

Quality Quarterly

Presse-Newsletter von TÜV Management Service

Sustainable Development – nachhaltig handeln

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

gewinnorientiertes Handeln, soziale Verantwortung und Umweltbewusstsein sind im modernen Management eng verknüpft. Wer nicht genügend auf die Ertragskraft seines Unternehmens achtet, gefährdet dessen langfristige Stabilität ebenso wie ein Management, das den Schutz der Umwelt, der Betriebssicherheit oder soziale Pflichten unterschätzt. Freiwilliges Engagement ist dabei keineswegs uneigennütziges Gefühlsduselei, sondern folgt handfesten strategischen Zielen. Vom guten Ruf eines Unternehmens hängt es ab, ob es langfristig attraktiv bleibt für die besten Köpfe und Geschäftspartner, kurz: ob es auch in Zukunft Geld verdient.

In diesem Quality Quarterly lesen Sie über:

Definition:

Was bedeutet Sustainable Development? 02

Selbstverständnis:

Wie Unternehmen mit dem Thema Sustainability umgehen 03

Nutzen:

So profitieren Management und Unternehmen von Sustainability 04

Praxis:

Interne und externe Projekte zur nachhaltigen Entwicklung 05

Tue Gutes und rede darüber:

Der Nachhaltigkeitsbericht als mächtiges Kommunikationswerkzeug 06

Brief und Siegel:

So validiert TÜV Management Service den Nachhaltigkeitsbericht 07



TÜV Management Service GmbH

TÜV Süddeutschland
Holding AG
Westendstraße 199
80686 München

Unternehmenskommunikation
Produkte, Liz Schulten
Tel. 0 89 / 57 91 – 23 72
Fax 0 89 / 57 91 – 22 12
Liz.Schulten@tuev-sued.de

www.tuev-sued.de

Besuchen Sie unser
Pressecenter im Internet!

Definition: Was bedeutet Sustainable Development?

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist allgegenwärtig. Das deutsche Gegenstück zur „Sustainability“ taucht in Leitsätzen politischer Parteien auf, in Programmen von Menschenrechts- und Umweltorganisationen, Gewerkschaften, Verbänden, Stiftungen, religiösen Vereinigungen – und in Berichten einer wachsenden Zahl von Unternehmen. Offenbar gibt es unterschiedliche Auslegungen, und wer im Internet oder im Lexikon sucht, findet tatsächlich Dutzende. Trotz aller Omnipräsenz weiß die Öffentlichkeit mit dem Begriff mehrheitlich nichts anzufangen: Einer Umfrage des Bundesumweltministeriums¹ zufolge konnten nur zehn Prozent der Bundesbürger erklären, was mit Nachhaltigkeit gemeint ist.

Kurzer Blick in die Historie

Historisch wurde der Begriff in der Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts geprägt. Nur so viel Holz sollte geschlagen werden wie nachwachsen konnte. Wer Holz fällte, musste auch aufforsten. Die Einsicht kam spät, denn durch jahrhundertelangen Raubbau waren die Hügel vieler Mittelmeerländer kahl, die Böden erodiert. Der Begriff der nachhaltigen Entwicklung entstand erst Anfang der 1980-er Jahre. Ursprünglich war Sustainable Development ein entwicklungspolitisches Konzept mit dem Ziel, armen Ländern zu wirksamen ökonomischen Fortschritten zu verhelfen, kurz gefasst „Hilfe zur Selbsthilfe“. Wirtschaft und Entwicklung sollen so ausgerichtet sein, dass die Befriedigung der Bedürfnisse heutiger Generationen nicht die Chancen künftiger Generationen beeinträchtigt. Diese Kernthese wurde erstmalig von einer UN-Expertenkommission unter Leitung der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland formuliert. Das Konzept wird seit 1982 von allen wichtigen multilateralen Organisationen vertreten und stand im Mittelpunkt des Umweltgipfels 1992 in Rio de Janeiro, der größten Gipfelkonferenz des 20. Jahrhunderts.

Unternehmen profitieren von nachhaltiger Entwicklung

Theoretisch ist die Schuldfrage an Armut und Ausbeutung von Mensch und Umwelt rasch geklärt: Der Manchester-Kapitalismus etwa war auf reine Profitmaximierung ausgerichtet, und auf sonst nichts. Doch bereits der Kapitalismus des vergangenen Industriezeitalters hatte schnell begriffen, dass Profitstreben nicht seine eigenen Grundlagen zerstören durfte – oder anders: dass ein wohl dosiertes soziales Engagement langfristig sehr wichtig fürs Geschäft ist.

