

Exzellenz und Nachhaltigkeit

Günter Lenz, Terra Institute, 2017

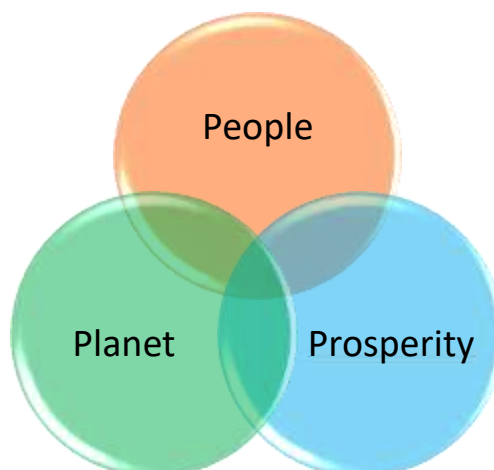
Wenn man nach dem Verhältnis von Exzellenz zu Nachhaltigkeit fragt, macht es Sinn, zuerst einmal die beiden Begriffe zu klären. Was ist *Exzellenz*? Der Begriff kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „hervorragend, ausgezeichnet“. Wer Exzellenz anstrebt, will also Hervorragendes erreichen oder etwas Besonders sein, will vielleicht auch allgemein anerkannte Auszeichnungen und Awards erhalten. Tatsächlich bemühen sich viele Organisationen um solche Auszeichnungen für Exzellenz, wie zum Beispiel den Trigos in Österreich, diverse Innovationspreise, denn Exzellenzpreis der EFQM.

Was aber nun ist *Nachhaltigkeit*? Vielfach wird Nachhaltigkeit mit *Langfristigkeit* gleichgesetzt. Das aber ist nur ein Aspekt der umfassenden Bedeutung von Nachhaltigkeit. Denn es kann auch etwas langfristig schlecht oder unzureichend sein, oder sich nur auf einzelne und isolierte Aspekte beschränken, ohne das Ganze (eines Unternehmens, der Wirtschaft, der Gesellschaft...) zu sehen. Wenn hier von Nachhaltigkeit gesprochen wird, so ist primär der Kontext von Wirtschaft beziehungsweise allgemein Organisationen gemeint. Für eine anerkannte Nachhaltigkeitsdefinition bietet sich die mittlerweile schon klassische Aussage der *Brundtland-Kommission der UNO* an. Diese lautet wie folgt:

"Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen heutiger Generationen Rechnung trägt, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihren eigenen Bedürfnissen nachzukommen."

(Brundtland Bericht „Our Common Future“, UN Kommission für Umwelt und Entwicklung, 1987)

Nachhaltige Entwicklung zeigt sich dabei in drei Dimensionen, in der *ökologischen*, *sozialen/gesellschaftlichen*, und der *wirtschaftlichen*. Manche ergänzen noch die kulturelle Dimension als eigene Perspektive. Nachhaltig kann sich eine Organisation oder ein Projekt nur nennen, wenn alle drei Aspekte ausbalanciert berücksichtigt werden! Wenn im Folgenden also das Wort Nachhaltigkeit verwendet wird, ist immer dieses ganzheitliche Verständnis gemeint. Anders ausgedrückt: Nachhaltigkeit zeigt sich in den drei Aspekten *People* (Soziale Gerechtigkeit / Gesellschaft), *Planet* (Ökologie, Umwelt) und *Prosperity* (Wohlstand, wozu auch Profit gehört).



Weil der Begriff Nachhaltigkeit mittlerweile so abgedroschen ist, setzen sich zunehmend andere Begriffe durch, zum Beispiel *Enkeltauglichkeit* und *Zukunftsfähigkeit*. Die Abkürzung CSR steht für *Corporate Social Responsibility* und wird ebenfalls oft als Synonym für Nachhaltigkeit verwendet. Allerdings ist CSR eigentlich eine Engführung auf die nur soziale bzw. gesellschaftliche Dimension von Nachhaltigkeit. Der ökologische und wirtschaftliche Aspekt ist damit noch nicht wirklich angesprochen. Daher wäre ein besserer Begriff *Corporate Responsibility* (CR).

