

## EIN PLÄDOYER FÜR EIN RAHMENKONZEPT ZUR NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG

# Bloß nicht in die Tonne!

VON MARKUS WILL

### NACHHALTIGKEIT

> Die Frauenquote kommt auch in die Tonne! Mit einem ökologischen Fußtritt – nein, Entschuldigung, präziser: gemeinsam mit einem ökologischen Fußabdruck natürlich. In der Tonne liegen auch schon „Reste“ wie Stiftungswesen, Vielseitigkeit oder Standortdialog. Des Weiteren gehören zumindest Teile von Corporate Governance oder Corporate Compliance hinein, und wenn man sich nicht ganz sicher ist, ob man Nachhaltigkeit nicht doch mit Responsibility statt Sustainability übersetzen will, dann

kommt der jeweils andere Begriff auch noch in die Tonne.

### Die Resterampe der Unternehmensführung?

Ja, so ist das mit der schönen neuen Welt der nachhaltigen Unternehmensführung. Aber damit wir uns nicht falsch verstehen: Jeder einzelne genannte Aspekt ist für sich genommen wichtig und richtig und sollte eigentlich nicht in die Tonne. Vielmehr geht es mir bei diesem Plädoyer darum, dass es leider noch kein Rahmenkonzept dafür gibt, was man unter Nachhaltigkeit ver-

steht und was nicht. Wer sich mit Nachhaltigkeitsmanagern unterhält, bekommt oftmals durch die Blume eingestanden, dass man hier die Resterampe der Unternehmensführung verwalte, nachhaltig betrachtet also die „Ökotonne“.

Was anderswo nicht hineinpasst, wird, etwas zynisch betrachtet, als Nachhaltigkeit entsorgt. Nur wird das der Sache als Ganzes und im Einzelnen überhaupt nicht gerecht und schadet einer ernsthaften, gestaltenden, entwickelnden und lenkenden Diskussion – vulgo: Managementdiskussion – darüber, was eigentlich nachhaltig sein soll und was nicht.

Generische Nachhaltigkeitsmatrix

Corporate Sustainability	People	Process	Politics	Performance
Corporate Governance	Ressourcen	Beschaffung	Legitimation	Rendite
Corporate Compliance	Transparenz	Vertragswesen	Rechtsordnung	Risiko
Corporate Citizenship	Engagement	Balance	Stiftungswesen	Reputation
<b>Corporate Ecology</b>	<b>Umweltdebatte</b>	<b>Umweltbilanz</b>	<b>Umweltschutz</b>	<b>Marge</b>

© goodwill communications

Ganz opportunistisch schauen die Unternehmen erst einmal auf die großen Labels der Nachhaltigkeit: Das sind die Global Reporting Initiative (GRI) und der Dow Jones Sustainability Index (DJSI). Initiative wie Index geben Unternehmen ein Gütesiegel, dass sie nachhaltig seien, aber das galt auch für BP bis zur Deepwater Horizon. Schnell und leise wurde BP aus dem DJSI entsorgt. Was muss man über beide wissen?

Die Global Reporting Initiative (GRI) muss man in den Kontext des sogenannten UN Global Compact der Vereinten Nationen stellen. Letzterer wurde auf Initiative des damaligen Generalsekretärs der UNO, Kofi Annan, auf dem World Economic Forum 1999 als Pakt zwischen globalen Unternehmen und der UNO ins Leben gerufen. Dieser zweifelsohne löbliche Pakt legt freiwillige soziale und ökologische Mindeststandards über zehn Prinzipien fest und wird inzwischen von vielen Unternehmen beachtet.

Dabei wird den Unterzeichnern des UN Global Compact empfohlen, einen regelmäßigen Corporate-Social-Responsibility-Bericht bzw. Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, dessen Leitlinien die GRI sind. Hier legt die Initiative weit über 100 Indikatoren vor, die sich an ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten unternehmerischer Tätigkeit ausrichten. Jeder einzelne Indikator hat dabei seine Berechtigung; jedoch fehlt eine ordnende Managementsystematik.

## Die großen Labels der Nachhaltigkeit

Der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) wird von der in Zürich ansässigen Sustainable Asset Management (SAM) in einer Art Kooperation oder Werkvertrag mit Dow Jones erarbeitet. SAM gehört nach dem Ausstieg der Gründer zur niederländischen Robeco der Rabobank-Gruppe. Durch das Co-Branding mit Dow Jones genießt die DJSI-Familie hohes Ansehen; eine Listung in diesen Indizes wird oftmals von institutionellen Investoren als ein wichtiges Anlagekriterium vorausgesetzt. Der Hauptindex prüft die Nachhaltigkeit von Unterneh-

men auf Basis von 17 Kriterien, die in drei Kategorien eingeteilt sind: ökologisch, ökonomisch und sozial. Innerhalb der Kategorien geht es von Corporate Governance über Humankapital bis zur Umweltberichterstattung. Im Index werden nur jeweils die Besten einer Gruppe nach Branchen, Regionen und Ländern berücksichtigt.

