

# Nachhaltigkeit: Von den Zinsen statt vom Kapital leben

Nachhaltige Unternehmensführung geht über eine reine Risikobetrachtung hinaus und setzt ökologische und soziale Leistungen gezielt zum Aufbau strategischer Erfolgspositionen ein. —VON OLIVER SCHMID-SCHÖNBEIN, DANIEL RUFER UND ARTHUR BRAUNSCHWEIG

**overview** Die vier unternehmerischen Dimensionen der Nachhaltigkeit – Markt, Finanzen, Soziales, Umwelt – eröffnen Unternehmen Potenziale für Risikominimierung, Effizienzsteigerung, Differenzierung, Innovation und Steigerung der Reputation. Dazu müssen alle vier Dimensionen in die Formulierung der Unternehmensstrategie und deren Umsetzung integriert werden. Nachhaltige Unternehmensführung trägt so zum langfristigen Erfolg des Unternehmens bei. Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung, diese Potenziale zu erkennen und mittels geeigneter strategischer, struktureller und kultureller Weiterentwicklung des Unternehmens zu nutzen.



OLIVER SCHMID-SCHÖNBEIN ist geschäftsführender Partner der E2 Management Consulting AG.  
oliss@e2mc.com



DANIEL RUFER ist geschäftsführender Partner der E2 Management Consulting.  
drufert@e2mc.com



ARTHUR BRAUNSCHWEIG ist geschäftsführender Partner der genannten Firma.  
abraunschweig@e2mc.com

Wir streben einen nachhaltigen Unternehmenserfolg an! Dieses Ziel würde jeder Unternehmer und Manager sofort unterschreiben. Aber was bedeutet das genau für die Unternehmenspraxis? Viele verstehen darunter einen langfristigen, finanziellen Erfolg oder auch einfach das langfristige Überleben des Unternehmens. Für immer mehr Unternehmen ist Nachhaltigkeit jedoch auch der systematische Einbezug von ökologischen und sozialen Leistungen. Gibt es Gemeinsamkeiten zwischen diesen beiden Sichtweisen der Nachhaltigkeit? Die vorliegende Einführung ins Nachhaltigkeitsmanagement zeigt, wie ein integrierter Ansatz dem Unternehmen Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und langfristigen Erfolg bringt.

Ursprünglich kommt der Begriff Nachhaltigkeit aus der Forstwirtschaft. Als nachhaltig bewirtschaftet werden dort die Wälder definiert, in denen nicht mehr abgeholzt wird, als in derselben Zeit wieder nachwächst. Ökonomisch ausgedrückt heisst das, von den Zinsen statt vom Kapital zu leben.

Im Jahr 1987 wurde die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung von der Vollversammlung der Vereinten Nationen eingesetzt. Die Kommission – unter dem Vorsitz der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland – definierte in ihrem

Bericht «Our Common Future» (World Commission 1987) den Begriff nachhaltige Entwicklung (engl. sustainable development) wie folgt: «Nachhaltige Entwicklung ist ein Fortschritt, der die Bedürfnisse der Gegenwart deckt, ohne zukünftigen Generationen die Grundlage für deren Bedürfnisbefriedigung zu nehmen».

Dieser Bericht startete die öffentliche Diskussion über Nachhaltigkeit, die mit der Umweltkonferenz in Rio 1992 vertieft wurde. Seitdem wird unter dem Begriff der Nachhaltigkeit auch die integrierte und wechselseitige Optimierung der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Leistungen verstanden (siehe Abbildung 1, linker Teil).

## Harmonisierung der langfristigen Ziele

Seit den Neunzigerjahren beeinflussen die Resultate der Rio-Konferenz und die Globalisierungsdebatte die Diskussion um die unternehmerische Verantwortung. Zudem begannen Investoren, Unternehmen auch nach ökologischen und sozialen Kriterien zu bewerten. Mit dem Platzen der Börsenblase im Jahr 2001 wurde die unternehmerische Verantwortung unter dem Stichwort Corporate Governance neu beleuchtet. Die Auswirkungen von zu kurzfristigen, nicht nachhaltigen Unternehmensstra-

tegien und falschen Anreizstrukturen für das oberste Management führten zu einer Vertrauenskrise bei Investoren und der Öffentlichkeit.

Das dreidimensionale Nachhaltigkeitskonzept ist ein gesellschaftliches bzw. ein volkswirtschaftliches Konzept. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist eine weitere Differenzierung der ökonomischen Dimension sinnvoll (Rufer; Huber 2001): Unternehmen, die ökonomisch handeln, versuchen mit ihrer Marktleistung einen möglichst hohen Nutzen für ihre Kunden zu generieren. Damit streben sie eine möglichst hohe Rendite für das investierte Kapital an (siehe Abbildung 1, rechter Teil). Unternehmen erbringen also, bewusst oder unbewusst, Leistungen in allen vier Dimensionen der Nachhaltigkeit – Markt, Finanzen, Umwelt, Soziales (siehe auch Tabelle 1).

