 37 Prozent. Insgesamt zeigt sich, dass es auch im Bereich der Nachhaltigkeit ohne Performancemessung meist keine Performanceverbesserung gibt.

Unternehmen, die systematisch die Performance messen und die Key Performance Indikatoren im Zielsystem ihrer Mitarbeiter verankern, verwenden häufiger Nachhaltigkeitsindikatoren. Im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeitsindikatoren zeigen sich signifikante Unterschiede bezüglich der Indikatoren Kundenzufriedenheit, F&E-Aufwendungen und bewertete Risiken. Diese werden von Unternehmen mit systematischem Performance Measurement deutlich häufiger verwendet. Bei den ökologischen Nachhaltigkeitsindikatoren sind es der absolute Energieverbrauch und die Abfallmenge, die signifikant häufiger gemessen werden. Innerhalb der Gruppe der sozialen Nachhaltigkeitsindikatoren werden die Mitarbeiterzufriedenheit sowie Ausgaben und Anzahl bzw. Umfang von Weiterbildungsmaßnahmen signifikant häufiger von Unternehmen mit systematischer Performancemessung angewendet. Ganz allgemein findet man Aktivitäten zur Verbesserung der Nachhaltigkeit bei Unternehmen mit Performanceindikatoren auf Mitarbeiterebene häufig.

Investitionen in die Nachhaltigkeit zahlen sich auf jeden Fall aus, entweder in einer besseren Unternehmensgesamtleistung, wie in der Studie ermittelt, oder indirekt durch den einfacheren Zugang zu Kapital. So zeigt eine aktuelle Studie von Union Investment, dass sich 73 Prozent der deutschen Anleger an einer Geldanlage in nachhaltig wirtschaftende Unternehmen interessiert zeigen. Damit sind vor allem die ökologische und soziale Komponente der Nachhaltigkeit gemeint, da ökonomische Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund von Anlageentscheidungen vorausgesetzt werden. Publikumsgesellschaften und Unternehmen, die Geld von privaten Investoren suchen, sind also gut beraten, alle drei Aspekte der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen.

*Prof. Dr. Uwe Hannig ist Leiter des Instituts für Nachhaltige Unternehmensführung ([www.ifnu.org](http://www.ifnu.org)), Philipp Tachkov ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsschwerpunkt Nachhaltige Unternehmensentwicklung der Hochschule Ludwigshafen.*

Weitere Informationen erhalten Sie von:

Prof. Dr. Uwe Hannig, Email: [hannig@imis.de](mailto:hannig@imis.de), Tel. 0621/5990270 oder 0172/6234180