

NACHHALTIGKEIT: Firmen reden darüber, doch nur wenige nutzen das strategische Potenzial.

Ganz weit oben

SUSANNE BERGIUS | BERLIN

Es ist symptomatisch. Viele Unternehmen sprechen immer häufiger über ihre ökologische und soziale Verantwortung beim Wirtschaften. Doch ihre Aktivitäten beim Thema Nachhaltigkeit sind oft unsystematisch, oder es handelt sich um publikumswirksame Leuchtturmprojekte. Kein Wunder: Es fehlen hochrangige Kompetenzen im Management. Da wird ein Konzernbeauftragter ernannt, dessen Rolle unklar ist oder eine Corporate-Social-Responsibility-Abteilung mal eben in die Kommunikationssparte verschoben.

Dass Nachhaltigkeit eine Frage der Unternehmensstrategie ist, ist in vielen Vorstandsetagen offenbar noch nicht angekommen. Nur zehn der Dax-30-Konzerne verfügen nach Recherchen des Handelsblatts über ein bereichsübergreifendes Nachhaltigkeitsgremium. Neun Gremien oder Konzernbeauftragte müssen dem Vorstand berichten. Sechs sind beim Vorstand angesiedelt oder werden von einem Vorstand geleitet: bei BASF, Bayer, Eon, Henkel, Linde, RWE.

Nur vier Gremien – Adidas, Allianz, Eon und Henkel – wirken bei der Strategieentwicklung mit. „Unsere Länderteams lehnten letztes Jahr 107 Fabriken potenzieller Zulieferer ab, davon 56 in China“, berichtet Frank Henke, Direktor Soziales und Umwelt bei Adidas.

Meist aber liegt das Thema Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility (CSR) bei Stabsstellen, die nur beraten, Projekte koordinieren und Nachhaltigkeitsberichte erstellen. Bei der Hälfte der Unternehmen sind sie in der Kommunikation angesiedelt. Oder in öffentlich zugänglichen Firmeninformationen ist gar nichts darüber zu erfahren.

„In den seltensten Fällen ist CSR als Querschnittsfunktion etabliert“, bestätigt Matthias Bönning, Leiter des Analytenteams der Ratingagentur Oekom-Research. Einige Stabsstellen können indirekt Einfluss nehmen, indem sie Themen vorbereiten. Sie könnten aber nicht umfassend wirken, wenn „sie nicht strategisch integriert und hoch aufgehängt sind“, sagt Stefan Schaltegger, Professor für Nachhaltigkeitsmanagement



Corporate Social Responsibility muss von ganz oben kommen...

an der Universität Lüneburg. „Nachhaltigkeit muss in die Stellenbeschreibung aller Führungskräfte“, fordert er. Das heißt: Auch beim Marketingchef steht ganz oben auf der Agenda, dass er bei der Produktentwicklung beachten muss, ob das Produkt auch nachhaltig ist. Doch nach wie vor ist Nachhaltigkeitsmanagement schlecht in der Firmenorganisation verankert. Und das, obwohl der Nutzen die Kosten übersteigt. Das jedenfalls meinen 57 Pro-

zent von weltweit 1200 Managern, die die britische Marktforschung Economist Intelligence Unit (EIU) befragte. Strategischen Nutzen für Umsatz und Wettbewerbsposition sieht auch mehr als die Hälfte von 250 Unternehmen, die das IBM Institute for Business Value befragte.

Der Zusammenhang zwischen einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie und Gewinnwachstum sei mathematisch zwar schwer nachweisbar, räumen die Forscher ein,

aber die EIU-Studie lege ihn nahe: Die besten Ergebnisse erzielten die Unternehmen, die Nachhaltigkeitspolitik direkt beim Vorstand oder Direktorium ansiedeln. Ihre Gewinne stiegen in den vergangenen drei Jahren um durchschnittlich 16 Prozent, der Aktienwert um 45 Prozent. Die Firmen, die sich selbst ein schlechtes Nachhaltigkeitszeugnis ausstellten, verbesserten ihren Gewinn lediglich um sieben Prozent und den Aktienwert um zwölf Prozent.

