pro.mara consulting

WISSEN

02

www.promara-consulting.com

Nachhaltigkeit messen & steuern

Wie Unternehmen ihre Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt im Kerngeschäft verankern

EXKLUSIV IM INTERVIEW

econsense Vorstand **Dr. Wolfgang Große Entrup** und **Caspar von Blomberg**, Personalberater bei Egon Zehnder International

MASSARBEIT

Nachhaltigkeit mit den richtigen KPIs steuern

ANREIZE SETZEN

Wie deutsche Unternehmen Nachhaltigkeit incentivieren

NACHHALTIGKEIT WIRD DER WICHTIGSTE WETTBEWERBSFAKTOR

DR. MANUELA DREWS
GESCHÄFTSFÜHRERIN
pro.mara consulting

Liebe Leserin, lieber Leser,

eine nachhaltige Unternehmensführung wird zunehmend wichtiger: 80 Prozent der CEOs weltweit erwarten, dass Nachhaltigkeit bis zum Jahr 2025 vollständig in den Unternehmensalltag integriert ist. So beobachtet auch Dr. Große Entrup, Vorstandsvorsitzender von econsense (im Exklusiv-Interview ab Seite 7), dass Nachhaltigkeit inzwischen bis auf die Top-Managementebene vorgerückt ist. Dies ist eine der wesentlichen Voraussetzungen, Nachhaltigkeit zu verankern. Caspar von Blomberg, Berater bei Egon Zehnder International, geht noch einen Schritt weiter. Seiner Meinung nach wird Nachhaltigkeit in 20 bis 30 Jahren der wichtigste Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.

Um sich hierauf vorzubereiten, müssen Nachhaltigkeitsaspekte frühzeitig in die Strategie und das Kerngeschäft integriert werden. Das bestätigen auch 96 Prozent der befragten CEOs der letzten UN Global Compact Umfrage. Aus unserer Erfahrung wird Nachhaltigkeit vor allem dann im Geschäft integriert, wenn es greifbar und messbar ist. Unser erster Artikel beleuchtet daher verschiedene Ansätze, Nachhaltigkeit zu messen – von Pumas Ökobilanz bis hin zu dem erst kürzlich vom Rat für Nachhaltige Entwicklung ausgezeichneten Sustainable Value Ansatz und der ebenfalls prämierten AgBalance der BASF. Im Interview mit dem CFO von Marc O'Polo erfuhren wir zudem mehr darüber, wie das Unternehmen sein Nachhaltigkeitsengagement über eine Sustainability Balanced Scorecard zielgerichtet steuert.

In unserem zweiten Artikel gehen wir der Frage nach, inwieweit Nachhaltigkeitskriterien bereits in den Anreiz-Systemen deutscher Unternehmen Einklang gefunden haben. Denn nur, wenn Nachhaltigkeitsaspekte in den Zielvereinbarungen verankert sind, wird Nachhaltigkeit auch wirklich gelebt. Die Ergebnisse unserer gemeinsamen Studie mit der Universität Maastricht, an der sich auch zwölf DAX-Unternehmen beteiligt haben, stellen wir ab Seite 9 erstmalig vor.

Eine spannende Lektüre
wünscht Ihnen Ihre

Messen & Steuern. Zahlen Daten Fakten

»Nachhaltigkeit ist in Unternehmen ganz nach oben gerückt – bis zum Top-Management«

Dr. Wolfgang Große Entrup
Vorstand econsense und
Leiter Umwelt & Nachhaltigkeit, Bayer AG

54% der CEOs weltweit erwarten, dass CSR bzw. Nachhaltigkeit bis **2020** einen **TIPPING-POINT** erreicht und damit vollständig in den Unternehmensalltag integriert ist, bis **2025** erwarten dies sogar **80%** der CEOs weltweit. Etwa **120** Kennzahlen sind nach der weltweit anerkannten GRI-G3-Richtlinie in den Bereichen Umwelt, Wirtschaft und Soziales zu berichten. **44%** der größten deutschen Unternehmen haben Nachhaltigkeit in ihre Zielvereinbarungen integriert, international sind es **49%**. Auf **145 MIO. EURO** beziffert Puma die **UMWELTKOSTEN** des Unternehmens im Jahr 2010.

Quelle | UN Global Compact/Accenture CEO Study 2010; www.globalreporting.org; pro.mara consulting; www.puma.org

TITELFOTO | CORBIS

Nachhaltigkeit greifbar und messbar zu machen, ist eine der großen Herausforderungen im Nachhaltigkeitsmanagement

FOTO | CORBIS

Maßarbeit!

Nachhaltigkeit wird immer stärker in das Kerngeschäft von Unternehmen integriert. Doch über welche Kennzahlen lässt sich Nachhaltigkeit professionell steuern?

Die Geschäfte laufen für Puma glänzend: Das Sportbekleidungsunternehmen aus dem fränkischen Herzogenaurach erwirtschaftet 2010 einen Gewinn von mehr als 200 Millionen Euro – eine Steigerung von 154 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Eigentlich könnte sich der Vorstand an dieser Stelle über diesen Erfolg freuen. Das wäre normal. Doch genau das tut er nicht. Noch nicht. Denn Puma geht einen Schritt weiter. 2011 berechnet und veröffentlicht das Unternehmen erstmalig seine externen Umweltkosten in Höhe von 145 Millionen Euro, die das Unternehmen und seine Zulieferer durch Wasserverbrauch, Treibhausgase, Landnutzung, Abfall und Luftverschmutzung verursachen. Müssten Unternehmen für diese externen Kosten aufkommen, würde der Gewinn des fränkischen Unternehmens um zirka 70 Prozent schmelzen. In diesem Jahr soll zusätzlich eine Sozialbilanz hinzukommen, die Löhne und Arbeitsbedingungen beinhaltet.

Puma – jenseits der Norm

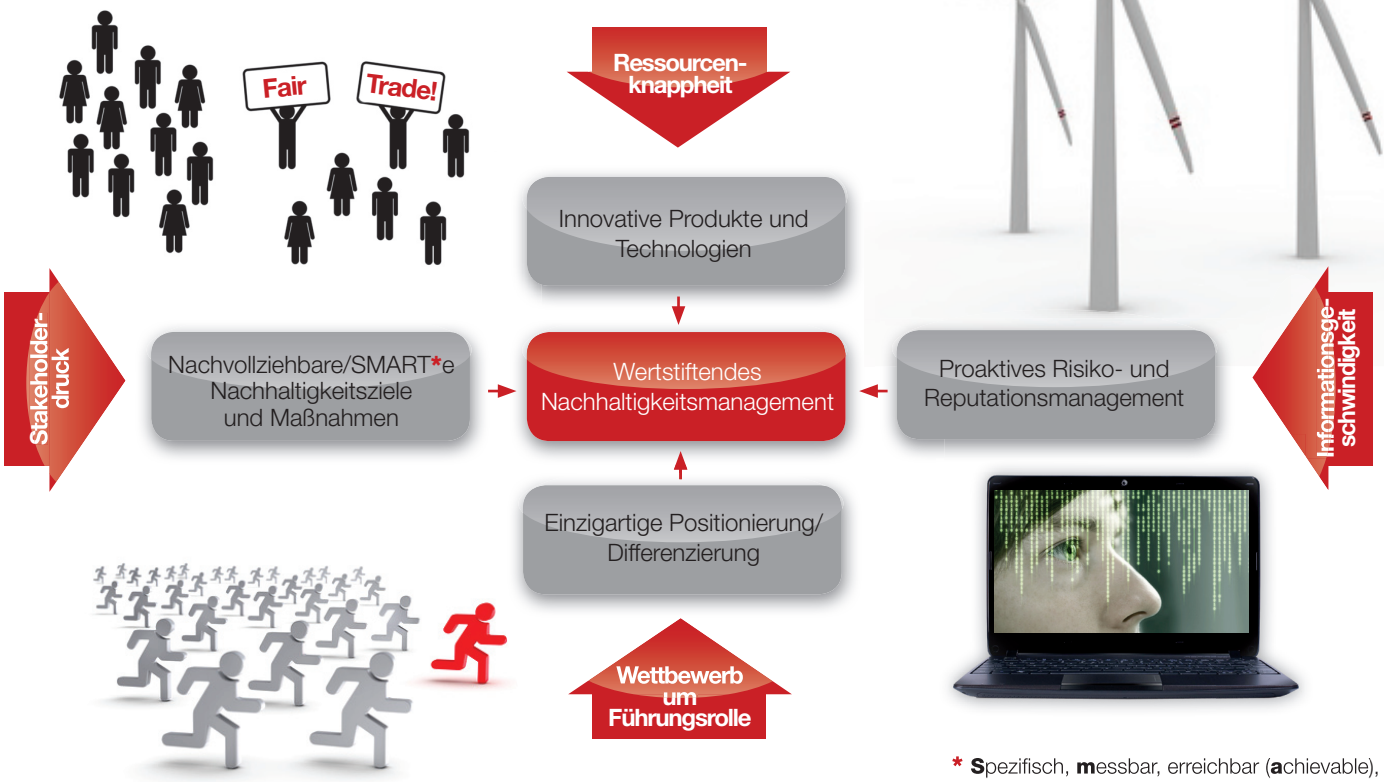
Mit dieser Art von Ökobilanz hat Puma in der Wirtschaftswelt und Nachhaltigkeitsszene viel Aufmerksamkeit erregt. Handelt es sich doch um einen der ersten umfassenden Versuche, Nachhaltigkeit zu bilanzieren und langfristig ein neues ökonomisches Gesamtbild des Konzerns aufzustellen. So kann das Unternehmen Nachhaltigkeit mit einem einheitlichen Wert messen, global vergleichen und mit seinem ökonomischen Nutzen verrechnen – eine enorme Vereinfachung. Denn bislang schreckte die Wirtschaftswelt nicht nur mögliche negative Ergebnisse einer solchen Bilanz ab. Es liegt auch am Thema selbst. Kritiker monieren schon lange, dass das Konzept der Nachhaltigkeit zu beliebig, zu ungenau und einfach nicht greifbar sei. Und das stimmt ja bislang auch: Noch immer fragen sich viele Manager, wie sie das Nachhaltigkeitsengagement ihres Unternehmens eigentlich messen sollen? Daher hat Ex-Puma-Chef Jochen Zeitz zusammen mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung einen Ideenwettbewerb ins Leben gerufen. Ihr Ziel ist es, langfristig Nachhaltigkeit in Unternehmen monetär bewerten zu können und ökologische sowie soziale Kosten entlang der Wertschöpfungskette in die wirtschaftliche Bilanz von Unternehmen mit einzubeziehen. Zeitz sieht hierbei das eigene Unternehmen als Trendsetter für andere Unternehmen. Und tatsächlich: Allein in Deutschland interessieren sich Daimler, Siemens und BASF für die Puma-Methode. Und auch international haben Konzerne wie Coca Cola und Dow Chemical schon nachgefragt.

