



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Update 21 WS 15/16

Forschung + Wirtschaft



SCHWERPUNKT

Nachhaltigkeit und Unternehmensführung



GELEITWORT

Raus aus der Kurzfrist-Falle

Haben Sie sich schon mal einen schlechten Vorsatz für das neue Jahr gefasst? Sicher nicht. Unsere Vorsätze sind immer gut. Nur beim Tun scheitern wir. Seit dem 1987 veröffentlichten Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung wissen wir ziemlich genau, wie die Vision einer nachhaltigen Entwicklung aussieht, mit der wir die Zukunft des Menschen auf der Erde sichern. Seit Rio 1992 wissen wir sogar recht gut, wie man diese Vision verwirklichen kann. Das Problem ist nur, dass unser reales Tun unseren guten Absichten zu selten folgt.

Die Psychologen nennen dieses Phänomen die Zeit-Inkonsistenz. Eine bestimmte Entscheidung treffen wir unterschiedlich, je nachdem, wie weit entfernt das nötige Handeln ist. Morgen machen wir Fitness, aber wenn morgen heute ist, hat die Couch eine unüberwindbare Anziehungskraft. Was für den einzelnen Menschen in seinem Privatleben gilt, gilt genauso für Menschen in Organisationen, Städten, Staaten und auf der Erde. Die Gesundheit des Einzelnen leidet aus den gleichen Gründen wie die Gesundheit und das langfristige Wohlergehen der Menschheit.

Unser Gehirn stammt noch aus einer Zeit, in der die Zukunft nicht wichtig war. Unser Gehirn ist süchtig nach dem Wohlfühl im Hier und Jetzt. Wir sind Homo Präsens, gebaut für ein Leben in der Gegenwart. Gutes Gehirn, falsche Zeit.

Was für die Verhältnisse vor einigen tausend Jahren richtig war, ist heute fatal. Täglich verbauen wir uns die Zukunft, weil wir es zu selten schaffen, heute das zu tun, was langfristig richtig ist. Nur weil es ein wenig Umgewöhnung und Anstrengung bedeutet. Wir sind in der Kurzfrist-Falle. Wir können den Belohnungsschaltkreis in unseren Köpfen nicht ändern. Aber wir können ihn nutzen. Wir müssen das zukunftsintelligente Tun im Hier und Jetzt freudvoll machen. Das ist die zentrale Aufgabe und Herausforderung für den Einzelnen, wie auch für jede Organisation bis hin zur Menschheit.

Menschen sind erfolgreicher, gesünder und glücklicher, wenn sie bei wichtigen Entscheidungen ihr gesamtes Leben im Blick haben. Organisationen sind signifikant erfolgreicher, wenn sie nicht den kurzfristigen Gewinn, sondern das langfristige Wohl zum Maßstab ihres Handelns machen.



Dr. Pero Mičić

Vorstand der FMG FutureManagementGroup AG, gilt international als ein führender Experte für Zukunftsmanagement.

Unser Zukunfts-Ich und unser Zukunfts-Wir muss uns emotional bedeutend werden. Dann tun wir heute schon mit Freude, was für unsere Zukunft richtig ist.

Das ist alles andere als leicht, aber es kann funktionieren. Wir dürfen dabei nicht auf die Lösung von oben warten. Wir dürfen bei uns selbst beginnen und dann dort weitermachen, wo wir direkten Einfluss haben, in der Familie, im Unternehmen, in Hochschule, Verein und Partei.

Es wird ein Rest an Aufgaben bleiben, der uns keine Freude macht. Dann gilt es, unsere Willens- und Umsetzungskraft zu stärken. Durch Vorbilder, Erfolgsbeispiele, Wettbewerb und durch emotional eindrucksvolle lehrreiche Erfahrungen. Reicht auch das noch nicht, können wir unsere Willens- und Umsetzungskraft erweitern. Wir können uns gegenseitig dabei unterstützen, heute zukunftsintelligent zu handeln.

Vor allem die Leader sind hier gefragt, die Chefinnen, Geschäftsführer, Vorstände und Eltern. Jeder ist sein eigener Leader. Der Führungsrolle wird man nur dann gerecht, wenn man sich selbst und anderen eine glaubwürdige, motivierende und zukunftsrobuste Vision einer glänzenden Zukunft zeigen kann. Und wenn man sich und die anderen wirksam dabei unterstützt, der Vision mit dem täglichen Tun ein Stück näher zu kommen.

Pero Mičić

Vorstand der FMG FutureManagementGroup AG

INHALT

Editorial	3
Schwerpunktthema: Nachhaltigkeit und Unternehmensführung	
Aktuelles aus der Forschung an der Hochschule Mainz zum Schwerpunktthema	4
Corporate Social Responsibility (CSR) in Theorie, Praxis und Lehre <i>Prof. Dr. Claudia Hensel</i>	5
Nachhaltige Entwicklung als Leitbild der Wirtschaftspolitik: Ausgewählte Lehrinhalte _ <i>Prof. Dr. Margareta Kulessa, Prof. Dr. Claudia Kurz, Prof. Dr. Agnes Sputeck, Ingo Geurtz</i>	11
Wertschätzung schafft Wertschöpfung _ <i>Gangolf Neubach</i>	23
Nachhaltigkeit als Teil des Geschäftsmodells: Eine neue Sicht auf Wertschöpfungsketten _ <i>Prof. Dr. Lydia Bals, Prof. Dr. Wendy Tate</i>	28
Nachhaltigkeit und Tourismus _ <i>Prof. Dr. Knut Scherhag</i>	37
Energiedesign in Kombination mit Smart TOM ist eine der Schlüsselpositionen auf dem Weg zur ökologischen Nachhaltigkeit _ <i>Prof. Thomas Giel, Otto Reisig</i>	41
Nachhaltige Bürogebäude: Maßgeschneiderte Konzepte bringen ökologischen und wirtschaftlichen Nutzen _ <i>Tim Gemünden</i>	45
Enkeltaugliche Entscheidungen sind gefordert! <i>Andreas Huber im Gespräch mit Prof. Dr. Matthias Eickhoff</i>	48
Nachhaltigkeit braucht Lehrmeister – Der langjährige Allianz-Kommunikations- Chef Emilio Galli Zugaro im Porträt _ <i>Prof. Dr. Lothar Rolke</i>	51
Die Orientierende Ökoeffizienzanalyse als Instrument des nachhaltigkeits- orientierten Controlling _ <i>Jennifer Davis, Matthias Frase, Prof. Dr. Karl H. Wöbbeking</i>	55
Wem nützen Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen? _ <i>Prof. Dr. Volrad Wollny</i>	59
Mehr als nur Gewinn _ <i>Dr. Oliver Viest</i>	70
Nachhaltigkeit – ein Wettbewerbsvorteil im Finden und Binden von qualifizierten Mitarbeitern _ <i>Dr. Ingrid Vollmer</i>	74
Der Fachbereich Wirtschaft im Überblick	76
Nachhaltiges Personalmanagement (NPM) im Überblick _ <i>Prof. Dr. Horst Blumenstock</i>	78
Corporate Compliance – Modeerscheinung oder sinnvolle Weiterentwicklung der Risikovorsorge? _ <i>Prof. Dr. Martin Weber</i>	82
Unternehmensprofile	
Das ideale Unternehmen: Die memo AG in Greußenheim _ <i>Dr. Alexandra Hildebrandt</i>	85
Global Citizenship – Die Verantwortung von Unternehmen _ <i>Ariane Kreitmeier</i>	88
Themenquerschnitt	
Krankenhausversorgung in Rheinland-Pfalz 2020 <i>Anneliese Bodemar, Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss</i>	93
Bürgerbefragung bei der Kreisverwaltung Mainz-Bingen 2014 – Ergebnisse, Schlussfolgerungen, Handlungsempfehlungen _ <i>Prof. Dr. Kurt W. Koeder, Prof. Dr. Rüdiger Nagel, Achim Saulheimer, Benedikt Jung</i>	96
Einführung von Projektcontrolling am Beispiel eines IT-Systemhauses _ <i>Christian Heil</i>	103
Flexibilität bei der Kapitalanlage – Der (hohe) Preis ist der Verzicht auf Rendite <i>Thomas Werner</i>	112

Impressum

EDITORIAL

*Wir müssen sagen, was wir denken, müssen tun,
was wir sagen und müssen sein, was wir tun.*

[ALFRED HERRHAUSEN]



Prof. Dr. Andrea Beyer

lehrt die Fächer Medienökonomie, Wirtschaftsjournalismus, Kommunikationsmanagement und Betriebswirtschaft an der Hochschule Mainz.

E-Mail: andrea.beyer@hs-mainz.de

Plötzlich ist alles nachhaltig und alle Themenbereiche haben einen Nachhaltigkeitsaspekt. Es gibt Nachhaltigkeitspreise, einen Nachhaltigkeitskodex, Standards für Nachhaltigkeit, einen Rat für Nachhaltige Entwicklung und natürlich jede Menge Rankings, welches Unternehmen das nachhaltigste ist. Die Relevanz einer nachhaltigen Analyse und Strategie für Unternehmen und Volkswirtschaften ist unbestritten. Verwirrung und Kritik stiften nur jene Aktivitäten, die Nachhaltigkeit lediglich als dekoratives Beiwerk zum Kerngeschäft nutzen, die vielen Phrasen um dieses Thema und die Fülle unterschiedlicher Begriffsinterpretationen. Das darf aber nicht der Grund sein, dieses Schwerpunktthema nicht aufzugreifen.

Ein anerkannter Ausgangspunkt für den Begriff der Nachhaltigkeit ist für viele der sogenannte Brundtland-Bericht. Er wurde 1987 von der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen veröffentlicht. Hier wurde das Leitbild nachhaltiger Entwicklung beschrieben, indem die Entwicklung zur Befriedigung der Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation nicht die Fähigkeit zukünftiger Generationen gefährden darf, ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Daraus hat sich im Laufe der Zeit ein sogenanntes Drei-Säulen-Modell entwickelt, das auf die Bereiche Ökologie, Ökonomie und Soziale Verträglichkeit abstellt.

Für die Ökonomie sind Ökologie sowie Ziele und Bedürfnisse verschiedenster Interessensgruppen nicht erst seit dem Brundtland-Bericht relevant. Verändert hat sich jedoch die

Sichtweise. Ökologische und soziale Ziele sind nicht nur weitere Rahmenbedingungen für die Ökonomie sondern es geht vielmehr um eine dreidimensionale Sichtweise und Balance. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass wir die zweite Schwerpunktausgabe der Nachhaltigkeit bzw. der nachhaltigen Entwicklung gewidmet haben. Die Beiträge hierzu lassen sich in verschiedene Bereiche zusammenfassen: Eine erste Gruppe erschließt das Thema unter der betriebswirtschaftlichen Perspektive mit Analysen für die allgemeinen Bereiche, wie den Zielen, Strategien, Strukturen und Prozessen. Daneben finden sich Artikel zu speziellen Funktionsbereichen im Unternehmen, wie Controlling, Personalmanagement und Kommunikation. Der volkswirtschaftliche Aspekt ist mit der nachhaltigen Entwicklung als Leitbild für die Wirtschaftspolitik vertreten. Eine sektorale, mesoökonomische Betrachtung spiegelt die Diskussion um Nachhaltigkeit und Tourismus wider. Zwei Beiträge beschäftigen sich mit nachhaltigem Bauen. Dieses Thema ist auch für Ökonomen wichtig. Deshalb haben wir das Themenspektrum interdisziplinär mit einem Beitrag aus dem Fachbereich Technik der Hochschule Mainz bereichert. Die Unternehmensporträts aus der früheren Struktur von Update haben wir beibehalten und mit dem Schwerpunktthema verbunden.

Das Konzept der Schwerpunktthemen für unsere Semesterzeitschrift Update überzeugt bisher sowohl Leser als auch Autoren. Wir hoffen, dass wir damit eine interessante und gleichzeitig auch nachhaltige Struktur geschaffen haben.

AKTUELLES AUS DER FORSCHUNG AN DER HOCHSCHULE MAINZ ZUM SCHWERPUNKTTHEMA

Ausgewählte Veröffentlichungen

Bals, Lydia/Tate, Wendy (2015): „Shared Value Chain Design: Sustainable Outputs Versus Sustainable Outcomes“, 24th Annual IPSEERA Conference Proceedings, Amsterdam.

Bals, Lydia/Tate, Wendy (2014): „Sustainable Supply Chain Management: Changing the World one Social Business at a time“, 6th International Conference on Corporate Sustainability and Responsibility Proceedings, Berlin.

Hensel, Claudia (2014): „Wirtschaft im Wandel – Vermittlung von Sozialkompetenz im BWL-Studium für nachhaltiges Unternehmertum“, Gutenberg Lehrkolleg der Johannes Gutenberg-Universität Mainz (Hrsg.): GLK-Tagungsband – Teaching is Touching the Future, Bielefeld.

Kulesa, Margareta/Sputek, Agnes (2014): „Instrumente der Umweltpolitik“, in: WISU – Das Wirtschaftsstudium, Jg. 43, Heft 2, Februar 2014, S. 220–229.

Wöbbeking, Karl H. (Hrsg.) (2014): „Controlling in der kommunalen Umweltwirtschaft: Anforderungen – Aufgabenfelder – Instrumente“, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Ausgewählte Fachvorträge

Bals, Lydia (2014): „Ressourcen für heute und morgen: Bereits in der Produkt- und Produktionsplanung die Weichen für eine bessere Zukunft stellen“, Zukunft Unternehmen Konferenz der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP), Mainz.

Bals, Lydia (2014): „Aspekte der Nachhaltigkeit im Supply Chain Management“, Vortrag auf der Veranstaltung „Innovative Supply-Chain Konzepte“ des House of Logistics & Mobility (HOLM), Frankfurt am Main.

Konrad, Elmar D. (2014): Leitung des Panels „Green Start-ups“ bei der Veranstaltung „Gründen, Fördern, Wachsen“ im Rahmen der bundesweiten Gründerwoche veranstaltet durch das F.A.Z.-Institut, Frankfurt am Main.

Konrad, Elmar D. (2014): „Wie wichtig ist die Nachhaltigkeit? Die Suche nach dem richtigen Ort – Warum suchen sich Künstler bestimmte Orte aus?“, Internationales Symposium „Culture meets Economy“ der Europäischen Akademie EURAC Bolzano-Bozen, Bozen.

Tate, Wendy/Bals, Lydia (2015): „Conceiving and Executing Shared Value Chains: Toward a Social Resource-Based View of the Firm“, akzeptiert bei der 26. POMS Production and Operations Management Society Conference, Washington.

Wollny, Volrad (2014): „Von der Nachhaltigkeits-PR zu realen Veränderungen: Ziele für Nachhaltigkeit im Unternehmen setzen und kontrollieren“, Zukunft Unternehmen Konferenz der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP), Mainz.

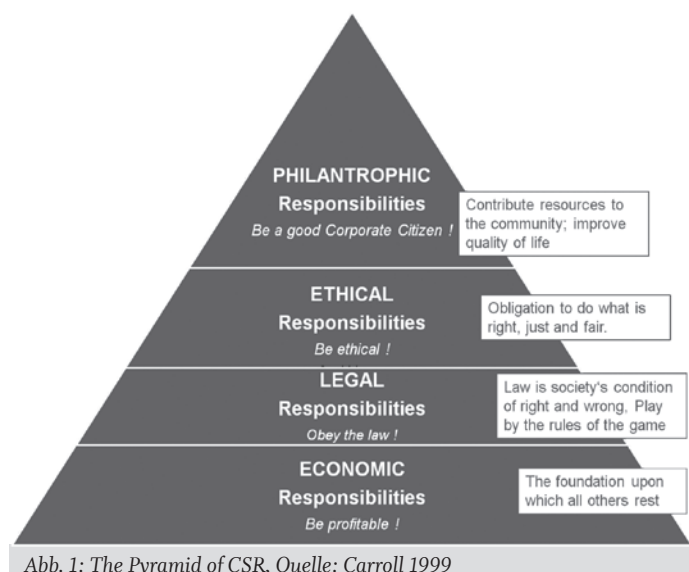
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) IN THEORIE, PRAXIS UND LEHRE

Claudia Hensel

1. Theoretische Grundlagen

1.1 Begriff und Bedeutung

CSR bezeichnet grundsätzlich die Verantwortung der Unternehmen gegenüber der Gesellschaft. Unternehmen, die sich an Profitmaximierung ohne Rücksicht auf mögliche Folgen orientieren, stehen nicht erst seit Beginn der Finanzkrise 2007/2009 in der Kritik. Besonders die sozialen Konsequenzen der Krise haben das Vertrauen der Verbraucher geschädigt. Der Wandel gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und ein sich anbahnender Bewusstseinswandel der Verbraucher führten dazu, dass CSR in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Die Europäische Union definiert CSR als ein Konzept, bei welchem Unternehmen soziale und Umweltbelange in ihre wirtschaftlichen Tätigkeiten und ihre Interaktion mit Stakeholdern auf freiwilliger Basis einbeziehen. Die Definition beruht auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit (Triple-Bottom-Line): ökonomische, soziale und Umweltverantwortung, die die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen („Brundtland-Kommission“) 1987 veröffentlichte und die Grundlage für die Agenda 21 wurde. CSR bezieht sich somit nicht allein auf soziale, sondern auf alle drei Säulen der Nachhaltigkeit.



Prof. Dr. Claudia Hensel

lehrt Internationales Marketing an der Hochschule Mainz.

E-Mail: claudia.hensel@hs-mainz.de

1.2 Historische Wurzeln

Das Erzielen von Gewinnen unter Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte ist in Deutschland mindestens seit Mitte des 12. Jahrhunderts als Leitbild des „Ehrbaren Kaufmanns“ bekannt. Neben den kaufmännischen Eigenschaften zählten Anstand und Redlichkeit, das Unterlassen von Wucher, Verlass auf sein Wort und das Geben für Gott, der sogenannte Gottespfennig, zu den Tugenden des ehrbaren Kaufmanns. H. R. Bowen vertrat in seinem auch heute noch vielbeachteten Werk „Social Responsibilities of the Businessman“ aus dem Jahr 1953 die Auffassung, dass Geschäftsleute ihre Handlungen und Entscheidungen an den Werten und Zielen der Gesellschaft ausrichten sollten. K. Davis (1960) erweiterte den Begriff des Geschäftsmanns auf Institutionen und damit auch auf Unternehmen.

1.3 Modelle

1.3.1 Carrolls Pyramide unternehmerischer Verantwortung
Carrolls Pyramide unternehmerischer Verantwortung basiert auf der Annahme, dass Unternehmen an der Basis der Pyramide nach Profitabilität streben und die ökonomische Verantwortung erst die Voraussetzung zum Überleben und zum Erreichen der nächsten, der legalen Ebene, schafft. Die unternehmerische Verantwortung liegt hier im Befolgen der gesellschaftlichen Regeln und Normen. Die dritte Stufe der Pyramide betrifft die ethische Verantwortung der Unternehmen (Unternehmensethik), d.h. die Verpflichtung, gerecht und fair zu handeln. Nach Erreichen

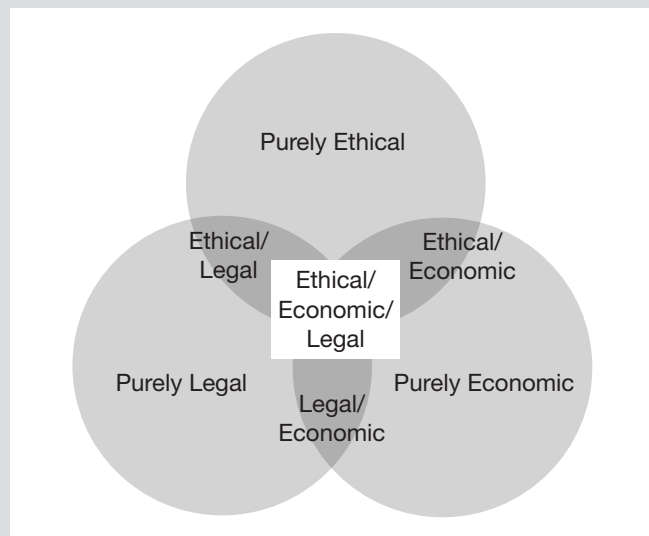


Abb. 2: The Intersecting Circles Model of CSR, Quelle: Carroll 2003

dieser Ebene hat das Unternehmen die philanthropische Verantwortung, der Gesellschaft Mittel zur Verfügung zu stellen und deren Lebensqualität zu verbessern.

1.3.2 Das Drei-Domänen Modell nach Schwartz und Carroll

Während das Pyramidenmodell von nacheinander zu erreichenden Stufen ausgeht, stellt dessen Weiterentwicklung durch Schwarz und Carroll die drei Verantwortungen auf eine Ebene und einander gleich. Sie werden als drei sich schneidende Kreise verstanden: Im Idealfall werden in der Mitte des Modells alle drei Domänen (ökonomisch, legal, ethisch) der CSR erfüllt.

1.3.3 Das Modell unternehmerischer Verantwortung nach Ernst & Young

Das Modell der korporativen Verantwortung von Ernst & Young betrachtet hingegen den Aspekt der CSR nicht isoliert, sondern setzt diesen in einen Gesamtzusammenhang mit der übergeordneten Verantwortung der Unternehmen (corporate responsibility).

1.4 Corporate Responsibility (CR)

Corporate Responsibility umfasst außer CSR die Corporate Governance und das Corporate Citizenship. Mit Corporate Governance wird die Steuerung der Unternehmensführung bezeichnet, die die Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen dirigiert. Hierzu zählen z.B. das Einhalten des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sowie das Vorgehen gegen Korruption. Corporate Citizenship (CC) wird als das über die eigenen Geschäftsinteressen hinausgehende Engagement des Unternehmens in seinem Umfeld verstanden. Hierzu gehören Spenden, Sponsoring, Stiftungen, Bildungsprojekte und auch humanitäre Hilfsprojekte. Corporate Responsibility ist nicht mit Corporate Sustainability (CS) gleichzusetzen. Während unter CR eher das Schaffen von Transparenz, der Dialog mit Stakeholdern und das Veröffentlichen eines Nachhaltigkeitsberichts verstanden wird und sich somit an die Stakeholder eines Unternehmens richtet, bezieht sich Corporate Sustainability auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens selbst.

1.5 Standards und Indices

In den letzten Jahren wurden viele Versuche unternommen, verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln mess- und damit vergleichbar zu machen. Die Global Reporting Initiative (GRI) entwickelte ein umfangreiches Rahmenwerk für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Der Global Compact (GC) ist ein weltumspannender Wertepakt, der 1999 vom damaligen UN Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufen wurde. Die beitretenden

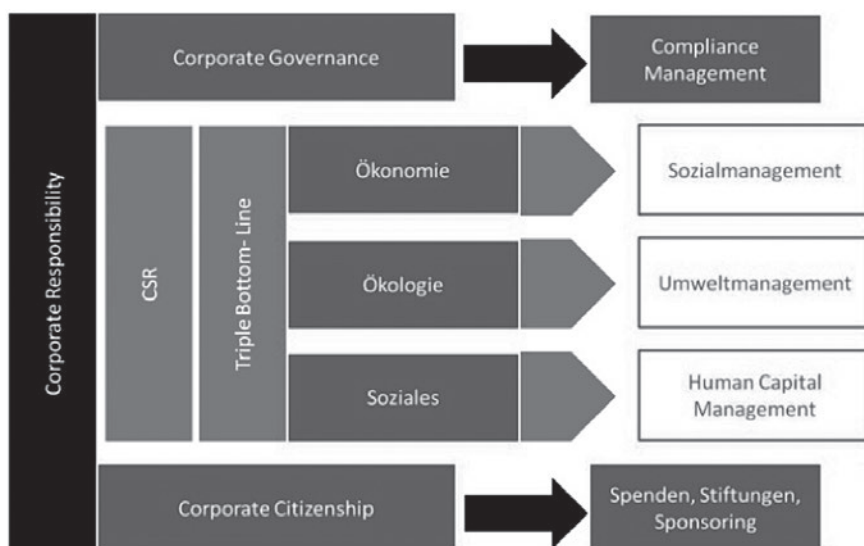


Abb. 3: Triple-bottom-line-Modell, Quelle: Ernst & Young 2012

Sustainability Scores

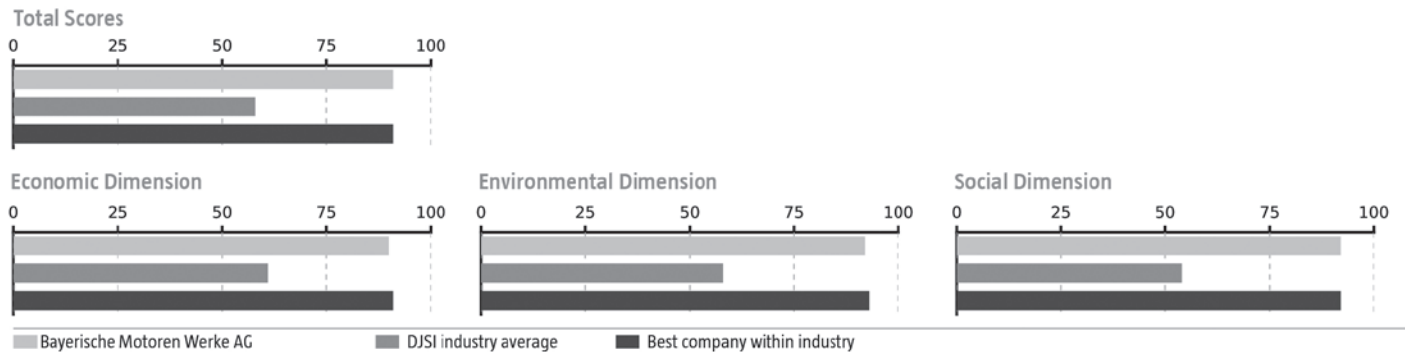


Abb. 4: Dow Jones Sustainability Index BMW 2014

Unternehmen verpflichten sich, die dort festgeschriebenen Werte konsequent umzusetzen. Der SA8000 ist ein auf nationalen Gesetzen und international gültigen Menschenrechten basierender Standard. Der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) basiert auf der Triple-Bottom-Line und gilt generell als „Leuchtturm“-Index.