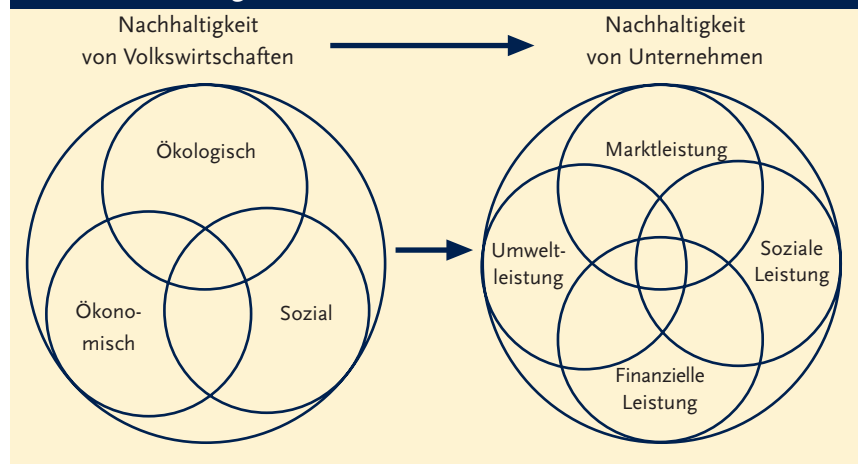
Unter dem Begriff nachhaltiger unternehmerischer Erfolg versteht auch die traditionelle Managementlehre einen langfristigen Erfolg. Was aber zeichnet ein nachhaltiges Unternehmen aus und welche Rolle spielen hierbei ökologische und soziale Leistungen?

Ein wichtiges Merkmal einer nachhaltigen Unternehmensstrategie ist die Kongruenz zwischen den unternehmerischen Zielen. Im Zentrum steht der langfristige unternehmerische Erfolg, der sich nicht einzig am nächsten Quartalsergebnis orientiert. In einem nachhaltig ausgerichteten Unternehmen harmonisieren die strategischen und operativen Ziele von Kapitalgebern und Management, und das Unternehmen schafft bei Mitarbeitenden, Kunden und der Öffentlichkeit Vertrauen.

Für langfristigen Erfolg benötigt die Unternehmensleitung bestimmte Freiheitsgrade, um das Unternehmen kontinuierlich zu führen, mögliche Unternehmenskrisen zu vermeiden bzw. adäquat zu reagieren. Hierzu gehören:

- ▶ die **Managementkapazität und -fähigkeit**,

**Abb. 1: Nachhaltigkeit auf volks- und betriebswirtschaftlicher Ebene**



Aus Sicht der Betriebswirtschaft ist eine Differenzierung der ökonomischen Leistung sinnvoll.

- ▶ **keiten**, um in Krisensituationen rechtzeitig und angemessen reagieren zu können,
- ▶ eine gesunde **Finanzstruktur** sowohl hinsichtlich des Ertrages als auch der Bilanzstruktur, sodass das Unternehmen nicht an kurzfristigen finanziellen Zielen ausgerichtet werden muss und
- ▶ das **Vertrauen der Anspruchsgruppen**, was in der Regel transparente Kommunikation erfordert.

Fehlen diese Freiräume, so führt ein exogenes Problem rasch zu einer nicht-nachhaltigen Entwicklung. Die dann unvermeidliche Übersteuerung – z. B. der Verzicht auf Investitionen oder der kurzfristige Abbau von Geschäftsbereichen und Arbeitsplätzen – führt häufig zu einer enormen Vernichtung von aufgebauten Werten. In einer Krisensituation wird reflexartig reagiert.

In der traditionellen Unternehmensführung stehen gesellschaftliche und ökologische Leistungen zwar nicht im Vordergrund, doch es ist unbestritten, dass deren Vernachlässigung zu existenziellen Krisensituationen führen können. Im Falle von Arthur Andersen verursachte das Fehlverhalten von einigen Wenigen und der resultierende Vertrauensverlust bei wichtigen An-

spruchsgruppen den Untergang eines jahrzehntelang erfolgreichen, globalen Unternehmens innerhalb weniger Wochen.

Ein umfassendes Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung geht jedoch über eine reine Risikobetrachtung hinaus. Vielmehr setzt es ökologische und soziale Leistungen gezielt ein, um strategische Erfolgspositionen aufzubauen. Der Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft und dem Schutz der natürlichen Umwelt soll gleichzeitig zum langfristigen unternehmerischen Erfolg beitragen. Beispiele sind die Zusammenarbeit von Unilever und dem WWF zur Sicherung der Fischvorkommen oder das soziale Engagement des Textilhandelshauses Switcher in den indischen Baumwoll-Anbaugebieten.

Im angelsächsischen Raum hat sich für nachhaltige Unternehmensführung der Begriff **Corporate Social Responsibility (CSR)** oder neu auch Corporate Responsibility etabliert. Inhaltlich geht es um ähnliche Fragestellungen, die Schwerpunkte werden zuweilen etwas anders gelegt. Aspekte wie «Community Involvement», aktive Mitarbeit in der Gemeinde oder «Ethnic Diversity», der korrekte Umgang mit Mitarbeitern unterschiedlicher ethnischer Herkunft,

haben in diesen Ländern einen höheren Stellenwert. «Corporate Social Responsibility» als Konzept findet inzwischen aber in ganz Europa Verbreitung (siehe auch Artikel auf Seite 9).

