

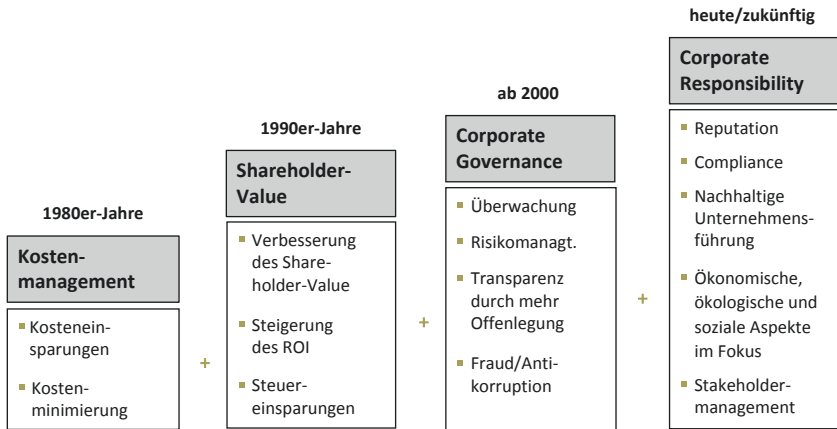


## 2.1 Wie hat sich Unternehmensführung seit den 1980er-Jahren entwickelt?

Während bis in die 1980er-Jahre der Schwerpunkt der Unternehmensführung in erster Linie auf Kosteneinsparungen sowie -minimierung lag, hat sich in den 1990er-Jahren der Ansatz des Shareholder-Value durchgesetzt. Zusätzlich zum Kostenmanagement wurden neue Kennzahlen eingeführt. Insbesondere bei internationalen Unternehmen standen die Optimierung der Steuerlast und der zu erzielende Wertbeitrag für die Anteilseigner im Fokus. Bestreben der Unternehmen war es, immer positive Steuerungskennzahlen auszuweisen mit positivem Einfluss auf den Aktienkurs. Dies hatte zur Folge, dass das Management für kurzfristige Erfolge belohnt wurde – nicht immer zum Wohl anderer Anspruchsgruppen, auch nicht der langfristig orientierten Anleger.

Die Steuersparmodelle wie auch das kurzfristige Denken der 1990er-Jahre stehen heute stark in der Kritik. Steuern zu optimieren ist nur noch bis zu einer gesellschaftlich-ethischen Grenze akzeptabel.

Eine neue Ära der Corporate Governance begann mit der Jahrhundertwende. Dabei fungierte der Siemens-Korruptionsskandal quasi als eine Art Zäsur. Bis dahin hatte Korruption nur als moralisch anstößig gegolten, jetzt wurde eine Vielzahl neuer Gesetze aufgelegt, die für mehr Transparenz, neue Standards und ein neues Bewusstsein in Bezug auf Werte und Ethik sowie für das Risikomanagement sorgen sollten. Dieser Trend hat sich bis heute fortgesetzt und wurde darüber hinaus durch weitere Aspekte einer nachhaltigen – im Sinne von langfristig wettbewerbsfähigen und damit zukunftsfähigen – Unternehmensführung ergänzt, die ökologische und gesellschaftliche Aspekte auf die Agenda bringt, Compliance weiterhin im Fokus und die Interessen aller Stakeholder im Unternehmensumfeld im Blick hat (siehe [Abb. 2.1](#)).



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ernst & Young

**Abb. 2.1** Vom Kostenmanagement zur Unternehmensverantwortung

## 2.2 Welche Begriffe kennzeichnen die nachhaltige Unternehmensführung?

Leider wurden in den letzten Jahren die Begrifflichkeiten Nachhaltigkeit oder „Sustainability“ inflationär genutzt und gleichzeitig mit sehr unterschiedlichen Inhalten belegt. Hier der Versuch, Klarheit zu schaffen und eine Unterscheidung bei den Begriffen vorzunehmen.