2. CSR in der Praxis – Veränderte Kundenbedürfnisse

Während im Jahre 2009 nur ungefähr jeder vierte Befragte laut eigener Aussage häufig Produkte kaufte, die ethisch korrekt hergestellt wurden (26 Prozent), sind es im Jahre 2013 mehr als doppelt so viele (56 Prozent). Ethischer Konsum hat sich im Markt etabliert und hat im Kaufentscheidungsprozess im Markt für „Fast Moving Consumer Goods“ (FMCG) den Preis als wichtigsten Kaufentscheidungsaspekt verdrängt. Eine Umfrage zum deutschen Verbrauchertag bestätigt, dass für 60 Prozent der Verbraucher die Einhaltung von Umwelt- und Sozialstandards der produzierenden FMCG-Unternehmen sehr wichtig bis extrem wichtig sind. Bei Gebrauchsgütern wie z.B. Waschmaschinen liegt dieser Anteil sogar bei 62 Prozent.

Der Absatzmarkt für ethische Produkte wächst. Der Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland lag 2014 bei 7,91 Milliarden Euro (BÖLW 2015), der Umsatz mit Fair-Trade-Produkten stieg auf 784 Millionen Euro, aber „bio“, „Fair Trade“ und „regional“ sind dabei lediglich Aspekte der Produktgestaltung im FMCG-Markt; weniger Konsum aber auch alternative Besitzmodelle („sharing economy“) werden eine steigende Bedeutung erlangen und tangieren neben den FMCG-Märkten auch Märkte für Gebrauchsgüter. Immerhin würden lediglich 21 Prozent der Fair-Trade-Käufer nicht mehr für ein fair gehandeltes Produkt zahlen wollen.

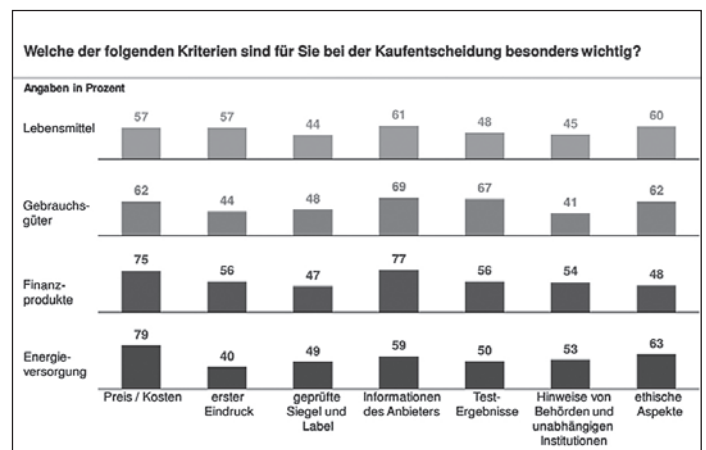


Abb. 5: Kaufentscheidungskriterien, Quelle: infas 2013



Abb. 6: Umsatz mit Fairtrade-Produkten in Deutschland, Quelle: Forum Fairer Handel 2014

Das Studium der Betriebswirtschaftslehre an der HS Mainz bietet den Studenten die Möglichkeit, in allen Semestern soziale Kompetenzen zu erwerben:

1. bis 2. Semester:

Studium Integrale – Ausbildung zum Bergungs-Assistenten beim THW (deutsch/englisch)



Seit dem Sommersemester 2015 findet im Rahmen des Studiums Integrale in Zusammenarbeit mit dem THW die Ausbildung zum Bergungsassistenten statt. Damit auch unsere internationalen Studenten teilnehmen können, findet die Ausbildung erstmalig in englischer Sprache statt.

3. Semester:

Wahlpflichtfach Interkulturelle Kompetenz – Exkursion an die Partnerhochschulen in Äthiopien und Ruanda

Im Rahmen des Wahlpflichtfachs „Inter-Kulturelle Kompetenz“ findet eine zweiwöchige Exkursion zu unseren Partnerhochschulen in Ruanda und Äthiopien statt. Hier werden Workshops stattfinden mit dem Ziel, „New Business Ideas“ zusammen mit den afrikanischen Studenten zu entwickeln.

5. Semester:

Option – International Social Responsibility – SEMAY® – Internationale Studenteninitiative



Als Option im 5. Semester besteht die Möglichkeit, die Internationale Studenteninitiative SEMAY® zu unterstützen. Die Studenten helfen durch Fundraising-Initiativen einem Mädchen-Ausbildungsprojekt in Äthiopien. Die Initiative wurde ausgezeichnet mit dem Kurt-Dörr-Preis 2013.

6. Semester:

Bachelorarbeiten zu Themen aus dem Bereich CSR

Die Bachelorarbeit „Key Performance Indicators in Social Responsibility – Entwicklung eines KPI-Modells zur Steuerung und Evaluierung von CSR Engagements“ von Matthias Zimmerschied (2013), entwickelte ein neues Modell der Evaluation nachhaltigen Handelns von Unternehmen.

Ökonomie	Soziales	Ökologie
Deckungsgrad B Working Capital CFU ROI F&E + Weiterbildungskosten am DB1	Mitarbeiter Weiterbildungsleistung Ausfallzeiten Engagement-für-Mitarbeiter-Index	% erneuerbare Energien Einsparpotential Energieverbrauch Einsparpotential Abfälle Einsparpotential Emissionen: CO ₂ SO _x NO _x Einsparpotential Wasserverbrauch
	Lieferanten Ø Kooperationsdauer Preis-Fairness Zahlungs eingangsdauer	
	Kunden PR2; PR4; PR7; PR8 Reklamationsquote Serviceleistung	
	Gesamtgesellschaft Zahl der Korruptionfälle Transparenz-Punkte Relatives Spendenvolumen Supply Chain Abdeckung	

Valentina Zehe (im Bild rechts) erhält den Jane-Klausman-Preis des Zonta Clubs für ihre Bachelorarbeit „Consumer Behavior and the Influence of Quality on the Purchase Decision-Making Process in Ethiopia“ im November 2014.



„No job is more vital to our society than that of the manager. The manager determines whether our social institutions will serve us well or whether they will squander our talents and resources” (Mintzberg 1992, S. 175)

3. CSR in der Lehre

Einige der wichtigsten Kritikpunkte an der Ausbildung der heutigen Manager sind:

- Die unkritische Betrachtung und Anwendung teilweise ungeeigneter Theorien verhindert die visionäre eigenständige Entwicklung von Problemlösungen.
- Die Wahl angewandter Theorien führt nicht zu späterem verantwortlichen Handeln, da Ethik häufig losgelöst von anderen Modulen der Ausbildung unterrichtet wird und nicht als Gesamtkonzept allen Angeboten zugrundeliegt.
- Corporate Social Responsibility löst das Konzept des „ehrbaren Kaufmanns“ ab, dessen Werte (Verantwortung, Nachhaltigkeit und Langfristigkeit) derzeit nicht oder nur begrenzt vermittelt werden (Geppert 2010 und Kaiser 2010).
- Mangelnde interdisziplinäre Zusammenarbeit der Fakultäten limitiert holistische Erkenntnisse.

Obwohl die Bedeutung einer moralischen Komponente bei der Entwicklung von Führungskräften wächst, ist die Frage noch nicht ausreichend beleuchtet, wie spätere „servant leaders“ an Universitäten entwickelt werden können (Taylor 2013). Das Konzept der Servant Leaders beschreibt eine Unternehmensführung, die die Motivation, ein Unternehmen zu leiten mit der Motivation, der Gesellschaft zu dienen verbindet und Corporate Social Responsibility in die Unternehmenskultur zu integrieren (van Dierendonck 2010). Aufgrund der Komplexität der Thematik und des interdisziplinären Charakters sollte jedoch die Lernmethodik im Bereich Nachhaltigkeit über eine reine Wissensvermittlung hinausgehen und einen holistischen Ansatz verfolgen, der den Studenten praktische Erfahrungen bietet und auf der Idee des transformativen Lernens basiert (Mezirow 1990). Hierbei ist die kritische Reflektion ein wesentlicher Aspekt für den Lernerfolg und eine Änderung von Einstellungen und Wahrnehmungen, denn zukünftige Führungskräfte sollen betriebswirtschaftliche Expertise mit ethischen Grundsätzen verbinden und einen Willen entwickeln, sinnvolle Veränderungen zu schaffen. Hierzu gehören neben reflektiertem Lernen auch das Begreifen von Zusammenhängen und Erkennen der Konsequenzen des eigenen Handelns (cause/effect).

Die vorangegangenen Überlegungen zusammenfassend ergeben sich folgende Bausteine des nachhaltigen Lernens von Kompetenzen in der Ausbildung von Business-Studenten:

- Sozialkompetenz
- Anwendungen von Theorien in der Praxis und Praxiserfahrungen
- Reflektion und kritische Auseinandersetzung
- Internationales Mindset

4. Zukunft

Der Begriff CSR wird häufig in Theorie und Praxis uneinheitlich genutzt und führt so zu einer unklaren Vorstellung. Ebenso unübersichtlich sind die Möglichkeiten des Reportings von CSR, denn auch aufgrund der großen Unterschiede von Unternehmen ist es schwierig, ein einheitliches Schema zu definieren.

Ein weiterer Kritikpunkt ist die daraus resultierende Möglichkeit des „Greenwashings“ oder „Social Washings“ von Unternehmen. Hierbei werden ökologische oder soziale Unternehmensinitiativen initiiert, um diese zu Werbezwecken zu nutzen, aber eine nachhaltige Integration in die Unternehmenskultur findet nicht statt.

Es besteht auf jeden Fall weiterer Forschungsbedarf. In der Lehre kann darüber hinaus eine stärkere Vernetzung unterschiedlicher Fakultäten zu holistischem Erkenntnisgewinn und erhöhtem Lernerfolg führen. Wir hoffen, mit unserer Ausbildung einen guten Beitrag für nachhaltigeres Unternehmertum zu schaffen. Das ist unsere Aufgabe.

LITERATUR

BÖLW (2015): Bund Ökologischer Lebensmittel: Die Biobranche 2015, Zahlen - Daten - Fakten, http://www.boelw.de/uploads/media/BOELW_ZDF_2015_web.pdf, Abruf 10.08.2015.

Bowen, H. R. (2013): Social Responsibilities of the Businessman, Iowa City.

Carroll, A. B. (1999): Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38 (3): p. 268–295.



LITERATUR

Davis, K. (1960): Can business afford to ignore social responsibilities?, in: California Management Review, II, p. 70–76.

Dirkx, J. M., Mezirow, J. (2006): Musings and Reflections on the Meaning, Context, and Process of Transformative Learning: A Dialogue Between John M. Dirkx and Jack Mezirow, in: Journal of Transformative Education, April 2006, Vol. 4 Issue 2, p. 123–139.

Dow Jones Sustainability Index BMW (2014): http://www.sustainability-indices.com/images/Industry_Group_Leader_DJSI2014_Bayerische-Motoren-Werke-AG.pdf, Abruf 15.05.2015.

Ernst & Young GmbH et al. (Hrsg.) (2012): Agenda Mittelstand, nachhaltige Unternehmensführung, <http://www.reamobile.de/assets/apple-hon-hai-betriebsgewinn-vergleich-bloomberg.jpg>, Abruf 10.08.2015.

Forum Fairer Handel (2014): <http://www.forum-fairer-handel.de/fairer-handel/zahlen-fakten/>, Abruf 10.08.2015

Klink, D. (2010): Der Ehrbare Kaufmann – Das historisch gewachsene Leitbild verantwortungsbewussten wirtschaftlichen Handelns – auch für Finanzmanager, in: werte[haltig], 1/2010, S. 4-7. <http://www.der-ehrbare-kaufmann.de/ueber-diese-initiative/das-institut-fuer-management/daniel-klink/>, Abruf 10.08.2015.

Klink, D. (2008): Der Ehrbare Kaufmann, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Special Issue 3, S. 57–79.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.) (2001): GRÜNBUCH. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf, Abruf 10.08.2015.

Mintzberg, H. (1992): The Managers Job. Folklore and Fact, in: Gabarro, J. (ed.): Managing People and Organizations, Harvard, p. 13–32.

Schwartz, M. S., Carroll, A. B. (2003): Corporate social responsibility: A three-domain approach, in: Business Ethics Quarterly, 13(4): p. 503–530.

Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., Jinks, M. (2007): Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. International Journal of Leadership in Education, Oct–Dec 2007, Vol. 10 Issue 4, p. 401–419. DOI: 10.1080/13603120701408262.

Van Dierendonck, D., Patterson, K. (eds.) (2010): Servant Leadership. Developments in Theory and Research, Hampshire.

Verbraucherzentrale Bundesverband, 2013: Wie Verbraucher entscheiden, Telefonbefragung durch infas, <http://dedocz.com/doc/326427/wie-verbraucher-entscheiden--vzbv>, Abruf 10.08.2015.

NACHHALTIGE ENTWICKLUNG ALS LEITBILD DER WIRTSCHAFTSPOLITIK: AUSGEWÄHLTE LEHRINHALTE

Margareta Kulessa, Claudia Kurz, Agnes Sputeck, Ingo Geurtz



Prof. Dr. Margareta Kulessa
lehrt Allgemeine VWL und Internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Hochschule Mainz.
E-Mail: margareta.kulessa@hs-mainz.de



Prof. Dr. Claudia Kurz
lehrt Volkswirtschaftslehre und Quantitative Methoden an der Hochschule Mainz.
E-Mail: claudia.kurz@hs-mainz.de



Prof. Dr. Agnes Sputeck
lehrt Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftspolitik an der Hochschule Mainz.
E-Mail: agnes.sputeck@hs-mainz.de



Ingo Geurtz (M.Sc.)
Assistent der Fachgruppe Volkswirtschaftslehre an der Hochschule Mainz
E-Mail: ingo.geurtz@hs-mainz.de

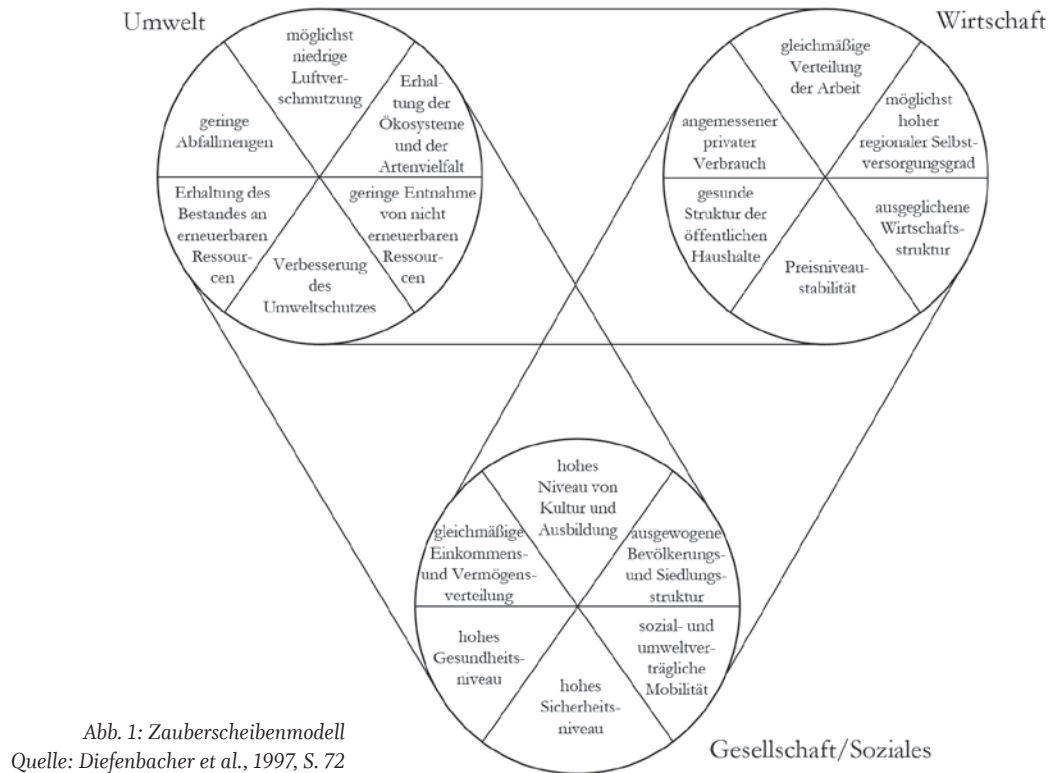
1. Begriff der nachhaltigen Entwicklung

“[S]ustainable development is a process of change in which the exploitation of resources, the direction of investments, the orientation of technological development, and institutional change are all in harmony and enhance both current and future potential to meet human needs and aspirations.”¹ (Brundtland Report 1987, I.15)

1 „[N]achhaltige Entwicklung [ist] ein Prozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, die Investitionen, der technologische und institutionelle Wandel miteinander harmonieren und das derzeitige und künftige Potential vergrößern, menschlichen Bedürfnisse und Bestrebungen gerecht zu werden.“ (Übersetzung d. Verf.)

1.1 Genese

Die heutige Verwendung des – vermutlich aus der Forstwirtschaft entnommenen – Begriffs der Nachhaltigkeit ist wesentlich von dem Konzept der „nachhaltigen Entwicklung“ geprägt. Dieses fand mit dem Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Report 1987) und der folgenden UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (Rio 1992) weltweit Eingang in die Politik. In Rio hatten damals über 170 Länder der „Agenda 21“ zugestimmt, welche die Umsetzung des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung vorsieht. Im Anschluss entwickelten viele Länder nationale Nachhaltigkeitsstrategien und/oder veröffentlichten Nachhaltigkeitsberichte. Die deutsche Bundesregierung berief zum Beispiel knapp zehn Jahre nach Rio 1992 den Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE),



beschloss eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie (Bundesregierung 2002), veröffentlicht alle vier Jahre einen Fortschrittsbericht (zuletzt 2012) und erweitert schrittweise das Maßnahmenprogramm.

Auf UN-Ebene folgte eine Reihe von weiteren Weltgipfeln, darunter der UN-Millenniumsgipfel (2000), welcher zur Erklärung konkreter Entwicklungsziele (MDG, millennium development goals) führte, die mehrheitlich bis 2015 erreicht werden sollten. Im Jahr 2012 fand abermals in Rio de Janeiro die UN-Konferenz für nachhaltige Entwicklung (Rio 2012 oder Rio+20) statt. Sie endete ohne verbindliche Zielvereinbarungen. Immerhin wurde aber ein Prozess zur Abstimmung universaler Nachhaltigkeitsziele (SDG, sustainable development goals), die über die Entwicklungsziele (MDG) deutlich hinausgehen, festgelegt. Die Nachhaltigkeitsziele sollen gemeinsam mit geeigneten Indikatoren zu ihrer Messung noch im Jahr 2015 im Rahmen einer „Post-2015 Agenda“ verabschiedet werden. Außerdem bekannten sich die Staaten auf der Konferenz Rio+20 dazu, dass eine Wirtschafts- und Armutsbekämpfungspolitik erforderlich ist, deren Ziele jenseits des Wirtschaftswachstums und der Verringerung von Einkommensarmut angesiedelt sind, oder die zumindest darüber hinausgehen.

1.2 Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung

Die Konzeption der „nachhaltigen Entwicklung“ kann vor diesem Hintergrund als Auftrag an die Staaten bzw. als staatliche Aufgabe verstanden werden, während „Nachhaltigkeit“ als

Leitlinie für das Handeln einzelwirtschaftlicher Institutionen (privat und öffentlich) sowie für Individuen und für Gruppen erachtet werden kann. Entsprechend nehmen nachhaltige Entwicklung und ihre Umsetzungsmöglichkeiten in der Volkswirtschaftslehre (VWL) eine größere Rolle ein, während in der Betriebswirtschaftslehre (BWL) die Nachhaltigkeit im Vordergrund relevanter Forschungsaktivitäten und der Lehre steht. Bei letztgenannter geht es sowohl um das Verhalten der Unternehmen – etwa im Kontext der Corporate Social Responsibility (CSR) (vgl. Hensel 2015) oder des Corporate Sustainability Reportings (United Nations 2013) – als auch um das Verhalten und die Präferenzen der (potenziellen) Kunden, etwa im Bereich des Marketings und der Marktforschung.

Zu den Themen der VWL (und verschiedenen anderen Gesellschaftswissenschaften wie z.B. der Politikwissenschaft) zählen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung ähnlich anwendungsnahe Fragestellungen: z.B. nach den geeigneten Politikinstrumenten, den Wirkungen nachhaltigkeitspolitischer Maßnahmen auf Beschäftigung, Einkommensverteilung, Außenhandel, Standortattraktivität usw. Außerdem befasst sich die VWL mit Systemfragen und arbeitet an Blaupausen für Nachhaltigkeitsökonomien, etwa im Rahmen der Postwachstumsökonomie (Paech 2012), der Glücksökonomie (Jensen/Scheub 2014; World Happiness Report 2015) und der green economy (UNEP 2011). Diese Ansätze entwickelten sich zu einem überwiegen- den Teil im Anschluss an den eingangs zitierten Brundtland-Report (1987). Sie sind Bestandteil der intensiven und umfang- reichen wissenschaftlichen Diskussion darüber, was nachhaltige

Entwicklung konkret bedeutet, welche Unterziele aufzustellen sind, wie nachhaltige Entwicklung gemessen und wie sie auf ordnungs- und ablaufpolitischem Wege erreicht werden könne. Ähnliche Fragen stellen sich auch für nach Nachhaltigkeit strebende Unternehmen, nämlich: wie ist Nachhaltigkeit zu definieren, welche (messbaren) Indikatoren stehen zur Verfügung, und wie ist sie zu erreichen?

In Bezug auf den Begriff der volks- und betriebswirtschaftlichen Nachhaltigkeit hat sich relativ schnell das Drei-Säulen-Modell entwickelt, das zwischen ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Nachhaltigkeit unterscheidet. Zugleich wird der Anspruch erhoben, dass alle drei Säulen zu erreichen und in Einklang zu bringen sind. Den ausführlichen Debatten darüber, ob dies möglich ist und wie die drei Säulen zu gewichten sind, folgten zunächst Erweiterungen des Modells. So wurde z.B. die kulturelle Nachhaltigkeit hinzugefügt oder die intergenerationelle Nachhaltigkeit um die intragenerationelle „Nachhaltigkeit“ (also Gerechtigkeit) ergänzt. Die Vielschichtigkeit des Begriffs wird sehr deutlich anhand des sogenannten Zauberscheibenmodells von Diefenbacher et al. (1997), welches die drei Ziele Umwelt, Gesellschaft/Soziales und Wirtschaft (Kreise) in Teilziele (Scheiben, Ecken) gliedert (siehe Abbildung. 1).

In den letzten Jahren indes wurde zunehmend Abstand davon genommen, nachhaltige Entwicklung um immer mehr (wünschenswerte) Kategorien zu erweitern, da das Konzept damit beliebig zu werden drohte bzw. geradezu als menu approach dazu einlud, dass jedes Land, jede Regierung oder jede Interessengruppe die Dimension und deren Interpretation in den Vordergrund stellte, die mit den eigenen – nicht zwingend nachhaltigen – Zielen harmonierte. Außerdem zeichnete sich ab, dass nachhaltige Entwicklung zusehends an Leitbildcharakter verliert, wenn zu viele Ziele nahezu gleichberechtigt nebeneinander stehen. Insoweit geht der Trend hin zu einer „Rückbesinnung“ auf den originären Ansatz. Verkürzt lautet diese, dass ökologische Nachhaltigkeit an vorderster Stelle stehen sollte, und ergänzend, dass internationale Gerechtigkeit – in Anlehnung an die universalen Menschenrechte – impliziert, dass jedem Menschen im Prinzip die gleichen Nutzungsrechte an den knappen ökologischen und Umweltressourcen zustehen.

