

Gradmesser für Nachhaltigkeit

Alle wollen **Nachhaltigkeit** – doch jeder versteht etwas anderes unter dem Begriff, dem die Beliebtheit droht. Damit Unternehmen strukturiert und kompakt die Chancen des Themas entdecken können, wurde der ZNU-NachhaltigkeitsCheck entwickelt.

Christian Geßner, Jadwiga Zurad,
Axel Kölle und Paul Endres

Eine der größten Herausforderungen für die nachhaltigkeitsorientierte BWL liegt nach wie vor in der Entwicklung praxisnaher Messverfahren, die geeignet sind, unternehmerische Lernprozesse in Richtung Nachhaltigkeit begleitend zu unterstützen. Aktuell bestimmt die Diskussion in Industrie und Handel vor allem der CO₂-footprint, der allein betrachtet zu kurz greift. Er sollte vielmehr als Teil eines ganzheitlichen Bewertungsansatzes für die Unternehmensführung gesehen werden. Ein hier vorgestelltes praxisnahes Evaluationsmodell ist ein erster Schritt.

Nachhaltiges Wirtschaften ist erlernbar

Je nachdem wie weit Nachhaltigkeit als Gesamtkonzept im strategischen Management genutzt wird und wie offen Nachhaltigkeitsthemen wie Klimawandel, Globalisierung und demografischer Wandel als unternehmerische Herausforderung angegangen werden, lassen sich drei Phasen der Nachhaltigkeitsorientierung unterscheiden.

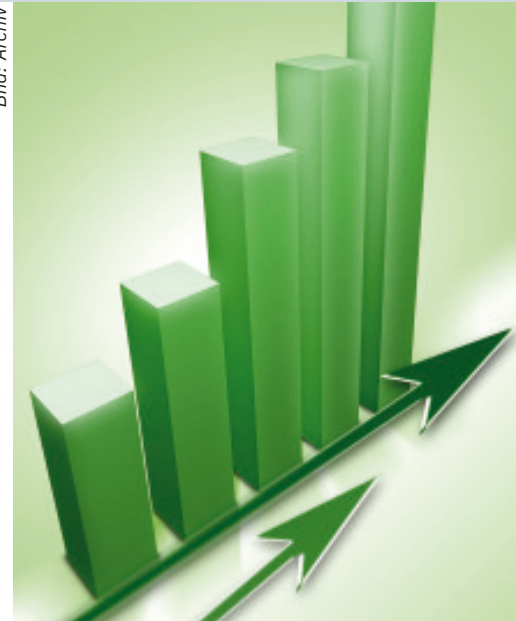
► **Phase 1** beschreibt das heute vorherrschende CSR-Verständnis, das sich häufig in PR-wirksamen Einzelprojekten erschöpft und den kurzfristigen Erfolg im Blick hat. So sinnvoll Maßnahmen wie der Einsatz von Energiesparlampen sein kann, bei mangelnder Einbindung in Konzepte zur systematischen und langfristigen Steigerung der Material- und Energieeffizienz wird ein so verstandenes Nachhaltigkeitsmanagement vom Umfeld nur als Strohhalm

oder grünes Feigenblatt wahrgenommen.

► **Phase 2** betont den Querschnittscharakter der Nachhaltigkeitsthematik. Der Anspruch ist hier, Nachhaltigkeit systematisch und abteilungsübergreifend für alle Bereiche des Managements zu erschließen und so nur schwer kopierbare dauerhafte Vorteile gegenüber den Mitbewerbern zu generieren. Die Hauptmotivation für Nachhaltigkeitsengagement bleibt der Business Case, wobei das Kosten- und Effizienzdenken mittel- bis langfristig ausgerichtet ist und um die Entwicklung von Produkt und Prozessinnovationen ergänzt wird.