Warum ist Nachhaltigkeit überhaupt ein so großes Megathema?

Wegen dem Phänomen von *Blasen* in der Wirtschaft und Gesellschaft sowie ihrer destruktiven Kraft. Spätestens seit der letzten Finanzkrise 2008-2010 ist „Finanzblase“ oder „Immobilienblase“ den meisten Menschen ein Begriff. Schenkt man dem renommierten amerikanischen Wissenschaftler, Bestsellerautor und Professor an der MIT Sloan School of Management, Peter Senge, Glauben, dann ist das gesamte industrielle Zeitalter eine solche Blase. Und jede Blase platzt früher oder später!

Was ist eigentlich eine Blase?

Eine Blase entsteht, wenn eine Gruppe von Menschen anfängt, nach anderen Gesetzmäßigkeiten zu leben als das größere System, in das sie eingebettet ist (z.B. die natürliche Umwelt oder die Gesellschaft). Es entsteht eine irrealer Parallelwelt. Diese scheint real zu sein, weil Rückkoppelungsprozesse zum übergeordneten System verzögert oder ganz unterbrochen sind (z.B. Auswirkungen von CO₂ auf unser Klima spüren wir sehr langsam). Das Handeln in der Blase basiert auf ungeprüften Annahmen, die wahr scheinen, es aber nicht unbedingt sind – z.B. dass Wirtschaftswachstum auf jeden Fall positiv zu bewerten ist. Innerhalb der letzten Spekulationsblase bspw. schienen die Wertsteigerungen der Immobilien und Finanzwerte real zu sein. Doch als die Blase zu groß wurde, kollidierte sie mit der Realität und platzte. Otto C. Scharmer (Professor am MIT, Co-Gründer des Presencing-Institutes, Bestsellerautor) unterscheidet acht verschiedene Blasen, welche die wirtschaftliche und gesellschaftliche Realität weltweit maßgeblich bestimmen:

- ökologische Blase
- Erwerbsarbeitsblase
- Finanz/Spekulationsblase
- technologische Blase
- Leadership Blase
- Konsumblase
- Governance/Koordinationsblase
- Eigentumsblase

Solange man in der Blase gefangen ist fällt es schwer, neue Lösungen und Wege für ein konstruktives Zusammenleben und Wirtschaften zu denken und zu erspüren. Ein vielversprechender Weg aus diesen Blasen ist die sogenannte *blaue Wirtschaft*, wie der Autor und Unternehmer Gunther Pauli sie nennt, und die in der englischen Bezeichnung »blue economy©« heißt. Dahinter steckt das uralte Konzept der *Kreislaufwirtschaft*. Der zentrale Gedanke einer Kreislaufwirtschaft ist »kein Abfall«, mit der Konsequenz, dass alle eingesetzten Rohstoffe über den Lebenszyklus einer Ware hinaus wieder vollständig in den Produktionsprozess zurückgelangen. Somit bildet die Kreislaufwirtschaft das Gegenteil zur linearen Wegwerfwirtschaft, welche derzeit das vorherrschende Prinzip der industriellen Produktion ist. Diese neue Wirtschaft basiert auf von der Natur inspirierten Grundannahmen – die Natur basiert nämlich auf geschlossenen Kreisläufen, in denen nichts verloren geht. Die Natur kennt keinen Abfall. Weil dieses Wirtschaftsmodell auf Naturgesetzen aufbaut, bereitet es auf ein Leben außerhalb der Blase vor. Da sich das unternehmerische Ökosystem dann in

der »wirklichen« Wirklichkeit befindet, ist es nicht nur zukunftsfähiger, sondern auch krisenresistenter und wachstumssicherer.