Bei beiden kommt, nicht weiter überraschend, die ökologische Dimension

**„Wer sich mit Nachhaltigkeitsmanagern unterhält, bekommt oftmals durch die Blume eingestanden, dass man hier die Resterampe der Unternehmensführung verwaltet, nachhaltig betrachtet also die ‚Ökotonne‘.“**

vor, bei der die Frage der Nachhaltigkeit schnell geklärt ist. Ein gutes Umweltportfolio hilft, die Welt nachhaltiger zu machen; eine eigene gute Umweltbilanz zeigt einen verantwortungsvollen Umgang mit knappen Ressourcen, und ein Beitrag zur Umwelt- oder Klimadebatte zeugt von gesellschaftlicher Verantwortung. Das kann man leicht abhaken, schwieriger wird es bei den beiden anderen Dimensionen. Denn wenn es darum geht zu erklären, was an einer höheren Frauenquote nachhaltiger sein soll, bleiben die Sustainability-Manager, die oftmals im Verantwortungsbereich des Chief Communications Officer stehen, die Antwort schuldig. Ist es eine Ressourcenfrage? Selbiges gilt beispielsweise auch für die Frage, warum Compliance nachhaltig sein soll. Kann ein unredlich erworbener Auftrag nicht saubere Produkte liefern? Oder ist ein sehr hoher Bonus nicht mehr nachhaltig, wenn er eine bestimmte Grenze überschreitet?

Diese Antworten liefern weder GRI noch DJSI. Da beide Ansätze in der öffentlichen Wahrnehmung fast den Charakter von Standards erhalten haben und die Organisationen durchaus strikt auf Befolgung in ihrem Sinne achten, richten sich die meisten Unternehmen nach dieser Einteilung aus. Alle Kriterien sind dabei sicher relevant, wenn man

unternehmerische Nachhaltigkeit analysieren will, doch fehlen hier die normativen, strategischen und operativen Managementdimensionen im Sinne von Planung, Steuerung und Kontrolle von Ressourcen (Input), Produktion (Throughput) und Produkten/Service (Output). Was will man eigentlich herstellen, mit welchem Mitteleinsatz, und wie wird hergestellt? Drei perfide Beispiele: Will man beispielsweise Waffen

produzieren (normative Ebene)? Will man zusätzliche (süchtig machende) Spiele im Internet kostenpflichtig anbieten (strategische Ebene)? Oder will man vor den Ferien noch ganz schnell die Spritpreise erhöhen (operative Ebene)? Wie gesagt, alles nur Beispiele.

## Ein Rahmenkonzept für Nachhaltigkeitsmanagement

Damit man diese Fragen auch im Sinne der nachhaltigen Unternehmensführung beantworten kann, braucht es aus meiner Sicht einen der GRI und/oder dem DJSI übergeordneten Rahmen eines Nachhaltigkeitsmanagementkonzepts, das beispielsweise in Form der hier dargestellten Matrix angelegt sein kann (siehe Abbildung). An den Schnittstellen werden die wesentlichen Indikatoren definiert, die im Rahmen eines Gesamtkonzepts zur nachhaltigen Unternehmensführung verfolgt werden, und dies nicht „nur“, weil GRI oder DJSI es so wollen. Auf diese Art und Weise kann man Entscheidungsgrundlagen für das Management bieten, was zur Nachhaltigkeit dazugehört.

Zunächst zur horizontalen Struktur der Matrix: Verfasstheit (Governance) und Rechtmäßigkeit (Compliance) dienen in jeder Hinsicht der Nachhaltigkeit;

denn ohne die richtige und rechtmäßige Unternehmensführung und -kontrolle kann ein Unternehmen langfristig nur scheitern und ist dann eben nicht nachhaltig. Ein schlecht geführtes Unternehmen bevorteilt möglicherweise einen Stakeholder zu Lasten anderer, bei dem ökologisch fragwürdig produziert wird, wo aber die Marge wegen fehlender Umweltstandards höher ist. Oder ein Unternehmen holt fragwürdige Aufträge herein, und diese Vertriebsleute riskieren damit langfristig Reputation und Rendite gleichermaßen.

Hinzu kommt so etwas wie das mündige Unternehmen, die Bürgerlichkeit (Citizenship), über die ein Unternehmen seine Stellung im gesellschaftlichen Diskurs definiert. Worüber will man mitreden? Was sind Themen, die der Nachhaltigkeit aus Unternehmenssicht dienen? Hierzu gehören die Stiftungen von Unternehmen, die verschiedene Initiativen unterstützen. Dienen sie letztlich dem Unternehmenszweck, der Gesellschaft oder gar der Umwelt? Gibt es dabei Interessenkonflikte? Und darf ein Management hier Teile des Aktionärsvermögens einsetzen, ohne eine Klage wegen Veruntreuung zu befürchten?