Nachhaltigkeit wird der wichtigste Wettbewerbsfaktor für Firmen werden

Aber warum interessieren sich Unternehmen gerade jetzt verstärkt dafür? „Nachhaltigkeit ist ein Fundamentaltrend“, erläutert Caspar von Blomberg, Personalberater und Sustainability Experte bei Egon Zehnder International. Rahmenbedingungen wie eine wachsende Weltbevölkerung oder zunehmende Ressourcenknappheit werden ▸

Treiber eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagement

Wertstiftend Warum verschreiben sich immer mehr Unternehmen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise? Handeln sie altruistisch oder laufen sie bloß einem Trend hinterher? Tatsächlich steckt mehr dahinter. Es sind handfeste betriebswirtschaftliche Gründe, wie Wettbewerbsvorteile, höhere Gewinne oder Erfolge im Kampf um die besten Mitarbeiter. Wer Nachhaltigkeit ignoriert oder halbherzig betreibt, erkennt aufkommende Chancen und Risiken zu spät. Vier Treiber sind maßgeblich hierfür verantwortlich: knapper werdende Rohstoffe, steigender Druck von wichtigen Stakeholdern wie Kunden, Investoren oder dem Staat, ein immer schneller werdender Informationsfluss, und der stärker werdende Wettbewerb um die Führungsrolle in der Sustainability Arena. Vorausschauende Firmen reagieren auf diese Herausforderungen mit innovativen Lösungen. Und einem strategischen Nachhaltigkeitsmanagement.



Quelle | pro.mara consulting

* **S**pezifisch, **m**essbar, erreichbar (**a**chievable), **r**elevant, zeitgebunden (**t**ime-bound)

FOTOS | FOTOLIA.COM (2); VEGE, FOTOLIA.COM; LASSEDESIGNEN, FOTOLIA.COM

sich verschärfen. Gleichzeitig verstärkt sich der Druck von unterschiedlichen Stakeholdern, die zunehmend Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen einfordern. Nachhaltigkeit werde „in 20 bis 30 Jahren der wichtigste Wettbewerbsfaktor für Unternehmen“, so der Experte weiter. So betrachtet handelt Puma nur vorausschauend und konsequent. Und nicht nur in Herzogenaurach findet ein grundlegender Bewusstseinswandel statt. Weltweit erkennen führende Unternehmen, wie wichtig Nachhaltigkeit als Werttreiber für ihr Geschäft ist.

Professionelles Nachhaltigkeitsmanagement

Um Nachhaltigkeit tatsächlich ins Kerngeschäft integrieren zu können, muss es in die Unternehmenskultur, Strategie und Strukturen verankert werden, zum Beispiel entlang des 7-S Modells (siehe Grafik auf Seite 05). Demnach wird Nachhaltigkeit dann Bestandteil der DNA des Unternehmens, wenn es Teil des Werteverständnisses des Unternehmens wird, in Führungsstil, Strategie, Organisationsstrukturen und Managementsystemen verankert ist und das Unternehmen die Fähigkeiten und Mitarbeiter besitzt, die für eine nachhaltige Unternehmenskultur notwendig sind. Dabei ist die Entwicklung von Messgrößen bzw. Nachhaltigkeits-KPIs (Key Performance Indicators) wie durch Puma ein notwendiger Bestandteil, um eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu steuern und Erfolge messbar zu machen.

Doch genau hiermit tun sich viele Unternehmen noch schwer. Häufig orientieren sie sich bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitskennzahlen an der GRI-Richtlinie (Global Reporting Initiative), die ein international anerkanntes Indikatoren-Set für die externe Berichterstattung beinhaltet. Nicht selten werden wir von unseren Klienten gefragt, welche Kern-Indikatoren innerhalb des GRI Sets als wesentliche KPIs für die Steuerung des Nachhaltigkeitsengagements des Unternehmens geeignet sind. Denn mit etwa 120 Indikatoren ist das GRI-Set zu umfangreich. Entwickelt aus dem Anspruch heraus, den Transparenzanforderungen der unterschiedlichsten Stakeholder gerecht zu werden, eignet sich das GRI-Set weder für eine klare interne Steuerung noch für eine übersichtliche Kommunikation gegenüber Investoren. Aus diesem Grund wurden verschiedene Ansätze entwickelt, die Vielzahl von Nachhaltigkeitsindikatoren auf einige wenige KPIs herunter zu brechen. Eine 2010 von der Harvard University und der Initiative for Responsible Investment veröffentlichte Studie zeigt etwa, wie sich die GRI-Indikatoren anhand eines Trichtermodells auf die wichtigsten sektorspezifischen KPIs verringern lassen. Weitere Beispiele sind die ESG-KPIs (Environment, Social, Governance) ▸

des Dachverbands der europäischen Finanzanalysten (DVFA/EFFAS) sowie die im Auftrag des Bundesumweltministeriums entwickelten SD-KPIs (Sustainable Development KPIs), die die zwei bis drei wichtigsten Nachhaltigkeitsindikatoren für Investoren und Analysten in den 68 Branchen des Global Industry Classification Standard widerspiegeln. Für die Automobilindustrie sind es beispielsweise der Flottenverbrauch, der Anteil „grüner“ Fahrzeuge und die Treibhausgasemissionen in der Produktion.

Doch alle diese Ansätze orientieren sich in erster Linie an den Anforderungen der externen Berichterstattung. Für die interne Steuerung sind sie häufig nicht geeignet. Keiner dieser Ansätze erfüllt den Anspruch, Nachhaltigkeit greifbar zu machen und mit einem einfachen Indikator abzubilden. So wie Puma dies versucht hat.