### ► „Corporate Citizenship“ und „Corporate Volunteering“

- „Corporate Citizenship“ umfasst das gemeinnützige Engagement eines Unternehmens außerhalb der eigenen Wertschöpfung.
- Mit „Corporate Volunteering“ ist das Engagement eigener Mitarbeiter für soziale/gesellschaftliche Zwecke gemeint.

Auch wenn hier keine Wertschöpfung im eigentlichen Sinne des Unternehmens stattfindet, sollten alle Maßnahmen mit einem klaren Unternehmensziel verbunden und mit dem Unternehmenszweck zu vereinbaren sein.

► **„Corporate (Social) Responsibility“** „Corporate (Social) Responsibility“ spiegelt das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens, wo immer seine Geschäftstätigkeit Auswirkungen auf die Gesellschaft, die Belegschaft, die Umwelt und das wirtschaftliche Umfeld hat, wider.

► **„Corporate Sustainability“** „Corporate Sustainability“ steht für eine nachhaltige Unternehmensführung, die den Wertbeitrag des Unternehmens aus ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Perspektive in den Mittelpunkt seiner Entscheidungsfindung, Steuerung und Weiterentwicklung stellt und somit ein positiver Beitrag auf gesamtgesellschaftlicher Ebene erzielt wird.

Der holistische Managementansatz einer nachhaltigen Unternehmensführung zeichnet sich durch ein besseres Risikomanagement aus, weil man sich frühzeitig mit Trends und den Erwartungen der Anspruchsgruppen auseinandersetzt, und fördert gleichzeitig die Innovationskraft.

## **2.3 Welchen Einfluss haben Erwartungen an die Unternehmen auf ihre Entwicklung?**

Der Einfluss von Kundenwünschen auf die Entwicklung und das Angebot von Produkten und Dienstleistungen leuchtet ein. Allein vor diesem Hintergrund sind Unternehmen bestrebt, die Erwartungen ihrer Kunden zu kennen. Allerdings sind Kunden nicht die einzigen Treiber in der Entwicklung von Unternehmen.

Meist als Antwort auf Krisen, wie zum Beispiel die Finanzkrise oder andere systemrelevante Zwischenfälle, werden politische Akteure sowie der Regulator aktiv. Aus Nachhaltigkeitssicht rücken hier Corporate Governance und Compliance in den Fokus – Umsetzen der Vorgaben und sicherstellen, dass sie eingehalten werden.

Auch die breite Öffentlichkeit und insbesondere Akteure der Zivilgesellschaft oder sogenannte Nichtregierungsorganisationen („Non-Governmental Organizations“ – NGOs) stellen steigende Anforderungen an die Unternehmen. Sie übernehmen, unterstützt von Medien und sozialen Netzwerken, eine wichtige regulierende Rolle, indem sie Transparenz schaffen und Druck für Veränderungen ausüben. Hier wird ein Verantwortungsbewusstsein von den Unternehmen gefordert, das weit über die direkte Kundenbeziehung und über die eigenen Produkte hinausgeht.

Solche Erwartungen können am Beispiel Mobilität erläutert werden. Es wird geschätzt, dass Verkehr und Mobilität für etwa 25 % des weltweiten, menschlich verursachten Ausstoßes von Treibhausgasen verantwortlich sind – mit verheerenden Auswirkungen auf die Umwelt, aber auch auf die Gesundheit von Menschen. Einer Schätzung aus dem Jahr 2014 zufolge sollen etwa 1,3 Millionen Chinesen jährlich an den Folgen von Luftverschmutzung sterben. Diese Zahl geht mit Gesundheitsausgaben von etwa 1,4 Milliarden US-Dollar einher. Vor diesem Hintergrund wird erwartet, dass Automobilhersteller und andere Mobilitätsanbieter zu einer Gesamtlösung des Problems beitragen. Das geht natürlich nicht im Alleingang, sondern fordert Industriezweige zur Zusammenarbeit untereinander sowie zum Schulterschluss mit der Politik, Regierungsstellen sowie anderen Organisationen, wie z. B. Forschungseinrichtungen, auf.