### Nicht nur Risikomanagement

Als Denkmodell für die weiteren Ausführungen möchten wir ein an die Logik der «European Foundation for Quality Management» (EFQM 1991) angelehntes Modell der nachhaltigen Unternehmensführung vorschlagen (siehe Abbildung 2). Bei einer nachhaltigen Unternehmensstrategie werden

- ▶ die **Erwartungen der Anspruchsgruppen** bei der Formulierung der Unternehmensstrategie aktiv aufgenommen,
- ▶ die **vier Dimensionen der Nachhaltigkeit** – Markt, Finanzen, Umwelt, Soziales – systematisch im strategischen Management behandelt und in alle relevanten Unternehmensprozessen stufengerecht integriert,
- ▶ mögliche **Zielkonflikte zwischen den Nachhaltigkeitsdimensionen** bewusst zugelassen und unvoreingenommen gelöst.

Nachhaltigkeit verlangt eine erweiterte Perspektive, über die Zeit und über die gesamte Wertschöpfungskette, also unter Einbezug der Supply Chain und der Auswirkung der Produkte beim Kunden. Hieraus können Ansatzpunkte für eine nachhaltige Unternehmensstrategie abgeleitet werden (siehe Tabelle 1). Mit einem umfassenden Nachhaltigkeitsverständnis und einem strategischen Vorgehen können eine Vielzahl von **zusätzlichen Nutzenpotenzialen** eröffnet werden (siehe Hamschmidt; Dyllick 1999 oder Reinhardt 2000).

Als Einstieg steht für viele Unternehmen die **Verminderung von Risiken** im Vordergrund. Finanzielle Risiken etwa durch Haftungsrisiken bei Produkten und Altlasten oder Handlungs- und Reputationsrisiken durch soziale Missstände bei Lieferanten oder wie im Fall Brent Spar bei Shell können zu operativen Krisen führen.

Dank eines systematischen Nachhaltigkeitsmanagements können viele Unternehmen signifikante **Effizienzsteigerungen** erzielen: Die Canon (Schweiz) AG hat durch ihr Umwelt- und Qualitätsmanagement die Treib-

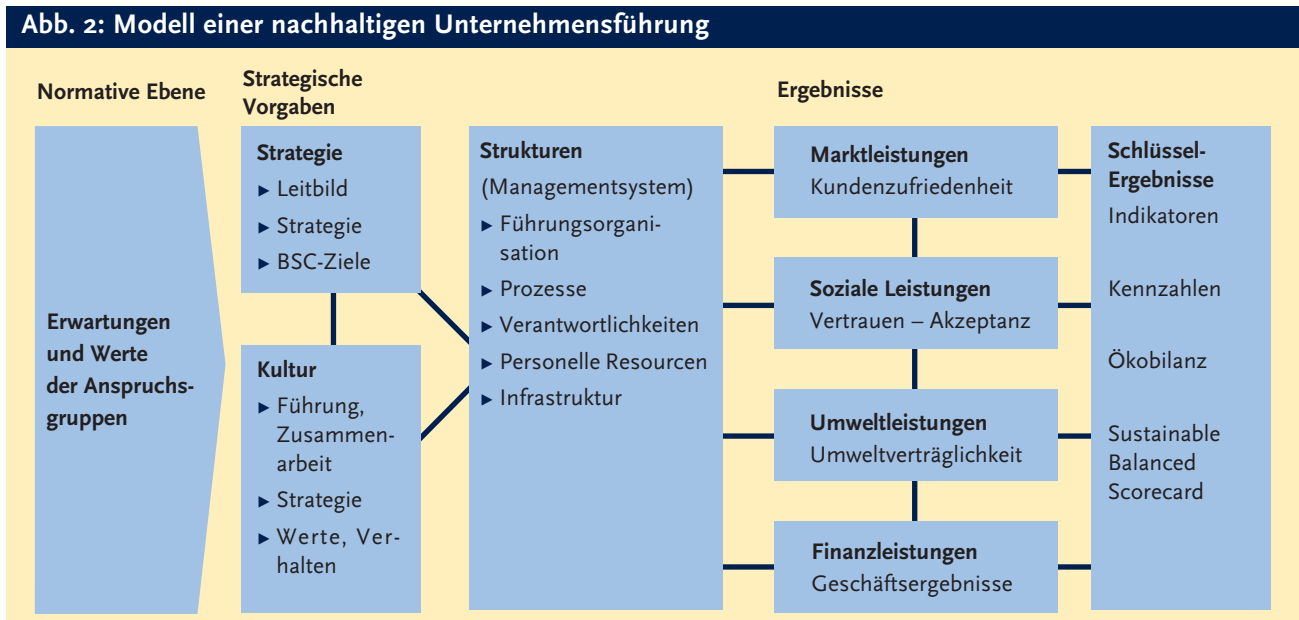
stoffkosten ihrer Fahrzeugflotte um über 30 Prozent gesenkt.

Unternehmen, die sich an Nachhaltigkeit ausrichten, können zudem die **Motivation** ihrer Mitarbeitenden stärken.

Nach dem Motto «Tue Gutes und rede darüber» liegt ein weiterer Nutzen in der **Verbesserung von Image, Reputation und Glaubwürdigkeit**. Es geht darum, durch ökologische und soziale Leistungen aktiv ein positives Image bei wichtigen Anspruchsgruppen zu generieren.