1.3 Betriebswirtschaftliche Relevanz nachhaltiger Entwicklung

Das wirtschaftspolitische Konzept nachhaltiger Entwicklung und was darunter verstanden werden kann, ist primär ein Forschungs- und Lehrgegenstand der Staatswissenschaften. Gleichwohl ist es aus betriebswirtschaftlicher und wirtschaftsrechtlicher Sicht ebenfalls höchst relevant. Dies gilt besonders für Umsetzungsstrategien, denn die resultierende staatliche Ordnungs- und Prozesspolitik beeinflusst die (globale) Unternehmensumwelt in erheblichem Maße, wobei sie sich häufig (wirtschafts-)rechtlicher Instrumente bedient. Das bewirkt u.a., dass der Handlungsspielraum der Unternehmen eingegrenzt

wird. Hinzu kommen Anreize (incentives) und disincentives für Produzenten und Konsumenten, mit denen der Staat versucht, einzelwirtschaftliches Verhalten in Bahnen zu lenken, die von der Politik als nachhaltig erachtet werden. Daraus resultieren Risiken und Chancen für einzelne Unternehmen und einzelne Branchen – etwa im internationalen Wettbewerb.

Dies erklärt, warum sich etliche Unternehmen und ihre Vereinigungen nicht nur mit Nachhaltigkeitsfragen wie etwa einem Nachhaltigkeitskodex befassen, wie ihn in Deutschland der Rat für nachhaltige Entwicklung (RNE) als freiwilligen Kodex vorgelegt hat und wie ihn die EU als Pflichtkodex zu implementieren erwägt. Vielmehr beteiligen sich viele Unternehmensverbände auch an der Diskussion über die angemessenen Ziele, Prinzipien und Maßnahmen einer auf nachhaltige Entwicklung ausgerichteten (Wirtschafts-)Politik. Dazu zählen Öffentlichkeitsarbeit, die Mitarbeit in Politik beratenden Institutionen wie dem RNE und das Einwirken auf politische Entscheidungsträger über sonstige Kanäle. Ein Beispiel für die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und staatlicher Exekutive ist das „Memorandum für eine Green Economy“: „Mit diesem Memorandum bekräftigen wir, das Bundesumweltministerium (BMU) und der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), unser Bekenntnis zum Leitbild der nachhaltigen Entwicklung als Grundlage unseres politischen und wirtschaftlichen Handelns.“ (BMU 2012, S. 6).

1.4 Zusammenfassung

Nachhaltige Entwicklung ist ein gesellschafts- und wirtschaftspolitisches Leitbild, über das seit mehr als einem Vierteljahrhundert intensiv diskutiert wird und dessen Umsetzung von den meisten Nationen im Prinzip angestrebt wird. Allerdings herrscht nach wie vor kein Konsens darüber, welche Ziele das Konzept nachhaltiger Entwicklung umfasst oder anhand welcher Nachhaltigkeitsindikatoren der Zielerreichungsgrad auf geeignete Weise gemessen werden kann. Die hierüber getroffenen Entscheidungen haben erheblichen Einfluss auf Betriebe, da sie zumindest die globale Unternehmensumwelt stark beeinflussen und außerdem auf das betriebswirtschaftliche Verständnis von Nachhaltigkeit zurückstrahlen. Umgekehrt strahlt das Nachhaltigkeitsverständnis der Unternehmen auf die Wirtschaftspolitik zurück. Somit ist es für ein Unternehmen etwa im Dialog mit der Zivilgesellschaft oder politischen Entscheidungsträgern nicht nur wichtig zu wissen, wie z.B. eine umweltpolitische Maßnahme auf das eigene Unternehmen wirkt, sondern es sind auch Kenntnisse darüber hilfreich, wie die Maßnahme vor dem Hintergrund nachhaltiger Entwicklung insgesamt zu bewerten ist.

Für angehende Betriebswirte ist somit neben der eher einzelwirtschaftlich ausgerichteten Frage nach der „geeigneten“ Nachhaltigkeitspolitik des Unternehmens auch die volkswirtschaftlich ausgerichtete Frage nach der „richtigen“ Wirtschaftspolitik für eine nachhaltige Entwicklung von Bedeutung. Un-

seres Erachtens ist es daher sinnvoll, beiden Fragen sowohl im Studium der Betriebswirtschaftslehre als auch des Wirtschaftsrechts Raum und Zeit zu widmen.

Im Folgenden stellen wir exemplarisch drei Einzelfragen aus dem Bereich der Umwelt- und Nachhaltigkeitsökonomie heraus, die an Lehrveranstaltungen der Allgemeinen VWL andocken, die in wirtschaftswissenschaftlichen Bachelorstudiengängen zum Standard gehören. Die Beispiele beziehen sich auf Lerninhalte der Mikro- und Wettbewerbstheorie, der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) sowie der Makroökonomie:

- Zunächst werden umweltökonomische Kriterien zur Beurteilung von Instrumenten und Maßnahmen des Umweltschutzes dargestellt und auf Emissionsauflagen beispielhaft angewendet.
- Zum Zweiten werden Nachhaltigkeitsindikatoren und die Schwierigkeiten ihrer Interpretation und Erhebung am Beispiel der amtlichen Statistik in Deutschland erläutert.
- Zuletzt werden Modifikationen des „magischen Vierecks der Wirtschaftspolitik“ dargestellt, die versuchen, dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung besser Rechnung zu tragen als das derzeitige Gesetz zur Förderung der Stabilität und des Wachstums der Wirtschaft.

2. Umweltökonomische Bewertungskriterien

Ein wesentliches Ziel der Umweltpolitik besteht in der Reduktion von Emissionen². So etwa kann der Schadstoffausstoß auf ein politisch bestimmtes Niveau begrenzt werden, das nicht überschritten werden darf. Dieses Niveau wird als Emissionsstandard $\bar{E}$ bezeichnet. Ein Beispiel ist die Zielsetzung der Bundesregierung, den Ausstoß von Treibhausgasemissionen bis zum Jahr 2020 gegenüber 1990 um 40 Prozent zu senken (BMUB, 2015)³. Instrumente, die zum Ziel haben, einen solchen Emissionsstandard zu erreichen, heißen standardorientierte Instrumente der Umweltpolitik. Um zu entscheiden, welches Instrument zur Erreichung dieses Ziels eingesetzt werden soll, ist vorab eine Beurteilung erforderlich, die ihrerseits wiederum zuvor festgelegten Kriterien folgt. Drei wesentliche Kriterien werden im Folgenden kurz dargestellt:

Ökologische Treffsicherheit

Diese bezieht sich auf den Zielerreichungsgrad. Je höher er ist, umso treffsicherer ist das Instrument. Ideal wären 100 Prozent.

2 Emissionen im Umweltbereich bezeichnen die Abgabe von Schadstoffen an die Umwelt. Der Begriff ist hier weitgefasst und umfasst auch Lärm.

3 Weitere Höchstgrenzen gibt es etwa für Feinstaub.

Ökonomische Effizienz

Diese liegt idealtypisch vor, wenn das Ziel mit minimalen Kosten erreicht wird. In der Praxis geht es darum, welcher Ansatz bei gegebenem Zielerreichungsgrad zu den niedrigsten Kosten führt (vgl. Kulessa 2003).

Innovationsanreiz

Dieser liegt vor, wenn das Instrument geeignet ist, umwelttechnischen Fortschritt zu induzieren.

Diese Kriterien werden auf ein (standardorientiertes) Instrument angewendet. Herangezogen wird die Emissionsauflage, ein in Deutschland, insbesondere im Bereich der Luftreinhaltung, eingesetztes umweltpolitisches Instrument⁴. Emissionsauflagen legen fest, bis zu welchem Umfang Emissionen zulässig sind. Es handelt sich um direkte Verhaltensvorschriften. Im Folgenden wird nicht die konkrete Ausgestaltung der Auflage zugrunde gelegt, sondern die grundlegende Wirkungsweise betrachtet (Sputek/Kulessa 2014).

2.1 Ökologische Treffsicherheit

Eine maximale ökologische Treffsicherheit ist insbesondere bei hochtoxischen Schadstoffen erforderlich. Eine sehr hohe Treffsicherheit ist aber auch bei irreversiblen Umweltschäden notwendig. Bei absoluten Auflagen und der Existenz eines funktionierenden Kontroll- und Sanktionssystems ist die ökologische Treffsicherheit weitgehend gewährleistet, da durch die Auflage die erlaubte Gesamtemission in etwa festgelegt wird. Bei relativen Auflagen ist die Treffsicherheit im Allgemeinen geringer, denn bei diesen ist nicht festgelegt, welches Emissionsvolumen insgesamt zulässig ist, sondern lediglich die Konzentration, etwa wie viele Einheiten des Schadstoffs pro Einheit Abluft abgegeben werden dürfen. Dann ist es möglich, dass zwar alle Emittenten die Auflage einhalten, aber dennoch der Emissionsstandard $\bar{E}$ überschritten wird.

2.2 Ökonomische Effizienz

Ökonomische Effizienz liegt in der Theorie vor, wenn die für alle Emittenten insgesamt kostenminimierende Aufteilung der erlaubten Emissionen auf die Emittenten umgesetzt wird. Relevant sind dabei die Kosten, die Emittenten entstehen, wenn sie Schadstoffe nicht an die Umwelt abgeben, sondern – etwa durch Filtern – vermeiden, die Vermeidungskosten. Effizienz ist dann gegeben, wenn die Grenzkosten der Emissionsvermeidung (GVK) aller Emittenten gleich hoch sind. Sollte ein Emittent A, höhere Grenzvermeidungskosten haben als ein anderer Emit-

4 Vgl. BMUB 2015; Emissionsauflagen für luftverunreinigende Stoffe sind im Bundes-Immissionschutzgesetz (BImSchG) und den zugehörigen Verordnungen und Verwaltungsvorschriften, etwa der Technischen Anleitung Luft (TA Luft) geregelt.

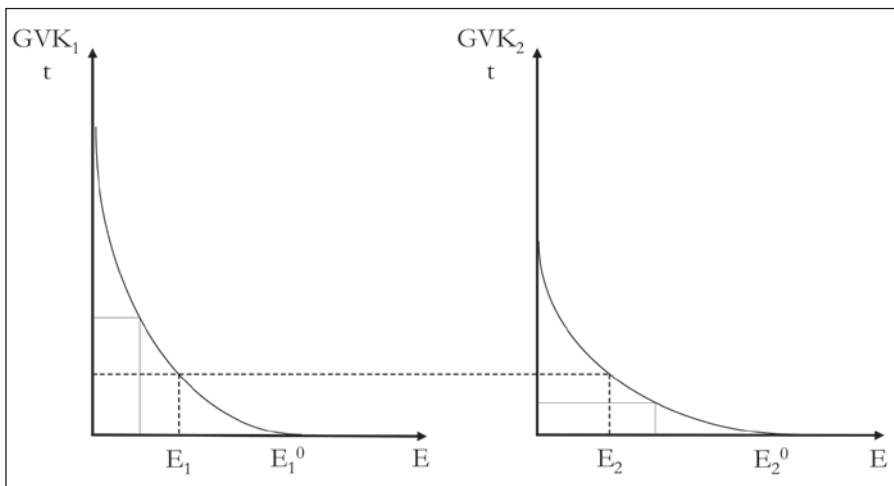


Abb. 2: Ökonomische Effizienz bei der Auflage

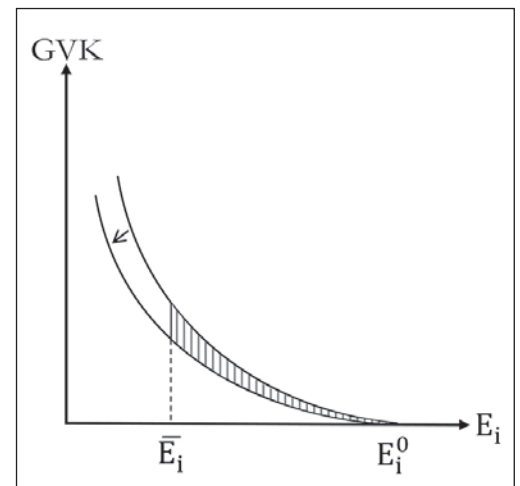


Abb. 3: Innovationsanreiz bei der Auflage

tent B, wäre es kostenreduzierend, wenn A weniger und B entsprechend mehr vermeiden würde. Effizienz ist dann erreicht, wenn durch Umschichtung der zu vermeidenden Emissionen keine Kostenreduktion mehr möglich ist. Die Effizienzbedingung für die Emittenten i, j lautet:

$$GVK_i = GVK_j \quad \forall i, j \text{ mit } i, j = 1, \dots, N$$

Um Effizienz zu erreichen, müssen die zulässigen Emissionen so auf die Emittenten verteilt werden, dass diese Bedingung erfüllt ist, wie in Abbildung 2 durch die gestrichelte Linie dargestellt. Der Fall, dass für beide Emittenten ein bestimmter Anteil ihrer ursprünglichen Emissionen E_i^0 ($i = 1, 2$) als Auflage festgelegt wird, ist durch die durchgezogenen Linien dargestellt. Es wird deutlich, dass hier Kosteneinsparungspotenzial besteht, somit keine effiziente Lösung erreicht ist. Da die Grenzvermeidungskostenverläufe unterschiedlicher Emittenten in der Regel verschieden sind, muss für jeden Emittenten seine zulässige Menge individuell aufgrund seiner individuellen Grenzvermeidungskosten bestimmt werden. In Abbildung 2 sind das E_1 bzw. E_2 .

Das erfordert die Kenntnis der Grenzvermeidungskosten jedes einzelnen Emittenten. Eine solche Information aber ist in der Praxis nicht vorhanden. Somit ist ökonomische Effizienz bei der Auflage nicht zu erwarten.

2.3 Innovationsanreiz

Grundsätzlich werden Prozessinnovationen eingeführt, wenn sie kostensenkend wirken. Umwelttechnische Innovationen sind somit dann zu erwarten, wenn sie die Grenzvermeidungskosten reduzieren – die GVK-Kurve sich also wie in Abbildung 3 nach unten verlagert. Die schraffierte Fläche zeigt die Ersparnis an Vermeidungskosten aufgrund der betrachteten umwelttechnischen Innovation.

Je mehr die Kosten durch eine umwelttechnische Innovation gesenkt werden können, desto stärker ist der Anreiz, die Innovation durchzuführen.

Bei dem Instrument der Auflage wird die Emissionshöhe $\bar{E}_i$ ($i = 1, 2$) beibehalten werden, da sie zulässig ist: Eine darüber hinausgehende Reduktion würde Kosten verursachen, denen kein Nutzen für den Verursacher entgegensteht. Somit werden nur solche Innovationen durchgeführt, die es ermöglichen, den gegebenen Emissionsstandard kostengünstiger zu erreichen, nicht aber die Emissionen zu senken. Dies wäre anders, wenn ein Instrument eingesetzt würde, bei dem jede noch verbliebene Emissionseinheit zu Kosten für die Emittenten führt, denn dann hätten diese einen Anreiz, die verbliebenen Restemissionen zu reduzieren und damit würden auch Innovationen interessant, die eine Reduktion der Emissionen bewirken.

Befürchten Emittenten allerdings, dass eine Senkung der Vermeidungskosten den Staat zur Verschärfung des Standards veranlasst, können Auflagen sogar innovationshemmend wirken. Dies gilt insbesondere, wenn Altanlagen von der Verschärfung ganz oder vorübergehend ausgenommen werden (vgl. etwa Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft – TA Luft).

Für die Anwendung von Emissionsauflagen spricht somit ihre ökologische Treffsicherheit. Diese ist speziell bei hochtoxischen Schadstoffen von Bedeutung. Hinzu kommen der meistens relativ niedrige administrative Aufwand, sowie eine tendenziell höhere Akzeptanz in der Bevölkerung. Nicht zu erreichen ist dagegen Effizienz. Innovationen lohnen sich nur innerhalb gewisser Grenzen.

2.4 Zusammenfassung

Wie in allen Bereichen, in denen Maßnahmen ergriffen werden, um ein vorgegebenes Ziel zu erreichen, ob nun in einem Unternehmen oder in der Politik, sollten die zur Debatte ste-

henden Maßnahmen⁵ im Vorfeld mittels eindeutiger Kriterien bewertet werden (siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 3 und 4). Bei der Wahl umweltpolitischer Instrumente, die zum Ziel haben, ein bestimmtes Emissionsniveau zu erreichen, sind folgende Kriterien wesentlich: Die ökologische Treffsicherheit (wie genau wird das Ziel erreicht?), die ökonomische Effizienz (wird das Ziel zu minimalen gesellschaftlichen Kosten erreicht?) und der Innovationsanreiz (ist das Instrument geeignet, umwelttechnische Innovationen zu induzieren?). Welche Kriterien dabei besonderes Gewicht haben sollen, ist ebenfalls zu entscheiden (Sputek/Kulesa 2014). So etwa sollte bei sehr gefährlichen Schadstoffen die ökologische Treffsicherheit ein hohes Gewicht haben. Darüber hinaus können je nach Zielrichtung weitere Kriterien herangezogen werden, wie etwa die Wirkungsgeschwindigkeit, falls akuter Handlungsbedarf bestehen sollte.

3. Gesamtwirtschaftliche Nachhaltigkeitsindikatoren: Die Messung von Nachhaltigkeit an zwei Beispielen der deutschen amtlichen Statistik

Die auf politischer Ebene angestoßenen Entwicklungen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im individuellen und politischen Handeln werfen die Frage nach der geeigneten statistischen Messung dieser Aspekte auf. Politische Strategien für Nachhaltigkeit brauchen eine empirische Basis und geeignete Kennziffern, die die Erfolge und Misserfolge auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Lebensweise aufzeigen. Hier wird häufig der Wunsch nach einem umfassenden, leicht zu interpretierenden Indikator geäußert – ähnlich wie das Bruttoinlandsprodukt (BIP), das die gesamte Marktproduktion eines Landes misst. Die klassische volkswirtschaftliche Gesamtrechnung kann zwar einige Bereiche der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit abdecken, wie beispielsweise die Messung der Investitionsquote oder der Staatsverschuldung. Sie vernachlässigt jedoch die sozial-demografischen und ökologischen Säulen der Nachhaltigkeit (Enquete 2013 sowie Stiglitz-Sen-Fitoussi Kommission 2009).

Wie aber lässt sich der Grad der Nachhaltigkeit einer Volkswirtschaft vernünftig messen? In der deutschen amtlichen Statistik existieren mit dem Indikatorensystem der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung und der umweltökonomischen Gesamtrechnung (UGR) zwei unterschiedliche Herangehensweisen. Beide Ansätze werden im Folgenden exemplarisch vorgestellt und als Grundlage für die Diskussion der Erfolge und Probleme bei der Messung von Nachhaltigkeit verwendet.

5 Hier wurde lediglich die Emissionsauflage betrachtet. Weitere umweltpolitische Instrumente sind etwa Emissionsabgaben oder Emissionszertifikate. Auch die jeweils betrachteten alternativen Instrumente sollten nach den gleichen Kriterien beurteilt werden, um das geeignete Instrument zu finden.

3.1 Indikatorensysteme zur Messung von Nachhaltigkeit

Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung (Bundesregierung 2002) wie auch die europäische Nachhaltigkeitsstrategie der Europäischen Kommission (Eurostat 2011) werden von einem System aus Nachhaltigkeitsindikatoren statistisch begleitet. Indikatorensysteme sammeln und aggregieren aus – meist bereits vorhandenen – Basisdaten geeignete Kennziffern, um einen bestimmten Aspekt der Nachhaltigkeit zu beleuchten. Häufig sind sie mit einem Zielwert verknüpft und geben somit Aufschluss über den Zielerreichungsgrad eines bestimmten wirtschaftspolitischen Aspekts (Seibel 2005).

Die Auswahl geeigneter Indikatoren ist dabei nicht trivial. Der deutsche Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR) in Zusammenarbeit mit seinem französischen Counterpart weist in seiner Stellungnahme zur Stiglitz-Sen-Fitoussi Kommission (2009) darauf hin, dass die drei Faktoren Relevanz, Konsistenz und Messbarkeit gegeben sein sollten (SVR 2010, S. 13). Ein Indikator ist dann relevant, wenn er die Änderungen im Niveau eines Nachhaltigkeitsaspekts angemessen erfassen kann. Beispielsweise enthält die Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung als Ziel den Erhalt der Artenvielfalt. Wie aber soll diese Größe adäquat gemessen werden? Der letztendlich verwendete Ansatz besteht in der Messung des Vogelbestands in verschiedenen Landschaftstypen. Einerseits mag die Beschränkung auf Vögel problematisch sein, andererseits aber weist die Vogelvielfalt durch ihre Einbindung in das Ökosystem auch auf die Qualität der Lebensbedingungen anderer Arten hin (Gregory et al. 2005). Hier kommt das zweite Kriterium der Konsistenz ins Spiel. Konsistente Indikatoren sind in Übereinstimmung mit theoretischen Überlegungen. Ist davon auszugehen, dass die Vielfalt des Vogelbestands eng korreliert ist mit der generellen Artenvielfalt einer Region oder eines Landschaftstyps, stellt sie einen konsistenten Indikator dar. In der Praxis spielt natürlich auch die Messbarkeit eine große Rolle. Messbarkeit bedeutet, dass die Indikatoren beobachtet und rechtlich erlaubt erhoben werden können. Die Konzentration auf die Vogelbeobachtung erleichtert die Messung und erhöht die Vergleichbarkeit über Regionen und Zeit. Neben der Diskussion dieser grundlegenden Kriterien für einen guten Indikator weist der SVR zur Begutachtung der wirtschaftlichen Entwicklung auch darauf hin, dass in der Praxis die Kosten der Einrichtung und der Pflege der Statistik für die Entscheidung über die Auswahl geeigneter Indikatoren eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielen dürften.

Bei der Auswahl der Indikatoren besteht zudem ein Zielkonflikt zwischen Genauigkeit und Vermittelbarkeit. Während Genauigkeit eine Vielzahl möglichst detaillierter Datenreihen erfordert, verlangt Vermittelbarkeit die Konzentration auf eine klare Botschaft mit möglichst wenigen Kennziffern. Um beiden Aspekten gerecht zu werden, sind Indikatorensysteme häufig

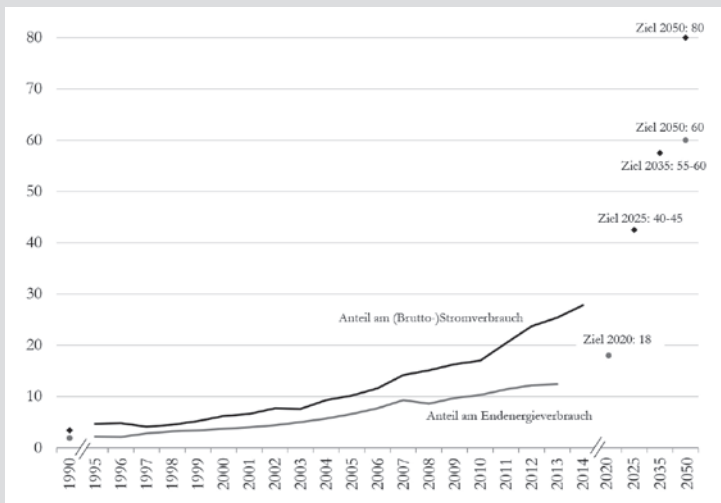


Abb. 4: Anteil erneuerbarer Energien am Energieverbrauch (Angaben in Prozent), Quelle: Statistisches Bundesamt 2014a, S. 16

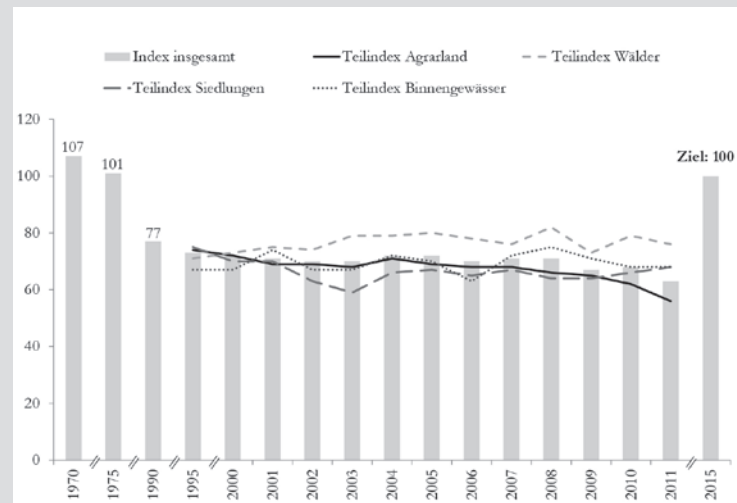


Abb. 5: Artenvielfalt und Landschaftsqualität (Index 2015 = 100), Quelle: Statistisches Bundesamt 2014a, S. 12

hierarchisch in Form einer Pyramide aufgebaut. So verwendet die europäische Nachhaltigkeitsstrategie zwölf Leitindikatoren, die die Hauptbereiche der Strategie schlaglichtartig beleuchten. Beispielsweise wird für die Messung von nachhaltigem Konsum und Produktion der Leitindikator der Rohstoffproduktivität verwendet. Rohstoffproduktivität misst wie viel BIP je Tonne Primärmaterial erwirtschaftet wird (Eurostat 2011). Zu jedem Leitindikator existieren in zweiter Ebene weitere Kennziffern, die jeweils Sub-Themen für interessierte Nutzer ausführlicher behandeln. Im Bereich von nachhaltigem Konsum und Produktion sind dies etwa Statistiken zu Schadstoffemissionen oder Konsummustern wie dem Besitz von Autos. Auf der dritten Ebene sind weitere Datenreihen zu Spezialthemen enthalten. Insgesamt enthält die europäische Datenpyramide rund 100 verschiedene Kennziffern (Seibel 2005).