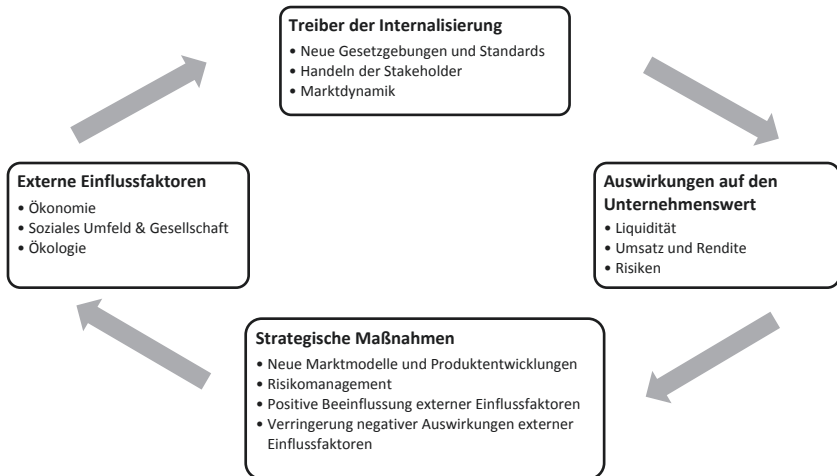
## 2.4 Können sich Unternehmen dem Thema Nachhaltigkeit entziehen?

Je größer das Unternehmen und je größer das öffentliche Interesse an ihm, desto weniger kann es sich dem Thema entziehen oder sogar verweigern. Aber auch kleine Unternehmen müssen sich mit der Thematik auseinandersetzen, denn langfristig ist – genauso wie für große Unternehmen – auch ihre Zukunftsfähigkeit betroffen.

Unternehmen stehen in permanenter Wechselwirkung mit ihrem Umfeld. Externe wirtschaftliche, soziale oder ökologische Effekte haben einen unmittelbaren Einfluss auf Umsatz, Gewinn und Risiken. Die Internalisierung dieser externen Effekte wird verstärkt durch immer neue gesetzliche Regelungen und zu erfüllende Standards, durch dynamische Marktentwicklungen und durch Handlungen vieler verschiedener Stakeholder des jeweiligen Unternehmens. Um am Markt zu bestehen, sind Unternehmen gezwungen, Antworten auf das Umfeld zu finden und strategische Anpassungen vorzunehmen. Das kann zum Aufbau neuer Marktsegmente und Investitionen führen oder zu Maßnahmen, um Risiken abzuwehren. Das alles wiederum beeinflusst das wirtschaftliche, soziale und ökologische Umfeld usw.

Ein Unternehmen kann sich diesem Kreislauf nicht entziehen. So hat eine Studie der London School of Economics aus dem Jahr 2015 – *The Global Climate Legislation Study* – herausgefunden, dass die Anzahl der Klimaschutzgesetze und -vorgaben sich seit 1997 alle fünf Jahre verdoppelt hat und Unternehmen das berücksichtigen müssen. Genauso stellt der durch den allgegenwärtigen und ununterbrochenen Austausch von Informationen über soziale Medien ein wachsendes Reputationsrisiko für die Unternehmen dar. Der gute Ruf des Unternehmens als Geschäftspartner und Arbeitgeber steht ständig auf dem Spiel.

Entscheidend ist, dass Unternehmen ihre Chancen erkennen und Marktmodelle ständig entwickeln und anpassen (siehe [Abb. 2.2](#)).