Die gute Botschaft für alle Skeptiker und Zweifler: Soziale und ökologische Nachhaltigkeit rechnet sich für Unternehmen. Das Terra Institute hat 2016 am Beispiel von neun Schweizer Großunternehmen untersucht, welche Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit bzw. Corporate Responsibility entscheidend sind. Konzerne, die auf Nachhaltigkeit (NH) und Corporate Responsibility (CR) setzen, profitieren wirtschaftlich! Der Erhalt der Zukunftsfähigkeit dank Wettbewerbs-, Image- und Kostenvorteile sind die wirtschaftlichen Effekte. Die wichtigsten Vorteile, die Unternehmen mit ihrem NH/CR-Engagement verbinden, sind

1. Reputation/Image,
2. Sicherung der Zukunftsfähigkeit,
3. höhere Arbeitgeberattraktivität,
4. Kosteneinsparungen.

Aus meiner Erfahrung in verschiedenen Kundenmandaten gibt es drei weitere gute Gründe, warum „Nachhaltigkeit“ für Unternehmen immer prioritärer wird. Der Druck und die Erwartungshaltung auf Unternehmen, sich mit Corporate Responsibility (CR) und Nachhaltigkeit (NH) auseinander zu setzen, wächst weiter, denn:

1. die großen Unternehmen fordern von ihren Lieferanten zunehmend Nachweise über deren CR/NH-Aktivitäten,
2. die EU hat eine Richtlinie für CR verabschiedet (Berichtspflicht ab 2017 für Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden und mit öffentlichem Interesse am Unternehmen, beispielsweise bei Banken, Versicherungen und börsennotierten Unternehmen) und
3. bei den Fonds sowie im Immobilienbereich nimmt die Bedeutung der Themen CR/NH rasant zu, nachdem sich immer mehr Investoren (mittlerweile fast 20 % des global investierten Kapitals) den Prinzipien für verantwortliches Investieren der Vereinten Nationen anschließen.

Schritte zur Exzellenz beim nachhaltigen Wirtschaften

Zurück zur Anfangsfrage, wie Exzellenz mit Nachhaltigkeit zusammenhängt, oder anders formuliert: wie kann nachhaltiges Wirtschaften auch exzellent sein oder werden? Im Wesentlichen geht es um drei Schritte:

1. wissen wo man steht
2. wissen wohin man will
3. wissen welcher Weg zum Ziel der Beste ist.

Zum ersten Schritt, *wissen wo man steht*. Hier geht es um eine fundierte Bestandsaufnahme der Stärken und Verbesserungspotenziale hinsichtlich nachhaltigem Wirtschaften. Dazu stehen verschiedene bewährte Methoden zur Verfügung. Wir nutzen etwa anerkannte Nachhaltigkeitsstandards wie die Global Reporting Initiative (GRI), ISO 26000 oder den Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) als Raster für diese Bestandsaufnahme. Methodisch setzen wir hier z.B. Interviews, Dokumentenanalyse, Benchmark-Analysen der Mitbewerber, Stakeholder-Dialoge (mit Mitarbeitenden, Lieferanten, Kunden, Partnern,...) ein. Die Fülle an Informationen gilt es nun zu konzentrieren und zu verdichten.

Zum zweiten Schritt, *wissen wohin man will*. Die Ergebnisse der aus dem ersten Schritt gewonnenen Analyseergebnisse fließen in eine sogenannte *Wesentlichkeitsmatrix* ein. Das ist ein effektives Instrument um darzustellen welche Themen und Handlungsfelder für das Unternehmen aber auch für die externen Stakeholder wesentlich beziehungsweise wichtig sind. Damit können Prioritäten gesetzt werden, was wegen der Vielfalt von Handlungsfeldern nötig ist. Ein weiterer wichtiger Schritt ist die spezifische *Nachhaltigkeitsdefinition* für das Unternehmen. Denn jede Organisation muss ihren *eigenen*, für sie passenden Begriff von Nachhaltigkeit finden. Hier muss unter Umständen in einem iterativen Prozess um die passenden Formulierungen gerungen werden. Denn die Nachhaltigkeitsdefinition beinhaltet letztlich auch *Werte*, welche handlungsleitend sein sollen.