Erst an vierter Stelle steht die eigentliche Ökologie (Ecology), die bereits oben mit betriebswirtschaftlichem Umweltportfolio, volkswirtschaftlicher Umweltbilanz und gesellschaftlicher Umwelt- oder Klimadebatte beschrieben wurde. Hinzu käme noch so etwas wie eine ökologische Marge, bei der man den Aktionären erklären könnte, warum man einen gewissen Margennachteil in Kauf nehmen muss. Allerdings beginnen diese drei Indikatoren erst im Management zu leben, wenn sie ganzheitlich mit den anderen Schnittstellen der Vertikalen der Matrix betrachtet werden.

Nun zur vertikalen Struktur der Matrix: Hier könnte man sich opportunistisch verhalten und eine Einteilung vornehmen, wie sie beispielsweise der DJSI mit der ökonomischen, ökologischen und sozialen Dimension vorgibt, wobei es dann eine Überschneidung mit Ecology gäbe. Deshalb ist eine Einteilung nach People, Process, Politics und Performan-

ce zu bevorzugen, weil man damit alle wesentlichen Einflussfaktoren einbeziehen kann.

Die folgenden Schnittstellendefinitionen sind nicht in Stein gemeißelt, aber es ist zu erkennen, dass man mit der Matrix einen Entscheidungsrahmen bekommt:

#### People:

An der Schnittstelle zur Governance stellt sich die Frage nach den Ressourcen, und zwar einschließlich der Frauenfrage. Die Governance des Unternehmens wird vor allem durch die Führungsressourcen bestimmt, und dies sicher nicht nur auf Vorstandsebene. Auch, dass man keine Kinderarbeit zulassen darf, gehört hier her. Des Weiteren definiert die Schnittstelle zwischen People und Compliance die Transparenz des Handelns der Mitarbeiter. Die Schnittstelle People und Citizenship ist möglicherweise das Bürgerengagement der Mitarbeiter, in dessen Rahmen auch Entscheidungen eines Unternehmens fallen können, beispielsweise, welche Projekte von Mitarbeitern ein Unternehmen finanziell oder ideell unterstützen will. An der Schnittstelle People und Ecology ist in erster Linie der Beitrag des Einzelnen und aller Mitarbeiter zur Umweltdebatte zu sehen.

#### Process:

In dieser Vertikalen definieren sich aus meiner Sicht Aspekte wie Beschaffung/Supply-Chain-Management als Schnittstelle von Governance und Process und Teil der unternehmerischen Führung und Kontrolle. Hierher gehört auch der Aspekt eines sauberen Vertragsmanagements, das nicht nur personell, sondern auch institutionell korrekt und nachhaltig sein muss, damit dem Unternehmen keine Strafen drohen und exakt kalkuliert wird. An die Schnittstelle zur Bürgerlichkeit gehört eine globale Balance sowohl bei der Beschaffung als auch der Produktion. Und zuletzt ist die Umweltbilanz, der eigene Beitrag eines Unternehmens zur Nachhaltigkeit, die Schnittstelle zwischen Ecology und Process.

#### Politics:

An der Schnittstelle zu Governance geht es um die Legitimation des eigenen unternehmerischen Handelns. Wie schon erwähnt: Man könnte auch Waffen produzieren – und dies ganz nachhaltig. Im Zusammenhang mit Compliance geht es um so etwas Profanes wie die Einhaltung von Recht und Gesetz, also um Rechtschaffenheit. Und an der Schnittstelle zur Citizenship kann man sicher das Stiftungswesen definieren. Ökologisch geht es im Zusammenhang mit der Politik um den gesellschaftlichen Umweltschutz.

#### Performance:

Diese Vertikale fasst im Prinzip den Erfolg aller drei vorhergehenden horizontalen Schnittstellen zu einer vertikalen Dimension zusammen. An der Schnittstelle zur Governance ist es sicher geeignet, den Begriff der Rendite zu definieren. Die Box aus Compliance und Performance müsste man mit Risikomanagement füllen, und zur Citizenship wäre der Terminus Reputation aus meiner Sicht geeignet. Alle haben nämlich eine materielle Dimension. Bleibt zum Schluss die schon erwähnte ökologische Marge als Ergebnis der ökologischen Dimension.

Die Definition der Schnittstellen ist ein wichtiger Diskurs, der in manchen Unternehmen erst noch geführt werden muss. Mit einer solchen Matrix ergibt sich ein Rahmenkonzept für Nachhaltigkeitsmanagement, das zu einem Standard führen kann. Denn weder die Frauenförderung noch das Verbot der Kinderarbeit noch Rendite und Reputation haben es verdient, einfach in die Ökotonne zu wandern und bei der Resteverwertung zu verschwinden. <

Dr. Markus Will ist Unternehmensberater für Kommunikationsmanagement und Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, Schweiz