Markterfolge können dann erzielt werden, wenn im Rahmen einer **Differenzierungsstrategie** auch die Produkte und Dienstleistungen an den Prinzipien der Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Die schweizerische Coop-Gruppe macht dies vor: Im Jahr 2002 setzte sie mit ihren ökologisch profilierten Marken knapp 1,2 Milliarden Franken um, was bereits 13 Prozent Umsatzanteil der vergleichbaren Produktkategorien entspricht. Das Umsatzwachstum dieser Produkte lag 2002 bei 16 Prozent und hat damit substantziell zum Ausbau des Marktanteils der Gruppe beigetragen.

Schliesslich können durch nach-



Das Modell einer nachhaltigen Unternehmensführung ist an die Logik eines Modells der EFQM angelehnt.

**Tab. 1: Ansatzpunkte für unternehmerische Nachhaltigkeitsleistungen**

	Lieferanten	Interne Prozesse	Kunden/Produkte	Gesellschaft/Natur
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Umweltkriterien in der Beschaffung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ressourcenschonung:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Energie</li> <li>- Material</li> <li>- Entsorgung</li> <li>- Verkehr</li> </ul> </li> <li>▶ Vermeidung von Emissionen und Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vermeidung negativer Umweltauswirkungen in der Produktanwendung (Risikoabwehr)</li> <li>▶ Umweltorientierte Produkte und Dienstleistungen (Marktchancen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Umsetzung von umweltschonenden Lösungen und Technologien</li> </ul>
Soziales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sozialkriterien in der Beschaffung</li> <li>▶ Soziale Leistung an Lieferanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Human Resources:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fairness im Arbeitsverhältnis</li> <li>- Work-Life-Balance</li> <li>- Gleichberechtigung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vermeidung negativer Sozialeffekte (sozialer Ausschluss, Produkt Risiken)</li> <li>▶ Produkt mit sozialem Zusatznutzen (Marktchancen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wertschöpfung für die Gesellschaft</li> <li>▶ Spenden/Beiträge</li> <li>▶ Aufbau von Know-how</li> <li>▶ Reputation und Glaubwürdigkeit</li> </ul>
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Beschaffungskosten/Finanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prozesskosten/Finanzierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Preise/Ertrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gewinn</li> </ul>
Markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Qualität/Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Qualität/Innovation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kundennutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Legitimität</li> </ul>

haltige Innovationen **neue Märkte** besetzt werden: Die Car-Sharing-Branche beispielsweise hat ein völlig neuartiges Angebot zur Lösung von Mobilitätsbedürfnissen entwickelt.

### Nachhaltigkeit im strategischen Management

Unter einer Umwelt- oder Nachhaltigkeitsstrategie wird allzu oft eine eigen-

ständige Strategie verstanden, die einzig Umwelt- oder Sozialaspekte behandelt. Als Einstieg in die Thematik mag dies geeignet sein, als langfristige Option jedoch nicht. Die abgeleiteten Aktivitäten laufen Gefahr, sich als suboptimale Insellösungen im Unternehmen zu etablieren – und in Krisenzeiten wieder abgebaut zu werden.

Eine nachhaltige Unternehmensstrategie setzt die vier Dimensionen

unternehmerischer Leistung aktiv und sich ergänzend ein. Der Gegensatz zwischen Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie wird aufgelöst, es gibt nur noch eine Strategie: Alle Nachhaltigkeitsdimensionen werden in der Gesamtstrategie berücksichtigt.

Zur strategischen Unternehmensführung gehört die Zielformulierung und die Erfolgskontrolle. Hier haben sich seit Mitte der Neunzigerjahre

# Schuhe nach Laufen.

#### Denken Sie bei DHL nicht nur an internationale Sendungen.

Wir liefern Ihre Geschäftspaketpost ab 1 kg neu auch schweizweit überallhin. Wenn Sie wollen, auch nur bei Ihnen um die Ecke. Mit dem Know-how und Service eines internationalen Leaders. Und der Zuverlässigkeit und den Preisen eines lokalen Zustellers. [www.dhl.ch](http://www.dhl.ch)

Mehr Zuverlässigkeit schweizweit.  
Express-Sendungen von Tür zu Tür.

Rufen Sie uns an: 0848 711 711 (CHF 0.08/Min.)

WE MOVE THE WORLD 



Instrumente wie die Balanced Scorecard (BSC, Kaplan; Norton 1997) oder das EFQM-Modell verbreitet. Ihr Vorteil liegt in der Ausgewogenheit zwischen finanziellen Zielen und deren nicht-finanziellen Treibern. Aus Sicht des Nachhaltigkeits-Managements müssen diese Konzepte lediglich ergänzt werden, um ökologische und soziale Ziele angemessen zu berücksichtigen. Beispielsweise müssen bei der BSC die üblicherweise verwendeten Perspektiven «Finanzen», «Markt/Kunden», «Prozesse» und «Lernen/Entwicklung» erweitert werden: «Umwelt» wird als eigenständige Perspektive hinzugefügt und «Lernen/Entwicklung» zu «Mitarbeitende/Gesellschaft» erweitert. Eine solche **Sustainability Balanced Scorecard** (SBSC) für ein mittelständisches Industrieunternehmen zeigt Abbildung 3. Die in der SBSC verankerten strategi-