Im Kommunikationszeitalter ist der gute Ruf eines Unternehmens derart wichtig geworden, dass er neben Produktqualität und Preis längst zum entscheidenden Faktor für langfristige Wettbewerbsfähigkeit geworden ist, oft sogar zum einzigen Unterscheidungsmerkmal. Ein Unternehmen, das sich sozial und verantwortungsbewusst engagiert und dies glaubwürdig zu kommunizieren versteht, kann davon messbar profitieren – in vielerlei Hinsicht.

Nachhaltiges Wirtschaften bemüht sich um eine Balance zwischen ökonomischem Erfolg, sozialer Gerechtigkeit und ökologischer Verträglichkeit.

Unternehmerisches Handeln soll so verantwortungsbewusst erfolgen, dass Gewinne der Gegenwart nicht auf Kosten kommender Generationen erzielt werden.

Der gute Ruf eines Unternehmens ist längst ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Sustainable Development zahlt sich daher auch betriebswirtschaftlich aus.

Selbstverständnis: Wie Unternehmen mit Sustainable Development umgehen

Es gibt nur wenige Möglichkeiten, ein gewinnorientiertes Wirtschaftsunternehmen zu etwas zu bewegen, was nicht innerhalb eines nachvollziehbaren Zeitraums messbar zum Betriebsergebnis beiträgt. Die Möglichkeiten beschränken sich fast ausschließlich auf staatliche Regulierung durch Gesetze und Vorschriften sowie Tarifbestimmungen. Medien und Öffentlichkeit wissen das ganz genau. Der Einsatz für ökologische oder soziale Projekte stößt daher schnell auf Skepsis (Stichwort „moralisches Feigenblatt“), wenn die Öffentlichkeit nicht einen Zusammenhang mit der eigentlichen Tätigkeit des Unternehmens erkennt. Gelingt es nicht, ökologisches oder soziales Engagement kommunikativ direkt mit langfristigem ökonomischem Nutzen zu verknüpfen, ist das Misstrauen meist größer als der Imagegewinn. Selbst echtes Engagement wird dann unter Umständen in der Öffentlichkeit als anbiedernde PR-Nummer wahrgenommen.

Glaubwürdigkeit als wertvollstes Kommunikationsziel

Deswegen achten Unternehmen sorgfältig auf die Außendarstellung ihres gesellschaftlichen Engagements. „Der gute Ruf eines Unternehmens ist nicht so sehr eine moralische Frage“, sagt Annette Kunde, Managerin Sustainability der BASF in Ludwigshafen². „Von ihm hängt es ab, ob die Firma Geld verdient. Ein offenes, transparentes Unternehmen ist auch für Kunden berechenbarer.“ Dr. Josef Ertl, Geschäftsführer des PVC-Herstellers Vinnolit mit Hauptsitz in Ismaning bei München, sagt: „Glaubwürdigkeit entsteht nur, wenn wir aufzeigen, wie wir den Weg zur Nachhaltigkeit umsetzen, zum Beispiel wie Profite zu mehr sozialem Engagement und zu mehr Umweltschutz führen – und vor allem: wenn wir nahe genug am Produkt bleiben.“

Glaubwürdigkeit ist das wichtigste Kommunikationsziel von Sustainable Development.

Das Engagement sollte richtig dosiert und nicht mit zu viel Pathos nach außen kommuniziert werden, sonst entsteht schnell der Vorwurf, den guten Zweck fürs gute Image zu missbrauchen.

Sustainability, Corporate Citizenship oder Corporate Responsibility

Oft vermeiden Unternehmen den Begriff Sustainable Development oder Nachhaltigkeit und bezeichnen ihr Engagement als Corporate Social Responsibility (CSR) oder Corporate Citizenship. Stephan Heimbach, Leiter Reporting bei Siemens in München: „Wir haben uns für Corporate Responsibility entschieden, weil der Begriff alles umfasst und nicht nur das Soziale hervorhebt.“ BASF hingegen bevorzugt Sustainability. Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship würden zu sehr an Ehrenamt erinnern, sagt Annette Kunde. Bei Nachhaltigkeit ginge es konkret um den Ressourcen schonenden Einsatz der Produktionsfaktoren, also von Rohstoffen und Personal. Das „Unternehmen als Bürger“ hingegen pflege sehr stark den Austausch mit anderen Institutionen und gesellschaftlichen Gruppen. Wie auch immer die Sprachregelung aussieht, eines steht fest: Zuviel des Guten wirkt in der Außenwahrnehmung ebenso nachteilig wie das Bild des egoistischen Unternehmens, das sich allein auf Gewinnmaximierung konzentriert.