Auch die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie ist pyramidenförmig aufgebaut und wählt aus einer Vielzahl von Basisdaten Leitindikatoren aus. Die vier Hauptthemen der Strategie – Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, Sozialer Zusammenhalt und Internationale Verantwortung – sollen mit „21 Indikatoren für das 21. Jahrhundert“ erfasst werden. Allerdings ist die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie klar weniger hierarchisch aufgebaut als die europäische. So gehören zum Leitindikator „Ressourcenschonung“ gleichberechtigt die drei Kennziffern: Energieproduktivität, Primärenergieverbrauch und Rohstoffproduktivität (Statistisches Bundesamt 2014a).

Die Enquete Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ (Enquete 2013) stellt in ihrem Schlussbericht ein weiteres hierarchisches Indikatorensystem zur Messung gesamtgesell-

schaftlicher Wohlfahrt mit zehn Leitindikatoren vor. Diese W³-Wohlfahrtsindikatoren könnten die Bausteine für ein aggregiertes Wohlfahrtsmaß bilden. Das zentrale Problem bei der Aggregation einzelner Indikatoren ist allerdings die adäquate Gewichtung. Die Enquete-Kommission schlägt daher die Einrichtung einer Webseite vor, auf der die einzelnen Indikatoren vorgestellt werden. Nach Vorbild des OECD-Better-Life-Index⁶ könnten dann die Benutzer eine subjektive Gewichtung vornehmen und so ihren individuellen Wohlfahrtsindex erstellen.

Allgemein haben Indikatoren den Vorteil, dass sie für einen bestimmten Aspekt der Nachhaltigkeit meist recht aktuell Informationen liefern, die von den Medien gut verarbeitet werden können. Sie geben auf einen Blick die Entwicklung und meist auch den Zielerreichungsgrad zu einem bestimmten Thema an. Der deutsche Indikatorenbericht ergänzt die Grafiken zusätzlich mit Wettersymbolen. Eine Sonne deutet eine positive, Gewitterwolken eine negative Entwicklung an. So können auf einen Blick „Erfolgsmodelle“ und „Sorgenkinder“ identifiziert werden. Der Nachteil der Indikatorensysteme ist allerdings, dass sie zwar einen Blick auf den Status Quo verschiedener Themen geben, aber Verknüpfungen zwischen den einzelnen Aspekten der Nachhaltigkeit nicht berücksichtigen. Querverbindungen und daraus möglicherweise entstehende Zielkonflikte werden nicht aufgezeigt. So könnte zwischen dem Ziel der Artenvielfalt und dem Anteil erneuerbarer Energien am Energieverbrauch ein Zielkonflikt bestehen, wie Abbildung 4 und 5 nahe legen.

6 <http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/>

3.2 Die UGR: Ansatz auf Basis der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung

Um Querverbindungen und mögliche Zielkonflikte messbar zu machen, benötigt man eher eine theoriebasierte Vorgehensweise. Zumindest für die ökologische Säule der Nachhaltigkeit greift die UGR des Statistischen Bundesamtes diesen Ansatz auf. Sie ist als Satellitensystem zur Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (VGR) aufgebaut und behandelt den umweltökonomischen Aspekt der Nachhaltigkeit. In ihrem Aufbau und ihrer Untergliederung ist die UGR mit der VGR kompatibel (Seibel 2005). Sie basiert auf dem von der UN entwickelten, internationalen Standard „System of Integrated Environmental and Economic Accounting“ von 2012. Die UGR ist zum einen ein eigenes System zur Messung ökologischer Nachhaltigkeit. Zum anderen bildet sie auch teilweise die Basis für die ökologischen Aspekte des Indikatorensystems der Nachhaltigkeitsstrategie.

Der grundlegende Gedanke im Aufbau der UGR ist ein kapitalbasierter Ansatz. Es soll der Verbrauch und der Bestand an „Naturkapital“ eines Landes gemessen werden. Damit wird der Produktionsansatz der VGR im Prinzip um den Faktor Naturkapital erweitert. Zum Naturkapital zählen beispielsweise Rohstoffe, Wasser oder verfügbares Land. Die Verzahnung mit der Wirtschaft entsteht dadurch, dass das Naturkapital von der Wirtschaft wie andere Inputs genutzt wird oder als Depot für Abfallstoffe verwendet wird. Ähnlich wie bei wirtschaftlichem Kapital unterliegt das Naturkapital einer Abnutzung durch Verbrauch von Ressourcen oder einer Qualitätsveränderung, z.B. durch Luftverschmutzung. Dieser Abnutzung soll die Umweltpolitik durch geeignete Maßnahmen entgegenwirken. Die UGR greift dabei den von der OECD entwickelten Pressure-State-Response Ansatz auf. „Pressure“ sind die Umweltbelastungen, die zu einer Veränderung des „State“, des Naturkapitals führen. „Response“ sind die daraufhin ergriffenen Umweltschutzmaßnahmen (Statistisches Bundesamt 2014b).

Die für die VGR typische Unterteilung in Entstehung und Verwendung erlaubt den Blick auf die Nutzung ökologischer Ressourcen aus zwei Blickwinkeln. Innerhalb der Verwendungsrechnung wird zusätzlich zwischen direktem und indirektem Verbrauch von Umweltkapital unterschieden. Beispielsweise entsteht für den Sektor der privaten Haushalte ein direkter Verbrauch durch Tanken oder Heizen. Der indirekte Verbrauch misst dagegen den Umfang der für die Produktion der Konsumgüter genutzten natürlichen Ressourcen. So z.B. den Energieverbrauch, der durch die Produktion von Weingläsern oder den Konsum von Flugreisen entsteht (Statistisches Bundesamt 2014b).

Die Idee des Naturkapitals als knappe Ressource im Produktionsprozess, deren Veränderung durch Nettoinvestitionen gemessen werden kann, hat den großen Vorteil, dass sich die Messung von ökologischer Nachhaltigkeit theoretisch leicht in

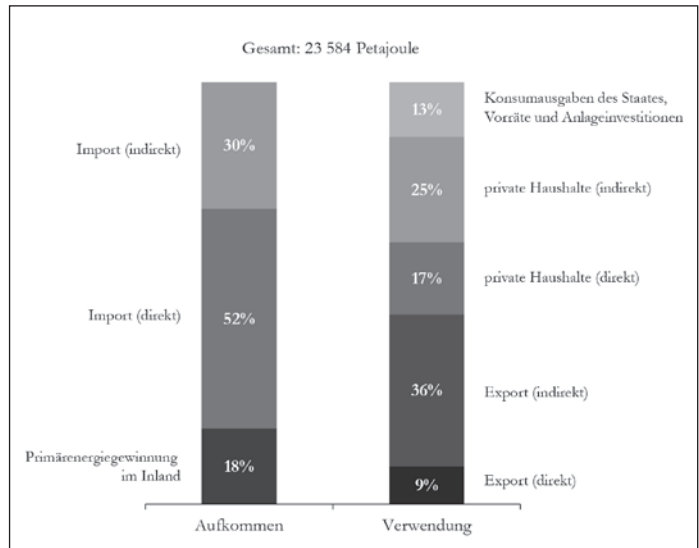


Abb. 6: Aufkommen und Verwendung von Primärenergie 2010

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Statistisches Bundesamt 2014b, S. 51

das bereits gut ausgebaute Konzept der VGR integrieren lässt. Es scheint damit nur ein kleiner Schritt zur Messung eines Ökoinlandsprodukts, das zumindest ökologische Nachhaltigkeit in der Messung des Wirtschaftswachstums berücksichtigt. In der Praxis ist jedoch eine Reihe von Schwierigkeiten zu überwinden. Zunächst einmal stellt sich die Frage, wie der Bestand von Naturkapital angemessen erfasst werden kann. In der UGR wird die Veränderung des Naturzustands derzeit nur sehr eingeschränkt durch die Veränderung von Siedlungs- und Verkehrsflächen ohne sektorale Zuordnung erfasst. Ein weiteres Problem ist die oft fehlende Marktbewertung natürlicher Ressourcen, so dass sich nur schwer monetäre Größen über deren Verbrauch erfassen lassen. Tatsächlich misst die UGR den Verbrauch natürlicher Ressourcen weitgehend in physikalischen Größen. Lediglich die Ausgaben für Umweltschutzmaßnahmen und die Einnahmen aus Umweltsteuern sind monetäre Größen, die aber nicht zwingend die Effizienz der dahinterstehenden umweltpolitischen Maßnahme erfassen müssen. Aufgrund dieser Messprobleme kann die amtliche Statistik derzeit noch keine Aggregation von Bestand, Verbrauch und Investitionen bezüglich des Naturkapitals erfassen.

3.3 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die statistische Erfassung von Nachhaltigkeit und ihre Einbindung in die Messung des Wirtschaftswachstums die Statistik vor große Herausforderungen stellt. In den letzten Jahren wurden verstärkt Anstrengungen unternommen, um die bestehenden Statistiken auszubauen und auch international zu harmonisieren. Zwar existieren bereits vielversprechende Ansätze, es ist jedoch noch ein weiter Weg bis zu einem integrativen System, das die wichtigsten Nachhaltigkeitsaspekte vollständig erfasst und miteinander verbindet.

4. Magische Vielecke der Wirtschaftspolitik

4.1 Gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht

Der Begriff des „magischen Vierecks der Wirtschaftspolitik“ stammt aus den frühen 1950er Jahren und ist z.B. im angelsächsischen Sprachgebrauch weitestgehend unbekannt. Der deutsche Begriff ist ein Synonym für gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht und bezieht sich auf die Ziele der makroökonomischen Stabilitätspolitik. Somit ist die gängige Bezeichnung „magisches Viereck der Wirtschaftspolitik“ ein wenig missverständlich, denn für die Wirtschaftspolitik als Ganzes ist nach mehrheitlicher Auffassung die makroökonomische Stabilität nur ein Hauptziel unter mehreren.

Das Ziel des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts wird in Deutschland sogar in der Verfassung erwähnt (Art. 109 Abs. 2 Grundgesetz) und wird im „Stabilitätsgesetz“ erläutert. § 1 StabG lautet:

„Bund und Länder haben bei ihren wirtschafts- und finanzpolitischen Maßnahmen die Erfordernisse des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts zu beachten. Die Maßnahmen sind so zu treffen, daß sie im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung gleichzeitig zur Stabilität des Preisniveaus, zu einem hohen Beschäftigungsstand und außenwirtschaftlichem Gleichgewicht bei stetigem und angemessenem Wirtschaftswachstum beitragen.“

Das magische Viereck der Wirtschaftspolitik hält sich nicht nur seit etwa einem halben Jahrhundert in den Curricula wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, sondern ist auch fast allen bekannt, die eine kaufmännische Ausbildung erhalten bzw. Handels- oder Wirtschaftsschulen besucht haben. Während sich gesamtwirtschaftliches Gleichgewicht im theoretischen Modell vergleichsweise einfach erklären und vor allem definieren lässt, ist dies in der Praxis ungleich schwieriger. Zu den Herausforderungen zählt, dass geeignete Zielerreichungsindikatoren formuliert und ihre jeweiligen Werte empirisch erhoben werden müssen. Hinzu kommt, dass sich die Ziele (insbesondere außenwirtschaftliches Gleichgewicht) in der komplexen Realität als unklar und viel sperriger erweisen, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Außerdem herrschen verschiedene Auffassungen darüber, bei welchen Indikatorwerten von Zielerreichung gesprochen werden bzw. ob dies überhaupt allgemein beantwortet werden kann. Dafür ist es u.a. notwendig, die Begründungen für das Ziel zu kennen und sich mit diesen kritisch auseinanderzusetzen. Dabei vermischt sich Normatives mit Positivem. Schließlich entspringt die Verwendung des Adjektivs „magisch“ dem Umstand, dass zwischen den Zielen nicht nur interdependente Beziehungen bestehen, sondern dass diese teils konkurrieren: Folglich können nie alle Ziele gleichzeitig erreicht werden; das wäre „Magie“. Für die wirtschaftspolitische Praxis bedeutet dies, dass Kompromisse eingegangen werden müssen. Anders gewendet: Die

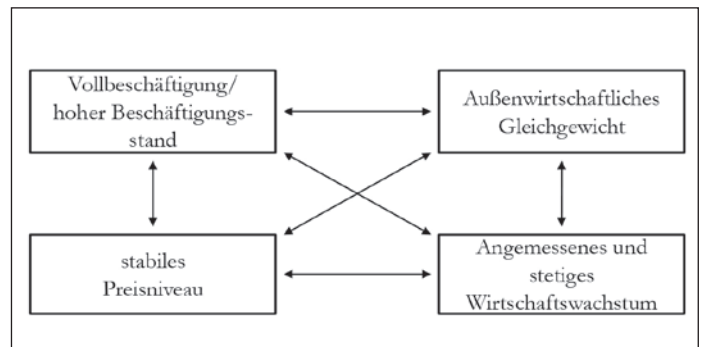


Abb. 7: Magisches Viereck der Wirtschaftspolitik

Politik kann und soll keinen jeweils idealen Zielwert anstreben, sondern muss bescheidenere, aber dennoch ehrgeizige Zielerreichungswerte formulieren.

Die Fragen werden im Folgenden am Beispiel des Ziels „hoher Beschäftigungsstand/Vollbeschäftigung des Produktionsfaktors Arbeit“ konkretisiert:

- Unter Kenntnis der gesamtwirtschaftlichen, individualökonomischen und -psychologischen Begründungen für Vollbeschäftigung einschließlich ihrer eigenen Bewertung und Gewichtung, was ist unter Vollbeschäftigung der Arbeit zu verstehen?
- Wie sähe der geeignete Beschäftigungsindikator aus? Was verbirgt sich hinter den verfügbaren Indikatoren und welche sollen herangezogen werden: die Quote der Erwerbstätigen, der Erwerbslosen, der Arbeitslosen, der Unterbeschäftigten, der Unterbeschäftigung, der offenen Stellen zu Arbeitslosen usw.?
- Ab welchem Wert der gewählten Indikatoren bzw. innerhalb welchen Intervalls herrscht „Vollbeschäftigung“? Für Deutschland reichen z.B. die Angaben über die Vollbeschäftigungs-Arbeitslosenquote, die in der Literatur zu finden sind, von 2–3 Prozent über 3–5 Prozent bis hin zu 7–8 Prozent.
- Sind Abstriche vom Ziel einer hohen Beschäftigung zu machen, wenn eine niedrige Arbeitslosigkeit zu steigenden Lohn- und Produktionskostenzuwächsen und damit zu höheren Inflationsraten führen kann? Wenn ja, wieviel Unterbeschäftigung sollte zugunsten der Preisniveaustabilität in Kauf genommen werden und umgekehrt?

4.2 Erweiterung des magischen Vierecks um Nachhaltigkeitsaspekte

4.2.1 Mit nachhaltigen Staatsfinanzen zum magischen Fünfeck

Zunächst einmal erachten vor allem Vertreter des mainstreams der VWL das magische Viereck als Voraussetzung für wirtschaft-

liche Nachhaltigkeit. Als fünftes Ziel wird seit den 1990ern häufig „nachhaltige Staatsfinanzen“ hinzugenommen. Mit finanzieller Nachhaltigkeit ist hier meist gemeint, dass weder die Staatsquote (Staatsausgaben/BIP), noch die Staatsverschuldung ausnehmend hoch ist (Enquete 2013, S. 65 ff. und 137 ff.). Dieses Nachhaltigkeitspostulat findet sich übrigens auch in den Konvergenzkriterien der EU von 1992 wieder: Zu den sogenannten Maastricht-Kriterien zählen ein Schuldenstand der öffentlichen Hand von maximal 60 Prozent und ein jährliches Haushaltsdefizit vom maximal 3 Prozent des BIP. Mit der neuen Schuldenbremse fand das Ziel solider Staatsfinanzen 2009 Eingang in die Bundesverfassung (Art. 109 Abs. 3 GG) und später in Landesverfassungen.

Greift man das Bild des Zauberscheibenmodells der Nachhaltigkeit (Abbildung 1 in Kapitel 1.2) auf, würde dieses mainstream-ökonomische Verständnis bedeuten, dass die vier bzw. fünf Ziele des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts ihren Platz als Scheiben in dem Wirtschaftskreis (rechts oben) hätten.

4.2.2 Wirtschaftliche Nachhaltigkeit als magisches Sechseck
Bemerkenswerterweise taucht in dem gerade erwähnten Schaubild von Diefenbacher et al. (1997) lediglich das Ziel der Preisniveaustabilität auf und nachhaltige Staatsfinanzen werden mit „gesunder Struktur öffentlicher Haushalte“ übersetzt. Hingegen ist Vollbeschäftigung durch „gerechte Verteilung der Arbeit“ ersetzt worden, außenwirtschaftliches Gleichgewicht durch „möglichst hoher regionaler Selbstversorgungsgrad“ sowie Wirtschaftswachstum durch „angemessener privater Verbrauch und ausgeglichene Wirtschaftsstruktur“.

Diese weitgehende Abkehr vom traditionellen Verständnis des magischen Vierecks ist charakteristisch für Ansätze der Postwachstumsökonomie: Da ökologische Nachhaltigkeit (siehe Kapitel 1.2) mit fortwährendem Wirtschaftswachstum nicht vereinbar sei, sollte Wachstum auch nicht Ziel der Wirtschaftspolitik sein. Die Erreichung eines angemessenen Pro-Kopf-Verbrauchs mag in wirtschaftlich ärmeren Ländern zwar Wirtschaftswachstum voraussetzen. Umso wichtiger ist es, dass die von Hochinkommensländern zu verantwortenden Umweltbelastungen (Treibhausgasemissionen, ökologischer Fußabdruck etc.) stark zurückgefahren werden, wozu es einer Abwendung vom Wachstumsziel hin zur Suffizienz bedürfe. Null- oder Minuswachstum der gesamtwirtschaftlichen Produktion impliziert – zumindest bei steigender Effizienz –, dass Vollbeschäftigung im klassischen Sinne nicht erreicht werden kann. Somit ist es nicht überraschend, dass das Beschäftigungsziel einer postwachstumsökonomischen Wirtschaftspolitik nicht Vollbeschäftigung lauten kann, sondern z.B. „gerechte Verteilung der Arbeit“.

Die Postwachstumsökonomie (Paech 2012) wendet sich somit explizit gegen den Ansatz der neoklassisch orientierten Umweltökonomie.

4.2.3 Umweltökonomische Erweiterung des magischen Vierecks

Die Grundsätze der marktorientierten Umweltökonomie fußen ganz wesentlich auf Werken der englischen Ökonomen Pigou (1877–1959) und Coase (1910–2013). Die Pigou-Steuer und das Coase-Theorem zählen noch heute zu den Grundlagen mikroökonomischer Lehre. Umweltschäden bzw. -belastungen werden hierbei zuvorderst als externe Kosten erachtet, welche durch eine effektive Internalisierung auf ein Niveau gebracht werden können, das sowohl ökologischer als auch ökonomischer Nachhaltigkeit entspricht. Die Politik soll diese Internalisierung herbeiführen, indem sie sich der Instrumente bedient, die ökologisch treffsicher, ökonomisch effizient und innovationsfördernd sind (siehe Kapitel 2).

Durch eine kluge Umweltschutzpolitik lassen sich etwaige Zielkonflikte des Umweltschutzes mit beschäftigungs- und wachstumspolitischen Zielen zwar nicht gänzlich vermeiden, aber deutlich reduzieren. Zudem werden die ebenfalls positiven Zielbeziehungen zwischen effizientem, innovationsförderndem Umweltschutz und Wirtschaftswachstum/Beschäftigung hervorgehoben. Ergebnis ist die Erweiterung des magischen Vierecks der Wirtschaftspolitik um das Ziel des Umweltschutzes (Fünfeck) – gegebenenfalls noch ergänzt um das Ziel nachhaltiger Staatsfinanzen (Sechseck).

Im Gegensatz zum Zauberscheibenmodell wird ökologische Nachhaltigkeit nicht als eigene Sphäre (Umweltkreis in Abbildung 1, Kapitel 1.2) dargestellt, sondern (auch) als ein Hauptziel der Wirtschaftspolitik.

4.2.4 Magisches Sechseck der Wirtschaftspolitik

Zusätzlich zur Erhaltung oder zum Schutz der Umwelt liegt es nahe, auch die soziale Nachhaltigkeitssäule in das magische Viereck zu integrieren. Dies mündet in das mittlerweile auch in Lehr- und Schulbüchern weitverbreitete magische Sechseck der Wirtschaftspolitik (Fredebeul-Krein 2014, S. 37). (Es würde zum Siebeneck, soweit nachhaltige Staatsfinanzen als eigenständiges Ziel gezählt werden.)

Dabei ist zu berücksichtigen, dass verschiedene Aspekte sozialer Nachhaltigkeit im traditionellen magischen Viereck der Wirtschaftspolitik bereits implizit enthalten sind:

- Soweit eine hohe Beschäftigung der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital sowie ein angemessen hohes und stetiges Wirtschaftswachstum erzielt wird, ist dies ein Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit: Menschen, die von ihrer Arbeit leben und deren Angehörige, haben ein Einkommen ebenso wie die Haushalte, deren Einkommen vorwiegend aus Kapitaleinkommen stammt. Der Teil der Haushalte, für die beide Einkommensarten wichtig sind, wäre ebenfalls materiell versorgt.
- Wirtschaftswachstum ermöglicht eine Steigerung der materiellen Versorgung (soweit das im Zuge des Produktionsprozesses geschaffene Einkommen im Inland bleibt) und steigert

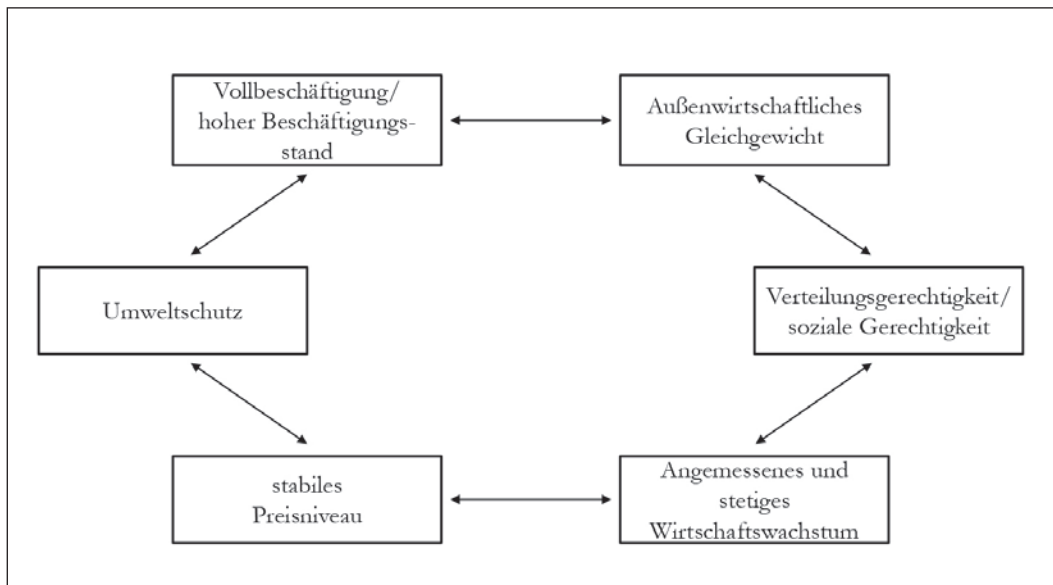


Abb. 8: Magisches Sechseck der Wirtschaftspolitik

das Volkseinkommen. Wächst die Bevölkerung, ist durch die Angemessenheit des angestrebten Wachstums klargestellt, dass das reale Wirtschaftswachstum mindestens so hoch wie das Bevölkerungswachstum sein sollte.