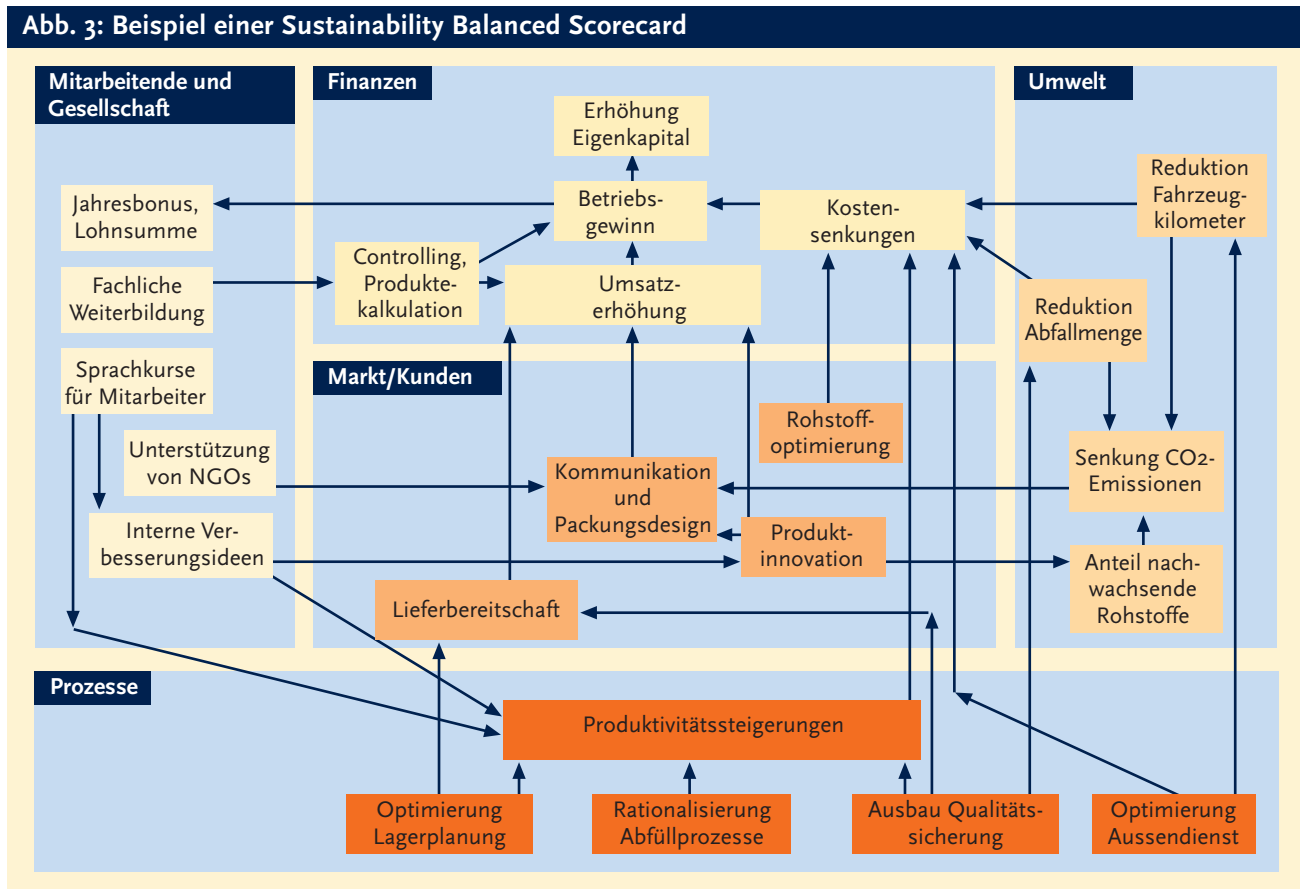
schen Ziele gilt es in der Folge zu operationalisieren. Ziele werden mit entsprechenden Messgrößen, konkreten Massnahmen und Projekten sowie Terminen und Verantwortlichkeiten versehen.

### Standards auch im sozialen und ökologischen Bereich

Ausgehend von der Unternehmensstrategie sind die vier Nachhaltigkeitsdimensionen im Managementsystem zu verankern. Auch hier geht es nicht um eigenständige Lösungen, sondern um die Ergänzung bzw. Integration von Umwelt- und Sozialaspekten in das bestehende Managementsystem. Bekannt und verbreitet sind Systeme für Qualitätsmanagement, aber auch für die ökologische und soziale Dimension liegen heute Standards vor.

Zertifizierbar sind die Normen **ISO 9001** für Qualitätsmanagement und **ISO 14001** für Umweltmanagement sowie **SA8000** für Sozialmanagement (SA = Social Accountability). **OHSAS 18001** ist ein neuer Standard (Occupational Health and Safety Assessment Series) für das Management von Themen wie Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. **EFQM** beschreibt ein umfassendes «Total Quality Management»-Modell. Darüber hinaus entstanden im angelsächsischen Raum sehr allgemein gehaltene Ansätze für Nachhaltigkeits-Managementsysteme (z. B. AA1000 1999 oder SIGMA 2003).

Die erwähnten Qualitäts-, Umwelt und Sozialstandards sind in die bestehenden Führungs-, Geschäfts- und Unterstützungprozesse zu integrieren, wobei ein ausgewähltes, branchenspezifisches Vorgehen Sinn macht.