Nutzen: So profitieren Unternehmen von Sustainable Development

Die Zielgruppen wie auch die Motive für nachhaltige Entwicklung und deren Kommunikation nach innen und außen können sich sehr unterscheiden, selbst innerhalb einer Branche. Generell lassen sich drei wesentliche Motive für Sustainable Development und die Berichterstattung darüber festhalten³: marktorientierte, managementorientierte und öffentlichkeitsorientierte Motive.

Marktorientierte Motive

Insbesondere wenn ökologische oder soziale Überlegungen für die Kaufentscheidung eine Rolle spielen, ist es von größtem Interesse, dass das Nachhaltigkeits-Engagement einen klaren Marktbezug aufweist. Das gilt besonders für Branchen, deren Produkte im Fokus der Verbraucherberatungen und Testmedien stehen, also Nahrungsmittel, Textil und Kosmetik oder die Baubranche. Last but not least sind Unternehmen, die die Vorteile von Sustainable Development erkannt haben, besonders für Investoren attraktiv, die mit begrenztem Risiko und langfristiger Perspektive planen. Um so besser, wenn ein neutraler Dritter wie TÜV Management Service durch seine Prüfung bestätigt, dass es sich bei dem Nachhaltigkeits-Engagement nicht um PR-Geklingel handelt.

Managementorientierte Motive

Führungskräfte müssen ständig komplexe Vorgänge erfassen, bewerten und einordnen.⁴ Eine integrierte Betrachtungsweise – wie beim Sustainable Development – hilft über das oft eingeschränkte Sichtfeld der eigenen Affinitäten hinweg. „Der Blick für Wichtiges außerhalb der eigenen Prioritäten wird geschärft“, sagt Hans-Jürgen Zippel, Geschäftsführer des PVC-Herstellers Vinnolit. So wird der Nachhaltigkeitsbericht zum Führungsinstrument.

Öffentlichkeitsorientierte Motive

Eine Reihe von Branchen steht teilweise seit Jahren unter großem öffentlichem Druck. Dazu gehören Energie, Chemie und Pharma. Diskussionen werden oft unsachlich und emotional geführt, Jahrzehnte alte Imageschäden wirken bis heute. Nach außen geht es hier darum, Glaubwürdigkeit und Vertrauen neu aufzubauen. Dies kann nur durch Offenheit und Transparenz in der Kommunikation geschehen. Nach innen hilft die Nachhaltigkeitsberichterstattung dabei, Mitarbeitern die langfristigen Ziele und Strategien des Managements näher zu bringen, sie darauf einzuschwören und über den Glaubwürdigkeitszuwachs zu motivieren. Letzten Endes wird das Unternehmen damit als Arbeitgeber attraktiver.

Nachhaltige Entwicklung und die damit verbundene Kommunikation nach innen und außen hat drei wesentliche Motive:

Marktorientierte Motive verbessern unmittelbar die Absatzfähigkeit eigener Produkte, managementorientierte bilden ein zusätzliches Führungsinstrument und öffentlichkeitsorientierte Motive helfen bei oft rein emotional geführten und von Vorurteilen geprägten Diskussionen.

Praxis: Interne und externe Projekte zur Nachhaltigkeit

Generelles Ziel der Nachhaltigkeits-Kommunikation ist es, sich mit allen Facetten des eigenen Handelns auseinanderzusetzen, diese verständlich zu dokumentieren und darüber mit möglichst vielen Menschen ins Gespräch zu kommen. Dabei werden unterschiedliche Teilöffentlichkeiten angesprochen: die eigenen Mitarbeiter, die lokale Öffentlichkeit in der Nähe von Werksniederlassungen und Produktionsstätten, Gläubiger und Anteilseigner, Behörden, Kunden und Lieferanten – und nicht zuletzt Politik, Medien und der Wettbewerb. Aus diesen unterschiedlichen Teilöffentlichkeiten lassen sich zahlreiche Aktivitäten ableiten, die den Dialog in Gang bringen. Vorträge, Podiumsdiskussionen und Lobbyarbeit gehören ebenso zum Instrumentarium wie unmittelbares soziales Engagement.