Ein anderes ganz wesentliches Element von exzellenter Nachhaltigkeit ist die Definition eines *systemischen Leitbildes*. Das ist ein Leitbild das die Einbettung des Unternehmens im gesellschaftlichen und natürlichen System darstellt und berücksichtigt. Die beiden wesentlichen Elemente eines systemischen Leitbildes sind die Mission, der Grundauftrag des Unternehmens, sowie die Vision. Die Mission gibt sozusagen die „licence to operate“ im Markt an - was „berechtigt“ die Firma, am Markt tätig zu sein, was leistet sie über die Generierung von Kundennutzen hinaus für die Gesellschaft, die Region, die Umwelt etc., die Vision hingegen fungiert wie ein Leuchtschein und stellt dar was ist wenn die Mission erfüllt wurde. Aus meiner Sicht ist die Entwicklung eines systemischen Leitbildes ein Kernelement von Exzellenz in der Nachhaltigkeit. Es zeigt auf, wohin die „Reise“ gehen soll, denn es prägt die Auswahl und Priorisierung von Handlungsfeldern des nachhaltigen Wirtschaftens ganz wesentlich.

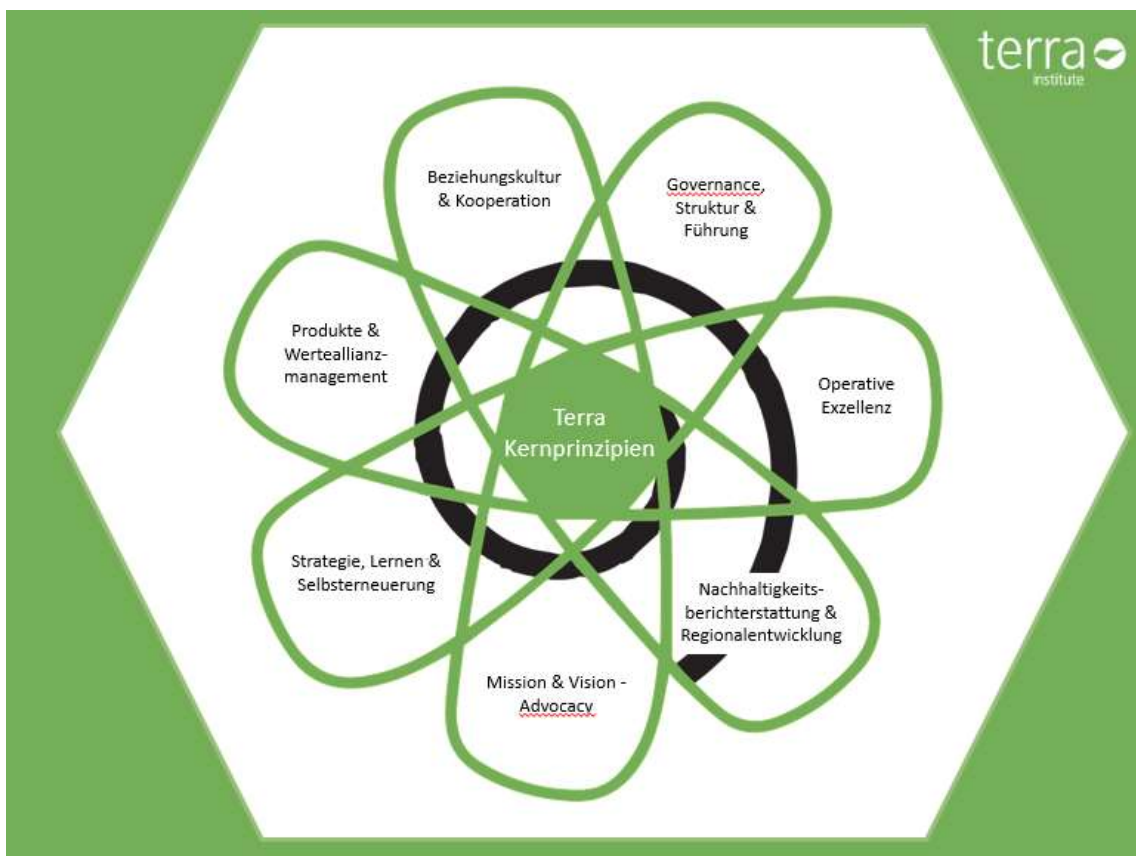
Beim *dritten Schritt* geht es darum den besten Weg für das Unternehmen zu definieren um der Mission gerecht zu werden und die Vision zu erreichen. Konkret bedeutet das die Definition einer *Nachhaltigkeitsstrategie* beziehungsweise die Integration von Aspekten der Nachhaltigkeit in die bestehende Strategie. Die Strategie muss dann Schritt für Schritt umgesetzt werden. In diesen dritten Schritt fließen die *normativen Elemente* wie Nachhaltigkeitsdefinition und systemisches Leitbild natürlich wesentlich ein. Schulung zu diversen Nachhaltigkeitsthemen und Umsetzungsbegleitung sind weitere wichtige Aspekte in dieser Phase.