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KPMG

**Abb. 2.2** Wechselwirkung zwischen Umfeld und Unternehmensausrichtung

## 2.5 Wie wird nachhaltige Unternehmensführung definiert?

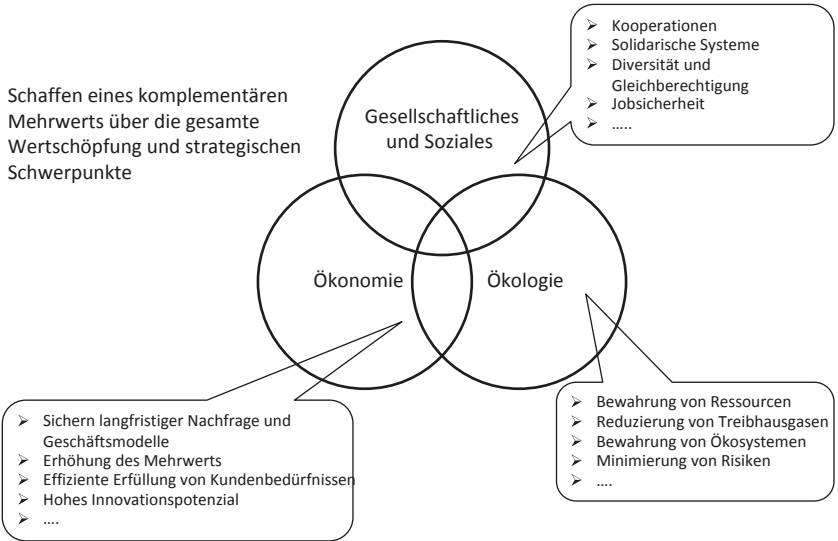
Der Triple-Bottom-Line-Ansatz, auch als Drei-Säulen-Modell bekannt, wird meist für die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung genutzt. Die drei Säulen, bestehend aus Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft, sollen integrativ, gleichzeitig und im Optimalfall gleichrangig bei der Unternehmensentwicklung berücksichtigt werden.

Häufig steht allein die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit im Vordergrund. Es ist das Bestreben, diese mit einer ökologischen Tragfähigkeit und Sozialverträglichkeit in Einklang zu bringen und gemeinsam in räumlicher wie auch zeitlicher Hinsicht zu entwickeln. Die Entwicklung – nicht nur von Unternehmen – nach diesem Grundsatz wird langfristig als unerlässlich für die Koevolution der gesamten Weltbevölkerung und der Umwelt betrachtet.

Das Drei-Säulen-Modell macht nachhaltige Unternehmensführung greifbar. Für jede der drei Säulen können getrennte Ziele gesteckt und die Beziehung der Dimensionen untereinander und damit auch mögliche Zielkonflikte identifiziert und thematisiert werden. Ein optimaler Entwicklungspfad ist erreicht, wenn in allen drei Dimensionen ein Fortschritt erzielt wird. Unternehmen, deren Nachhaltigkeitsbestreben ausgezeichnet wird, haben meist eine holistische Perspektive auf ihr Gesamtumfeld und all ihre Stakeholder, denken langfristig und vorrausschauend, wissen, wo sie die größte Wirkung erzielen können, sind offen für zukunftsweisende Technologien und innovativ. Das funktioniert nur mit klarem Commitment des Managements („Tone from the Top“).

Das Ergebnis der „Triple Bottom Line“ kann zum „Triple Win“ gedreht werden (siehe [Abb. 2.3](#)).