Um Kinder spielerisch mit dem naturwissenschaftlichen Hintergrund von Alltagsphänomenen sowie mit den modernen Alltagsprodukten vertraut zu machen und frühzeitig das Interesse an Chemie und Physik zu wecken, arbeitete Vinnolit mit Kindergärten, Grundschulen und Realschulen zusammen. Diese Kooperationsprojekte sind als Erlebnispädagogik eine interessante Ergänzung des Sachkundeunterrichts. Den älteren Schülern wird ein differenziertes und realistisches Bild der Arbeitswelt in der chemischen Industrie vermittelt und die Berufsorientierung unterstützt. Einer Realschule spendete Vinnolit PVC-Rohre, die im Kunstunterricht eingesetzt wurden. So kam der Dialog mit Eltern, Schülern und Lehrern zustande, und so manches überholte Vorurteil gegenüber dem Werkstoff PVC und der Chemie mit Chlor konnte ausgeräumt werden. „Wichtig ist, dass wir den Nutzen unserer Produkte vermitteln und dabei den Einfluss auf die Umwelt mit betrachten“, sagt Geschäftsführer Dr. Josef Ertl.

Öko-Effizienz als glaubwürdige Basis für Nachhaltigkeit

Überzeugende Argumente für Nachhaltigkeit liefern etablierte Instrumente des Managements: Controlling, Qualitätsmanagement, Personalmanagement und Betriebssicherheit. Sie werden oft nur nicht richtig genutzt, weil es schwer ist, Zusammenhänge transparent zu machen – unter anderem deswegen, weil Geschäftsbericht, Umwelt- und Sozialbericht meist getrennt voneinander dokumentiert werden. Der Nachhaltigkeitsbericht ist der Versuch, diese Themen ganzheitlich darzustellen. „Es geht um Öko-Effizienz“, sagt der Schweizer Baustoff-Unternehmer Stephan Schmidheiny, „Öko-Effizienz ist ein gemeinsamer Nenner zwischen Interessen, die man in Konflikt sieht, nämlich ökonomisches Wachstum und Erhaltung der Umwelt. Es gibt einen Berührungspunkt, einen gemeinsamen Nenner, den gilt es zu finden.“ Die Antwort sieht für jedes Unternehmen und für jedes Produkt anders aus. Im Fall von PVC-Fenstern lohnt es sich, die Ökobilanz mit der von Holzfenstern zu vergleichen: Die Unterschiede sind relativ gering.

Nachhaltige Entwicklung setzt sich mit allen Facetten des eigenen Handelns auseinander und sucht dann das Gespräch mit möglichst vielen Menschen.

Der Nachhaltigkeitsbericht stellt betriebswirtschaftliche, ökologische und soziale Interessen in einen nachvollziehbaren Zusammenhang. Er ist das zentrale Instrument für Öko-Effizienz.

Tue Gutes und rede darüber: Der Nachhaltigkeitsbericht als mächtiges Kommunikationswerkzeug der Sustainability

Eine offene und umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung transportiert die Geschäftsidee, schafft Glaubwürdigkeit und verbessert die Absatzchancen in einem Marktsegment, in dem ökologische und soziale Aspekte ein relevantes oder zentrales Kriterium für die Kaufentscheidung darstellen. Weil der Nachhaltigkeitsbericht sich an viele unterschiedliche Zielgruppen („Stakeholder“) innerhalb des Unternehmens und außerhalb wendet, wird er stets einen Kompromiss bilden zwischen Umfang, inhaltlicher Komplexität und sprachlichem Anspruch. Er muss zudem so interessant sein, dass die als wichtig erachteten Adressaten überhaupt bereit sind, sich mit der dargestellten Materie zu befassen.

Mit Abstand die wichtigsten Zielgruppen sind die eigenen Mitarbeiter und die eigenen Kunden. Entscheidend für die Glaubwürdigkeit ist, dass der Nachhaltigkeitsbericht nicht als Instrument des Nebelwerfens interpretiert wird und auch nicht als Werbeprospekt.

Darauf sollten Sie beim Nachhaltigkeitsbericht achten

Ein Nachhaltigkeitsbericht muss prinzipiell keinen festen Regeln folgen (auch wenn sich in der Praxis Best-Practice-Standards etabliert haben). Er soll informativ, verständlich, nachvollziehbar und überzeugend sein. Das allerdings ist leichter gesagt als getan, denn es erfordert unter Umständen erhebliche Mühe, Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichen und ökologischen oder sozialen Interessen nachvollziehbar herauszuarbeiten, ohne tief gehendes Wissen in Produktionsprozesse und Kostenstrukturen vorauszusetzen oder zumindest zu erläutern.

Bei Auswahl und Gewichtung ist es nützlich, sich vorab über die wichtigsten Themen zu informieren, anhand von Mitarbeiterbefragungen oder Meinungsforschung. Fachleute aus dem Controlling und Qualitätsmanagement gehören ebenso ins Projektteam wie Arbeitnehmervertreter und Umweltbeauftragte. Eine nützliche, wenn auch relativ aufwändige Methode, die wichtigsten Themen zu ermitteln, besteht im Dialog mit wichtigen Gruppen. Das können ebenso die eigenen Mitarbeiter sein wie Umwelt- und Verbraucherverbände.