Allerdings vernachlässigt das traditionelle Wachstumsziel die Verteilung des Einkommens und des Vermögens. Bei ungleicher Ausgangsverteilung sind entsprechend auch die Startchancen ungleich verteilt, womit die Gefahr besteht, dass sich bei einem Anstieg der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung die Kluft zwischen den Einkommensgruppen noch verschärft. Hinzu kommt eine Ungleichverteilung von gesellschaftlicher bzw. politischer Macht, die ebenfalls ungerechte Einkommens- und Vermögensverhältnisse hervorrufen und verstärken kann (Enquete 2013, S. 175 ff.). Die in den 1970 bis 1990er Jahren verbreitete entwicklungsökonomische Hypothese, dass Wirtschaftswachstum quasi automatisch zu den Einkommensschwachen durchsickert (trickle down-Hypothese), ist empirisch nur sehr eingeschränkt belegbar. So hat Armut im Wesentlichen nur in den (Entwicklungs-)Ländern spürbar abgenommen, in denen eine erfolgreiche Wachstumspolitik von erheblichen bildungspolitischen Anstrengungen und sozialen Reformen begleitet wurde.

Diese Erkenntnis findet sich bereits in der wirtschaftspolitischen Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft, das seine Wurzeln im wirtschaftlichen Neoliberalismus hat und kurz nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelt wurde: Vollbeschäftigung, Wirtschaftswachstum und Geldwertstabilität sind demnach notwendige Voraussetzungen für die Bewältigung der Sozialen Frage und für einen „Wohlstand für alle“ (Erhard 1957), aber nicht hinreichend. Vielmehr ist der Staat gefordert, die Einkommensverteilung durch unmittelbare Maßnahmen (z.B. Sozialleistungen, progressiven Einkommensteuertarif) oder mittelbare Maßnahmen (z.B. in den Bereichen öffentliche Güter, Bildung,

Gesundheit) zu ändern. Ziel dessen ist eine bedarfsgerechtere Verteilung bzw. Chancengerechtigkeit.

4.3 Zusammenfassung

Das traditionelle magische Viereck der Wirtschaftspolitik ist eine Umschreibung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts, das gegebenenfalls einen Teil wirtschaftlicher Nachhaltigkeit ausmacht. Um zu einem magischen Vieleck der nachhaltigen Wirtschaftspolitik zu gelangen, müssten außer nachhaltigen Staatsfinanzen auch mikro- und mesoökonomische Ziele hinzugenommen werden.

Solche Ansätze finden sich in der Postwachstumsökonomie, die jedoch aufgrund der Annahme, dass Wachstum mit ökologischer Nachhaltigkeit unvereinbar ist, zu einer grundsätzlich anderen Definition von gesamtwirtschaftlichem Gleichgewicht gelangt.

Das heute häufig verwendete Bild des magischen Sechsecks der Wirtschaftspolitik versucht, das viergliedrige Ziel des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts um Dimensionen ökologischer Nachhaltigkeit (Umweltschutz) und sozialer Nachhaltigkeit (gerechte Einkommensverteilung bzw. soziale Gerechtigkeit) zu erweitern. Das ist zum einen positiv zu bewerten, da somit verdeutlicht wird, dass makroökonomische Stabilität nicht alles ist, sondern der Makropolitik soziale und ökologische Grenzen gesetzt sind. Allerdings vernachlässigt dieses Bild, dass es neben makroökonomischer Stabilität noch der Erreichung anderer wirtschaftspolitischer Ziele bedarf, um von wirtschaftlicher Nachhaltigkeit sprechen zu können. Vor allem aber kann das Bild durch die Integration sozialer und ökologischer Ziele als magisches Sechseck nachhaltiger Entwicklung missverstanden werden, womit wesentliche Aspekte nachhaltiger Entwicklung „unter den Tisch fallen“ würden.

LITERATUR

BMU (Hrsg.) (2012): Memorandum für eine Green Economy, eine gemeinsame Initiative des BDI und BMU, Berlin.

BMUB (2015): <http://www.bmub.bund.de/themen/luft-laerm-verkehr/luftreinhaltung/kurzinfo/#c20616>, Abruf 25.05.2015.

Brundtland-Report (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, New York.

Bundesregierung (2002): Perspektiven für Deutschland, Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung.

Diefenbacher, H., Karcher, H., Stahmer, C., Teichert, V. (1997): Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung im regionalen Bereich. Ein System von ökologischen, ökonomischen und sozialen Indikatoren. Texte und Materialien, Reihe A, Nr. 42, Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft, Heidelberg.

Enquete (2013): Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Wohlstand, Wachstum, Lebensqualität, Abschlussbericht, Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn (Bundestagsdrucksache 17/13330).

Erhard, L. (1957): Wohlstand für Alle, Düsseldorf.

Eurostat (2011): Sustainable Development in the European Union, 2011 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy.

Fredebeul-Krein, M., Koch, W. A. S., Kulesa, M., Sputeck, A. (2014): Grundlagen der Wirtschaftspolitik, 4. Aufl., Konstanz, München.

Gregory, R. D., van Strien, A., Vorisek, P., Meyling, A. W. G., Noble, D. G., Foppen, R. P. B., Gibbons D. W. (2005): Developing Indicators for European Birds, Philosophical Transactions of the Royal Society, 360, S. 269–288.

Hensel, C. (2015): Corporate Social Responsibility (CSR) in Theorie, Praxis und Lehre, in: Update Heft 21, S. 5–10.

Jensen, A., Scheub, U. (2014): Glücksökonomie, München.

Kulesa, M. (2003): Ökonomische Effizienz als Prinzip der Umweltpolitik. Möglichkeiten und Grenzen am Beispiel des internationalen Klimaschutzes, in: Cansier, D., Dworog, E., Kirsch, S. (Hrsg.): Herausforderung Umwelt, Marburg, S. 155–189.

Paech, N. (2012): Befreiung vom Überfluss: Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie, München.

Seibel, S. (2005): Nutzung von Daten der Umweltökonomischen Gesamtrechnungen für die Berichterstattung und Analyse im Rahmen der Nachhaltigkeits-Strategie, UGR-Online-Publikation, Statistisches Bundesamt.

Sputeck, A., Kulesa, M. (2014): Instrumente der Umweltpolitik, in: Wirtschaftsstudium (Wisu), Nr. 2, S. 220–229.

Statistisches Bundesamt (2014a): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, Indikatorenbericht 2014, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2014b): Umweltnutzung und Wirtschaft, Bericht zu den Umweltökonomischen Gesamtrechnungen, Wiesbaden.

Stiglitz-Sen-Fitoussi Kommission (2009): Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.

SVR (2010): Wirtschaftsleistung, Lebensqualität und Nachhaltigkeit: Ein umfassendes Indikatorensystem, Expertise im Auftrag des Deutsch-Französischen Ministerrates, Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und Conseil d'Analyse économique.

UNEP (2011): Green Economy Report, Towards a Green Economy, United National Environmental Programme, Nairobi, New York.

United Nations Global Compact (2013): Global Corporate Sustainability Report.

World Happiness Report (2015): Sustainable Development Solutions Network, A Global Initiative for the United Nations, New York.

WERTSCHÄTZUNG SCHAFFT WERTSCHÖPFUNG

Gangolf Neubach

1. Ein aktuelles Thema

Der Begriff Wertschätzung ist inzwischen aus dem Bereich Personalplanung nicht mehr wegzudenken. Er wird als Basis und als notwendige Voraussetzung zur Bewältigung der Herausforderungen der Zukunft, wie Fachkräftemangel und demografischer Wandel, betrachtet.

Das stellt eine Führungskraft vor eine Aufgabe, die für viele als Widerspruch erscheint. Auf der einen Seite muss sie hohe Ziele erreichen, diese an ihre Mitarbeiter weiterleiten und von ihnen fordern. Auf der anderen Seite verlangt man von der Führungskraft, wertschätzend zu führen, denn wertgeschätzte Mitarbeiter sind motiviert und bereit, sich mehr für das Unternehmen einzusetzen. Wie sollen die Führungskräfte diesen Spagat zwischen konkreter, direkter Führung und wohlwollendem Verständnis meistern? Wie schwer dieser Spagat vielen Führungskräften fällt, zeigt die Umfrage „Anerkennungskultur in unserer Wirtschaft“: Während über 81 Prozent der Führungskräfte überzeugt sind, häufig Anerkennung auszusprechen, antworten 67 Prozent der Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung, nie oder nur selten Anerkennung zu erhalten (Kraftwerk Anerkennung OG 2013).

Es gibt zahlreiche Informationsquellen zum Thema Anerkennung, Lob und Wertschätzung. Die Tipps sind hilfreich und beginnen bei der persönlichen Anrede mit dem Namen bis hin zum interessierten Nachfragen. Sehr weit verbreitet sind jene Tipps, die helfen, wenn die Chemie auf der Beziehungsebene stimmt, nämlich dann, wenn Sympathie vorhanden ist und die Überzeugung mitspielt, dass die andere Person „OK“ ist und zusammen eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann. Das Blatt wendet sich, wenn die andere Person aus eigener Sicht nur noch Fehler macht oder wenn gegenseitige Abneigung oder ein schwelender Konflikt die Beziehung belasten. Es ist menschlich, dass genau dann Ärger, Wut oder sogar Abneigung überhandnehmen und eine Wertschätzung nahezu unmöglich machen. Solche Momente sind uns allen bekannt: Die andere Person wird schnell bewertet, und zwar mit einer negativen Tendenz. Das selektive Wahrnehmen führt dann dazu, dass nur noch das Negative gesehen wird. Selbst eine positive innere Haltung kann kaum mehr gewahrt werden, wenn die Führungskraft davon überzeugt ist, dass ihr Mitarbeiter



Dipl.-Ing. (BA) Gangolf Neubach ist selbstständiger Unternehmensberater, Trainer und zertifizierter Coach mit dem Schwerpunkt „Wertschätzung schafft Wertschöpfung“. Er war zuvor in unterschiedlichen Funktionen in einem internationalen IT-Unternehmen tätig – zuletzt als Coach, Trainer und Führungskraft in der Ausbildung und der Führungskräfteentwicklung.

E-Mail: gn@gangolf-neubach.de

noch nicht einmal die Aufgaben, die im Arbeitsvertrag stehen, zufriedenstellend erfüllt.

Genau dann brechen alle diese Ratschläge zum Thema Wertschätzung wie ein Kartenhaus zusammen. Denn sie haben einen Beigeschmack – den der Nettigkeit. Und wenn einer in meinen Augen Fehler macht und dadurch meine Ziele und somit meine Boni verspielt – dann hören die Nettigkeiten auf. Dann muss durchgegriffen werden. Wie kann man diesen Widerspruch auflösen?

2. Die Differenzierung zwischen Lob und Wertschätzung

Es beginnt mit der Differenzierung der Begriffe, die oft in einem Atemzug genannt werden: Anerkennung, Lob, Wertschätzung. Anerkennung ist der Überbegriff und beinhaltet Loben und Wertschätzen (vgl. Abbildung 1). Das Entscheidende ist der Unterschied zwischen beiden (Mourier, M. 2012). Wer heute wertschätzend führen will – gerade dann, wenn es nicht so gut läuft – muss den Unterschied kennen und wissen, was von beiden wann eingesetzt werden soll.



Abb. 1: Differenzierung der Begriffe

Loben	Wertschätzen
Handlungs-Ebene	Seins-Ebene
Was wir machen. • Handlung • Fähigkeiten • Beobachtbar	Was wir sind. • Sein / Wesen • Eigenschaften • Ableitbar
Sie machen ...	Sie sind ...

Abb. 2: Anerkennung auf zwei Ebenen

2.1 Lob

Beginnen wir mit dem Lob. „Nichts gesagt, ist genug gelobt!“, das ist eine in Deutschland verbreitete Einstellung. Sie ist ein Todesurteil für jede wertschätzende Beziehung. Aber was genau ist Loben?

Lob setzen wir ein, wenn wir eine Handlung anerkennen wollen. Lob bezieht sich auf das, was der Mensch macht. Diese Handlung ist beobachtbar und lässt sich zeitlich und räumlich eingrenzen, und damit ist sie für beide Beteiligte nachvollziehbar. Für das Loben gilt zudem, dass ein Lob gewisse Elemente enthalten sollte: Ein wirkungsvolles Lob unterliegt der ZEK-Regel – zeitnah, ehrlich, konkret. Je geringer der zeitliche Abstand ist, desto wirkungsvoller. Ebenso muss ein Lob ehrlich und aufrichtig gemeint sein. Wir Menschen sind bewusst oder unbewusst sehr sensibel. Wir merken, wenn etwas nicht ehrlich gemeint ist. Schließlich ist ein Lob konkret und somit nachvollziehbar: Es beschreibt eine konkrete Situation. Die ZEK-Regel stellt also sicher, dass ein Lob eine nachvollziehbare und beobachtbare Handlung beschreibt.

Beispiele für das Loben lauten:

- Sie haben die Aufgabe X gestern abend pünktlich abgegeben.
- Sie haben hiermit eine sehr ausführliche und detaillierte Excel-Tabelle XY mit den wichtigsten Ergebnissen erstellt.
- Sie haben meine Mail zu Thema XY heute morgen sofort und ausführlich beantwortet.
- Sie haben vom gesamten Team im 1. Quartal die meisten Produkte verkauft.

Ein Lob bezieht sich also auf eine konkrete Handlung, und es sollte ausgesprochen werden.

2.2 Wertschätzung

Was ist dann Wertschätzung? Wertschätzung basiert – meiner Meinung nach – auf einer inneren Haltung einem Mitmenschen gegenüber. Sie betrifft einen Menschen als Ganzes und ist unabhängig von seiner Leistung (vgl. Abbildung 2).

Das bedeutet: Hier steht nicht eine konkrete Leistung oder eine Tat im Vordergrund. Wir schätzen den Wert des Menschen. Der Fokus richtet sich dabei auf den Menschen als Ganzes in seinem Wesen. Wertschätzung bezieht sich auf das Sein des Menschen. Sie beschreibt, wie der Mensch ist. Hier geht es um die Eigenschaft der Person. Wird eine Wertschätzung formuliert, beginnt die Aussage mit: „Sie sind...“ gefolgt von einem Adjektiv, zum Beispiel (Kimsey-House, H. 2011):

- Sie sind zuverlässig.
- Sie sind ein Excel-Könner.
- Sie sind engagiert.
- Sie sind eine tragende Säule der Verkaufsleitung.

Wertschätzung bezieht sich somit nicht auf ein konkretes Ereignis und kann nicht immer zeitnah zum Ausdruck gebracht werden. Sie wird aus mehreren Beobachtungen abgeleitet. Aber von der ZEK-Regel des Lobens bleibt ein Element bestehen: Es muss ehrlich und aufrichtig gemeint sein. Das ist besonders wichtig für die Wirkung von Wertschätzung, weil sie abgeleitet und somit nicht an konkreten Situationen nachvollziehbar ist. Somit ist Ehrlichkeit eine Grundvoraussetzung für beide Formen der Anerkennung, das Lob und die Wertschätzung.

Betrachten wir beide Formulierungen von Loben und Wertschätzen, erscheinen sie auf den ersten Blick sehr ähnlich. Doch es besteht ein kleiner Unterschied, und dieser löst die entscheidende Wirkung aus. Vielleicht fragt sich der eine oder andere

auch noch: „Geht es hier nur um das Positive? Wir wissen doch, dass nicht alles glänzt, und dass auch mal deutlich kritisiert werden muss. Nur mit Wohlwollen und Kuschelrock kommen wir nicht weit.“

Richtig, es geht hier nicht darum, sich zu mögen. Es geht darum, die Effektivität, also die Wertschöpfung eines Unternehmens zu steigern. Da kommt man um Kritik nicht herum. Und wenn Fehler passieren, kann man sie nicht um des Friedens willen unter den Tisch kehren. Sie müssen angesprochen und in der Zukunft vermieden werden. Genau das, nämlich klare Kritik äußern zu können, ohne dass sie demotiviert – genau das erlaubt die Differenzierung von Loben und Wertschätzen. Dazu aber später.

3. Die feinen Unterschiede

Kommen wir zunächst zurück zu der Frage, was zwischen Loben und Wertschätzen so unterschiedlich ist und somit eine verschiedene Wirkung haben kann.

Loben bezieht sich auf die Handlungs-Ebene, Wertschätzen dagegen auf die Seins-Ebene. Das Wertschätzen spricht somit den Menschen auf seiner persönlichsten Ebene an. Es geht hier um sein Wesen, um seine Eigenschaften, die ihn ausmachen. Durch dieses Sein existiert der Mensch. Sein Sein – seine Eigenschaften sind in seinem Leben gewachsen und entstanden, sie machen ihn als Menschen aus. Sie sind sehr beständig und somit sehr stabil.

Eine Handlung erfolgreich mit Anerkennung durch ein Lob durchzuführen, ist auch sehr befriedigend. Der kleine Unterschied ist: Die Handlung ist gerade passiert und vorbei. Und die Handlung ist das nächste Mal veränderbar, entweder genauso gut oder besser – aber auch schlechter. Somit hat ein Lob nicht so eine Wirkung wie eine Wertschätzung. Das Lob spricht einen zeitlich beschränkten Moment an, die Wertschätzung bezieht sich auf den Menschen, der mit seinem Wesen zeitlich beständig existiert.

Dieser feine Unterschied wandelt sich somit in der Wirkung zu einem großen Effekt. Wertschätzen ist nachhaltiger und intensiver. Ein weiterer Unterschied entsteht, dass die Handlung auch eine andere Person durchführen kann. Somit wird die Person austauschbar. Sie fühlt sich schnell als eine auswechselbare Nummer unter vielen.

Das heißt aber nicht, dass nun nur noch wertgeschätzt werden sollte. Beides ist notwendig.

4. Die richtige Mischung

Dass ein gleichmäßiger Mix von Wertschätzung und Lob den größten Effekt erzielt, zeigt der Wertschätzungs-Indikator (vgl. Abbildung 3). Einseitig betontes Loben oder Wertschätzen kann



Abb. 3: Der Wertschätzungs-Indikator

sich unter bestimmten Rahmenbedingungen sogar negativ auswirken.

Versetzen wir uns in eine Person, die regelmäßig „nur“ ein Lob erhält, weil sie aus der Sicht des Chefs hervorragende Arbeitsergebnisse liefert: Wenn diese Person zusätzlich ein schwaches Selbstwertgefühl besitzt und daher sehr stark auf äußere Anerkennung angewiesen ist, wird sie möglichst alles unternehmen, um die Arbeitsergebnisse weiterhin so zu gestalten, dass es zu einem Lob kommt. Das kann zwei Situationen zur Folge haben:

1. Die Person richtet sich sehr stark nach den Wünschen und Bedürfnissen des Chefs, denn werden diese wie gewünscht erfüllt, erhält sie das Lob. Diese „Jawohl-Chef-Mentalität“ bewirkt ein blindes Folgen und lässt keinen Platz für Innovationen.
2. Die Person steckt alle Energie in die Arbeitsergebnisse, mit dem Ziel, diese immer perfekter zu machen. Ein dabei entstehender Überperfektionismus kann zu einer starken psychischen Belastung führen.

Wird hingegen nur noch wertgeschätzt, entsteht eine freundliche Überharmonie, die den Fokus auf die Arbeitsergebnisse verliert.

Ob ein ausgewogener Mix von Wertschätzung und Lob bei den Menschen nun zur Zufriedenheit, Glück oder Erfüllung führt – es spricht die Menschen auf ihrer innersten Ebene an: ihrem Sein. Das bewirkt mehr als Motivation, also das Bedürfnis, einen Mangel zu befriedigen. Es inspiriert die Menschen von ihrem Innersten heraus, was die Entfaltung des ganzen Potenzials ermöglicht. (vgl. Secretan 2010)

Handlungs-Ebene	Seins-Ebene
veränderbar	sehr stabil
Sie machen ...	Sie sind ...
bezieht sich auf die Handlung	bezieht sich auf die Person
motiviert	verletzt

Abb. 4: Kritik und die unterschiedliche Wirkung

5. Die unterschiedliche Wirkung

Der kleine Unterschied ist aber nicht nur für die Perspektive der Anerkennung relevant. Wird diese Differenzierung bei der Anerkennung gelebt und umgesetzt, gibt dies einen Raum für klare und konkrete Kritik. Kritik wird dann grundsätzlich auf der Handlungs-Ebene geäußert (vgl. Abbildung 4). Denn die Handlung ist ja veränderbar. Es geht nicht darum, wie der Mensch als Person ist. Die Handlungs-Kritik stellt die Person nicht in seinem Wesen in Frage. Eine Kritik bezieht sich nur auf eine Handlung, und das auch nach der ZEK-Regel: zeitnah, ehrlich, konkret.

Denn eine Handlungsweise ist veränderbar. Wenn die Person die Kritik annimmt, hat sie die Möglichkeit, die Handlung das nächste Mal anders auszuführen.

Wird die Kritik jedoch auf der Seins-Ebene geäußert, bezieht sie sich auf die Person. Das wirkt verletzend und erzeugt eine Verteidigungshaltung. Solange die Kritik auf der Handlungs-Ebene bleibt, wird die Person auf der wertschätzenden Seins-Ebene nicht angegriffen (Rosenberg, M.B. 2013).

Somit sind wir schon bei dem Punkt angekommen, dass Wertschätzung nicht mit Kuschelkurs gleichzusetzen ist. Wertschätzung ermöglicht gerade eine konkrete und klare Kritik! Dazu kommt, dass diese Art von Kritik sogar noch motivieren kann. Eine Person, die sich ihres Wertes bewusst ist und in einer wertschätzenden Beziehung auf der Handlungs-Ebene kritisiert wird, wird dann, wenn die Kritik angenommen wird, alles daran setzen, sich zu verbessern.

Die Zeit der Personalgespräche verkürzt sich. Es gibt keine Diskussionen mehr, denen eigentlich eine Verteidigungshaltung zu Grunde liegt. Es entsteht eine Bereitschaft zur Optimierung und auch zur Konfliktoffenheit. Das steigert die Effektivität der Mitarbeiter (Secretan, L. 2010) und führt zu einer höheren Wertschöpfung.

6. Das Ziel: Wertschöpfung

Die ökonomischen Auswirkungen einer von Anerkennung geprägten Unternehmenskultur bestätigen zahlreiche Studien.

Laut der Studie der Wertekommission herrscht eine Diskrepanz in den Unternehmen bei den persönlichen Werten in Form von Wertschätzung und persönlicher Weiterentwicklung. Hier „zeigt sich die größte Differenz zwischen den persönlichen Werten der Befragten im Vergleich zu den im Unternehmen gelebten Werten“ (Wertekommission 2014, S. 19). Die Studie führt fort: Je weniger diese Werte aus der Sicht der Führungskräfte im Unternehmen gelebt werden, „desto weniger engagieren sie sich für ihre Arbeit aus sich heraus“ (Wertekommission 2014, S. 19). Welche negativen Auswirkungen eine geringe Mitarbeiterbindung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg hat, zeigt uns jährlich die Gallup-Studie anhand der Rechnung bezogen auf die Fluktuation und der dadurch bewirkten Fehlzeiten (Gallup 2014). Konkrete Zahlen rechnet Tower Watson in der „Global Workforce Study“ heraus: Bei fünfzig global operierenden Unternehmen weisen die Unternehmen mit hoher und nachhaltiger Mitarbeiterbindung eine nahezu dreifach höhere Umsatzrendite aus (Towers Watson 2012). Soweit einige Studien. Was heißt das für die einzelne Führungskraft?

„Das hört sich alles stimmig an. Aber mein Mitarbeiter ist einfach ein Trottel, da kann ich seine Handlung oft genug kritisieren und ihm sagen, wie er es richtig machen soll. Er macht es immer wieder falsch.“ Das ist sicher ein plakatives Beispiel, aber wie kann die Führungskraft das Konzept „Wertschätzung schafft Wertschöpfung“ hier einsetzen?