Über die Sustainability Balanced Scorecard können Unternehmen alle Nachhaltigkeitsdimensionen steuern.

**Tab. 2: Beispiele von Indikatoren zur Messung der sozialen Leistung**

	Lieferanten	Unternehmen	Produkte	Gesellschaft
<b>Managementkennzahlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anteil der Lieferanten unter Sozialmonitoring</li> <li>▶ Anzahl Lieferanten-audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ «CSR»-Politik</li> <li>▶ Ausbildungsstunden</li> <li>▶ Anzahl interne Audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entwicklungsaufwand für sozialverträgliche Produkte</li> <li>▶ Behandelte Kundenreklamationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Aufwand für Kommunikation mit Anspruchsgruppen</li> </ul>
<b>Operative Kennzahlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Anzahl Lieferanten mit sozialen Mindestanforderungen</li> <li>▶ Lieferantenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Vergütung der obersten Leitung</li> <li>▶ Mindestlöhne</li> <li>▶ Geschlechterprofil auf Führungsstufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Umsatzanteil mit sozialverträglichen Produkten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wertschöpfung</li> <li>▶ Arbeitsplätze</li> <li>▶ Gemeinnützige Spenden</li> </ul>

Viele Unternehmen orientieren sich an einem integrierten Managementsystem, das ISO 9001 und ISO 14001 umfasst. Für global einkaufende Unternehmen ist der Standard SA8000 von Interesse, da er soziale Leitlinien bei den Lieferanten setzt (z. B. in Bezug auf Kinder- oder Zwangsarbeit).

Meist liegt diesen Management-Standards das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung zu Grunde. Bei ihrer Umsetzung sind gewisse Mindeststandards (z. B. Umweltschutzkonformität, Verbot der Kinderarbeit) einzuhalten, es ist aber auch immer ein Management-Kreislauf zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensleistung einzurichten. Die Anlehnung an solche Standards heisst nicht unbedingt, dass

auch eine Zertifizierung anzustreben ist. Wichtig sind zunächst die thematischen Inhalte (Mindestanforderungen, kontinuierlicher Verbesserungsprozess). Ein Zertifikat innert kürzester Zeit als Selbstzweck ist eher kontraproduktiv. Die Zertifizierung soll einen konkreten Nutzen erbringen: das Vorgehen systematisieren, die Glaubwürdigkeit bei internen und externen Anspruchsgruppen erhöhen oder durch die externe Auditierung einen Lernprozess auslösen.

### What gets measured gets done

Zur gezielten Umsetzung muss auch die **Messung der Unternehmensleistung**,

das Controlling, alle vier Nachhaltigkeitsdimensionen umfassen. Für die Messung der Marktleistung und der finanziellen Leistung existieren bereits adäquate Instrumente. Benötigt werden aber auch Instrumente und Kennzahlensysteme zur Messung der ökologischen und sozialen Leistung.

Die Ökobilanz erfasst die Stoff- und Energieflüsse eines Unternehmens oder eines Produktes.

Bei **Produktökobilanzen** (engl. Life Cycle Assessment = LCA) geht es um den ökologischen Vergleich von Produktalternativen und um die Suche nach Innovationen im Produktdesign. Auf Grund der Ergebnisse lassen sich ökologische Fortschritte erkennen und gezielte Empfehlungen für den umwelt-

# Käse nach Gruyère.

## Denken Sie bei DHL nicht nur an internationale Sendungen.

Wir liefern Ihre Geschäftspaketpost ab 1 kg neu auch schweizweit überallhin. Wenn Sie wollen, auch nur bei Ihnen um die Ecke. Mit dem Know-how und Service eines internationalen Leaders. Und der Zuverlässigkeit und den Preisen eines lokalen Zustellers. [www.dhl.ch](http://www.dhl.ch)

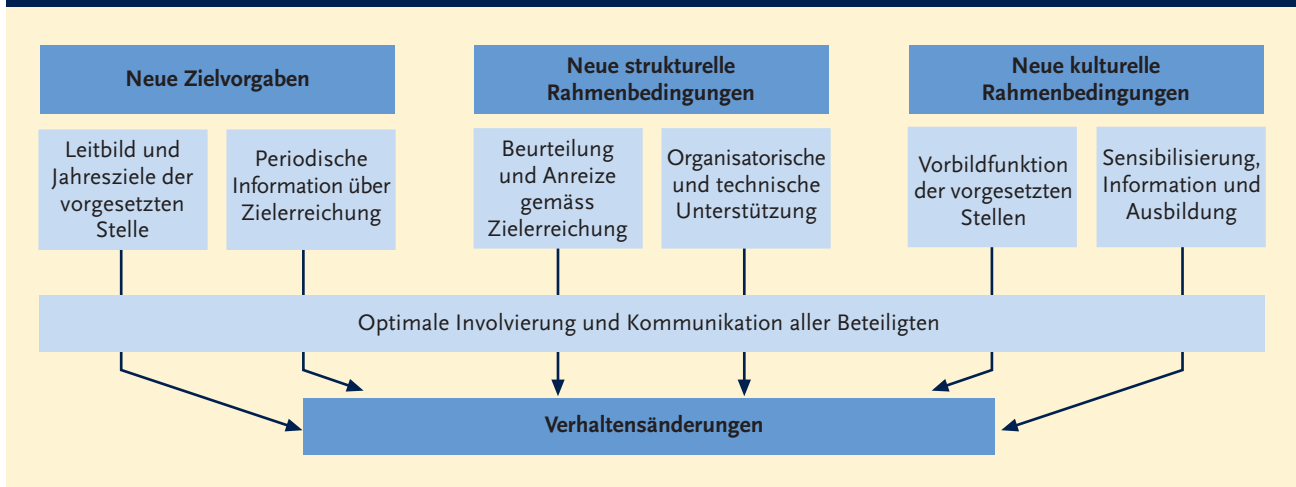
Mehr Möglichkeiten schweizweit.