► **Phase 3** „Nachhaltiges Wirtschaften“ wechselt von der Innen- zur Außenperspektive. Das Unternehmen versteht sich zuvorderst als gesellschaftlicher Akteur mit der entsprechenden Verantwortung für die Mitgestaltung nachhaltiger Rahmenbedingungen. Das Unter-

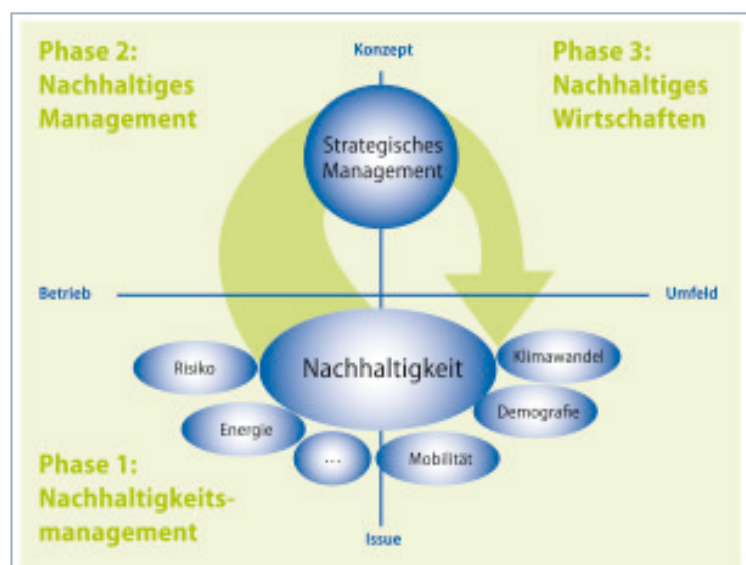
Bild: Archiv



Nachhaltigkeit bietet Managern die Chance dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu entwickeln und die Zukunft des eigenen Unternehmens zu sichern.

nehmen tritt aktiv in den Dialog mit vielfältigen externen und internen Anspruchsgruppen. Dazu gehört auch das Experimentieren im Rahmen themenbezogener Kooperationen, zum Beispiel entlang der Wertschöpfungskette mit dem Ziel der Entwicklung innovativer Produkte oder zur Erarbeitung von Standards oder Leitlinien.

Auf Basis des Phasenmodells wurde am ZNU-Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung der Universität Witten in Zusammenarbeit mit der Praxis ein Evaluationsmodell entwickelt, das zum einen die Ebene der Unternehmensführung und zum anderen die



Reifephasen unternehmerischer Nachhaltigkeit

Ebene einzelner Nachhaltigkeitsthemen adressiert.

Der praxisnah konzipierte Selbst-Test für Manager/innen gliedert sich in zwei Teile. Teil 1 des Scoringmodells basiert auf den Bellagio-Prinzipien und evaluiert die vier folgenden Aspekte:

- ▶ Unternehmensvision und -ziele,
- ▶ Wesentliche Elemente der Nachhaltigkeit,
- ▶ Analyseprozess und
- ▶ Kapazität.

Insgesamt werden zehn Felder reflektiert, die jeweils aus der internen und der externen Perspektive einer Selbstbewertung zugeführt werden. Auf der einen Seite ist somit zum Beispiel einsehbar, wie weit intern gesetzte Nachhaltigkeitsziele gehen und auf der anderen Seite, inwieweit diese mit Zielen im Unternehmensumfeld (auf lokaler/regionaler, nationaler/globaler Ebene) korrespondieren.

ZNU-NachhaltigkeitsCheck

Bilder (3): ZNU



Erste Ergebnisse für die Ernährungswirtschaft, ZNU 2009

Evaluation von Nachhaltigkeitsthemen wie Klimaschutz

Nach der Evaluation des „Wie?“, das Rückschlüsse auf fundamentale Werte und die Unternehmenskultur zulässt, widmet sich der zweite Teil des Scoring-Modells dem „Was?“ – also der Frage, welche globalen Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen angegangen werden. Die ausgewählten neun Themen Klimaschutz/Energie, natürliche Ressourcen, Artenvielfalt, faire Wertschöpfung, Qualität, Chancengleichheit, Demografie, Gesundheit und Bildung lassen sich dabei den drei Säulen der Nachhaltigkeit zuordnen.