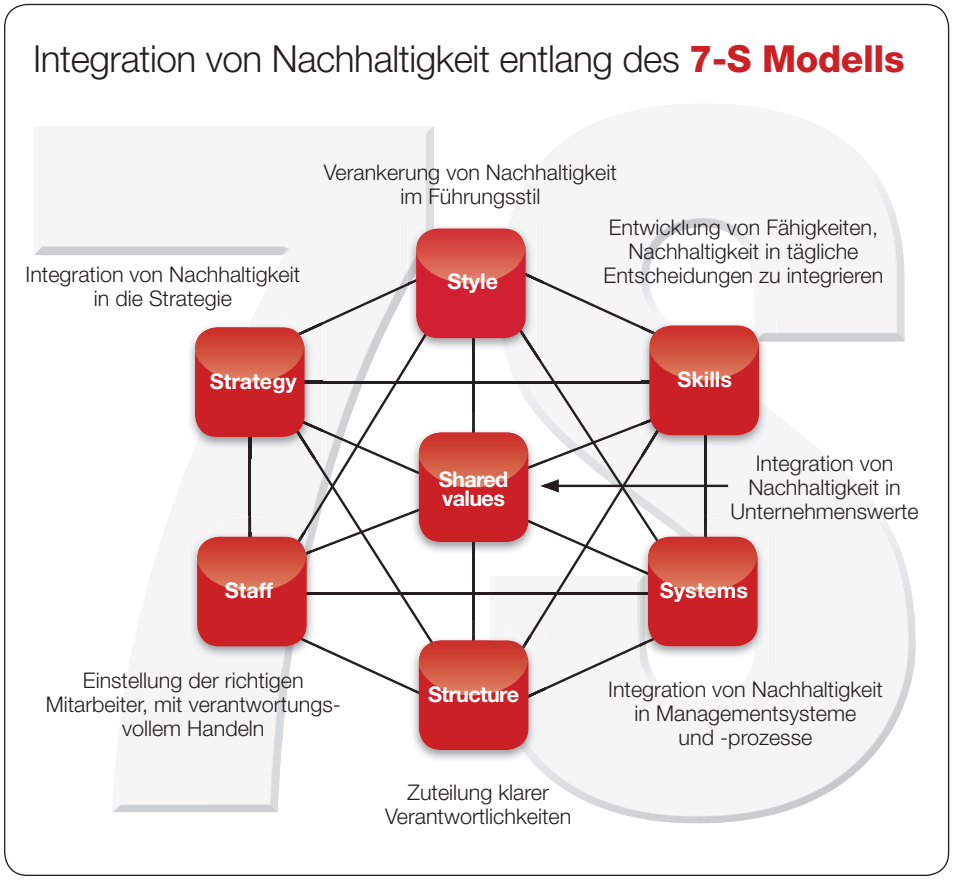
Neue Ideen braucht das Land

Doch welche Methoden hält die Jury des Wettbewerbs von Puma-Vordenker Zeitz und dem Rat für Nachhaltige Entwicklung für vielversprechend? Die Gewinner wurden im letzten Monat bekannt gegeben. Ausgezeichnet wurde die von den Ökonomen Frank Figge und Tobias Hahn entwickelte Sustainable Value Methode, die die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens in einer einzigen Kennzahl ausdrückt. Die Methode wendet den im Kapitalmarkt gängigen Opportunitätskostenansatz an. Die wirtschaftliche Wertschöpfung des Unternehmens wird in Relation zu den verursachten ökologischen und sozialen Kosten gesetzt (z.B. Umsatz im Verhältnis zu den CO_2 Emissionen des Unternehmens) und mit einem Benchmark, beispielsweise der Wertschöpfung der gesamten Industrie im Verhältnis zu den Gesamtemissionen, verglichen. Dadurch ergibt sich am Ende der Sustainable Value Added – eine Kennzahl die angibt, wie viel Mehrwert das Unternehmen mit den eingesetzten Ressourcen geschaffen hat – im Vergleich zu einer anderweitigen Verwendung. Zum anderen setzte sich der „AgBalance“-Ansatz der BASF durch, der anhand einer 69 Nachhaltigkeitsindikatoren umfassenden Bewertungsmethode Produkte und Anbaumethoden in der Landwirtschaft erfasst. Hierdurch können unterschiedlichste Fragen beantwortet werden, beispielsweise: Wie verbraucht man beim intensiven Maisanbau in den USA am wenigsten Wasser?

Die GRI-Kennzahlen eignen sich nicht für eine klare interne Steuerung

Ob sich diese Ansätze durchsetzen werden bleibt abzuwarten. Wichtig ist hierfür eine einheitliche Erfassung der zu Grunde liegenden Nachhaltigkeitsindikatoren, um die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens vergleichbar zu machen. Insbesondere für die Bewertung von sozialen Kennzahlen, die beispielsweise die Arbeitsbedingungen eines Unternehmens und der Zulieferer widerspiegeln, steckt diese Entwicklung noch in den Kinderschuhen.

fig erleben wir in Gesprächen mit Top-Managern, dass Nachhaltigkeits- oder CSR-Themen immer noch als reines „Gutmenschentum“ oder als Marketing-Maßnahme angesehen werden. Wenn Nachhaltigkeit aber ins Kerngeschäft integriert werden soll, um auch einen langfristigen wirtschaftlichen Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen, müssen auch die Steuerungsindikatoren der Sprache des Geschäfts entsprechen. Warum ein Produktionsmanager CO_2-Emissionen reduzieren soll, wird dann klar, wenn der entsprechende KPI über Energieeffizienz mit den damit verbundenen Kosteneinsparungen in Verbindung gebracht wird. Selbst bisher



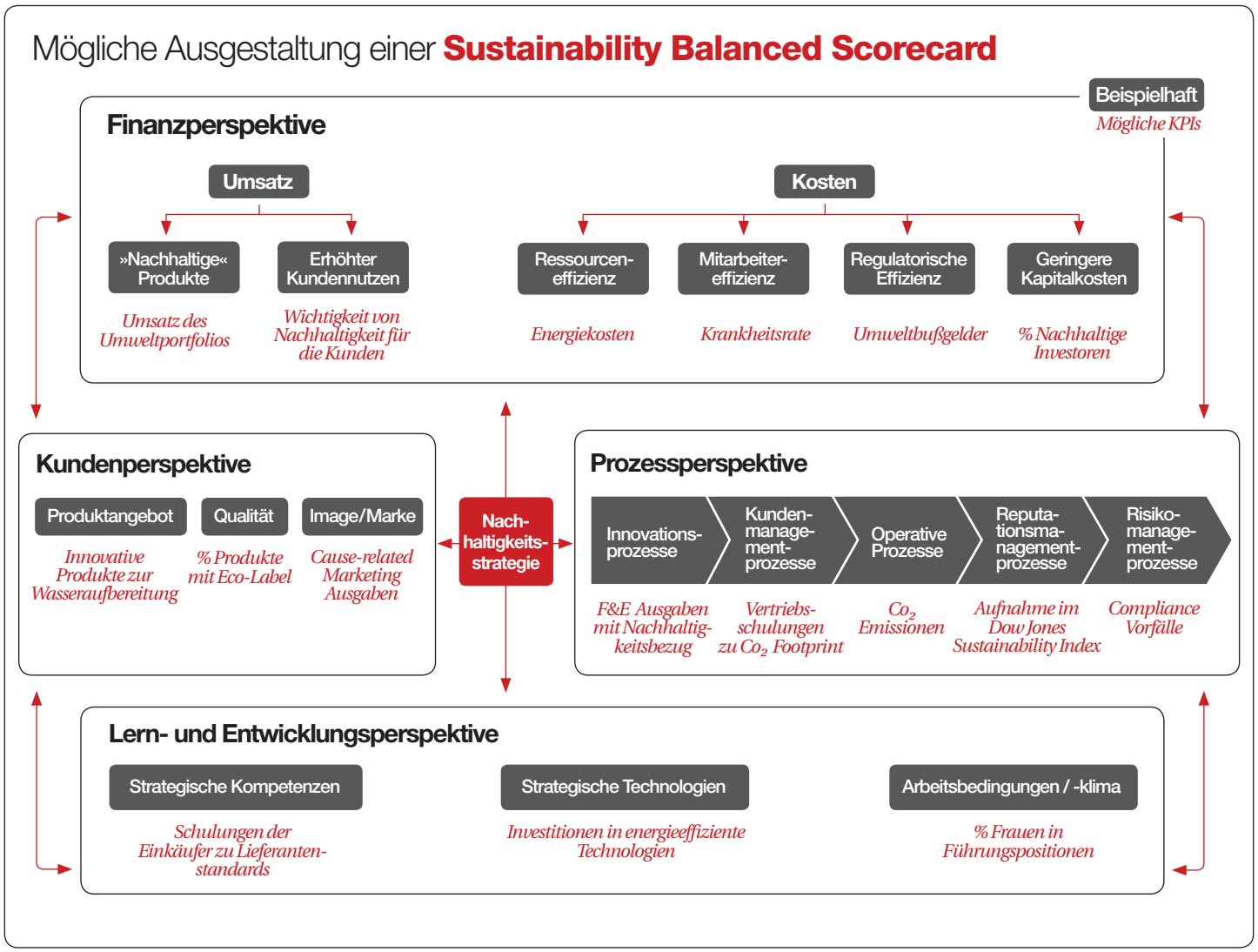
Quelle | pro.mara consulting, basierend auf McKinsey's 7S Framework

Nachhaltigkeit messen und effektiv steuern

Trotz dieser Herausforderungen benötigen Unternehmen relevante KPIs, um das Unternehmen im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu steuern. Diese KPIs müssen spezifisch aus der Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitet werden. Externe Erwartungen, die sich zum Beispiel in den GRI Kriterien widerspiegeln, sind dabei für die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie relevant. Eine reine Ableitung von KPIs aus Reporting-Kennzahlen ist nicht zielführend. Darüber hinaus müssen die KPIs mit dem dahinter stehenden Business Case verknüpft werden. Häu-

noch häufig als Philanthropie belächelte Volunteering Programme erhalten eine ganz andere Bedeutung, wenn die positiven Effekte wie eine verbesserte Teameffizienz, der Erwerb von Managementfähigkeiten oder Motivationseffekte gemessen werden. Vorreiter-Unternehmen haben dies bereits erkannt und setzen derartige Maßnahmen gezielt zur Mitarbeiterentwicklung ein.

Doch wie können Unternehmen ihr eigenes Nachhaltigkeitsengagement effektiv steuern und die Verknüpfung zu den wirtschaftlichen Kerngrößen des Unternehmens sichtbar machen? Aus unserer Erfahrung bietet sich hierfür, wie auch im konventionellen Manage- ▸



Quelle | pro.mara consulting in Anlehnung an Kaplan&Norton's Balanced Scorecard

ment und Controlling, die Balanced-Scorecard-Methode an.