**Abb. 2.3** Die Triple Bottom Line oder ein Triple Win

## 2.6 Was sind die wichtigsten Wertetreiber je Dimension des Triple-Bottom-Line-Ansatzes?

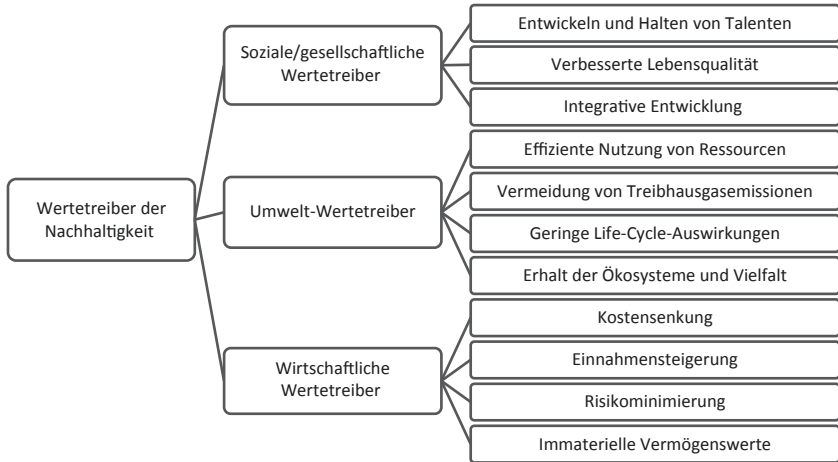
Der Triple-Bottom-Line-Ansatz geht davon aus, dass Wert in allen drei Dimensionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens geschaffen wird. Nicht alle Werte lassen sich monetär oder quantitativ – d. h. mittels Finanzindikatoren – ausdrücken. In der ökologischen und gesellschaftlichen Dimension werden sogenannte nicht finanzielle Indikatoren („Non-Financial Key Performance Indicators“ – KPIs) zur Messung und Steuerung hinzugezogen, die genauso relevant für das Management und die Entwicklung des Unternehmens sind wie finanzielle Kennzahlen. Wichtig ist, dass Unternehmen ein umfassendes Verständnis aufbauen, welche Steuerungskennzahlen von Bedeutung sind.

Nichtdestotrotz gelten für die meisten Unternehmen grundlegend ähnliche Wertetreiber, die im Folgenden grafisch dargestellt sind (siehe [Abb. 2.4](#)).

Der Wert, der durch die unternehmerische Tätigkeit in allen drei Dimensionen geschaffen wird, findet sich langfristig auch im Unternehmenswert und Kapital des Unternehmens im erweiterten Sinne wieder.

### **Kapital aus Sicht des „Drei-Säulen-Modells“**

- Das Sach- und das Anlagekapital werden durch die ökonomische Dimension abgedeckt.
- Das Naturkapital erfasst die ökologische Dimension.
- Das Humankapital umfasst Wissen, Fähigkeiten und Ausbildung.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Accenture

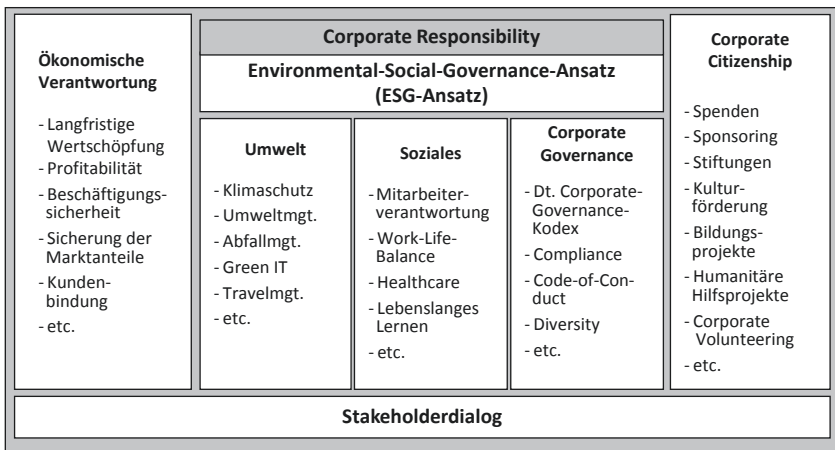
**Abb. 2.4** Wertetreiber einer nachhaltigen Unternehmensführung

## 2.7 Wie werden ökonomische und ESG-Faktoren zusammengeführt?

Das Drei-Säulen-Modell stellt einen grundsätzlichen Ansatz zur Verfügung, Nachhaltigkeit in die Unternehmensführung einfließen zu lassen. Allerdings ist es immer noch zu wenig konkret, um einerseits gezielte Maßnahmen daraus abzuleiten und andererseits eine Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen herzustellen.