Wie konkret sind Ihre Nachhaltigkeitsziele?			
intern		extern	
0	Wir haben keine Nachhaltigkeitsziele ausformuliert.	Gesellschaftliche Nachhaltigkeitsziele ... sind für uns nicht relevant.	0
1	Einige qualitative Ziele sind formuliert, vereinzelt werden Maßnahmen beschrieben.	... sind uns bekannt und wir orientieren uns z. T. daran.	1
3	Qualitative und quantitative Ziele sind im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie verankert, die sich jedoch nur auf bestimmte Unternehmensbereiche bezieht.	... nutzen wir systematisch zur Orientierung und bei der Vermarktung unserer Produkte/Dienstleistungen.	3
5	Im Rahmen unserer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie werden quantitative und qualitative Ziele systematisch und regelmäßig verfolgt und durch Nennung von Fristen, Maßnahmen und Indikatoren konkretisiert.	... werden von uns aktiv mitgestaltet (z.B. in Gremien).	5

Auszug aus Teil 1 des ZNU-Checks „Nachhaltige Unternehmensführung“

Bei der Selbstbewertung wird deutlich, wo das Unternehmen bei den Themen steht. Gleichzeitig zeigen die Testfragen Ansatzpunkte für weitergehendes Engagement, zum Beispiel im Klimaschutz, auf.

Ergebnisse und Perspektiven

Nachhaltigkeitsengagierte Unternehmen der Ernährungswirtschaft – auch wenn sie sich von sehr unterschiedlichen Positionen auf den Weg zu mehr Nachhaltigkeit begeben – schätzen sich zurzeit vor allem in den Bereichen Klimaschutz/Energieeffizienz, Qualität und Gesundheit gut ein, während das Thema Artenvielfalt für die meisten noch „zu weit weg“ scheint. Auf Ebene der Unternehmensführung sehen sich die Unternehmen ebenfalls insgesamt im guten Mittelfeld. Die eigenen Entscheidungsstrukturen mit dem richtigen Fingerspitzengefühl zu öffnen und nach innen wie vor allem nach außen gegenüber kritischen Anspruchsgruppen mehr Partizipation zuzulassen, scheint hier für die Zukunft die meisten Chancen zu bieten.

Insgesamt ermöglicht die links dargestellte „Nachhaltigkeits-Drehscheibe“ dem Top-Management einen schnellen Überblick der aktuellen Selbsteinschätzung und damit die Basis für einen konstruktiven Nachhaltigkeits-Dialog – mit Handelspartnern und Zulieferern. Die Detailauswertung offenbart zudem Unterschiede zwischen interner sowie externer Perspektive und zeigt Potenziale für mehr Glaubwürdigkeit auf.

Durch intensiven Austausch mit der Praxis, zum Beispiel im Rahmen der II. Zukunftskonferenz Food, am 22.

April 2010 in Witten, wird das Tool stetig für die Bedarfe einzelner Branchen weiterentwickelt.

Zusammenfassung

Mit dem dargestellten Ansatz liegt ein ganzheitliches Bewertungsverfahren vor, das gut verständlich Topthemen der Nachhaltigkeit, wie zum Beispiel den Klimaschutz, integriert und mit der Vorgabe von Antwortmöglichkeiten bereits konkrete Wege zu mehr Nachhaltigkeit aufzeigt. Jedoch wurde das Tool in erster Linie als Instrument zur strukturierten Ermittlung des Status-Quo im eigenen Unternehmen geschaffen.

Die Betrachtung von Unternehmensebene sowie deren Evaluation gilt es mit der Produktebene zu kombinieren. In einzelnen Bereichen wird das Engagement in puncto Nachhaltigkeit bereits durch das Bio-, FSC-, MSC- und weitere Siegel glaubwürdig an den Konsumenten vermittelt. Product Carbon Footprint und Water Footprint werden wohl in den nächsten Jahren hinzutreten.

Die unternehmerische Herausforderung besteht somit darin, die eigene Marke schrittweise und themenorientiert mit Nachhaltigkeit aufzuladen und Nachhaltigkeit als Dachstrategie zu entwickeln. Nur so lassen sich dauerhafte Wettbewerbsvorteile generieren.

Dr. Christian Geßner, Dipl.-Ing. Jadwiga Zurad, Dr. Axel Kölle, Paul Endres; ZNU; Private Universität Witten/Herdecke gGmbH; christian.gessner@uni-wh.de; www.uni-wh.de/znu