Von einzelnen Paketen bis zu ganzen Lastwagenladungen.

Rufen Sie uns an: 0848 711 711 (CHF 0.08/Min.)

WE MOVE THE WORLD 

Abb. 4: Kernpunkte zur Förderung von Verhaltensänderungen in Unternehmen



Für Verhaltensänderungen ist bei den Zielen, bei der Struktur und bei der Kultur eines Unternehmens anzusetzen.

freundlichen Produkteinsatz beim Kunden abgeben. Das Vorgehen zur Erstellung einer LCA ist u. a. in der Norm ISO 14040 beschrieben.

**Unternehmensökobilanzen** erfassen und beurteilen die Umwelteinwirkungen des Unternehmens. Im Vordergrund steht dabei der Einsatz von Umweltdaten im Management-System zur Prioritätensetzung, Planung und Kontrolle von betrieblichen Umweltmassnahmen. Auch ist die Ökobilanz eine Grundlage für die interne und externe Kommunikation der Umweltaktivitäten und erzielter Erfolge.

Ökobilanzen haben ökologischen und ökonomischen Nutzen: Sie erlauben es, bestehende Prozesse und die technische Infrastruktur aus einer ganz anderen Perspektive zu betrachten. Und sie korrigieren die menschliche Neigung, subjektiv wahrnehmbare Umwelteinwirkungen (z. B. Papier- und Abfallberge) überzugewichten und nicht wahrnehmbare Umwelteinwirkungen (z. B. Emissionen von Treibhausgasen oder Schwermetallen) zu unterschätzen.

Auch für die **soziale Dimension** sind seit Ende der Neunzigerjahre Indikatoren zur Performancemessung entwickelt worden. Wichtige Treiber sind

hier die an Nachhaltigkeit ausgerichteten Investoren, die messbare und vergleichbare Kenndaten von Unternehmen auch im Sozialbereich einfordern. Initiativen zur standardisierten Berichterstattung wie die Global Reporting Initiative (GRI 2002, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) haben ebenfalls zu mehr Transparenz geführt. Je nach Branche sind unterschiedliche Themen von Bedeutung (für Finanzdienstleister z. B.: SPI-Finance 2002 [Schmid-Schönbein et al. 2002]). Tabelle 2 zeigt Beispiele von häufig verwendeten Indikatoren im Sozialbereich.

### Gutes Tun und darüber reden

Die grösste Herausforderung dürfte die **Verankerung der Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur** sein. Neue Unternehmensstrategien können vergleichsweise schnell entwickelt werden und Unternehmensstrukturen ebenso. Wirklich gelebt wird eine Nachhaltigkeitsorientierung jedoch erst, wenn sie in der Unternehmenskultur und damit im täglichen Verhalten der Mitarbeitenden verankert ist. Insofern ist die Einführung des Nachhaltigkeitsmanagement ein «Change Management»-Prozess, bei dem verschiedenste

Lernprozesse initialisiert und institutionalisiert werden müssen (siehe Abbildung 4). Der obersten Führung kommt eine besondere Verantwortung zu. Ihre Vorbildfunktion entscheidet darüber, ob ein Veränderungsprozess zu mehr Nachhaltigkeit für Mitarbeitende und Anspruchsgruppen glaubwürdig ist. Die Geschäftsleitung muss aktiv mögliche Zielkonflikte zwischen den vier Nachhaltigkeitsdimensionen (beispielsweise Payback-Fristen für Energiespar-Investitionen) aufnehmen und mit ihren Entscheidungen Vertrauen für die Gültigkeit der Veränderungen aufbauen. Ein wichtiger Erfolgsbaustein ist der stufengerechte Einbezug von ökologischen und sozialen Zielsetzungen in den persönlichen Zielsetzungs- und Beurteilungsprozess der Mitarbeitenden: Auch ökologische und soziale Ziele müssen mit Anreizen versehen werden. Wie zu Beginn dargelegt, sollen die Erwartungen und Werthaltungen der Anspruchsgruppen als Impulsgeber und Gradmesser einer nachhaltigen Unternehmensstrategie dienen. Entsprechend kommt der **offenen Kommunikation mit den Anspruchsgruppen** eine hohe Bedeutung zu.

Für die **finanzielle Berichterstattung** liegen internationale Rechnungsle-

gungsstandards wie IAS oder FER vor. Sie wurden im Zuge der Börsenskandale durch Berichterstattungsstandards zur Corporate Governance wie z. B. den Sarbanes-Oxley Act (SEC 2002) ergänzt.