Wir Menschen sind schnell im Bewerten (Brown, B. 2010). Das Konzept setzt hier an: Anstatt zu bewerten, steht das Interesse mit folgender Frage im Mittelpunkt: Was sind die genauen Werte bzw. Eigenschaften des Mitarbeiters? Ein Trottel sein, das ist unspezifisch. Die Gründe für sein Handeln sind auf konkrete Eigenschaften der Person zurückzuführen. Und diese sollte sich die Führungskraft genauer anschauen, zum Beispiel: Der Mitarbeiter ist immer pünktlich (Handlung), weil ihm Zuverlässigkeit ein wichtiger Wert ist (Eigenschaft). Dieser Schritt ist in dem Schulungsprogramm, das vermittelt, wie das Konzept im Unternehmen gelebt werden kann, die erste Stufe: „Finden Sie bei Ihren Mitarbeitern mindestens drei Werte bzw. positive Eigenschaften.“

Kommen wir zurück zum Beispiel, in dem der Mitarbeiter als Trottel bewertet wird. Wird die Führungskraft einen Wert oder eine Eigenschaft des Mitarbeiters finden, die seine Handlung erklären lassen? Wenn ja, dann umso besser. Die Führungskraft kann diese Eigenschaft nennen und gleichzeitig die Handlung kritisieren. („Ich weiß, dass Sie zuverlässig sind, aber die letzten drei Tage habe ich Sie jeweils dreißig Minuten zu spät angetroffen.“) Die wertschätzende Beziehung bleibt erhalten, und beide können sich konstruktiv mit der Handlung auseinandersetzen. Wenn nicht, kann das ein Hinweis sein, dass der Mitarbeiter eine Handlung ausführen soll, die nicht zu ihm passt. Eine mögliche Folgefrage lautet: Welche anderen Werte hat er noch?

Die weiteren Schritte des Schulungsprogramms in diesem Artikel darzustellen, sprengt den Rahmen. Jedoch die Dynamik, die das Konzept „Wertschätzung schafft Wertschöpfung“ – also die Differenzierung der Handlungs-Ebene (Loben) und der Seins-Ebene (Wertschätzen), bei deren Anwendung erzeugt – lässt sich erkennen: Allein deswegen, weil die Führungskraft den Fokus immer mehr und bewusster auf die Seins-Ebene legt, steigt sein Interesse an der Person des Mitarbeiters. Somit wandelt sich seine innere Grundhaltung: von der Be- oder gar Verurteilung der Handlung des Mitarbeiters zu einem Interesse an ihm als Menschen mit seinen Werten und seinen Eigenschaften.

Das ist der Start für eine wertschätzende Unternehmenskultur, die Wertschöpfung schafft.

LITERATUR

Brown, B. (2010): The Gifts of Imperfection, Minnesota.

Gallup (2014): Gallup Engagement Index 2014, <http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>, Abruf 14.05.2015.

Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., Withworth, L. (2011): Co-Active Coaching – Changing Business Transforming Lives, Boston.

Kraftwerk Anerkennung OG (2013): Umfrage, Anerkennung in unserer Wirtschaft, Ergebnisse 2013, <http://de.kw-a.com/page/annerkennungskultur-umfrage>, Abruf 14.05.2015.

Mourier, M. (2012): Neue Führungskompetenz, München.

Rosenberg, M. B. (2013): Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn.

Secretan, L. (2010): The Spark, The Flame, and The Torch, Caledon.

Towers Watson (2012): Towers Watson Global Workforce Study 2012: Deutschlandergebnisse, <http://www.towers-watson.com/de-AT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/Towers-Watson-Global-Workforce-Study-2012-Deutschlandergebnisse>, Abruf 14.05.2015.

Wertekommission – Initiative Werte bewusste Führung e.V. (2014): Führungskräftebefragung 2014, <http://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2015/03/Studie-Fuehrungskraeftebefragung-2014.pdf>, Abruf 14.05.2015.

NACHHALTIGKEIT ALS TEIL DES GESCHÄFTSMODELLS: EINE NEUE SICHT AUF WERTSCHÖPFUNGSKETTEN

Lydia Bals, Wendy Tate



Prof. Dr. Lydia Bals

lehrt Einkauf, Logistik, Produktion und Supply Chain Management an der Hochschule Mainz.

E-Mail: lydia.bals@hs-mainz.de



Prof. Dr. Wendy Tate

lehrt Einkauf, Produktion und Service Operations an der University of Tennessee.

Sie ist als Associate Professor of Supply Chain Management am Department of Marketing and Supply Chain Management tätig. Sie verfügt über mehr als fünfzehn Jahre Praxiserfahrung im Supply Chain Management und schloss 2006 ihre Promotion an der Arizona State University ab. Ihre Hauptforschungsgebiete sind: Outsourcing und Offshoring, sowie Sustainable Supply Chain Management.

E-Mail: wendy.tate@utk.edu

“A charity dollar has only one life.
A Social Business dollar can be invested
over and over again.”

Professor Muhammad Yunus, Nobel Prize
Laureate and Chairman of Yunus Social
Business [YSB 2014, p.1]

1. Wertschöpfungsketten auf dem Weg zur Nachhaltigkeit: Zunehmend ökonomisch und ökologisch, aber was ist mit den sozialen Aspekten?

Schätzungen zufolge wird im Jahr 2020 ein Volumen von circa 500 Milliarden US Dollar in sogenannte „Impact Investing“ Initiativen (d.h. Investitionen, die auf bestimmte nachhaltige Effekte ausgerichtet sind) fließen (World Economic Forum 2013). So benannt in einer Sitzung der Rockefeller Foundation im Jahr 2007, werden solche Investitionen zu einer neuen Anlageklasse. Um die Mittel entsprechend einzusetzen, werden neue soziale Geschäftsmodelle (sogenannte „Social Business Models“) benötigt (J.P. Morgan 2010). Dies bedeutet eine große Chance bereits jetzt mehr über die Erfolgsfaktoren solcher Modelle herauszufinden, um in den kommenden Jahren die vorgenannten Mittel im wahrsten Sinne des Wortes mit dem

maximalen Effekt („Impact“) einzusetzen. Daher sind neue Erkenntnisse, wie solche sozialen Geschäftsmodelle erfolgreich Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen – Ökonomie, Ökologie und Soziales (Elkington 1998) – erreichen können, von großem Interesse für Forschung und Praxis.

Zwar gibt es Studien zu Geschäftsmodellen in der bisherigen Supply Chain Management Forschung, diese fokussieren sich jedoch vornehmlich auf eine Balance zwischen ökonomischen und ökologischen Motiven. Die soziale Dimension bleibt hier außen vor (Wu/Pagell 2011). Hier kann die Forschung zu sozialen Unternehmensgründungen („social entrepreneurship“) wertvolle Hinweise und Ergebnisse liefern, um die soziale Dimension in Geschäftsmodelle einzubeziehen. Hierin wird dem Verständnis gefolgt, dass ein Geschäftsmodell aus dem Inhalt, der Struktur, der Governance und Transaktionen besteht, die design wurden, um durch die Schaffung und Gewährleistung

von (Kundenmehr-)Wert Geschäftsmöglichkeiten auszuschöpfen (Amit/Zott 2001). Ein soziales Geschäftsmodell bezieht in diesem Kontext den Effekt auf soziale Themen wie beispielsweise die Schaffung von Zugang zu Produkten für eine breitere Bevölkerung, die Schaffung von Arbeitsplätzen oder auch gesündere Lebensbedingungen für die Anwohner ein.

Aus Sicht des Supply Chain Managements stellt sich die Frage, wie Lieferketten schon in der Designphase gestaltet werden müssen, damit sie im Sinne dieser neuen Anlageklasse nachhaltig operieren. Derzeit ist es eine große Herausforderung, Nachhaltigkeit in globale Lieferketten zu integrieren. Zieht man aus praktischer Sicht das Beispiel Wasser heran, so schätzen die Vereinten Nationen, dass das Fehlen von Zugang zu sauberem Wasser etwa 783 Millionen Menschen betrifft (UN Water 2013). Technologieorientierte Lösungen entlang der Lieferketten können zwar ökonomische und ökologische Aspekte des Wassersparens und der Wasserverteilung adressieren, aber diese Lösungen sind nicht unbedingt für diejenigen erreichbar, die am meisten gefährdet sind unter dem Wassermangel zu leiden. Aufgrund dessen stellt sich die Frage, wie Lieferketten auf eine Weise gestaltet werden können, die solche Zielkonflikte überwindet und wirklich alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit – inklusive der sozialen Dimension – implementiert.

Die gegenwärtige Forschung im Bereich des nachhaltigen Supply Chain Managements (im Folgenden abgekürzt „SSCM“ für „Sustainable Supply Chain Management“) bietet zahlreiche Ergebnisse zu den ökonomischen und ökologischen Dimensionen. Gerade in den letzten Jahren gibt es jedoch mehr und mehr Stimmen, die auch einen stärkeren Einbezug der sozialen Dimension fordern (z.B. Wu/Pagell 2011; Seuring/Müller 2008). Dies führt zu einem stärkeren Blick der SSCM-Forschung in Richtung solcher, die sich mit Geschäftsmodellen (sogenannte „base-of-the-pyramid business models“) befasst, die besonders ökonomisch schwache Populationen adressieren (z.B. Karnani 2007; Hahn 2009). Könnten diese Modelle mit der SSCM Forschung verknüpft werden, könnte dies helfen die Lücke bei der sozialen Dimension zu schließen.

Zudem wurde im vergangenen Jahr in der Ausgabe zum 50. Jubiläum des Journal of Supply Chain Management gefordert, dass es mehr Forschung zu neuen Praktiken und Prozessen geben sollte um wirklich nachhaltige – d.h. sowohl ökonomisch, ökologisch als auch sozial erfolgreiche – Lieferketten zu schaffen (Pagell/Shevchenko 2014).

Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse haben die eingangs genannten Erwägungen und diesen Aufruf als Startpunkt. Der Kontext der hier gezeigten Ergebnisse ist das Entwicklungsland Haiti, in dem die dortigen Stakeholder Geschäftsmodelle benötigen, die Lösungen für sehr essenzielle und zum Teil existenzielle Probleme bieten.

2. Weisen den Weg: Gründungen mit nachhaltigen Wertschöpfungsketten

Die derzeitige Nachhaltigkeitsdiskussion ist stark geprägt von Großunternehmen, die versuchen ihre Lieferketten nachhaltiger zu gestalten. Historisch betrachtet wurden diese jedoch genau so gestaltet, dass sie möglichst effektiv und effizient ökonomische Aspekte adressieren. Ökologische und soziale Aspekte sind als Anforderungen zwar hinzugekommen, waren jedoch beim Design ursprünglich nicht im Blick. Aufgrund dessen sah das Autorenteam eine besondere Chance darin, Unternehmensgründungen zu untersuchen, welche sich von Anfang an in allen drei Dimensionen nachhaltig aufstellen. Die Gründungen haben soziale Geschäftsmodelle, die es sozusagen „von Anfang an richtig“ statt „später ein wenig besser“ machen wollen.

In diesem Sinne ist der hier vorgeschlagene Ansatz, schon im Design von Geschäftsmodellen nachhaltige Kriterien aller drei Dimensionen einzubeziehen, dem bekannten Paradigmenwechsel beim Thema Umweltschutz ähnlich: Als die ökologischen Folgen offensichtlich wurden (beispielsweise durch das Waldsterben in den 1980er Jahren), adressierte man zunächst viele der Probleme mit sogenannten nachgeschalteten Umweltlösungen. Also beispielsweise indem man Filter in Industrieschlote oder Abwasserleitungen einbaute. Das bekämpfte zwar die Symptome, aber nicht die Ursachen, denn es waren Lösungen ohne Veränderung der eigentlichen Prozesse. Diese wurden sonst nicht verbessert, zudem verbrauchte jede dieser nachgeschalteten Lösungen (wie Filter, Katalysatoren etc.) weitere Rohstoffe und Energie. Heute hat man sich hier entfernt von der „Ausbesserung“ und ist beim „von Anfang an richtig machen“ angekommen: Im integrierten Umweltschutz werden die Prozesse direkt von vornherein so gestaltet, dass idealerweise erst gar keine Abgase, Abfälle etc. entstehen und damit eine nachgeschaltete Lösung unnötig wird.

Ähnlich wie beim Ansatz des integrierten Umweltschutzes, direkt von Anfang an in der Designphase Prozesse richtig zu gestalten, besteht in den hier dargestellten Fällen also eine Grundausrichtung des Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit. Es ist dabei wichtig zu beachten, dass diese Gründungen neben der sozialen und ökologischen alle auch ökonomische Nachhaltigkeit verfolgen, d.h. keine gemeinnützigen Gründungen, sondern (auch) auf wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet sind.

Der Frage, wie sich die Ausrichtung auf wirtschaftlichen Erfolg mit sozialen Aspekten kombinieren lässt, griffen auch bereits Porter und Kramer (2006 und 2011) auf. Sie sahen den Lösungsweg darin, dass Unternehmen dem Prinzip des „Shared Value“ folgen sollten – ökonomischen Wert auf eine Art und Weise zu schaffen, bei der auch Bedürfnisse und Herausforderungen der Gesellschaft berücksichtigt werden. Zentral ist dabei, dass es nicht etwa um eine Umverteilung desselben Wertes geht, sondern um Vorgehensweisen, bei denen insgesamt mehr Wert für ein breiteres Spektrum an Stakeholdern

geschaffen wird (Porter/Kramer 2011). Sie schlagen dabei drei grundsätzliche Vorgehensweisen vor, wie solche „Shared Value“ Möglichkeiten geschaffen werden könnten:

1. durch die Neugestaltung von Produkten und Märkten,
2. durch eine neue Definition von Produktivität in der Wertschöpfungskette,
3. durch die Entwicklung lokaler Cluster.

Eine Recherche der nachfolgenden Forschung zu diesem Thema förderte jedoch zu Tage, dass die Implementierung dieses Konzeptes bisher kaum untersucht wurde (Spitzeck/Chapman 2012).

Die hier untersuchten Unternehmensgründungen folgen jedoch dieser Grundlogik und haben weiterhin den großen Vorteil, dass neben den expliziten ökonomischen und sozialen Aspekten des „Shared Value“ Konzeptes von Porter und Kramer auch die ökologische Komponente explizit in ihren Geschäftsmodellen mitbetrachtet wird.

Die drei Fallstudien sind Unternehmensgründungen, die von dem Unternehmen Yunus Social Business (YSB) in Frankfurt in ihrer Gründung beraten und finanziert wurden. YSB hat dabei ebenfalls ein gewinnorientiertes Modell, bei dem die Investoren Zinsen erhalten, wenngleich auch Spenden akzeptiert werden. Daher auch das Zitat des Mitgründers Muhammad Yunus am Anfang dieses Beitrags, welches darauf hinweist, dass durch die ökonomische Nachhaltigkeit der Geschäftsmodelle stets ein Rückfluss des eingesetzten Kapitals erfolgt, das dann wieder für weitere Gründungen zur Verfügung steht – während die ehemals geförderte Gründung dann bereits solide auf eigenen Beinen steht und ökonomisch, sozial und ökologisch erfolgreich operiert.

Für die Untersuchung wurde der Fallstudienansatz gewählt, da das Hauptaugenmerk auf den eingangs erwähnten Prozessen und Praktiken liegt, die Unternehmen einsetzen müssen um wirklich (in allen drei Dimensionen) nachhaltig zu sein. Dies betrifft also hauptsächlich das „Wie“ (welche Designs?) und „Warum“ (was ermöglicht die Gründungen?). Fragen, die eine qualitative Datenerhebung mit Fallstudien besonders interessant machten (Yin 2009). Dabei wird der Ansatz der sogenannten „Theory Elaboration“ verfolgt. Die Theorien, die dabei elaboriert werden, sind die Theorie der Lieferketten (Carter et al. 2015) sowie die Stakeholder Theorie und die sogenannte „Social Identity Theory“, die im Kontext von nachhaltigen Geschäftsmodellen aufgegriffen werden (Ketokivi/Choi 2014; Eisenhardt 1989). Die hier untersuchten Fälle zeigen dabei innovative Ansätze für das Design von Geschäftsmodellen, die positive ökonomische, ökologische und soziale Effekte haben. Eine Umfrage hätte in diesem Falle keine ausreichend detaillierten Einblicke gewährleistet und hätte zudem auch dazu führen können, dass interessante Geschäftsmodelle gar nicht erst entdeckt worden wären (Pagell/Shevchenko 2014).

Der Kontext der untersuchten Gründungen ist wie erwähnt Haiti. Haiti hat in den letzten Jahren unter mehreren Katastrophen gelitten, wie beispielsweise massiv bei dem Erdbeben im Jahre 2010. Auch in 2014 waren noch ca. 150.000 Menschen in temporären Unterkünften untergebracht (NPR 2014). Zudem leidet das Land unter massiver Entwaldung (in den Interviews wurde erwähnt, dass nur noch weniger als 5 Prozent des ursprünglichen Waldes vorhanden sind).

Für die hier zugrundeliegenden Forschungsfragen ist dieses Umfeld sehr geeignet, da die hier entstehenden Geschäftsmodelle äußerst fundamentale Nachhaltigkeitsaspekte adressieren müssen und gleichzeitig unter den erschwerten Bedingungen eines Entwicklungslandes mit eingeschränkter Ressourcenverfügbarkeit aufgesetzt werden. Bei etablierten Unternehmen in westlichen Ländern sieht man die bereits früher erwähnte eher sequenzielle Vorgehensweise bei der Etablierung von Nachhaltigkeit, während bei diesen Gründungen erstens alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit bereits vor und während der Gründung angestrebt werden und es zweitens sehr wenig Spielraum gibt, Ressourcen in jeglicher Hinsicht zu verschwenden. Das heißt, das Design strebt einen maximalen Output bei minimalem Input an, was die Ausprägung bestimmter Typen von Geschäftsmodellen deutlicher machen sollte.

Die Daten wurden in 2014 erhoben. Die drei Fälle seien hier nur kurz vorgestellt und werden in den folgenden Gliederungspunkten in ihren Modellen weiter charakterisiert:

EPRO bietet seinen Kunden hauptsächlich Solarlampen und Gaskocher an. Die Gaskocher sind für den Einsatz in Privathaushalten gedacht, können jedoch auch für kleinere Gastronomiebetriebe genutzt werden.

CHIFA ist eine Gründung, die Hähnchenfleisch produziert, dessen Verkauf eine Schule finanziert. YSB hat bereits mehrere Gründungen dieser Art in seinem Portfolio, so zum Beispiel auch Bäckereien, die Schulen finanzieren.

CLEAPRO ist eine Gründung die Reinigungsmittel offeriert, d.h. Wasch-, Desinfektions- und Bleichmittel. Die Kunden bringen ihre eigene Verpackung mit.

3. Auf dem Weg von „Supply Chain Design“ zu „Shared Value Chain Design“

Aufgrund des besonderen Fokus der Untersuchung, wie Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen „von Anfang an“ adressiert werden kann, anstatt später nachzubessern, liegt das Hauptaugenmerk auf der Designphase. Analysiert man die Supply Chain Literatur hierzu, d.h. bezüglich Supply Chain Design, dann ist festzustellen, dass der Großteil der Literatur dazu aus den 1990er Jahren einen ökonomischen Fokus hat, d.h. es geht um generelle Kostenminimierung (z.B. Lee et al. 1997,

Tzafestas/Kapsiotis 1994), Minimierung durchschnittlicher Lagerbestände (z.B. Altiok/Ranjan 1995, Towill/Del Vecchio 1994), Minimierung von obsoleten Beständen (z.B. Ishii et al. 1988) und um generelle Gewinnmaximierung (z.B. Cohen/Lee 1989). Andere fokussierte Aspekte sind beispielsweise die Reaktionsgeschwindigkeit auf Kundenanforderungen, Flexibilität und dazugehörige Kosten (Beamon 1998).

Zwar wurde später der Aufruf zu einem Einbezug der anderen Nachhaltigkeitsdimensionen lauter (Linton et al. 2007), jedoch nahmen sich bis auf ganz wenige Ausnahmen (Ramudhin et al. 2010; Chaabane et al. 2012) wenige auch den anderen beiden Dimensionen an. Deutlich häufiger sind Studien zu finden, die sich auf die ökonomischen plus ökologischen Supply Chain Design Kriterien konzentrieren (z.B. Sarkis 2006; Srivastava 2007). Ganz aktuell finden sich jetzt auch Beispiele die ökonomische und soziale Dimension miteinander kombinieren (aber ohne ökologische Kriterien) wie bspw. Xia et al. (2015). Alle diese Studien haben jedoch eine Gemeinsamkeit: den Fokus auf die physische Supply Chain.

Gemäß der kürzlich veröffentlichten Publikation „Toward the Theory of the Supply Chain“ von Carter, Rogers und Choi (2015) sollte zwischen der physischen Kette mit dem Materialfluss und „Hilfsketten“ mit Finanz- und Informationsflüssen unterschieden werden. Dabei können beispielsweise Finanzinstitutionen Knotenpunkte in der Hilfskette darstellen, welche den Materialfluss ermöglichen. Genau diese Betrachtungsweise findet sich bei den untersuchten Fällen wieder. Denn im Untersuchungskontext eines Entwicklungslandes findet das Supply Chain Design unter gravierenden finanziellen, personellen und ökologischen Restriktionen statt. Daher ist eine Unterscheidung in die physische Supply Chain und Hilfsketten nicht nur notwendig, sondern ein geeignetes Design der Hilfsketten (vor allem für die Finanzflüsse) wird zu einer Kernvoraussetzung für Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen. So werden Produkte (physische Kette) beispielsweise für Kunden erst erschwinglich, wenn diese Zugang zu einer finanziellen Hilfskette durch ein Mikrokreditinstitut haben.

Aufgrund der Notwendigkeit, alle drei Flüsse zu betrachten, und dabei sowohl die Lieferseite als auch die Kundenseite (in Bezug auf Deckung der Nachfrage durch die Leistung eines Mehrwerts für die Kunden) einzubeziehen, wird hier vorgeschlagen, ab hier von „Value Chain Design“ anstatt „Supply Chain Design“ zu sprechen.

Zudem ist – abgesehen vom Blick auf die Kunden – eine weitere Kernkomponente in den sozialen Geschäftsmodellen, eine breite Stakeholderbasis zu definieren, deren Bedürfnisse zu identifizieren und einzubeziehen. Diese breite Stakeholderbasis wird hier als Voraussetzung gesehen, um festzulegen mit welchem Design der meiste „Shared Value“ für diese geschaffen werden kann und führt damit zum Verfolgen eines „Shared Value Chain Design“.

Bereits in vorangegangener Supply Chain Management Forschung wurde vorgeschlagen, dass soziale und ökologische Leistung einer Supply Chain zumindest ebenbürtig mit der ökonomischen Leistung betrachtet werden sollten, und dass auch Stakeholder ohne ökonomische Ansprüche gleichsam Gehör finden sollten (Pagell/Shevchenko 2014). Daher hat das in diesem Beitrag vorgeschlagene „Shared Value Chain Design“ einen sehr starken Bezug zur Stakeholder Literatur (z.B. Freeman/Reed 1983; Freeman 1984; Clarkson 1995). Ohne in diesem Beitrag näher auf die konkreten Einflüsse der Stakeholder auf das „Shared Value Chain Design“ einzugehen, werden im folgenden Abschnitt die identifizierten Grunddesigns vorgestellt.

4. Drei Grundmodelle für die Implementierung des „Shared Value“ Konzeptes

Ausgangspunkt aller Grundmodelle war im Rahmen des Businessplans eine Stakeholderanalyse und die klare Definition von Zielen und Kennzahlen in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen. Im Folgenden liegt bei der Beschreibung der Forschungsergebnisse der Schwerpunkt jedoch weniger auf dem Vorgang der Erarbeitung der Modelle, sondern auf ihrer Ausprägung.

Die drei Grundmodelle in Abbildung 1 auf der folgenden Seite zeigen den Grundaufbau der drei Wertschöpfungsketten. Der Nomenklatur von Carter et al. (2015) folgend, werden die physischen und finanziellen Flüsse grafisch unterschieden. In den drei Fällen gibt es jeweils unterschiedliche Hauptempfänger der positiven Effekte, die in grau markiert sind.

Diese drei Grundmodelle korrespondieren in ihren Grundfesten mit Literatur zu sozialen Geschäftsmodellen und dem besagten „Shared Value“ Konzept (Porter/Kramer 2006, 2011; Pirson 2012), konkretisieren jedoch wie in jedem Design Mehrwert für die Stakeholder in Bezug auf die Nachhaltigkeitsdimensionen geschaffen wird.

Das erste Modell „Type 1: Social Product Model“ offeriert ein Produkt und/oder eine Dienstleistung, die vorher nicht auf dem (lokalen) Markt verfügbar war und jetzt angeboten wird (bspw. der Fall der Solarlampen und Gaskocher sowie auch der Reinigungsmittel).