Die Balanced Scorecard (BSC) unterstützt als ein Strategieinstrument das Management dabei, das Unternehmen im Sinne der entwickelten Strategie zu steuern. Hierfür werden steuerungsrelevante KPIs aus der Strategie abgeleitet und über die Balanced Scorecard abgebildet. Dies kann ebenso auf die Nachhaltigkeitsstrategie angewendet werden. Dabei gibt es für Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, um Nachhaltigkeitsaspekte zu integrieren. Erstens: Sie werden in die vier Perspektiven der bestehenden Balanced Scorecard eingefügt. Zweitens: Es wird eine fünfte Perspektive geschaffen, in der die Umwelt- und Sozialaspekte berücksichtigt werden. Drittens: Das Management nutzt außer der bereits existierenden Balanced Scorecard eine neue, speziell für Nachhaltigkeitsaspekte entworfene Sustainability Balanced Scorecard (SBSC). So kann ein Unternehmen seine Nachhaltigkeitsaktivitäten effektiv anhand von Kennzahlen messen, dokumentieren und steuern. Ein gutes Beispiel aus der Praxis ist das Bekleidungsunternehmen Marc O'Polo.

Auf dem richtigen Weg – Marc O'Polo

Früh hat die Unternehmensleitung erkannt, dass ökologische und soziale Aspekte eine strategische Relevanz für das Unternehmen besitzen. Daher war das Thema bereits seit Jahren auf der Strategieagenda des Vorstands verankert. Im Jahr 2010 überprüfte das Unternehmen sein Engagement und stellte fest, dass in einigen Feldern noch Handlungsbedarf besteht. Die Unternehmensleitung von Marc O'Polo entschied sich unter anderem dafür, eine Sustainability Balanced Scorecard zu entwickeln, um die Mitarbeiter für die unterschiedlichen Nachhaltigkeitsaspekte zu sensibilisieren. Hierzu wurden die bereits vorhandenen nachhaltigkeitsrelevanten Kennzahlen in die SBCS übertragen und um neue ergänzt. Kennzahlen der Sustainability Balanced Scorecard im Bereich Ökonomie sind zum Beispiel Umsatz, Verschuldungsgrad oder Nachhaltige Investitionen; im Bereich Ökologie Flugkilometer, Papierverbrauch oder der Anteil ökologisch hergestellter Rohstoffe an der Kollektion; und im Bereich Soziales die Ausbildungsquote, Mitarbeiterzufriedenheit oder auch die Übernahmequote. Schon bald nach Einführung des neuen Instruments stellten sich weitere Erfolge ein. „Jetzt kommt das Thema bei den Mitarbeitern an", sagt Jürgen Hahn, Chief Financial Officer von Marc O'Polo im Interview mit pro.mara consulting. „Die nächste Entwicklungsstufe ist eine Verknüpfung mit dem Vergütungssystem", so Hahn weiter.

Ähnlich fordert auch die Investorenvereinigung CERES: "If sustainability is to be more than a company talking point then sustainability criteria should be embedded in each employee's goals, job responsibilities, and performance incentives." Inwieweit deutsche Unternehmen dieser Forderung bereits nachkommen und Nachhaltigkeit in die Zielvereinbarungs- und Vergütungssysteme integrieren, hat pro.mara consulting in einer gemeinsamen Studie mit der Universität Maastricht im Rahmen einer Masterarbeit untersucht. Die wesentlichen Ergebnisse stellt unser Artikel „Anreize für nachhaltigen Erfolg – " auf Seite 9 vor. ✦

Dr. Manuela Drews, Saskia Bloch

»Nachhaltigkeit ist ein Fundamentaltrend«

Nachhaltigkeit ist keine Modeerscheinung, sondern gehört ins Kerngeschäft. In unserem exklusiven Experten-Interview klären wir die wichtigsten Fragen.

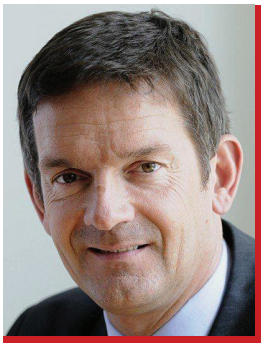
Vor zehn Jahren hätte niemand den Aufstieg des Nachhaltigkeitsthemas auf die Top-Management-Agenda für möglich gehalten. Caspar von Blomberg, Berater innerhalb der Sustainability Practice von Egon Zehnder International und Dr. Wolfgang Große Entrup, Leiter Environment & Sustainability der Bayer AG und Vorstandsvorsitzender von econsense, diskutieren in unserem Interview die Hintergründe aber auch Schwierigkeiten bei der zunehmenden Integration von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft.

Herr von Blomberg, laut der letzten CEO Umfrage des UN Global Compact glauben 80 Prozent der CEOs weltweit, dass Nachhaltigkeit bis 2025 vollständig in das Kerngeschäft der Unternehmen integriert ist. Deckt sich diese Erwartung mit Ihren Erfahrungen oder ist Nachhaltigkeit eher eine Modeerscheinung?

Caspar von Blomberg: Nachhaltigkeit ist keine Modeerscheinung, sondern ein Fundamentaltrend. Das liegt an grundlegenden Faktoren wie der wachsenden Weltbevölkerung, der zunehmenden Ressourcenknappheit und dem Klimawandel. Diese Rahmenbedingungen werden sich künftig noch verschärfen. Hinzu kommt, dass sich Unternehmen in einem Multi-Stakeholder-Umfeld bewegen. Gesetzgeber, Investoren und Analysten interessieren sich immer mehr für die Nachhaltigkeitsperformance der Unternehmen. Sie üben Druck aus, um an belastbare und relevante Informationen zu gelangen, etwa in Form eines transparenten Reporting. Gleichzeitig verändert sich das Verhalten der Konsumenten. Deshalb denke ich, dass die Masse der großen Unternehmen Nachhaltigkeit sogar wesentlich früher als 2025 in ihr Kerngeschäft integriert haben wird.

Dr. Wolfgang Große Entrup: In der Tat kommt Nachhaltigkeit eine bedeutende Rolle im Privatsektor zu. Das kann man als Fundamentaltrend bezeichnen oder als konsequente Weiterentwicklung des traditionellen Umweltmanagements interpretieren. Letzteres spielte in Form der Umweltberichterstattung lange Jahre eine eigenständige Rolle in den Firmen. Heute finden Sie die klassische Form der Umweltreports nur noch selten. Der Fokus ist viel breiter angelegt. Das Zusammenspiel von Geschäft, Umwelt und sozialen Faktoren ist nun der rote Faden, an dem sich die Unternehmen orientieren und an dem sie gemessen und bewertet werden.

Demzufolge geht der Kreis der Involvierten weit über die Umweltexperten hinaus. Nachhaltigkeit ist in Unternehmen ganz nach oben gerückt, bis in die höchsten Managementebenen. Zusätzlich widmen sich die Abnehmer immer stärker dem Thema und nehmen ihre Lieferanten in die Pflicht, eine gute Nachhaltigkeitsbilanz ihrer Produkte oder Dienstleistungen nachzuweisen.



”Nachhaltigkeit kommt eine bedeutende Rolle im Privatsektor zu“

Dr. Wolfgang Große Entrup

leitet den Bereich Environment & Sustainability der Bayer AG. Darüber hinaus ist er Vorstandsvorsitzender von econsense, einem Netzwerk und Think Tank von 33 führenden Unternehmen und Organisationen der deutschen Wirtschaft, die sich gemeinsam dem Leitprinzip des nachhaltigen Wirtschaftens verpflichtet haben.

Herr Dr. Große Entrup, was ist Ihrer Meinung nach notwendig, um Nachhaltigkeit weiter in deutsche Unternehmen zu integrieren?

Dr. Wolfgang Große Entrup: Hier kann es keine Patentrezepte geben. Jedes Unternehmen sollte selbst entscheiden, welche Schwerpunkte sich aus dem Zusammenspiel von Geschäft, Umwelt und sozialen Faktoren ergeben. Das kann vom nachhaltigen Procurement über neuartige Strategien zur Energie- und Ressourceneffizienz bis hin zu innovativen Produktlösungen für den Markt gehen. So wie ich es in meiner Eigenschaft als Vorstandvorsitzender von econsense überblicke, setzen sich die deutschen Unternehmen durch zahlreiche Initiativen in den Firmen selbst und über kreative Angebote in ihrem Produktportfolio überzeugend mit den Herausforderungen der Nachhaltigkeit auseinander. Um dennoch eine Anregung zu geben, wir sollten den Dialog zur Nachhaltigkeit verstärken und das Thema offen und konstruktiv mit der Politik und den gesellschaftlichen Gruppen aufgreifen. Ich glaube, gemeinsam können wir noch sehr viel voneinander lernen, was das gegenseitige Verständnis von Nachhaltigkeit angeht.

In Interviews mit Nachhaltigkeitsverantwortlichen von DAX-30-Unternehmen wurde uns als eine wesentliche Schwierigkeit das fehlende gemeinsame Verständnis von Nachhaltigkeit genannt. Wie definieren Sie das Aufgabenspektrum eines CSOs (Chief Sustainability Officer)?