Als möglichen *vierten Schritt* sehen wir die Nachhaltigkeitsberichterstattung (siehe dazu unten).

Aspekte der Exzellenz

Exzellenz bei diesen drei Schritten bedeutet ein strukturiertes und systematisches, gleichzeitig aber auch flexibles und prozessorientiertes Vorgehen. Eine Orientierung an bewährten Standards für Corporate Responsibility wie beispielsweise der Leitfaden ISO 26000 oder die Gemeinwohl-Matrix der Gemeinwohl-Ökonomie kann wesentlich helfen. Exzellenz ist auch dann gegeben, wenn ein systemisches Leitbild wirklich ganzheitlich alle Dimensionen von nachhaltigem Wirtschaften anspricht.

Zur Exzellenz im Bereich Nachhaltigkeit gehört auch, dass *alle wichtigen Unternehmensbereiche* analysiert und abgedeckt werden. Beispielhaft kann das an der sogenannten Terra Blume (Bild unten) gezeigt werden, welche sieben zentrale Bereiche nachhaltigen Wirtschaftens darstellt. Zu jedem dieser sieben „Blütenblätter“ haben wir fundierte Vorgehensweisen entwickelt. Nachhaltigkeit wäre aus meiner Sicht nicht exzellent, wenn sich die Maßnahmen zum Beispiel nur auf Energiesparmaßnahmen oder Umweltschutz beschränken. Oder wenn man nicht auf die konkreten Produkte und Dienstleistungen und die ganze Supply Chain eingeht, und diese hinterfragt. Exzellenz kann somit in diesem Zusammenhang auch mit *Ganzheitlichkeit* gleichgesetzt werden. Am Beispiel der Terra-Blume sieht man, dass exzellentes Nachhaltigkeitsmanagement auch Themen anspricht, die gemeinhin nicht zu „Nachhaltigkeit“ gezählt werden, wie Beziehungskultur und Werteallianzmanagement. Letzteres ist das Bilden von unternehmensübergreifenden Kooperationen um gemeinsame Werte, sowohl wirtschaftliche wie soziale und ethische, langfristig zu realisieren.



Exzellentes Management von Nachhaltigkeit bedeutet auch Nachhaltigkeit *objektiv messbar zu machen* oder zumindest so gut wie möglich zu objektivieren. Das kann geschehen über Kennzahlen (Key Performance Indicators, KPI), und auch mittels Nachhaltigkeitsberichten. Unternehmen die hinsichtlich Nachhaltigkeitsmanagement fortgeschritten sind haben ein breites Set von Kennzahlen welche alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gut abdecken.

Hier als Beispiel ein Auszug aus einem KPI-Katalog aus einem Beratungsmandat.