Das zweite Modell „Type 2: Auxiliary Financial Chain Model“ zielt darauf ab, eine Art „Seitenkette“ zu etablieren, die einen Finanzfluss für einen bestimmten, dritten Empfänger generiert (bspw. der Fall bei der Hähnchenzucht um die Schule zu finanzieren).

Das dritte Modell „Type 3: Positive Externalities Model“ zielt darauf ab, positive Externalitäten in der Wertschöpfungskette zu generieren, also zum Beispiel Arbeitsplätze zu schaffen (bspw. der Fall bei Kosmetikprodukten, die mit Ölen aus Haiti für den amerikanischen Markt hergestellt werden). Das Pro-

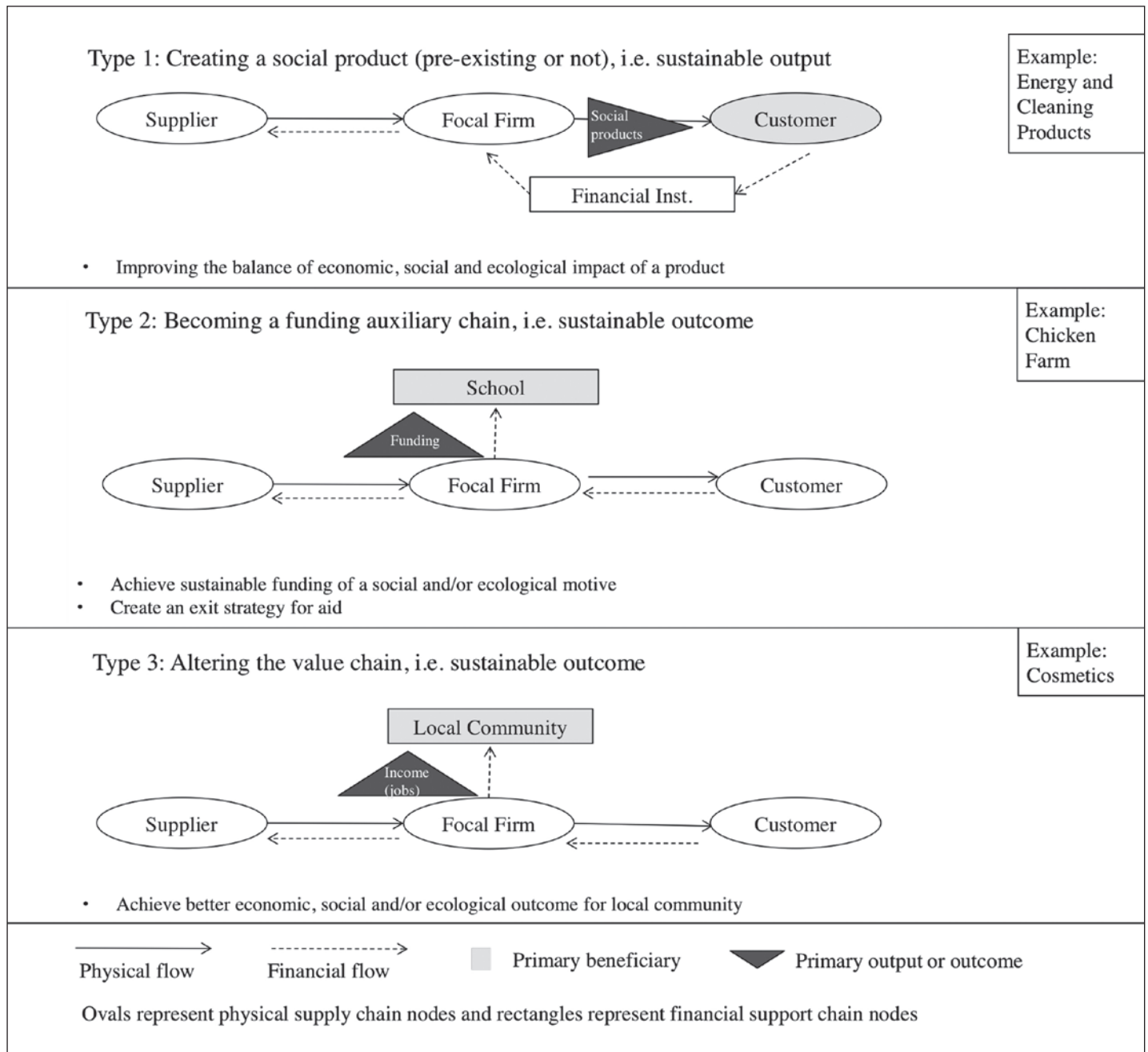


Abb. 1: Designs und Hauptmotive der drei Grundmodelle, Quelle: Eigene Darstellung

dukt ist in diesem Falle nicht notwendigerweise ein „soziales Produkt“. Hinweis: Dieses Bsp. wurde oben nicht erwähnt.

Es ist wichtig, bei diesen Designs im Blick zu behalten, dass die physische Kette zwar eine wichtige, aber nur eine Komponente unter mehreren ist, die hier im Design berücksichtigt wird. Dies illustriert den Sachverhalt, dass ein „Shared Value Chain Design“ die physische Kette und die Hilfsketten gleichsam umfasst.

5. Die Notwendigkeit nachhaltige „Outputs“ und „Outcomes“ zu unterscheiden

Was die untersuchten Fälle ebenfalls zeigen, ist die Wichtigkeit „Outputs“ und „Outcomes“ zu unterscheiden. Während wiederum der klassische Fokus von Supply Chain Design auf den besagten physischen Ketten mit ihren Outputs (bspw. Materialien, Produkten) liegt, so öffnet der Blick über die Hilfsketten das Spektrum auch auf Informations- und Finanzflüsse und ihre Auswirkungen, d.h. „Outcomes“, auf die drei Dimensionen von Nachhaltigkeit.

In Bezug auf die ökonomische Dimension und Outputs lässt sich Folgendes sagen: Aus der Natur der Sache heraus müssen alle drei Modelle (schließlich handelt es sich um „for-profit“, d.h. gewinnorientierte Gründungen) auch ökonomisch erfolgreich sein, um den Initialbetrag und die Zinsen an die Investoren zurückzuzahlen.

Zwei der drei untersuchten Fälle integrieren bewusst finanzielle Hilfsketten. Im Falle von EPRO durch ein Mikrofinanzinstitut, welches den Kunden hilft die Mittel aufzubringen um die Produkte zu erwerben. Im Falle von CHIFA stellt die Gründung selbst auch eine finanzielle Hilfskette dar um die Schule zu finanzieren.

In Bezug auf die ökologische und soziale Dimension lässt sich zu den Outputs sagen, dass CLEAPRO mit seinen diversen Waschmitteln (für eine verbesserte Hygiene und die Vermeidung von Krankheiten) unmittelbar auf der sozialen Seite rangiert. EPRO hingegen adressiert die soziale (bspw. durch die Verbesserung der Bedingungen für Bildung durch Licht auch in den Abendstunden) als auch die ökologische Komponente (direkte Vermeidung von Abholzung) gleichsam.

Diese Zusammenhänge werden in Abbildung 2 verdeutlicht. Es wird sichtbar, dass EPRO direkt mit seinen Outputs alle drei Kriterien der Nachhaltigkeit adressiert, während CHIFA

und CLEAPRO unmittelbar die ökonomischen und sozialen Dimensionen abdecken. Die Abbildung lehnt sich dabei an eine Darstellung aus der Literatur an, bei der die Schnittfläche aller drei Kreise als „beste“ und die Schnittfläche von mindestens zwei Kreisen als „besser“ titulierte wurden (Carter/Easton 2011; Carter/Rogers 2008). Was die hier untersuchten Fälle jedoch zeigen, ist, dass sie – selbst wenn ihre Outputs nicht alle drei Dimensionen abdecken – immer versuchen mit ihren letztlichen Effekten auch in ihren Auswirkungen („Outcomes“) die noch fehlende Dimension abzudecken. So wird beispielsweise bei CHIFA in Bezug auf die ökologische Dimension darauf geachtet, keine Chemikalien bei der Aufzucht einzusetzen und die „Abfälle“ können bedenkenlos als Dünger verkauft und eingesetzt werden.

Das erste Beispiel in Abbildung 2 ist EPRO. In ihrem Modell bieten sie soziale Produkte an. Das Geschäftsmodell ist wie in allen Fällen gewinnorientiert (ökonomischer Output) und das Produkt reduziert den Gebrauch von Holzkohle (die lokal illegal durch Abholzung gewonnen wird) sowie auch Emissionen (beides ökologische Outputs). Durch die Verbesserung der gesundheitlichen Bedingungen für die Nutzer (durch die Reduktion von schädlichem Rauch, der sonst bei der Holzkohleverbrennung entstünde) ergibt sich unmittelbar auch ein sozialer Output.

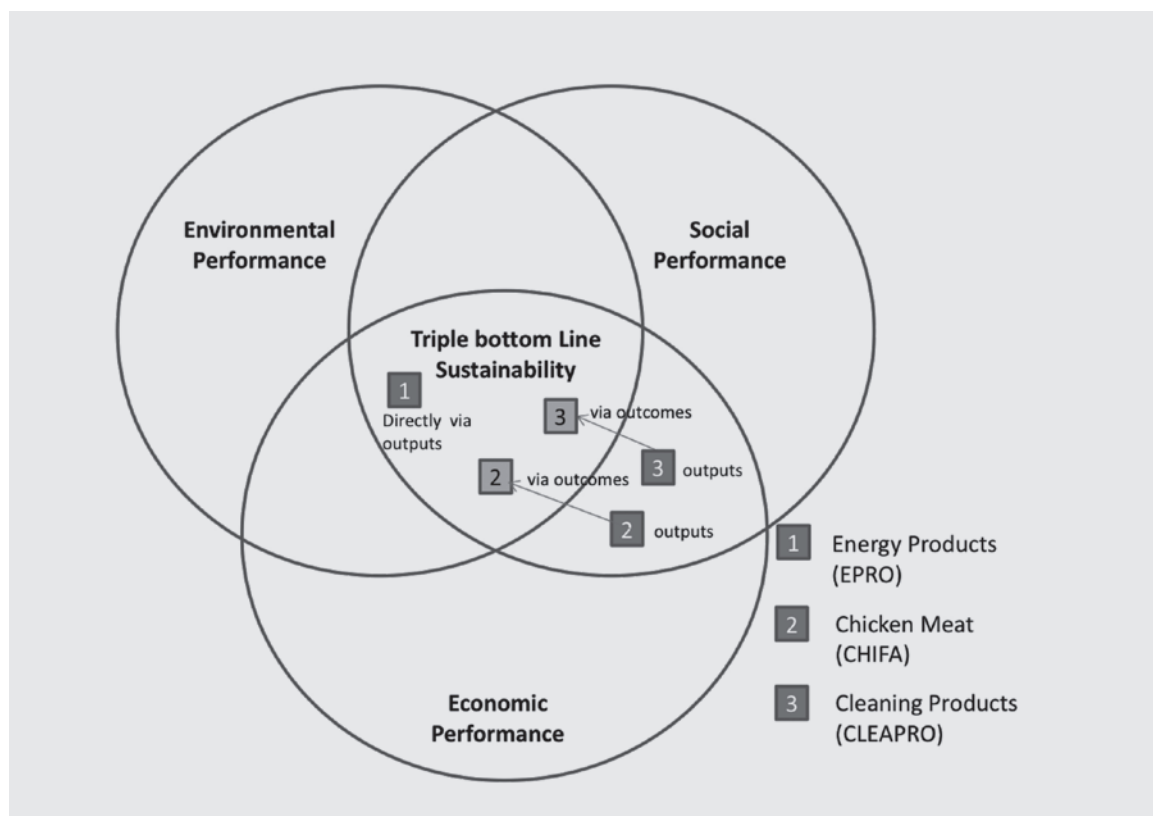


Abb. 2: Nachhaltige „Outputs“ und „Outcomes“ in den drei Fallbeispielen

Das zweite Beispiel ist CHIFA. In ihrem Modell bildet die Gründung selbst eine finanzielle Hilfskette. Das Geschäftsmodell ist gewinnorientiert (ökonomischer Output), es gibt einen Gesundheitsvorteil durch das chemisch und medikamentös unbelastete Hähnchenfleisch (sozialer Output) und durch die Vermeidung von Chemikalien und dem gezielten Abfallmanagement (Verkauf als Dünger) ergibt sich letztlich auch eine ökologische Nachhaltigkeit (ökologischer Outcome), welche diesem Modell ebenfalls zu Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen verhilft.

Das dritte Beispiel ist CLEAPRO. In ihrem Modell sind positive Externalitäten das Ziel. Wieder ist das Geschäftsmodell gewinnorientiert (ökonomischer Output) und die Verbesserung der Hygiene führt zu gesundheitlichen Vorteilen (sozialer Output). Zwar sind die Produkte an sich nicht umweltverträglicher als die von Wettbewerbern, doch ist durch die Vermeidung des Verpackungsabfalls (die Kunden bringen ihre Verpackung wie erwähnt selbst mit) auch ein ökologischer Effekt (ökologischer Outcome) gegeben. Wieder kommt das Modell so zu Nachhaltigkeit in allen drei Dimensionen.

Wieder ist es wichtig sich ins Gedächtnis zu rufen, dass die Erreichung aller drei Dimensionen möglich ist, da bewusst sowohl die physische Kette als auch die Hilfsketten designet werden (siehe auch Abbildung 1).

6. Hauptimplikationen für die Praxis

Für Unternehmen ergibt sich eine äußerst interessante Chance, diese Beispiele als Inspiration zu nehmen um wirklich von Grund auf ihre Modelle zu überdenken und auf Basis einer breiten Stakeholderanalyse ihre Definition von „Shared Value“ vorzunehmen. Wie die analysierten Fälle illustrieren, ist es möglich, Wertschöpfungsketten-Modelle so zu designen, dass diese auf alle drei Dimensionen von Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, anstatt primär mit ökonomischer Ausrichtung das Design zu betreiben und dann später (in den anderen beiden Dimensionen) nachzubessern.

Auch gibt dies allen drei Dimensionen eine gleichzeitige Berücksichtigung, anstatt zum Beispiel durch CSR (Corporate Social Responsibility)-Maßnahmen zu versuchen, diesen Bereich – eher nebenbei – auch zu bearbeiten. Dies passt gut zu dem Grundgedanken des „Shared Value“ Konzepts von Porter und Kramer (2011), das betonte, dass es nicht darum geht, das Bestehende umzuverteilen (zum Beispiel durch CSR-Spendenaktionen), sondern wirklichen Mehrwert für eine breitere Stakeholderbasis zu schaffen.

Des Weiteren wurde in der Untersuchung deutlich, dass der/ die Gründer/in eine zentrale Rolle bei der Identifikation der Stakeholder und damit auch bei der eigentlichen Definition des „Shared Value“ spielt, der mit dem aufzusetzenden Geschäftsmodell geschaffen werden soll. Diese Rolle des Indivi-

duums impliziert für größere Unternehmen, dass diejenigen, die im „Value Chain Design“ arbeiten ebenfalls eine sehr breite Stakeholderbasis identifizieren können sollten (in der Gesamtuntersuchung geht es hier konkret um ein sogenanntes breites Repertoire latenter sozialer Identitäten), also spielt Mitarbeiterdiversität eine größere Rolle.

Weiter gilt: ist die Definition des „Shared Value“ konkretisiert, geht es nicht nur darum die physische Kette, sondern auch die Hilfsketten direkt darauf auszurichten. Das geht über den üblichen Ansatz im „Supply Chain Design“ hinaus und ermöglicht einen frischen Blick auf klassische Branchenmodelle. Denn aus Unternehmenssicht bietet sich die Chance den hier vorgestellten Unterschied zwischen „Outputs“ und „Outcomes“ gezielt für sich zu nutzen, der impliziert, dass selbst wenn die ersteren nicht alle Nachhaltigkeitskriterien erfüllen, immer noch durch weitere Designanpassungen die fehlende(n) Dimensionen erreicht werden können. Ein Beispiel wäre hier die Flugzeugbranche, die man aufgrund des Themas CO₂-Ausstoß konventioneller Weise als inhärent ökologisch nicht nachhaltig ansehen könnte. Die hier gezeigten Fälle öffnen den Blick für eine andere Interpretation: Selbst wenn der Output des Unternehmens nicht in allen Dimensionen nachhaltig ist, so können fehlende Dimensionen immer noch ausgeglichen werden. Im Falle der Flugzeugbranche wäre dies, dass in CO₂-Kompensation investiert werden könnte, wie bspw. in Atmosfair, und damit die „Nicht-Nachhaltigkeit“ in der ökologischen Dimension neutralisiert oder sogar überkompensiert werden könnte. Atmosfair ist ein Unternehmen, welches Kunden einen Kalkulator zur Verfügung stellt, mit dem der CO₂-Ausstoß eines Fluges unter Berücksichtigung der Strecke, Klasse und weiterer Parameter berechnet werden kann und welches dann einen Betrag anzeigt, für den es diese Menge CO₂ neutralisieren kann; die Zahlung erfolgt als steuerlich abzugsfähige Spende und Atmosfair investiert das Geld in CO₂ neutralisierende Projekte, wie bspw. den Ersatz von fossilen Brennstoffen durch Solarenergie in Afrika (Atmosfair 2015). Insofern können die hier gezeigten Gründungsbeispiele auch als Inspiration für die Praxis dienen – für größere Unternehmen, die ihre Modelle hinterfragen oder neue, z.B. für Spin-offs in anderen Ländern, suchen. Aber auch für kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) und natürlich für andere soziale Entrepreneure können die hier gezeigten Beispiele als Anregung dienen.

Auch aus politischer Sicht sind die Ergebnisse interessant, da bspw. Gelder für Entwicklungszusammenarbeit noch stärker in die Gründung von „Social Businesses“ fließen könnten, anstatt beispielsweise primär mit Spenden- bzw. Hilfsaktionen zu arbeiten. Vor allem auch deshalb, da Spenden zu Marktverzerrungen führen können, die mittel- und langfristig die Situation sogar noch verschlechtern. Im Rahmen der Interviews wurde hier als Beispiel genannt, dass nach einer Naturkatastrophe von einer internationalen Hilfsaktion kostenlos Gas-koher verteilt wurden, was den lokalen Markt für diese Pro-

dukte nahezu zerstörte und wiederum dazu führte, dass nach der Spendenaktion kein Angebot mehr vorhanden war und die Situation damit schlechter war als vorher. Vor allem die Schaffung von Hilfsketten ist hier von weiterführendem Interesse. Daher wird der zweite vorgestellte Modelltyp auch von YSB selbst als „Exit Strategy for Aid“ (eine Ausstiegsmöglichkeit für Spenden/Hilfsgelder) bezeichnet, da es eine langfristige Lösung gewährleistet, lokale Bedürfnisse zu adressieren, die sich finanziell selbst trägt.

Die drei vorgestellten Modelle illustrieren den bisher wenig beleuchteten Weg vom „Shared Value“ Konzept zu dessen Implementierung. Zudem gehen die Modelle noch einen Schritt weiter, indem sie nicht nur die ökonomische und soziale, sondern auch die ökologische Dimension im Blick behalten. Sie zeigen, dass es wichtig ist, nicht nur die physische Supply Chain zu designen, sondern stattdessen „Value Chain Design“ zu verfolgen, bei dem die physischen, informatorischen und finanziellen Flüssen der gesamten Kette auf die Erzielung von „Shared Value“ in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen („Shared Triple Bottom Line Value“) ausgerichtet werden. Sie zeigen zudem, dass es dabei nicht nur auf die direkten Outputs ankommt, sondern auch auf die letztlichen Auswirkungen („Outcomes“).

Diese Erkenntnisse wie die tatsächliche Implementierung konzeptualisiert und betrieben werden kann, werden hoffentlich helfen, die eingangs erwähnte kommende Investitionswelle in diesen Bereich erfolgreich zu kanalisieren, die Modelle zu replizieren und die angestrebten Nachhaltigkeitsziele zu realisieren.

Hinweis

Die Beschreibung der theoretischen Grundlagen, der drei Fälle und der Ergebnisse erfolgte in diesem Beitrag in sehr abgekürzter Form. Bei weiterem Interesse zu diesen oder generell zu dem hier vorgestellten Forschungsprojekt können Sie sich jederzeit gerne auf Deutsch an lydia.bals@hs-mainz.de oder in Englisch an das oben genannte Autorenteam wenden.

LITERATUR

- Altioik, T., Ranjan, R. (1995):** Multi-stage, pull-type production/inventory systems, in: *IIE transactions*, 27 (2), p. 190–200.
- Amit, R., Zott, C. (2001):** Value creation in e-business in: *Strategic Management Journal*, 22 (6/7), p. 493–520.
- Atmosfair (2015):** Was macht Atmosfair?, https://www.atmosfair.de/was_macht_atmosfair, Abruf 14.04.2015.
- Beamon, B. M. (1998):** Supply chain design and analysis: Models and methods, in: *International journal of production economics*, 55 (3), p. 281–294.
- Carter, C. R., Easton, L. (2011):** Sustainable supply chain management: evolution and future directions, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41 (1), p. 46–62.
- Carter, C. R., Rogers, D. S. (2008):** A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (5), p. 360–387.
- Carter, C. R., Rogers, D. S., Choi, T. Y. (2015):** Toward the Theory of the Supply Chain, in: *Journal of Supply Chain Management*, 51 (2), p. 1–25.
- Chaabane, A., Ramudhin, A., Paquet, M. (2012):** Design of sustainable supply chains under the emission trading scheme, in: *International Journal of Production Economics*, 20 (61), p. 772–729.
- Clarkson, M. E. (1995):** A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, in: *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 92–117.
- Cohen, M. A., Lee, H. L. (1989):** Resource deployment analysis of global manufacturing and distribution networks, in: *Journal of Manufacturing and Operations Management*, 2, (2) p. 81–104.
- Eisenhardt, K. M. (1989):** Building theories from case study research, in: *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532–550.
- Elkington, J. (1998):** *Cannibals with forks*. Gabriola Island, BC.
- Freeman, R. E. (1984):** *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston.
- Freeman, R. E., Reed, D. (1983):** Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance, in: *California Management Review*, 25 (3), p. 88–106.

LITERATUR

- Hahn, R. (2009):** The ethical rational of business for the poor e integrating the concepts bottom of the pyramid, sustainable development, and corporate citizenship, in: *Journal of Business Ethics*, 84 (3), p. 313–324.
- Ishii, K., Takahashi, K., Muramatsu, R. (1988):** Integrated production, inventory and distribution systems. *International Journal of Production Research*, 26 (3), p. 473–482.
- J. P. Morgan (2010):** Impact Investments: An emerging asset class, in: Rockefeller Foundation, report, p. 1–96.
- Karnani, A. (2007):** The mirage of marketing to the bottom of the pyramid in: *California Management Review*, 49 (4), p. 90–111.
- Ketokivi, M., Choi, T. (2014):** The renaissance of case research as a scientific method, in: *Journal of Operations Management*, 32 (5), p. 232–240.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V., Whang, S. (1997):** Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect, in: *Management Science*, 43 (4), p. 546–558.
- Linton, J. D., Klassen, R., Jayaraman, V. (2007):** Sustainable supply chains: An introduction, in: *Journal of Operations Management*, 25 (6), p. 1075–1082.
- NPR (2014):** Four Years After Earthquake, Many In Haiti Remain Displaced, <http://www.npr.org/2014/01/12/261723409/four-years-after-earthquake-many-in-haiti-remain-displaced>, Abruf 14.01.2015.
- Pagell, M., Shevchenko, A. (2014):** Why research in sustainable supply chain management should have no future, in: *Journal of Supply Chain Management*, 50 (1), p. 44–55.
- Pirson, M. (2012):** Social entrepreneurs as the paragons of shared value creation? A critical perspective, in: *Social Enterprise Journal*, 8 (1), p. 31–48.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011):** Creating shared value, in: *Harvard Business Review*, 89 (1/2), p. 62–77.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. (2006):** Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility, in: *Harvard Business Review*, 84 (12), p. 78–92.
- Ramudhin, A., Chaabane, A., Kharoune, M., Paquet, M., (2010):** Carbon market sensitive sustainable supply chain network design, in: *International Journal of Management Science Engineering Management*, 5 (1), p. 30–38.
- Sarkis, J. (2006):** *Greening the Supply Chain*, New York, USA.
- Seuring, S., Müller, M. (2008):** From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, in: *Journal of Cleaner Production*, 16 (15), p. 1699–1710.
- Spitzeck, H., Chapman, S. (2012):** Creating shared value as a differentiation strategy-the example of BASF in Brazil, in: *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 12 (4), p. 499–513.
- Srivastava, S. (2007):** Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review, in: *International Journal of Management Review*, 9 (1), p. 53–80.
- Towill, D. R., Del Vecchio, A. (1994):** The application of Filter Theory to the study of supply chain dynamics, in: *Production Planning and Control*, 5 (1), p. 82–96.
- Tzafestas, S., Kapsiotis, G. (1994):** Coordinated control of manufacturing/supply chains using multi-level techniques, in: *Computer Integrated Manufacturing Systems*, 7 (3), p. 206–212.
- UN Water (2013):** World Water Day 2013: Facts and Figures, <http://www.unwater.org/water-cooperation-2013/water-cooperation/facts-and-figures/en/>, Abruf 16.02.2013.
- World Economic Forum (2013):** From the margins to the mainstream assessment of the impact investment sector and opportunities to engage mainstream investors, report, p. 1–40.
- Wu, Z., Pagell, M. (2011):** Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management, in: *Journal of Operations Management*, 29 (6), p. 577–590.
- Xia, Y., Zu, X., Shi, C. (2015):** A profit-driven approach to building a “people-responsible” supply chain, in: *European Journal of Operational Research*, 241 (2), p. 348–360.
- Yin, R. K. (2009):** *Case study research: Design and methods*, 4th ed., Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.
- YSB (2014):** Yunus Social Business Investors Brochure, p. 1–16.