Zu diesem Zweck wurde der ESG-Ansatz entwickelt. ESG steht für Environmental, Social und Governance und stellt konkrete Kriterien auf, an denen sich Unternehmen orientieren und auch messen lassen können bzw. als kapitalmarkt-orientierte Unternehmen von Dritten gemessen werden. Hier wird deutlich, dass Unternehmen selbstverständlich ihrer originären, ökonomischen Verantwortung nachkommen müssen – das aber nicht zu jedem Preis, sondern im Einklang mit ökologischen, sozialen und Governancemaßstäben. Auch sollen Unternehmen im Rahmen ihrer Möglichkeiten ihren gesellschaftlichen Beitrag leisten, der aber genauso zum Gesamtunternehmenswert beitragen soll.

Kurzfristig betrachtet stellt dieser Ansatz Unternehmen vor große Herausforderungen, die zunächst mit Mehraufwand und Kosten verbunden sind. Doch auch kurzfristig sind bereits einfache Effizienzsteigerungen zu erzielen. Langfristig verändern sich die Wahrnehmung und der Umgang mit externen Einflussfaktoren und die strategische Antwort darauf. Entscheidend ist, dass Unternehmen sich auf Wesentliches fokussieren (siehe [Abb. 2.5](#)).



**Abb. 2.5** Gesamtunternehmerische Verantwortung

## 2.8 Wieso befassen sich CEOs mit Nachhaltigkeit im Unternehmen?

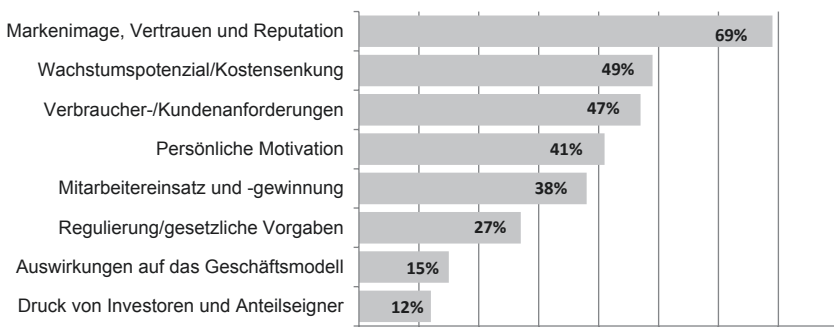
Zunächst waren Treiber vor allem die Regulatoren, die zusätzliche Auflagen aufsetzten und die Unternehmen über gesetzliche Vorgaben zwangen, anders zu agieren. Heute verstehen die meisten Unternehmen, dass nachhaltige Unternehmensführung eine sehr strategische Komponente beinhaltet, die durch eine frühzeitige Befassung mit Trends und daraus resultierenden Chancen und Risiken sowie die Kenntnis der Erwartungen bedeutender Stakeholder einen absoluten Wettbewerbsvorteil verschaffen kann.

So sind laut einer Studie des *UN Global Compact* in Kooperation mit Accenture aus dem Jahr 2013 93 % der befragten CEOs davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ihr Unternehmen darstellen wird.

So sind die Motive, sich intensiv mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, ganz klar marktorientiert. **Abbildung 2.6** zeigt die Gründe, die CEO genannt haben, sich mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Die größte Bedeutung erhält demnach Markenimage, Vertrauen und Reputation, eng gefolgt von Wachstumspotenzial/Kostensenkung bzw. Verbraucher-/Kundenanforderungen.

Interessant ist, dass Regulierung kein bedeutendes Motiv darstellt, sich nachhaltig aufzustellen.

Es wird interessant sein zu beobachten, inwieweit sich die Motive in den nächsten Jahren verschieben und insbesondere die Auswirkungen auf das Business verändern werden.



Quelle: The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013

**Abb. 2.6** Motive für die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit

## 2.9 Welcher Business Case verbirgt sich hinter einer nachhaltigen Unternehmensführung?

Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext zielt darauf ab, Wertschöpfung verantwortungsbewusst zu gestalten, und wird dadurch zum Treiber für den langfristigen Erfolg des Unternehmens. In einer sich radikal verändernden Welt, in der ganz offensichtlich ganze Systeme neu erfunden und neu gestaltet werden müssen, um das langfristige Überleben der Welt selbst zu gewährleisten, gewinnt dieser Ansatz zunehmend an Bedeutung für den Einzelnen wie auch für die Gesamtheit.