Caspar von Blomberg: Hierzulande wird häufig die Grundsatzfrage gestellt: Was ist eigentlich Nachhaltigkeit? Das ist sehr deutsch. Der Begriff hat sich entwickelt. ▶

FOTO | BAYER AG

Ursprünglich war es ein Umweltbegriff, dann kamen auch andere Aspekte aus den Bereichen Soziales und Unternehmensführung hinzu. Inzwischen wird der Nachhaltigkeit sogar die „Diversity“ eines Unternehmens zugeordnet, das deutet auf eine fast schon inflationäre Verwendung. Tatsache ist, dass jedes Unternehmen seine Nachhaltigkeitsstrategie in Bezug auf das eigene Geschäft formen muss. Ein Beispiel: CO_2-Emissionen und Energieversorgung sind für einen Stahlhersteller wichtiger als für den Handel. Dort haben wiederum Sozialstandards eine herausragende Bedeutung, da sie oft von Zulieferern in Entwicklungs- und Schwellenländern abhängig sind. In Abhängigkeit von der spezifischen Nachhaltigkeitsstrategie definiert sich dann die Rolle des CSO. Dabei ist der CSO immer ein Katalysator, der Transformationsprozesse im Unternehmen vorantreibt. Unerlässlich ist, dass er direkt dem CEO unterstellt ist, um Einfluss auf die Strategie des Unternehmens nehmen zu können.

Dr. Wolfgang Große Entrup: Auf den ersten Blick scheint es attraktiv zu sein, so etwas wie einen obersten Hauptbeauftragten für Nachhaltigkeit in den Unternehmen zu positionieren. Denn Nachhaltigkeit ist eine strategische Herausforderung und mit dem Verantwortungsbereich des Top-Managements eng verknüpft. Unsere Erfahrungen zeigen aber, dass Nachhaltigkeit nicht ex cathedra verkündet werden kann. Nachhaltigkeit muss Sinn machen, man muss Chancen erkennen, neue Herausforderungen sind zu bewältigen usw. Dies erfordert das Zusammenspiel Vieler in einem Unternehmen. Deswegen plädiere ich mehr für eine Nachhaltigkeits-Community, die die diversen Kompetenzen in einem Unternehmen bündelt. Steht diese dann noch unter der Führung eines Top-Managers, den Sie meinetwegen als CSO bezeichnen dürfen, hat das einen besonderen Symbolcharakter. Aber eines möchte ich betonen: man sollte nicht nach der perfekten Nachhaltigkeits-Organisation suchen, entscheidend ist die Verankerung im Geschäft. Dort spielt die Musik.

Laut einer Studie von pro.mara consulting und der Universität Maastricht haben 44 Prozent der größten deutschen Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter integriert, nur 28 Prozent beim Vorstand. Sehen Sie insgesamt eine Entwicklung hin zur Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Vorstandsvergütung?

”Letztlich geht es um wirtschaftliche Ziele und um die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit“

Caspar von Blomberg

unterstützt als Berater bei Egon Zehnder International Unternehmen beim Aufbau von Sustainability-Funktionen und Ressourcen. Vor seiner Tätigkeit für Egon Zehnder International war er Geschäftsführer des Carbon Disclosure Project sowie in führenden Funktionen unter anderem für die Allianz-Gruppe und die Deutsche Bank tätig.

Caspar von Blomberg Zwar belohnt eine wachsende Zahl von Unternehmen das Erreichen von Nachhaltigkeitszielen auch monetär. Doch diese Entwicklung steht bei vielen Firmen, die Nachhaltigkeitsziele definiert und in ihre Strategie integriert haben, noch aus. Das sollte uns zu denken geben. Letztendlich geht es um wirtschaftliche Ziele und um die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit, die ohne Frage erfolgsabhängig vergütet werden sollten. In fünf bis acht Jahren wird Nachhaltigkeit in den Vergütungssystemen der Unternehmen sicher weitgehend etabliert sein.

Diese Entwicklung sieht man bereits, je größer die betrachteten Unternehmen sind. Das Carbon Disclosure Project (CDP) berichtet, dass 38 Prozent der 220 größten börsennotierten deutschen Unternehmen im letzten Jahr Anreize für das Management derartiger Themen setzen. Für die 500 größten Unternehmen weltweit liegt der Anteil dagegen schon bei 72 Prozent.

Dr. Wolfgang Große Entrup: Die Zahlen aus Ihrer Studie möchte ich nicht in Frage stellen, nur meine Interpretation ist nicht ganz so pessimistisch. Man sollte sich vor Augen führen, dass das oberste Top-Management die Gesamtverantwortung für ein Unternehmen trägt. Das ist eine extrem schwierige und fordernde Aufgabe. Kurzfristige Finanzziele und die längerfristige strategische Aufstellung sind auszubalancieren. Nun ist Nachhaltigkeit nicht so messbar wie ein Aktienkurs oder die Ergebnissituation. Deswegen plädiere ich neben einem sinnvollen Bonus-Malus-System vor allem für die Unterstützung der obersten Führungsebene, der das Initiativrecht auch für Nachhaltigkeitsprogramme zukommt. Dieses wahrzunehmen ist ungleich bedeutsamer als der Versuch, Nachhaltigkeit durch das Nadelöhr von Vergütungssystemen zu fädeln.

Was ist Ihre abschließende Prognose für die Zukunft? Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in Zukunft in deutschen Unternehmen und im internationalen Vergleich?

Caspar von Blomberg: Nachhaltigkeit wird in 20 bis 30 Jahren der wichtigste Wettbewerbsfaktor für Unternehmen sein. Alle Sektoren, die auf diesem Gebiet Lösungen anbieten, werden davon profitieren. Das gilt insbesondere für deutsche Firmen, die sich in den letzten Jahren als Weltmarktführer in Umwelttechnologien positioniert haben.

Dr. Wolfgang Große Entrup: In die Zukunft zu schauen ist bekanntermaßen bisher noch keinem gelungen. Dennoch sind wir nicht blind oder hilflos in dieser Frage. Gewisse Annahmen über Bevölkerungswachstum, Ressourcenverbrauch, Entwicklungsnotwendigkeiten, Urbanisierung – nur um einige Beispiele zu nennen – erscheinen plausibel. Persönlich ziehe ich daraus die Schlussfolgerung, dass die Herausforderungen für Politik, Gesellschaft und Wirtschaft zunehmen werden und dass Insellösungen weniger nachgefragt werden als Beiträge zu Systemlösungen. Mobilität, Energieeffizienz, Ernährungssicherheit, Gesundheitsversorgung sind einige der bedeutenden Herausforderungen für die kommenden Perioden. Da trifft es sich gut, dass deutsche Unternehmen mit Kernkompetenzen gut aufgestellt sind, sich global orientieren und die Vernetzung in den Märkten erkennen. Das sind doch gute Voraussetzungen. Auch für Nachhaltigkeit.

Herr Dr. Große Entrup,
Herr von Blomberg, wir danken Ihnen für das Gespräch. ✦

FOTO | EGON ZEHNDER INTERNATIONAL

Anreize für nachhaltigen Erfolg

Zur Integration von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft gehört auch, Mitarbeiter für nachhaltiges Handeln zu belohnen. Hierfür müssen die richtigen Anreize gefunden werden.

Erinnern wir uns. Der Druck wurde immer größer. Ausgelöst durch die Finanz- und Wirtschaftskrise verschärfte sich die öffentliche Kritik an Managergehältern. In den Augen der Öffentlichkeit, so der damalige Tenor, bereichere sich die Wirtschaftselite auf Kosten des einfachen Mannes. Die Politik reagierte prompt. Am 5. August 2009 trat in Deutschland das Gesetz zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung in Kraft. Unter anderem fordert es, die Vorstandsvergütung bei börsennotierten Gesellschaften auf eine nachhaltige, im Sinne einer langfristigen Unternehmensentwicklung auszurichten. Deutsche Unternehmen haben seither reagiert und ihre Vergütungssysteme umgestellt. Vorreiter unter ihnen gehen jedoch einen Schritt weiter, beispielsweise die Deutsche Lufthansa.

Auf Kurs – Die Deutsche Lufthansa

Seit dem Geschäftsjahr 2011 besteht die variable Vergütung des Lufthansa-Vorstands aus zwei wesentlichen Komponenten: 75 Prozent der variablen Vergütung richtet sich nach der operativen Marge im letzten Geschäftsjahr. Die restlichen 25 Prozent werden über einen dreijährigen Betrachtungszeitraum bemessen. An dieser Stelle könnte die Lufthansa sich zufrieden geben, da sie den Forderungen des Gesetzgebers entspricht. Doch die Lufthansa will mehr. 30 Prozent der langfristigen Vergütungskomponente wird in Zukunft durch die Anwendung eines sogenannten Nachhaltigkeitsmultiplikators beeinflusst. Dieser setzt sich aus drei Parametern zusammen: Umweltschutz, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment. Damit interpretiert die Lufthansa Nachhaltigkeit nicht nur als langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Das Unternehmen folgt vielmehr dem Triple Bottom Line Ansatz, der zusätzlich soziale und Umweltaspekte betrachtet.

International liegt die Lufthansa damit im Trend. Laut der letzten Umfrage des UN Global Compact unter 766 CEOs weltweit, finden 76 Prozent eine Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Evaluations- und Incentive-Systeme wichtig. Umgesetzt haben dies 49 Prozent der Befragten. Auch wenn dies im ersten Moment wenig erscheint, so spiegelt es eine fundamentale Änderung in der Entwicklung von Nachhaltigkeit wider. So beobachten die Autoren der Studie „a fundamental shift since the last Global Compact survey in 2007. Then, sustainability was just emerging on the periphery of business issues […]. Three years later, sustainability is truly top-of-mind for CEOs around the world“. Wir befinden uns mitten in der Entstehung der von ihnen postulierten „new era of sustainability“.

Eine neue Ära der Nachhaltigkeit – auch in Deutschland?