Handlungsfelder und KPI's	Relevanz
Compliance	
Compliance-Schulungen	Sensibilisierung für Compliance
Compliance Bußgelder und Strafen	Prävention und interne Vorgaben
Korruptionsfälle und ergriffene Maßnahmen	Korruptionsfälle entdecken und Abschreckung
Beschwerden Datenschutz	Datenschutz gewährleisten
Mitarbeiter, Gesundheit und Sicherheit	
Arbeitsunfallquote	Sicherheit des Arbeitsumfeldes u. Gesundheitsschutz
Arbeitsausfallquote	Schwere der Arbeitsunfälle mit der Unfallquote kombinieren
Soziales Engagement	
Aufwand für soziales Engagement	Soziales Engagement als Beitrag vom Unternehmensergebnis
Stundenaufwand freiwilliges Mitarbeiter-Engagement	Soziales Engagement der Mitarbeiter
Umwelt und Energiemanagement	
Energieintensität (Menge Energie)	Kostenfaktor und CO2-Treiber
Energieintensität (Ökologieanteil)	Einsatz erneuerbare Energien / Substitution und fossile Brennstoffe
Menge und Intensität CO2-Äquivalente	Klimawandel und Erwartungen zur CO2-Reduktion
Frischwasserverbrauch	Ersten Eindruck über künftige Relevanz
Lieferanten und Lieferkette	
Verhaltenskodex Lieferanten	Beachtung der CSR-Kriterien durch die Lieferanten
Überprüfung CSR bestehende Lieferanten	Beachtung der CSR-Kriterien durch die Lieferanten
Unternehmens- und Führungskultur	
Unternehmenskultur	Zufriedenheit der Mitarbeiter
Führungskultur	Effiziente Führungskultur
Menschenrechte	
Schulung Menschenrechte	Menschenrechte beachten (UN Global Compact)

Nachhaltigkeitsberichterstattung

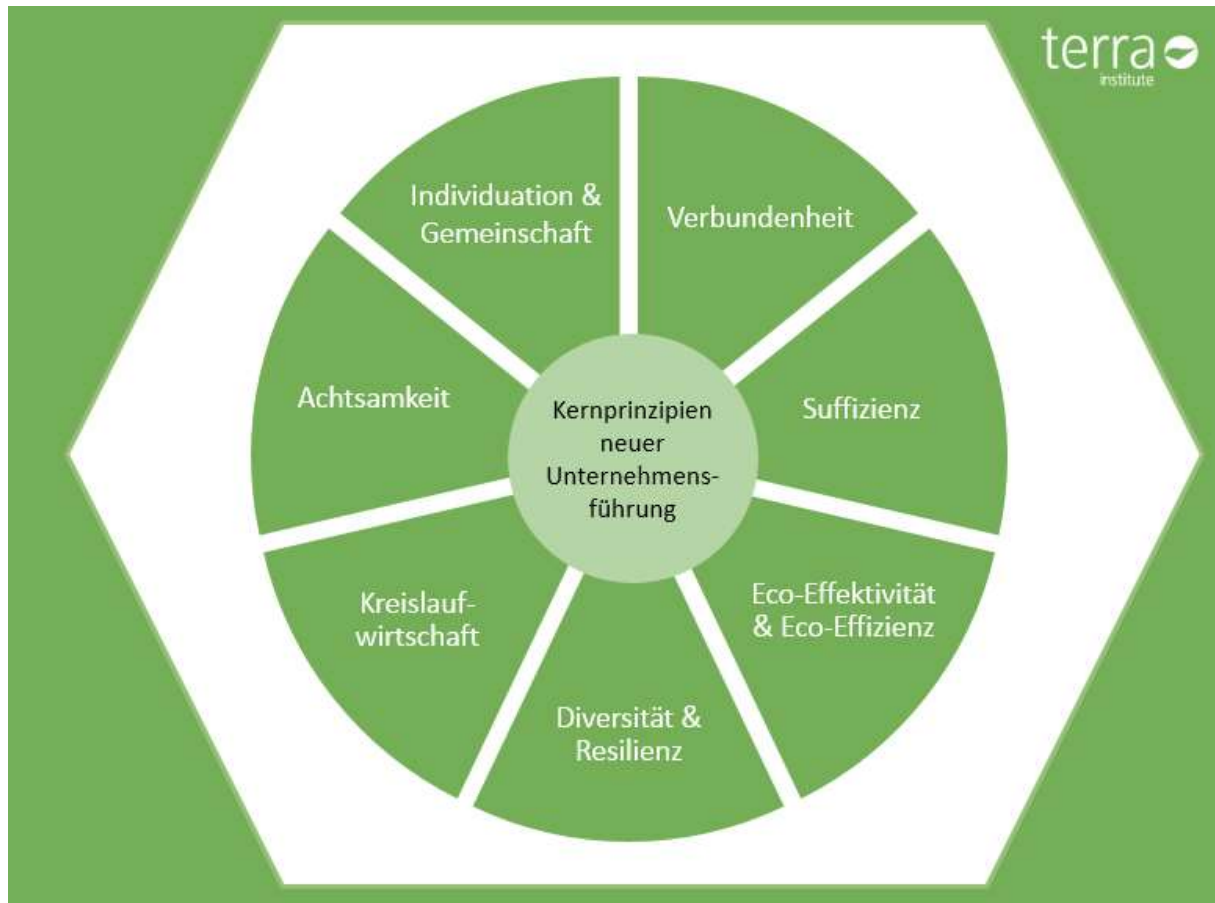
Bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung, welche 2017 in der EU für bestimmte Unternehmen ab 500 Mitarbeitern verpflichtend wird, gibt es verschiedene Berichtsstandards. Zu erwähnen sind hier vor allem die Global Reporting Initiative (GRI), die Gemeinwohlbilanz der Gemeinwohl-Ökonomie, der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK), der CSR-Leitfaden ISO 26000, die österreichische Norm ONR 192500 sowie die WIN-Charta als Beispiel eines regionalen Ansatzes (Land Baden-Württemberg). Eine Orientierung an diesen Standards ist hilfreich, wenn auch nicht unbedingt verpflichtend. Natürlich kann jedes Unternehmen selbst entscheiden ob es den Nachhaltigkeitsbericht in den Geschäftsbericht integriert, oder ihn als eigenen Bericht erstellt. Eine Veröffentlichung des Berichtes ist oft erst der zweite Schritt. In vielen Fällen erstellen die Unternehmen den Bericht vorerst nur zur internen Kommunikation und als Führungsinstrument. Extern veröffentlichte Berichte bieten dem