### **Operative Anforderungen**

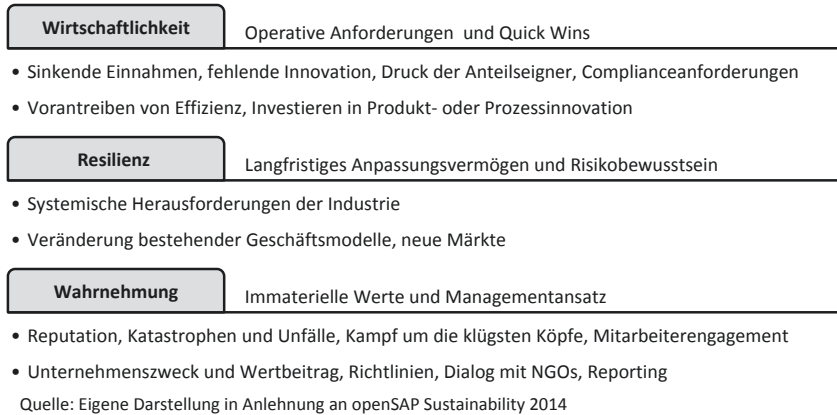
Kurzfristig steht die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Einnahmen und Kosten müssen sich kontinuierlich an die veränderten Anforderungen anpassen. Energie- und Ressourceneffizienz sowie regulatorische Anforderungen stehen im Mittelpunkt und zwingen die Unternehmen, in Produkt- und Prozessinnovation zu investieren.

### **Widerstandsfähigkeit am Markt**

Deshalb gilt es, durch ein umfassendes Chancen- und Risikobewusstsein das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern, systemische Herausforderungen einzelner Industrien zu erkennen, Geschäftsmodelle anzupassen oder neu zu gestalten. So werden Wert und Wohlstand geschaffen.

### **Wahrnehmung**

Ein solcher Managementansatz kann nur mit der Förderung und dem Vorleben grundlegender Werte und Prinzipien im Unternehmen einhergehen. Über die Wahrnehmung des Unternehmens im Markt werden immaterielle Werte geschaffen, die den tatsächlichen „Goodwill“ oder Firmenwert des Unternehmens ausmachen. (Siehe auch [Abb. 2.7](#)).



**Abb. 2.7** Der Business Case Nachhaltigkeit

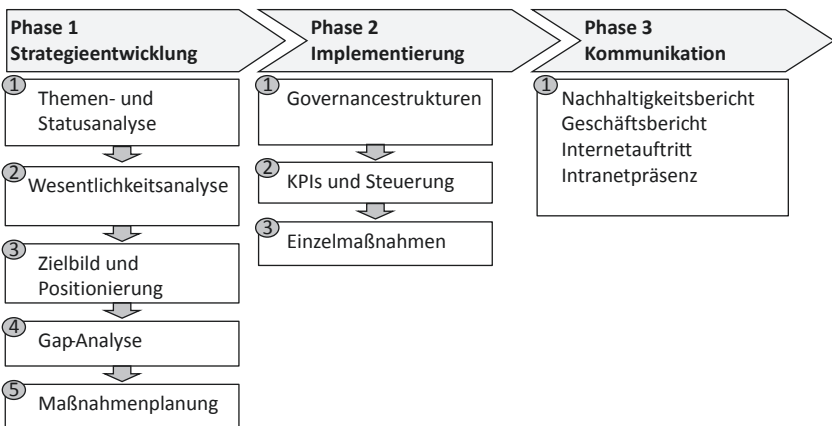
## 2.10 Wie sieht eine nachhaltige Unternehmenssteuerung aus?