Wie stellt sich diese Entwicklung in Deutschland dar? Studien zur Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Vergütungssysteme deutscher Unternehmen ▸

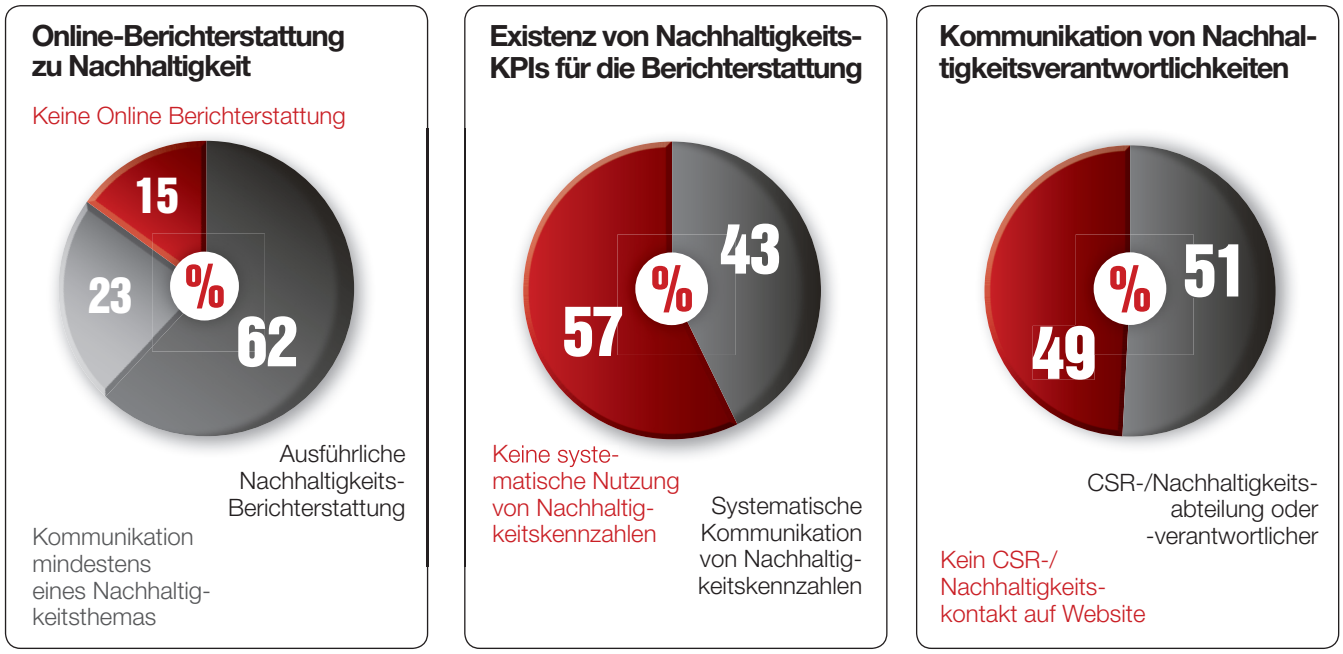
Welche Anreize sich am besten eignen, um Nachhaltigkeit gewinnbringend im Kerngeschäft zu verankern, müssen Unternehmen individuell ermitteln.

FOTO | ANDRZEJ TOKARSKI, FOTOLIA.COM

Outside-In-Analyse

Status Quo

Nachhaltigkeitsberichterstattung der größten deutschen Unternehmen*



Quelle: Internetrecherche pro.mara consulting

* Stichprobe umfasst die 250 größten Unternehmen, 50 größten Banken und 30 größten Versicherungen in Deutschland nach Welt Online Ranking 2010 bereinigt um Tochtergesellschaften (N=261)

fehlen derzeit. Daher stellten wir uns gemeinsam mit der Universität Maastricht im Rahmen einer Masterarbeit der Herausforderung, diese Lücke zu füllen. Im Dezember 2011 führten wir eine Online-Befragung unter den 250 größten deutschen Unternehmen, den 50 größten Banken und 30 größten Versicherungen durch. Die Antwortquote lag bei 12 Prozent, darunter zwölf der DAX-30-Schwergewichte. Mit zehn Unternehmen führten wir bis April 2012 vertiefende Interviews, unter anderem mit der Robert Bosch GmbH, Bayer, BASF, C&A, Daimler, Lufthansa und der Deutschen Telekom.

Erste Rückschlüsse auf den Entwicklungsstand ließen sich bereits durch unsere Erst-Ansprachen ziehen. Viele Unternehmen fanden das Thema spannend und betonten, dass auch sie sich verstärkt mit Fragen der Messbarkeit von Nachhaltigkeit befassen. Sie lehnten eine Teilnahme jedoch ab, da sie ihrer Meinung nach noch nicht viel inhaltlich beitragen könnten. Diesen Eindruck verstärkte eine von uns durchgeführte Analyse der bisherigen Online-Kommunikation der Gesamt-Stichprobe. So berichten bereits 85 Prozent der größten deutschen Unternehmen zumindest über einen Teilbereich ihres Nachhaltigkeits- oder CSR-Engagements. Eine systematische Berichterstattung von Nachhaltigkeitskennzahlen erfolgt auf 43 Prozent der Websites, eine organisatorische Verankerung war bei gut der Hälfte der Unternehmen erkennbar. Zusammen mit dem Eindruck, den wir in unseren Gesprächen gewinnen konnten, bestätigt sich das Bild des Global Compact. Auch in Deutschland sehen wir eine Entwicklung hin zur weiteren Verankerung von Nachhaltigkeit. Und auch bei der Frage zur Integration von Nachhaltigkeitskriterien in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter kann sich das Ergebnis bereits sehen lassen: mit 44 Prozent lag die Rate der Teilnehmer unserer Online-Umfrage, die bereits Nachhaltigkeitskriterien in die Zielvereinbarungen der Mitarbeiter integriert haben nur knapp hinter dem internationalen Durchschnitt des Global Compact von 49 Prozent. Unter den befragten DAX-Unternehmen liegt die Rate mit 75 Prozent sogar wesentlich höher. Diese Unternehmen sind Vorreiter bei der Integration von Nachhaltigkeit in Vergütungskriterien, die sie größtenteils in den letzten fünf Jahren entwickelt haben. Dass der Entwicklungsprozess noch nicht abgeschlossen ist, zeigt die Zahl der Unternehmen, die einen solchen Schritt noch planen. Diese liegt bei weiteren 28 Prozent.

Verankerung von Nachhaltigkeit – Top Down oder Bottom Up?

Dieser Entwicklungsprozess zeigt sich in unseren Umfrageergebnissen auch daran, auf welchen Ebenen Nachhaltigkeitskriterien in die Zielvereinbarungen verankert wurden. Bei 71 Prozent der Vorreiter-Unternehmen existieren Nachhaltigkeitskriterien beim Top-Management, bei 79 Prozent im mittleren Management, aber nur 7 Prozent verankern sie über alle Ebenen hinweg. Ein Vertreter eines DAX-Unternehmens begründet dies folgendermaßen: „Das Thema sollte erst einmal oben verankert sein. Eine Verhaltensänderung kann sich zwar nur dann einstellen, wenn jeder Mitarbeiter Nachhaltigkeitsziele in seinen Zielvereinbarungen hat. Aber anfangen muss das Top-Management.“ Wie wichtig es ist, beim

Das Thema sollte erst einmal oben verankert sein

Top-Management zu beginnen, unterstreicht auch ein weiterer Interviewpartner: „Ein Grundbewusstsein von Nachhaltigkeit muss auf der Führungsebene gegeben sein. Nur wenn das Management und der CEO für Nachhaltigkeit stehen, kann sich das Thema entwickeln. Und nur dann werden auch Projekte umgesetzt, die Geld kosten.“ Dieser Forderung kommen laut unserer Umfrage bisher 28 Prozent der deutschen Unternehmen nach, die Nachhaltigkeitskriterien in die Zielvereinbarungen des Vorstands integrieren. Bei den befragten DAX-Unternehmen sind es 58 Prozent.

Dabei folgte die Entwicklung und Integration der Ziele meist einem klaren ▸

Die Mehrheit der Vorreiter verankert Nachhaltigkeit bislang vor allem im Top-Management.

Top-Down-Prozess. Während insbesondere in den DAX-Unternehmen von Anfang an eine Bonusrelevanz hergestellt wurde, berichtet der Nachhaltigkeitsverantwortliche eines familiengeführten Unternehmens von einem mehrstufigen Vorgehen: Zunächst entwickelte der Nachhaltigkeitsbereich im Auftrag des CEO ein Kern-Set an zehn KPIs. Diese wurden im Vorstand und innerhalb einzelner Diskussionsgruppen mit insgesamt 100 Führungskräften diskutiert. In diesem Prozess wurde das KPI-Set auf sechs wesentliche Kennzahlen reduziert. Im ersten Jahr der Integration findet nun ein Sensibilisierungsprozess im Unternehmen statt. Nachhaltigkeitsziele werden mit jedem Mitarbeiter vereinbart, aber noch nicht an den Bonus gekoppelt. Die Mitarbeiter sollen hierdurch zunächst ein Verständnis für Nachhaltigkeit entwickeln. Dies wird durch entsprechende Awareness-Aktionen begleitet, beispielsweise durch Newsletter, DVDs zur Verwendung nachhaltiger Materialien sowie einem unternehmensweiten Nachhaltigkeitstag. Nach den Jahresendgesprächen erfolgt eine ausführliche Evaluierung der Erfahrungen. Erst auf Basis dieser Erkenntnisse wird entschieden, inwieweit die Ziele noch einmal angepasst und mit der Vergütung verknüpft werden. Mit diesem Vorgehen verstärkt das Unternehmen einen wesentlichen Effekt der Verankerung von Nachhaltigkeit in Anreizsystemen: 79 Prozent der von uns befragten Unternehmen sind überzeugt, dass Mitarbeiter durch die Incentivierung ein stärkeres Bewusstsein für Nachhaltigkeitsfragen entwickeln.