Unternehmen jedoch die Chance seine Nachhaltigkeitsaktivitäten gegenüber den verschiedenen Stakeholdern klar und fundiert darzustellen. Das kann übrigens von großem Vorteil für die Gewinnung von an Nachhaltigkeit interessierten Mitarbeitern sein. Im sogenannten „War for Talents“ wird das ein immer wichtiger Faktor! Aber auch ein ausschließlich interner Bericht ist von großem Wert, denn er stellt den Mitarbeitenden und dem Management die Nachhaltigkeitsaktivitäten und -Erfolge dar. Letztlich können extern publizierte Berichte auch zu öffentlichen Anerkennungen, wie z.B. Nachhaltigkeitsawards führen.

Unternehmenskultur

Exzellenz in der Nachhaltigkeit drückt sich auch sehr stark in der *Unternehmenskultur* aus. Zu nennen ist hier vor allem *Authentizität* in der Kommunikation, denn gerade die Nachhaltigkeitsberichterstattung verleitet zu sogenanntem Greenwashing, bei welcher die Nachhaltigkeits-Aktivitäten des Unternehmens beziehungsweise dessen Ergebnisse geschönt dargestellt werden. Ein beispielhaftes Vorgehen beziehungsweise eine Vorbildwirkung der *obersten Leitung* ist maßgeblich für den Erfolg von Nachhaltigkeit. Das zeigt auch unsere oben erwähnte Studie in Schweizer Großunternehmen deutlich auf. Ich bin auch überzeugt das exzellentes Nachhaltigkeitsmanagement letztlich auf klaren und gelebten *Werten* basiert.

Als Beispiel solcher Werte sind unten im Bild die *sieben Kernprinzipien* des Terra Institutes angeführt. Sie sind Werte für nachhaltiges Management und gleichermaßen für Nachhaltigkeitsmanagement - im Grunde kann ich keine Unterscheidung zwischen beiden machen. Jedes Unternehmen muss seine eigenen und je spezifischen Werte finden. Unternehmen können sich jedoch an den sieben Kernprinzipien orientieren bzw. diese mit ihren eigenen Werten abgleichen. Wir sehen diese Prinzipien als Kernwerte „neuer Unternehmensführung“, von „sustainable companies“.



Buchempfehlung:

Oberleiter/Streit/Reifer: „Sustainable Companies“, Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten, oekom verlag, 2016