Aber auch die **Berichterstattung zur Nachhaltigkeit** entwickelt sich laufend weiter. Heute berichten führende Unternehmen in einem Nachhaltigkeitsbericht umfassend über ihre ökologischen und sozialen Leistungen. Als wichtige Leitplanken dienen vielen Unternehmen hierbei die Arbeiten der bereits erwähnten Global Reporting Initiative, die unter Einbezug vieler Anspruchsgruppen periodisch aktualisierte Leitfäden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung herausgibt ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). Neben den generellen «GRI 2002 Sustainability Reporting Guidelines» entwickelt die GRI auch branchenspezifische Ergänzungen («Sector supplements»), bisher beispielsweise für Automobilhersteller, Tourismusanbieter und Finanzdienstleister.

## Integriert kommunizieren

Die Zukunft in der Nachhaltigkeitskommunikation gehört auch der Integration. Statt zusätzlich zum finanziell ausgerichteten Geschäftsbericht einen Nachhaltigkeits- oder Umweltbericht

zu publizieren, macht es Sinn die beiden Publikationen zusammenzuführen. Erste Beispiele von integrierten Unternehmensberichten (z. B. Geschäftsbericht der Zürcher Kantonalbank ZKB) zeigen auf, wie umfassend über die Leistungen in den vier Nachhaltigkeitsdimensionen (Markt, Finanzen, Umwelt, Soziales) berichtet werden kann.

## Literatur

- AA 1000** (1999): *Managementmodell für betriebliche Verantwortung unter Einbezug der Stakeholder, Social and Ethical Accountability ISEA*, London, [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk).
- Coop** (2003): *Geschäftsbericht 2002*.
- EFQM** (1991): *European Foundation for Quality Management EFQM: EFQM Excellence Model*, [www.efqm.org](http://www.efqm.org).
- FER**: Schweiz. Stiftung für Empfehlungen zur Rechnungslegung: *Swiss GAAP FER – Fachempfehlungen zur Rechnungslegung*, Zürich, [www.fer.ch](http://www.fer.ch).
- Global Reporting Initiative (GRI)** (2002): *Sustainability Reporting Guidelines*, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- IAS: International Accounting Standards Board**: *International Accounting Standards*, London, [www.iasc.org.uk](http://www.iasc.org.uk).
- ISO 9001** (2000): *International Organization for Standardization ISO: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen*, [www.iso.ch](http://www.iso.ch).
- ISO 14001** (1996): *Norm: Umweltmanagementsysteme – Spezifikationen mit Anleitung zur Anwendung*.
- ISO 14040** (1997): *Umweltmanagement – Produkt-Ökobilanz – Prinzipien und allgemeine Anforderungen (weiterführende Details sind in den Normen 14041 – 14043 enthalten)*.
- Hamschmidt, J.; Dyllick, T.** (1999): *ISO 14001 in der Praxis. Wirkungen von Umweltmanagementsystemen in Schweizer Unternehmen. IWÖ-Schriftenreihe Nr. 75*.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P.** (1997): *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen*. Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
- OHSAS 18001** (1999): *Occupational Health and Safety Assessment Series. British Standards Institute*.
- Reinhardt, F.L.** (2000): *Down to Earth: Applying Business Principles to Environmental Management*. Harvard Business School Press.
- Rufer, D.; Huber, H.** (2001): *Von der rein wirtschaftlichen zur umfassenden Nachhaltigkeit im Unternehmen*. In: Wüthrich, H. A.; Winter, W.; Philipp, A. F. (Hrsg.): *Grenzen ökonomischen Denkens*, Gabler Verlag.
- SA8000** (2001): *Social Accountability International: Social Accountability 8000*. New York, [www.cepa.org](http://www.cepa.org).
- Schaltegger, S.; Dyllick, T. (Hrsg.)** (2003): *Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien*, Gabler Verlag.
- Schmid-Schönbein, O.; Braunschweig, A.; Oetterli, G.** (2002): *SPI-Finance. Social Performance Indicators for Financial Institutions*, [www.spifinance.com](http://www.spifinance.com).
- SIGMA** (2003): *The Sigma Project (Ed.): The SIGMA Guidelines. Putting Sustainable Development into Practice – A Guide for Organisations*, [www.projectsigma.com](http://www.projectsigma.com).
- Swiss GAAP FER: Fachempfehlungen zur Rechnungslegung**.
- The World Commission on Environment and Development** (1987): *Our Common Future*.
- SEC** (2002): *US Securities and Exchange Commission (SEC): Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act (Sarbanes-Oxley)*.
- World Commission** (1987): *Gro Harlem Brundtland (Hrsg.): Our Common Future – The World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press.
- Zürcher Kantonalbank** (2002): *Geschäftsbericht*.

# Gummientchen nach Baden.

Denken Sie bei DHL nicht nur an internationale Sendungen. Wir liefern Ihre Geschäftspaketpost ab 1 kg neu auch schweizweit überallhin. Wenn Sie wollen, auch nur bei Ihnen um die Ecke. Mit dem Know-how und Service eines internationalen Leaders. Und der Zuverlässigkeit und den Preisen eines lokalen Zustellers. [www.dhl.ch](http://www.dhl.ch)

Mehr Optionen schweizweit.  
Inland-Geschäftspaketpost von 1 kg bis 500 Tonnen.

Rufen Sie uns an: 0848 711 711 (CHF 0.08/Min.)

WE MOVE THE WORLD 