Umwelt hoch im Kurs

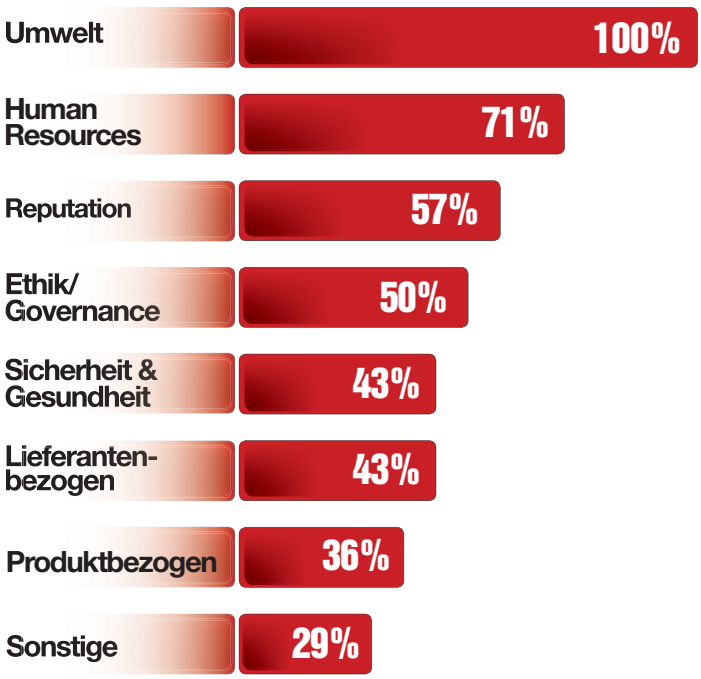
Doch welche konkreten Nachhaltigkeitskriterien sind Bestandteil in deutschen Anreizsystemen? In unserer Studie wurde deutlich, dass insbesondere Kriterien im Bereich Umwelt und Human Resources vorherrschend sind. Unterschiede bei der Wahl der Kriterien zwischen produzierenden und Dienstleistungsunternehmen wurden insbesondere bei Kriterien zu Sicherheit & Gesundheit deutlich. So integrierten alle Vorreiter unter den produzierenden Unternehmen Kriterien wie Unfallzahlen oder Krankheitstage, aber keines der Dienstleistungsunternehmen. Ziele in Bezug auf die Lieferkette setzten 67 Prozent der verarbeitenden Industrie, aber nur 25 Prozent der Dienstleistungsunternehmen. Bei der Entwicklung von produktbezogenen Kriterien sind die Unternehmen über die Branchen hinweg zurückhaltend. So verankerte nur gut ein Drittel der Vorreiter-Unternehmen Kriterien mit Bezug zu nachhaltigen Produkten wie Textilien aus Biobaumwolle oder Nachhaltigkeitsfonds. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, in welchen Unternehmensbereichen Nachhaltigkeitsziele gesetzt werden. In allen Vorreiter-Unternehmen existieren klare Nachhaltigkeitsziele in der jeweiligen Nachhaltigkeits-/CSR-Abteilung sowie in zwei Drittel der Fälle im Personal- und Einkaufsbereich. In wesentlichen Funktionen des Kerngeschäfts wie Produktentwicklung, Produktion aber auch Logistik und Vertrieb schwankt der Grad der Verankerung zwischen 20 und 40 Prozent.

Doch warum werden Nachhaltigkeitsziele so zurückhaltend in kerngeschäftsrelevanten Bereichen integriert? Eine wesentliche Herausforderung sieht ▶

Arten von **Nachhaltigkeitskriterien** in Anreizsytemen

Mehrfachnennungen möglich

Arten von Nachhaltigkeitskriterien in Zielvereinbarungs-/Vergütungssystemen



Von den Befragten genannte Beispiele

- Energieverbrauch/CO_2-Reduktion/Treibstoffverbrauch
- Diversity (z.B. Anteil von Frauen in Führungspositionen), Mitarbeiterfeedback und -engagement
- Ratings und Rankings (z.B. SAM, Nachhaltigkeitsbericht)
- Compliance-Trainings, Akzeptanz des Code of Conduct
- Anzahl Unfälle, Krankheitstage
- Anteil Lieferanten mit gutem Social-Compliance-Rating, Anzahl nicht bestandener Lieferanten-Audits
- Umsatz mit Produkten mit Bezug zu Klimawandel/aus Biobaumwolle, Fehlerquote in Bezug auf Chemikalienanforderungen, Leistung von SRI*-Fonds
- Kundenloyalität

* **S**ocially **r**esponsible **i**nvestment

Quelle | Online-Umfrage der Universität Maastricht und pro.mara consulting unter den 261 größten deutschen Unternehmen

ein Großteil der Unternehmen in der Messbarkeit. So sei es beispielsweise schwierig, sagt der Vertreter eines Industriegüterunternehmens, bei der Produktgestaltung die Bausteine zu identifizieren, die die größten Umweltsünder darstellen. Hierfür müsse man die gesamten Energie- und Materialströme auch bei Zulieferern und Kunden kennen. Und bei Tausenden von Lieferanten sei dies schwierig. Außerdem erläutert ein anderer Interviewpartner: „Dem Vorstand sind viele Indikatoren noch zu unsicher, als dass er sie in Zielvereinbarungen und Vergütungssysteme einbeziehen möchte.“ Denn nur dann, wenn Nachhaltigkeitskriterien eindeutig messbar und auf die individuelle Leistung zurückführbar sind, sind sie auch arbeitsrechtlich vertretbar. Eine weitere mögliche Antwort kann ein Blick auf den wahrgenommenen Nutzen von Nachhaltigkeitsanreizen liefern.

Wo ist der Business Case?

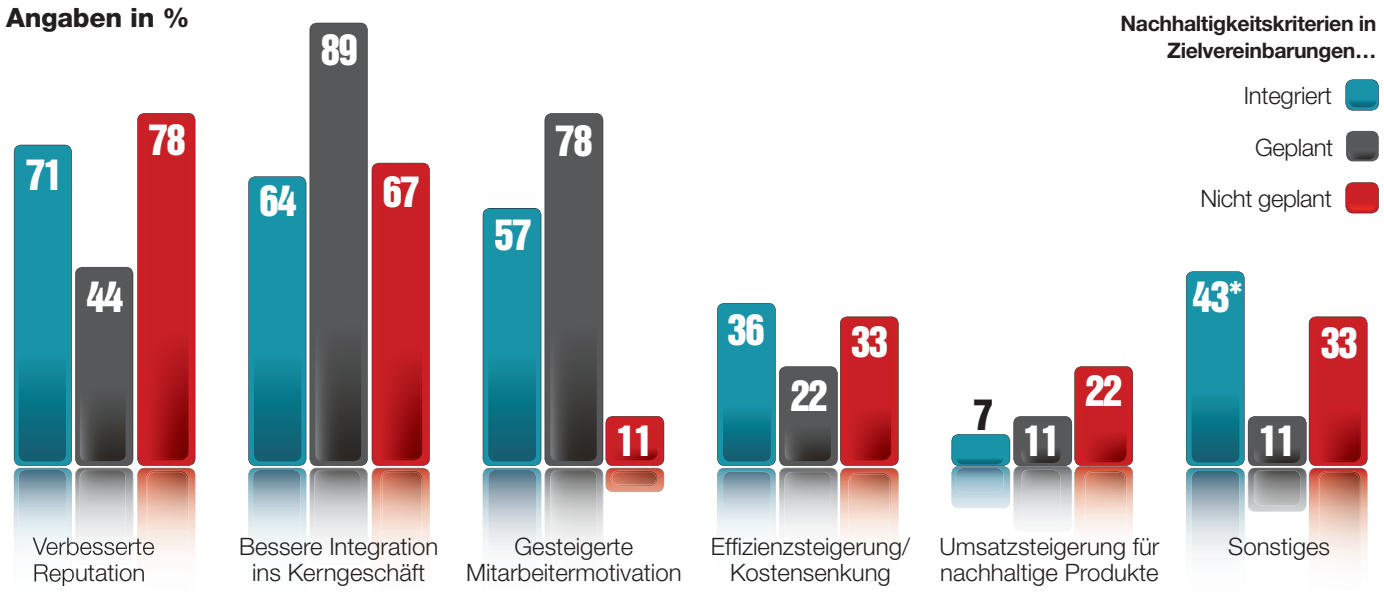
Die befragten Unternehmen sehen den größten Nutzen der Incentivierung vor allem in einer verbesserten Reputation, Mitarbeitermotivation und einer stärkeren Integration von Nachhaltigkeit in das Kerngeschäft. Einen direkten wirtschaftlichen Nutzen durch eine Effizienzsteigerung beziehungsweise Kostensenkung sehen nur ein Drittel der Befragten; Umsatzpotenziale für nachhaltige Produkte sehen selbst bei den Vorreitern nur 7 Prozent. Dies ist insofern erstaunlich, als dass vor allem CO_2-Reduktionen, die von 100 Prozent der Vorreiter-Unternehmen als Ziele angegeben wurden, häufig zu Kostensenkungen im Bereich der Energiekosten führen. Ein Interviewpartner erläutert das folgendermaßen: „Zur Senkung der CO_2-Emissionen sind zunächst Investitionen nötig, eine direkte Kosteneinsparung wird erst nach mehreren Jahren spürbar.“ Einen weiteren Grund sieht der Nachhaltigkeitsverantwortliche eines Industrieunternehmens darin, dass die Energiekosten bei der Mehrzahl der Industrien nur einen Bruchteil der Kostenbasis ausmachen und damit kein klarer Mehrwert für das Unternehmen gesehen wird. Dies bestätigt der Nachhaltigkeitsverantwortliche eines Handelsunternehmens: „Investitionen zur Verbesserung der Energieeffizienz im Laden zahlen sich erst nach mehreren Jahren aus, die Finanzziele werden jedoch auf Quartalsbasis erhoben. Dadurch wird es schwierig, einen Store Manager vom Vorteil derartiger Investitionen zu überzeugen.“