Eine nachhaltige Unternehmenssteuerung berücksichtigt integrativ, gleichrangig und gleichzeitig ökonomische, ökologische sowie gesellschaftlich-soziale Faktoren in den Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen des Unternehmens. Entscheidend dabei ist, sich auf das Wesentliche zu fokussieren und ein entsprechendes Steuerungssystem zu schaffen.

Hiernach sind einzelne Schritte aufgezeigt, wie das erreicht und in einen klassischen Regelkreis überführt werden kann. Zunächst wird eine Standortbestimmung durchgeführt, die mit einer Wesentlichkeitsanalyse und einer Zielvorstellung einhergeht. Das Unternehmen weiß, wo es steht, worauf es ankommt und wo es hin will. Die Abweichung zwischen Ist und Soll bestimmt die erforderlichen Maßnahmen, um die Zielvorgaben zu erreichen.

Parallel müssen Grundlagen und Strukturen aufgebaut werden, um die Umsetzung im Unternehmen zu ermöglichen und zu fördern. Im Vorfeld definierte Kennzahlen ermöglichen, in regelmäßigen Intervallen eine Fortschrittskontrolle durchzuführen und im Falle von Abweichungen korrigierende Maßnahmen zu ergreifen.

Insbesondere Anteilseigner und Investoren, aber auch der Regulator fordern eine ausführliche und transparente Berichterstattung, was in der Regel über Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht erfolgt (siehe [Abb. 2.8](#)).



**Abb. 2.8** Entwicklung einer nachhaltigen Unternehmenssteuerung



## **2.11 Wird für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmen ein EDV-System benötigt?**

Vor dem Hintergrund, dass der gleiche qualitativ hohe Standard an die Nachhaltigkeitsberichterstattung wie an die Finanzberichterstattung gestellt wird, ist die Art und Weise der Datenerhebung und -darstellung für wesentliche Nachhaltigkeitsfaktoren von großer Bedeutung.

Es muss sichergestellt werden, dass der Prozess der Datensammlung zuverlässig ist und die Fehleranfälligkeit weitestgehend reduziert wird.

Ein zweiter Aspekt ist, dass viele Daten, die für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung benötigt werden, in der vorgegebenen Form in vorhandenen Managementsystemen meist nicht zur Verfügung stehen.

Wenn ein weltweit agierendes Unternehmen zum Beispiel seine CO<sub>2</sub>-Emissionen aus seinem Stromverbrauch berechnet, d. h. den Stromverbrauch jeder einzelnen Niederlassung feststellen und in CO<sub>2</sub>-Äquivalente umrechnen muss, fällt hier eine große Fülle von Daten an. Diese Daten einfach nur in einem Excel-Sheet zu erfassen und zu aggregieren, ist nicht effizient, und die Wahrscheinlichkeit, dass Fehler bei der Erfassung und Bearbeitung passieren, ist hoch. Um dem vorzubeugen, müssen Systeme eingeführt werden, die die Effizienz steigern und die Fehleranfälligkeit reduzieren.

Zusätzlich müssen Prozesse aufgesetzt werden, wie zum Beispiel ein Vieraugenprinzip bei der Eingabe von Daten oder Ähnliches. Zum Teil müssen auch Daten aus anderen Quellen ermittelt und verarbeitet werden. Das heißt, dass Anpassungen an bestehenden EDV-Systemen erforderlich sein können, um z. B. Informationen wie die durchschnittliche Anzahl von Trainingstagen je Mitarbeiter verlässlich zu ermitteln.

Langfristig empfiehlt es sich daher, die Beschaffung von Informationen, die immer wieder benötigt werden, zu automatisieren und in EDV-Systemen zu verankern. So haben sich am Markt verschiedene Anbieter etabliert, die entsprechende, spezialisierte EDV-Systeme anbieten.



<http://www.springer.com/978-3-658-17933-5>

Nachhaltigkeit: 111 Fragen und Antworten  
Nachschlagewerk zur Umsetzung von CSR im  
Unternehmen

Mayer, K.

2017, IX, 164 S. 49 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-17933-5