Am einfachsten lässt sich das Interesse der gewünschten Adressaten gewinnen, wenn der Nachhaltigkeitsbericht Neues bietet. Was macht das Unternehmen anders als andere? Wie gut gelingt es, den Zusammenhang zwischen Geschäftstätigkeit und nachhaltiger Entwicklung herzustellen? Welche guten und negativen Erfahrungen hat das Unternehmen gemacht und welche Schlüsse hat es gezogen? Für die Glaubwürdigkeit kann ein einziger offen eingestandener Fehler weitaus mehr bewirken als zehn Seiten Selbstbeweihräucherung.

Ein wirksamer Nachhaltigkeitsbericht ist interessant, aktuell und verständlich und scheut sich nicht, auf eigene Fehler einzugehen.

Vor der Erstellung sollten die wichtigsten Themen durch aktiven Dialog und Befragungen ermittelt werden.

Brief und Siegel: So bewertet und verifiziert TÜV Management Service

Warum sollte ein Unternehmen seinen Nachhaltigkeitsbericht von einem Dritten verifizieren lassen? Dr. Josef Ertl, Geschäftsführer Vinnolit: „Im Bemühen um Vertrauen und Glaubwürdigkeit spielt die unabhängige Verifizierung unseres Handelns durch neutrale Dritte, wie hier durch den TÜV, eine wichtige Rolle. Neutralität allein wäre uns aber zu wenig: Die Ausrichtung auf eine nachhaltige Entwicklung unterliegt einem ständigen Verbesserungsprozess. Dabei profitieren wir enorm von der Erfahrung eines externen Dritten.“ Auch die Richtlinien der GRI (Global Reporting Initiative) erwarten eine neutrale Prüfung, in etwa vergleichbar mit der Prüfung des Jahresabschlusses und des Jahresberichts durch einen Wirtschaftsprüfer. Einziger Unterschied: Für Nachhaltigkeitsberichte gibt es keine gesetzliche Verpflichtung zur externen Verifizierung. „Wir haben uns freiwillig der Verifizierung durch den TÜV unterworfen und wollen damit zeigen, dass nicht alles im Detail gesetzlich reguliert sein muss, damit wir unsere Verantwortung für die Zukunftsgestaltung, also Sustainable Development ernst nehmen“, so Dr. Ertl.

Ablauf einer externen Prüfung

TÜV Management Service hat für die Bewertung und Verifizierung von Nachhaltigkeitsberichten ein eigenes Verfahren entwickelt. Es enthält eine individuell auf die Lage des Auftraggebers zugeschnittene Situationsanalyse. Sie untersucht, welche Themenschwerpunkte aufgrund regionaler, branchenspezifischer oder produktbezogener Aspekte sinnvoll erscheinen. Zudem untersucht sie, inwieweit relevante Themen bereits in den Prozessen des Auftraggebers verankert sind und welche Berichts- und Kontrollfunktionen existieren. Schließlich vergleichen die Auditoren von TÜV Management Service die Aktivitäten mit bestehenden Umwelt- und Sozialnormen.

Aus der Situationsanalyse wird ein Auditprogramm abgeleitet, das Stichproben an ausgewählten Unternehmensstandorten und über alle Unternehmensebenen hinweg vorsieht und auch den Informationsbedarf verschiedener Interessengruppen einbezieht. Neben dem Management sind dies Betriebsräte, lokale Gruppen und Verbände. In der inhaltlichen Prüfung vergleichen die Auditoren dann alle Stichproben und Aussagen auf Schlüssigkeit. Ein abschließender Bericht resümiert die Erkenntnisse und formuliert Änderungsbedarf und Verbesserungspotenzial. Unter Berücksichtigung notwendiger Änderungen wird der Nachhaltigkeitsbericht schließlich für gültig erklärt.

Quellen:

¹ BMU/UBA 2000

² PR Report, „Die Weltverbesserer“, Haymarket Publishing, Februar 2004

³ Befragung des IÖW, HM-WVL/HAT 1999

⁴ Prof. Dr. Dietrich Dörner: „Die Logik des Misslingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen“, rororo 1989

Die Verifizierung des Nachhaltigkeitsberichts durch einen neutralen Dritten ist zwar nicht obligatorisch, bietet aber einen zusätzlichen Glaubwürdigkeitsgewinn.