Anreize fördern bei Mitarbeitern die Bewusstseinsbildung für Nachhaltigkeit

Interessant ist eine Gegenüberstellung der Wahrnehmung bei den Top-Performern im Nachhaltigkeitsbereich und den restlichen Unternehmen. Während bei den Top-Performern 41 Prozent klare Effizienz- und Kostenvorteile sehen, tun dies nur 10 Prozent der restlichen Unternehmen. Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit erkennen den Business Case zunehmend und sichern sich rechtzeitig Wettbewerbsvorteile. So zum Beispiel im Handel: „Die Bedeutung von CSR und Nachhaltigkeit wird beim Kunden stark zunehmen“, so unser Interviewpartner. „Die rechtzeitige Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen und Verankerung in die Vergütungssysteme sehen wir als eine Möglichkeit an, das Unternehmen auf diese Entwicklung vorzubereiten.“

Ähnlich sieht dies die Otto Group. So beobachtet das Unternehmen einen stetig steigenden Absatz von nachhaltig produzierten Artikeln. Entsprechend verfolgt Otto beispielsweise für Eigenmarken Ziele wie einen zehnprozentigen Anteil von Textilien in „Cotton Made in Africa“-Qualität oder einen fünfprozentigen Biobaumwollanteil zum Ende des Geschäftsjahrs 2012/13. Darüber hinaus haben alle Vorstandsmitglieder im Jahr 2010 eine Patenschaft für je ein wesentliches „Corporate Responsibility“-Thema übernommen, dessen Entwicklung jeder Einzelne mit persönlichem Einsatz vorantreibt. Beispiele sind Sozial- und Wassermanagement in der Lieferkette oder Nachhaltigkeit bei Holz und Papier. Durch die Patenschaft schafft der Vorstand eine Vorbildfunktion und Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitern. Dabei ist das Erreichen der Nachhaltig- ▸

Erwarteter Nutzen durch die **Incentivierung von Nachhaltigkeit**



* 29% positive Kundenrückmeldungen; 7% positive Lieferantenrückmeldungen; 7% Verbesserte Entscheidungen

Quelle | Online-Umfrage der Universität Maastricht und pro.mara consulting unter den 261 größten deutschen Unternehmen

„Noch ist der Business Case in Unternehmen nicht verankert – das wird aber kommen“

keitsziele auch ein fester Bestandteil der Zielvereinbarungssysteme.

Damit erfüllt Otto bereits heute die Voraussetzungen, die von unseren Studienteilnehmern für die Integration von Nachhaltigkeit in die Anreizsysteme als unerlässlich angesehen werden: ein klares Top-Management-Commitment sowie die Verankerung des Business Case. Der Nachhaltigkeitsbeauftragte eines Automobilkonzerns ist zuversichtlich, dass sich diese Erkenntnis weiter durchsetzen wird: „Bisher ist der Business Case in vielen Unternehmen noch nicht verankert. Das wird aber kommen, da der Druck von außen immer größer wird.“ Den Eindruck, dass bereits heute zunehmend Nachhaltigkeitsziele wegen steigenden Drucks von außen gesetzt werden, erhielten wir auch durch unsere Studie. Dadurch erklärt sich etwa die starke Verankerung von CO_2-Zielen – in einem Land, das Klimaziele durch den Gesetzgeber maßgeblich vorantreibt. In unseren Gesprächen spielten zudem für die Vorstandsvergütung zunehmend Diversity- und Compliance-Ziele eine Rolle. Auch dies ist vor dem Hintergrund der öffentlichen Diskussion wenig überraschend.

Auch mit kleinen Anreizen viel erreichen

Doch bei allem Enthusiasmus über die zunehmende Verankerung von Nachhaltigkeit in die Zielvereinbarungssysteme, gibt der Bereichsleiter Konzerncontrolling eines DAX-Unternehmens zu bedenken: „Alle sprechen immer über die Entwicklung sinnvoller KPIs für Nachhaltigkeit. Aber Veränderungen im Geschäft entstehen nicht durch Kennzahlen. Zunächst muss Nachhaltigkeit in der Vision, Strategie, Führungskultur und Organisation verankert sein. Erst danach folgt die Ableitung von KPIs, die die Strategie operationalisieren. Und erst dann können auch sinnvolle Vergütungskriterien definiert werden.“ Das klingt nach einem langen Weg. Doch ein Blick in die moderne Neurowissenschaft zeigt: Auch Unternehmen, die noch am Anfang stehen, können jetzt schon ihre Mitarbeiter für nachhaltiges Verhalten motivieren. So erläutert Heiko Janssen, Berater und Mitglied der Akademie für neurowissenschaftliches Bildungsmanagement, dass das Belohnungssystem im Gehirn durch ein Wechselspiel zwischen Aktivierung und Deaktivierung funktioniert. So werde die Wirkung von kleineren Belohnungen häufig unterschätzt, obwohl eine unerwartete Anerkennung vom Chef auch wirksam sein kann. Entsprechend setzt die Bayer AG auf eine Kombination aus Vergütungsbestandteilen und zusätzlichen Belohnungen. So lobt Bayer MaterialScience jährlich den „CEO Safety Award“ aus, um die Sicherheit in den Werken des Konzerns weltweit zu fördern. Der Preis wird vom Vorstand persönlich übergeben. Und wer möchte nicht einmal dem CEO die Hand schütteln? ✦

Dr. Manuela Drews, Saskia Bloch, Viviane Engels

Über uns

pro.mara consulting

ist eine auf Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility spezialisierte Strategie- und Organisationsberatung, die im Herbst 2009 von ehemaligen McKinsey Beratern gegründet wurde. Nach dem Grundsatz „Unternehmerisch denken. Verantwortungsvoll handeln. Nachhaltige Werte schaffen.“ unterstützt pro.mara consulting Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Strategien im Bereich des CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements. Ziel unserer Arbeit ist es, einzigartige Wertstiftungspotenziale für unsere Klienten aber auch die Gesellschaft zu realisieren. Unser Leistungsspektrum in der Strategieentwicklung reicht von einzelnen Risiko- und Marktpotenzialanalysen zu ausgewählten Themen des Nachhaltigkeitsmanagements bis hin zur gesamthaften Entwicklung einer CSR- und Nachhaltigkeitsstrategie. Darüber hinaus unterstützen wir unsere Klienten beim Aufbau relevanter Organisationsstrukturen und -prozesse in den Bereichen CSR, Nachhaltigkeit und Compliance sowie bei der Entwicklung und Einführung von Steuerungssystemen.

Gut zu wissen.

Studien

Hesse (2010):
SD-KPI Standard 2010-2014

Lydenberg, Rogers, Wood (2010):
From Transparency to Performance

UN Global Compact / Accenture (2010):
A New Era of Sustainability

VBDO, DHV, HayGroup (2010):
Sustainable remuneration

WBCSD (2010) People Matter Reward:
Linking Sustainability to Pay

Termine

Rio+20: Konferenz der UNO über nachhaltige Entwicklung	**20.-22.06.2012**	**Rio de Janeiro, Brasilien**
12. Jahreskonferenz des Rats für Nachhaltige Entwicklung	**25.06.2012**	**Berlin**
5th International CSR Conference	**04.- 06.10.2012**	**Humboldt-Uni, Berlin**

Links

EFFAS ESG Kommission	**www.effas-esg.com**
Global Reporting Initiative	**www.globalreporting.org**
WBCSD Arbeitsgruppe People Matter	**www.wbcsd.org**

Impressum **Herausgeber** Dr. Manuela Drews, pro.mara consulting GmbH, Friesenweg 1, D-22763 Hamburg, Tel.: +49 40 8750 8051, E-Mail: wissen@promara-consulting.com
Redaktion Benedikt Baikousis | **Layout** Katharina Osterwald | **Rechercheunterstützung** Philipp Gisbertz | © pro.mara consulting GmbH, Mai 2012