Visionen und Vorsätze

Großgeschrieben

Nachhaltigkeit oder Corporate (social) Responsibility wird nicht nur in vielen Chefetagen diskutiert, sondern immer häufiger auch bei Investoren. Denn die Nachfrage für nachhaltige Investments steigt.

Aufgerückt

Der Energiekonzern RWE hat im April die zuständige Abteilung dem Ressort des für Corporate Responsibility verantwortlichen Vorstands und Arbeitsdi-

rektors Alwin Fitting zugeschlagen, doch Entscheidungsbefugnisse gehen damit nicht einher. Der BMW-Vorstand hat einen Konzernbeauftragten für Nachhaltigkeit und Umwelt ernannt. Er ist im Ressort Konzern- und Markenentwicklung unter dem Strategiechef angesiedelt, wirkt bei der strategischen Ausrichtung mit und berichtet dem Vorstand. Er kann aber keine strategischen Entscheidungen treffen.

Klein gehalten?

Bei der Deutschen Telekom wurde ebenfalls vor einigen Monaten das Nachhaltigkeitsmanagement umstrukturiert: Es gehört nun zur Kommunikation. Doch von Entscheidungsbefugnissen ist keine Rede. Bei Telefónica O2 Germany wurde CR im Januar vom Bereich Regierungsbeziehungen zur Unternehmenskommunikation verschoben und soll sich nun auch um Reputation kümmern.

„Die Verankerung von Verantwortung und Nachhaltigkeit in Zielvereinbarungen von Vorständen und Führungskräften ist unabdingbar“, sagt Sabine Braun, Chefin der auf Nachhaltigkeit spezialisierten Beratungsagentur Akzente. Bekenntnisse und Verhaltenskodizes blieben wirkungslos, solange es keine klaren Aussagen und Schwerpunkte gebe, damit Mitarbeiter in den Zweifelsfällen der Praxis entscheiden könnten. Beispielsweise, ob sie billig oder gut und verantwortlich einkaufen sollen. Die Verteilung der Verantwortlichkeiten ist bislang kein Kriterium bei Ratingagenturen für Nachhaltigkeit, obwohl es mittlerweile viele Ratings zum Thema gibt. „Es ist von außen zu schwer zu beurteilen und abzugrenzen, welche Rolle, Bedeutung und welcher Einfluss die jeweilige Abteilung oder ein Gremium im Unternehmen haben“, begründet dies Bönning von Oekom-Research.

An Forschungen zu dem Thema mangelt es ebenfalls. „Die Frage ist, wie man handfestere Indizien erhält, insbesondere Zugang zu den Stellenbeschreibungen der Topmanager“, erläutert Schaltegger. Wie schwierig das ist, zeigte eine Umfrage der Universität Friedrichshafen: Nur drei von 45 deutschen Konzernen aus dem „Good Company Ranking 2005“ kommunizierten

ihre Verantwortlichkeiten transparent.

Es fehlen auch Standards. „Selbst die Leitlinien der Global-Reporting-Initiative behandeln das Thema nur unter dem Aspekt der Berichterstattung“, erläutert Dieter Horst vom Wirtschaftsprüfer PwC. Hinweise für eine bestmögliche Organisation würden nicht gegeben. „Darum sollten Unternehmen CSR-Gremien an der Entwicklung der Firmenstrategie systematisch beteiligen“, sagt Holst. Zudem müssten sie konzernweit für verbindliche Ziele und deren Überwachung auch in den operativen Ebenen verantwortlich sein. „Nur dann gelingt die Integration ins Kerngeschäft und die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen“, bekräftigt Schaltegger.

Einen wichtigen Impuls in diese Richtung gaben im März die deutschen Analysten und Vermögensverwalter. Ihr Branchenverband DVFA forderte, dass Steuerungs- und Koordinierungsstellen für Nachhaltigkeit möglichst direkt an den Vorstandsvorsitzenden oder Sprecher der Geschäftsführung berichten.

Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com Betreff: **Rolle** (Leerzeichen) **18** (Leerzeichen) **Mailadresse des Empfängers**
Die Redaktion dieser Seite erreichen Sie unter: hb.strategie@vhb.de

UNTERNEHMENSPRAXIS	
MO	FAMILIENUNTERNEHMEN
DI	STRATEGIE
MI	RECHT & STEUERN
DO	MARKETING
FR	MANAGEMENT