NACHHALTIGKEIT UND TOURISMUS

Knut Scherhag

1. Einleitung

Tourismus findet heute in nahezu allen Ländern der Welt statt, gleichzeitig gilt er oft als der wichtigste Devisenbringer. Vor allem Entwicklungs- und Schwellenländer profitieren durch den starken Zuwachs im Fernreisesegment – zumindest was die Gästequantität angeht (Beyer et al. 2007, S. 6).

Nachhaltiger Tourismus – oft auch als sanfter Tourismus oder Sustainable Tourism bezeichnet – ist bei fast allen touristischen Leistungsträgern¹ in Deutschland, in unterschiedlicher Ausprägung auch weltweit, ein wichtiger Bestandteil in der Unternehmenspolitik geworden. In den aktuellen Unternehmensleitbildern/-grundsätzen finden sich fast immer Aussagen zur Nachhaltigkeit, zumindest aber zur gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen (Rein/Strasdas 2015, S. 22). So fühlt sich bspw. die TUI, nach eigenen Angaben der weltweit führende integrierte Touristikkonzern, einer nachhaltigen Entwicklung verbunden, darunter versteht das Unternehmen den dauerhaft langfristigen Abgleich ökonomischer, ökologischer und sozialer bzw. gesellschaftlicher und kultureller Erfordernisse (TUI AG 2015). Darüber hinaus hat man ein Umweltzertifikat – das Gütesiegel EcoResort – für die konzerneigenen Hotels und Resorts entwickelt (TUI Hotels & Resorts 2015).

Generell aber stellt sich die Frage: kann Tourismus überhaupt nachhaltig sein? Denn: „Der Urlauber zerstört das was er sucht, indem er es findet.“ – bereits 1979 formulierte Hans-Magnus Enzensberger diese provokante Aussage (nach BfN – Bundesamt für Naturschutz 2011). Er bezog sich dabei in erster Linie auf das wachsende Phänomen des Massentourismus in den Urlaubshochburgen, in denen die Erholungssuchenden auf engem Raum zusammentreffen. Aber auch für den Backpacker, der Neues und Unerforschtes erleben möchte, trifft dies zu, denn auch er hinterlässt seine Spuren und den Einfluss seiner Kultur in der Fremde – und trägt so zu Veränderungen im Denken der Bereisten bei. Mit dieser Aussage soll die Diskussion angeregt



Prof. Dr. Knut Scherhag

Studium der BWL an der Universität Trier, im Anschluss wissenschaftlicher Mitarbeiter an der TU Dresden, danach Senior Consultant am Europäischen Tourismus Institut GmbH in Trier. Promotion 2003 zum Thema Destinationsmarken. Von 2004 bis 2008 Professor für Destinationsmanagement an der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven (jetzt Jade Hochschule). Seit 2008 Professor für Destinationsmanagement im Fachbereich Touristik/Verkehrswesen der Hochschule Worms, Auslandsbeauftragter des Fachbereichs und Vizepräsident für Internationale Hochschulzusammenarbeit.

E-Mail: scherhag@hs-worms.de

werden, ob es sinnvoll sein kann, dass ein Reisender nach einem unberührten Strand oder nach dem ultimativen Geheimtipp sucht – denn wenn er ihn gefunden hat, ist er es nicht mehr...

2. Zum Status Quo

Häufig werden bei Überlegungen zu einem nachhaltigen Tourismus lediglich ökologische Aspekte – also die Ressourcenseite – betrachtet, was durch den Vergleich mit nachhaltiger Nutzung in Fischereigeieten oder der Forstwirtschaft² unterstützt wird. Es geht in erster Linie darum, Ressourcen zu schonen bzw. einzusparen, wobei Energieeffizienz im Fokus der Betrachtung steht. Dies drückt sich z.B. einerseits durch sparsamere

1 Touristische Leistungsträger sind Unternehmen, die Leistungen für Touristen in unmittelbarem Zusammenhang mit einer Reise anbieten, bspw. Beförderungsunternehmen und Beherbergungsbetriebe.

2 Häufig wird das Prinzip der Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der Forstwirtschaft erläutert: es dürfen nur so viele Bäume gefällt werden, wie nachwachsen können, damit die Ressource „Baum“ im notwendigen Umfang für die Folgegenerationen verfügbar bleibt. Im Laufe der Jahre wurde dieses quantitative Prinzip auf andere (Wirtschafts-)bereiche übertragen und im Sinne eines qualitativen Wachstums modifiziert. (z.B. Hiller 2014).

Flugzeugtriebwerke aus, andererseits sind hier Programme zur energetischen Optimierung von Beherbergungsbetrieben zu nennen. In der Regel verhelfen diese Maßnahmen den Unternehmen zu Einsparungen, die die Investitionen mittelfristig kompensieren und oft einen positiven Beitrag zum Unternehmenserfolg darstellen. Beispielsweise verhelfen Fenster, die energetisch auf dem neuesten Stand sind, zu Einsparungen bei den Heizkosten.

Neben Nutzungseinschränkungen durch Zugangsbeschränkungen und festgelegten Nutzer-/Besucherzahlen (bspw. in Nationalparks) oder Grenzwerte für den Landschaftsverbrauch bei dem Bau von Unterkünften und Freizeitinfrastruktur werden Wasserverbrauch (z.B. in privaten Swimmingpools oder tägliches Duschen) und Müllberge durch Hinterlassenschaften der Touristen (z.B. „Müllinsel“ Thilafushi der Malediven) thematisiert. Damit werden einerseits vor dem Hintergrund des Massentourismus wichtige Faktoren angesprochen, die dazu beitragen, dass idyllische Urlaubsregionen ihren Reiz verlieren. Andererseits sind Überlegungen zu einem nachhaltigen Tourismus ebenso auf die wirtschaftliche sowie soziale Dimension auszuweiten. So wird in der aktuellen Diskussion zu einem nachhaltigen Tourismus – bzw. zum Thema Nachhaltigkeit insgesamt – ein Gleichgewicht zwischen diesen drei Dimensionen gefordert; ergänzt werden muss allerdings noch der politische Einfluss, der im Idealfall alle drei Dimensionen beachtet und miteinander vernetzt (vgl. untenstehende Abbildung). Je nach Betrachtungsweise und/oder politischer Wahrnehmung werden diese drei Parameter unterschiedlich gewichtet. Steht der wirtschaftliche, oft kurzfristige Erfolg im Vordergrund, werden überwiegend Maßnahmen und Initiativen zur wirtschaftlichen Entwicklung unterstützt. Hinzu kann eine unterschiedliche (auch gegensätzliche) Schwerpunktlegung durch die beteiligten Leistungsträger kommen, da diese in erster Linie häufig wirtschaftliche Ziele verfolgen.

Durch die Verbindung der drei genannten Dimensionen wird deutlich, dass nachhaltiges Reisen mehr als nur Umweltschutz

ist. Es handelt sich vielmehr um einen dauerhaften Prozess, der permanent hinterfragt und angepasst werden muss. An einer nachhaltigen Tourismusentwicklung (Hall/Lew 1998, S. 2) müssen alle Akteure und Profiteure im Tourismus und auch darüber hinaus beteiligt werden (bspw. Industrieunternehmen, die Maßnahmen zur Reduzierung der Einleitung von Abwässern in Küstengebieten ergreifen müssen, da darunter sowohl der touristische Nutzwert als auch die Lebensbedingungen der dort lebenden Flora und Fauna – auch die der Einwohner – leidet). So definiert die Welttourismusorganisation, dass eine nachhaltige Tourismusentwicklung die heutigen Bedürfnisse sowohl der Touristen als auch der Gastregionen befriedigen soll; mit anderen Worten: neben zufriedenen Gästen soll auch eine lebenswerte Region erhalten bleiben. Weiterhin soll diese Entwicklung zu einem Management aller Ressourcen führen, das wirtschaftliche, soziale und ästhetische Erfordernisse erfüllen kann und gleichzeitig kulturelle Integrität, grundlegende ökologische Prozesse, die biologische Vielfalt und die Lebensgrundlagen erhalten. (FUR – Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V. 2014, S. 1). Dies bedeutet auch, dass es bei der Diskussion um einen nachhaltigen Tourismus nicht darum geht, Reiseaktivitäten deutlich einzuschränken, sondern diese derart zu gestalten, dass die bereisten Ziele von den Touristen profitieren können, ohne dass die negativen Einflüsse durch das Reisen überwiegen.

Dass es bei dieser Betrachtung Unterschiede gibt, die im Reiseziel und auch der Reiseorganisation begründet liegen, ist offensichtlich. So lange keine rechtlich verbindlichen Rahmenbedingungen geschaffen sind, kann bspw. die Einhaltung von Umweltschutzregeln oder fairen Arbeitsbedingungen nur schwer überwacht oder deren Missachtung geahndet werden. In den alpinen Wintersportgebieten wird die Natur zunehmend belastet, da nicht mehr ausreichend natürlicher Schnee fällt, demzufolge mit Schneekanonen Pisten präpariert werden, was einen hohen Wasserverbrauch aber auch eine deutlich höhere Verdichtung der Pisten zur Folge hat, was wiederum zu einer erhöhten Erosion führt. Andererseits hängt ein großer Teil der regionalen Arbeitsplätze am Wintersporttourismus. Auch die Reiseorganisation beeinflusst die Nachhaltigkeit, wobei auch bei diesem Aspekt mehrere Faktoren eine Rolle spielen: So wird der Pauschalreisende oft als weniger „nachhaltig“ als der Individualreisende angesehen (Kirstges 2003, S. 161). Dies trifft sicher zu, wenn als Vergleichsreise eine Wochenend-Städte-Reise betrachtet und einerseits die individuell organisierte Bahnreise mit einer Flugpauschalreise verglichen wird. Aber schon die Bewertung der gleichen Anzahl von Reisenden in einem Reisebus (ca. 48 Touristen; Pauschalreise) mit alternativ 24 individuell anreisenden Pkw, die jeweils mit zwei Personen besetzt sind, verdeutlicht die Schwierigkeit einer eindeutigen Aussage.

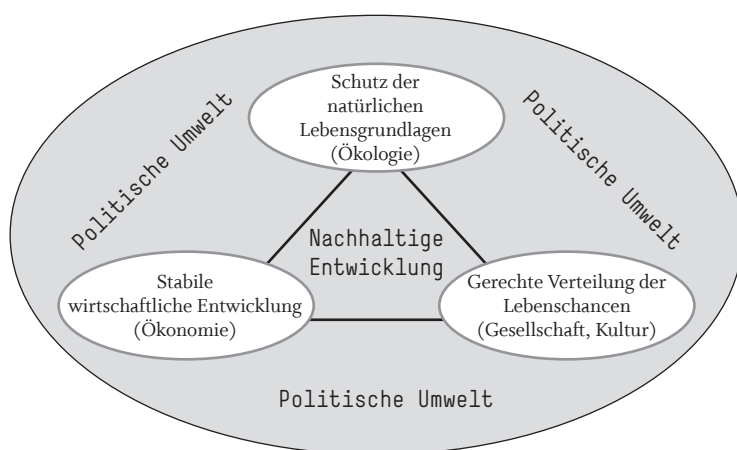


Abb.: Parameter der Nachhaltigkeit, Quelle: nach Kirstges 2010, S. 98

3. Nachhaltiges Reiseverhalten

Die Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen hat in der jährlichen Reiseanalyse³ für das Jahr 2013 nach der Bedeutung der Nachhaltigkeit bei Urlaubsreisen gefragt (Mehrfachantworten möglich). Insgesamt achten 22 Prozent der Befragten bei ihren Urlaubsreisen immer sehr auf Nachhaltigkeit; 61 Prozent würden ihre Urlaubsreise gerne nachhaltig gestalten, sehen sich aber mit Hürden konfrontiert (siehe Tabelle), durchschnittlich wurden 3,8 Hürden genannt; für 15 Prozent ist Nachhaltigkeit persönlich nicht wichtig; 24 Prozent konnten keiner dieser Aussagen zustimmen (FUR S. 8).

Ich würde meine Urlaubsreise gerne nachhaltiger gestalten, dabei wäre es mir eine Hilfe, wenn...
(Mehrfachantworten möglich)

...damit keine zusätzlichen Kosten verbunden wären	55 %
...meine Urlaubswünsche auch dann erfüllt werden	49 %
...ich mehr Informationen dazu bekäme	43 %
...es für Nachhaltigkeit ein klares Siegel/Gütezeichen gäbe	42 %
...das Angebot größer wäre	32 %
...ich mehr über die Vorzüge nachhaltigen Reisens erfahren würde	32 %
...auch die Mobilität vor Ort gesichert wäre	31 %
...die Suche nach Angeboten nicht so mühsam wäre	31 %
...ich eine Beratung (im Reisebüro) bekäme	22 %
...es genau so etwas für meine Vorstellung des Reisens gäbe	21 %
...mein Reisepartner das auch wollte	20 %

Tab.: Hürden für nachhaltiges Reiseverhalten, Quelle: FUR 2014, S. 10

Betrachtet man die genannten Hindernisse, wird sehr schnell deutlich, dass ca. die Hälfte der Antwortenden ihre Reise nachhaltig(er) gestalten würden, wenn diese nicht mehr kostet und/oder die Urlaubswünsche auch erfüllt werden; mit an-

deren Worten: (günstiger) Preis und Erlebnis stehen vor der Inkaufnahme von Einschränkungen aufgrund von Zugeständnissen für nachhaltige Reiseaspekte. Die Urlaubswünsche sind in diesem Zusammenhang nicht konkret genannt worden; weitere Ergebnisse der genannten Untersuchung lassen aber den Schluss zu, dass die Urlaubswünsche der ökologisch Interessierten nicht sehr stark von den Interessen der übrigen Bevölkerung abweichen, lediglich das Interesse an Natur-Urlaub ist mit 52 Prozent (gegenüber 37 Prozent) deutlich höher ausgeprägt; allerdings ist ebenfalls nicht eindeutig formuliert, was Natur-Urlaub bedeutet, so können auch Angeln oder Jagen als Aktivitäten in der Natur bezeichnet werden, auch wenn es sich hierbei nicht um die nachhaltigsten Urlaubsaktivitäten handelt. Erstaunlich ist, dass das Interesse an „Winter in der Sonne“ (23 Prozent vs. 17 Prozent) bzw. „Winter im Schnee“ (20 Prozent vs. 16 Prozent) bei den ökologisch Interessierten höher als bei der Gesamtbevölkerung ausfällt, auch der All-Inclusive-Urlaub steht bei dieser Gruppe etwas höher im Kurs (56 Prozent vs. 52 Prozent – FUR 2014, S. 35). Alle drei Urlaubsformen zeichnen sich allerdings nicht durch besondere Nachhaltigkeit aus.

Eine weitere Hürde ergibt sich aus einem Informationsdefizit: es wird ein Mangel an Informationen beklagt, ebenso wie das Fehlen von aussagekräftigen Nachhaltigkeitszertifikaten. Mittlerweile gibt es eine Reihe von Zertifikaten, allerdings ist für den Reisenden oft nicht klar, was genau zertifiziert wird, wer zertifiziert und wo dieses Zertifikat gültig ist; so wird eine bestimmte Wasser-/Luftqualität bestätigt oder die Verwendung von regionalen Produkten. Auf der anderen Seite wird aber mit Emissionen gehandelt oder auch der Reisende aufgefordert, seinen mit der Reise verbundenen CO₂-Ausstoß mit Zahlungen zu kompensieren (z.B. durch Zahlungen bei atmosfair). Letzteres erinnert an einen modernen Ablasshandel, man darf ohne Gewissensbisse fliegen, wenn man kompensiert. Problematisch ist, dass die Emissionen nicht dort kompensiert werden (können), wo sie anfallen – in der Reiseflughöhe von z.B. 10.000 Metern. Trotz dieser Kritik ist die Kompensationszahlung und daraus finanzierte Umweltschutzprojekte eine sinnvolle Maßnahme für das Weltklima, eine Reise an sich wird dadurch aber nicht nachhaltig(er).

In der vorstehend genannten Untersuchung wurde ebenfalls danach gefragt, wer die Verantwortung dafür übernehmen soll, damit ökologische Belastungen soweit wie möglich vermieden werden. Die Antwort verdeutlicht (Mehrfachantwort möglich), dass hier nicht eine Gruppierung alleine in der Pflicht steht, sondern dass auch hier Hand in Hand vorgegangen werden muss und eine systematische Entwicklung notwendig ist: 65 Prozent der Befragten sprachen sich für den Urlauber aus, 57 Prozent für die Tourismusindustrie und 41 Prozent für den Staat.

3 Die Untersuchung ist repräsentativ für die deutschsprachige Wohnbevölkerung (Stichprobe: n=2.548; repräsentativ für 59,4 Millionen; Alter: 14–70 Jahre).

4. Trotzdem Reisen?

Reisen an sich führt zur Beeinflussung der Umwelt – durch die Anreise, die Nutzung der Landschaft und der örtlichen Ressourcen –, des Wirtschaftssystems – durch Arbeitsplätze und Einkommen – sowie der lokalen Bevölkerung – durch den Kontakt mit Gästen (fremden Kulturen). In Entwicklungs- und Schwellenländern kann Tourismus einen Beitrag zur Wertschöpfung in der Zielregion leisten, somit zum Wohlstandszuwachs der Einwohner – allerdings nur, wenn auch die Gäste vor Ort Geld ausgeben. Bei einer All-Inclusive-Pauschalflugreise ist dieser Beitrag meist gering, da die Reise in der Regel im Heimatland gebucht wurde; vor Ort wird oft kaum noch zusätzliches Geld ausgegeben, da ja schon alles Notwendige bezahlt ist. Der Reiseveranstalter zahlt letztendlich die Unterkunft und die Verpflegung vor Ort. Handelt es sich um eine internationale Hotelgesellschaft, fließen auch hier wieder Gelder ab, zum Sitz der Gesellschaft. Bei der Verpflegung greifen diese Betriebe selten auf Produzenten vor Ort zurück, da der Einkauf bei Großhandelsketten niedrigere Preise verspricht – was bei einer Kalkulation von ca. 15 Euro pro Person/Tag für Speisen und Getränke auch notwendig ist. In der Region „profitieren“ oftmals nur noch Angestellte im Service von den Touristen, indem sie Arbeiten für Ungelernte durchführen. Der Individualreisende dagegen gibt sein Geld vor Ort meist noch in der Gastronomie aus und auch zum Teil in den Beherbergungsbetrieben (sofern keine internationalen Ketten gebucht werden).

Möchte der Tourist nachhaltig reisen, muss er sich überlegen, wie er wohin reist und wie er seine Leistungen bucht. Je mehr Geld durch den Tourismus vor Ort ausgegeben wird, desto mehr trägt das touristische Aufkommen dazu bei, dass die regionale Bevölkerung vom Tourismus profitieren kann, sei es durch eine stabile Beschäftigung oder die Stärkung der regionalen Wirtschaft. Am sichersten kann er sein, wenn er vor Ort selbst entscheidet, wo er sein Geld ausgibt. Bisher gibt es nur wenige Reiseveranstalter, die um ein Gleichgewicht der drei Komponenten eines nachhaltigen Tourismus bemüht sind. Ein Teil dieser Unternehmen (derzeit ca. 130) ist im forum anders reisen e.V. mit Sitz in Nürnberg engagiert; die Mitglieder stehen für Reiseerlebnisse, die sich am Menschen und an der Umwelt orientieren. Die Ressourcen vor Ort werden sorgsam und gezielt genutzt, fremden Kulturen wird mit Respekt begegnet (forum anders reisen 2015).

Um in größerem Maße am touristischen Aufkommen zu partizipieren kann alternativ auch eine entsprechende Organisationsstruktur in den bereisten Gebieten aufgebaut werden, mit deren Hilfe die Leistungsträger vor Ort die Angebote koordinieren und kooperativ erstellen. Sofern dies im ländlichen Raum stattfindet, wird auch von einem „Rural Tourism“ gesprochen: die touristische Angebotsgestaltung – oft nicht als Haupterwerbsquelle – wird von den Akteuren vor Ort orga-

nisiert und angeboten. Die Einnahmen verbleiben zu einem großen Teil in der Region. Aus Sicht des pauschalreiseerfahrenen Touristen ergibt sich hier jedoch die Problematik, dass solche Angebote bei den klassischen Reiseveranstaltern nicht buchbar sind.

LITERATUR

Beyer, M., Häusler, N., Strasdas, W. (2007): Tourismus als Handlungsfeld der deutschen Entwicklungszusammenarbeit, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH (seit 2011: Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH), Eschborn.

BfN – Bundesamt für Naturschutz (2011): Sanfter Tourismus, https://www.bfn.de/0323_iyesanft.html, Abruf 10.06.2015.

forum anders reisen e.V. (2015): Wir über uns, <http://forumandersreisen.de/philosophie.php>, Abruf 10.06.2015.

FUR – Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V (Hrsg.) (2014): Abschlussbericht zu dem Forschungsvorhaben: Nachfrage für Nachhaltigen Tourismus im Rahmen der Reiseanalyse, Kiel.

Hall, M. C., Lew, A. A. (Hrsg.) (1998): Sustainable Tourism, Harlow u.a.

Hiller, C. von (2014): Hans Carl von Carlowitz – Er hat die Nachhaltigkeit erfunden, FAZnet vom 01.03., http://www.faz.net/aktuell/finanzen/hans-carl-von-carlowitz-er-hat-die-nachhaltigkeit-erfunden-12826006.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2, Abruf 10.06.2015.

Kirstges, T. (2010): Substantielle und methodologische Probleme eines nachhaltigen Reiseverhaltens, in: Egger, R., Herdin, T. (Hrsg.): Tourismus im Spannungsfeld von Polaritäten, Wien/Münster, S. 97–110.

Kirstges, T. (2003): Sanfter Tourismus, 3. Aufl., München.

Rein, H., Strasdas, W. (Hrsg.) (2015): Nachhaltiger Tourismus, Konstanz/München.

TUI AG (2015): Erklärung des Vorstandes, https://www.tui-group.com/de/nachhaltigkeit/nachhaltigkeitsmanagement/mission_statement, Abruf 10.06.2015.

TUI Hotels & Resorts (2015): Das Gütesiegel EcoResort, <http://ecoresort-tui.com/de/startseite/>, download 10.06.2015.

ENERGIEDESIGN IN KOMBINATION MIT SMART TOM IST EINE DER SCHLÜSSELPOSITIONEN AUF DEM WEG ZUR ÖKOLOGISCHEN NACHHALTIGKEIT

Thomas Giel, Otto Reisig



Prof. Dipl.-Ing. (FH) Thomas Giel
Professor für Technische Gebäudeausrüstung,
Hochschule Mainz, Fachbereich Technik
Energiekonzept BV Wipotec
E-Mail: Thomas.giel@hs-mainz.de



Dipl.-Ing. Otto Reisig
Geschäftsführer Ing. Büro TGA-GM, TGA
Fachplanung BV Wipotec
E-Mail: otto.reisig@t-online.de

1. Die Situation

Ressourcenschonende Energieerzeugung und -nutzung nehmen eine Schlüsselposition auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung ein. Energieeffizienz, Energieeinsparung, Substitution fossiler Energieträger und Einsatz erneuerbarer Energien sind die Vorbedingung für eine nachhaltige Entwicklung des ökologischen Gleichgewichtes. In Deutschland entfallen bis zu 40 Prozent des Primärenergieverbrauchs auf Gebäude, so dass energieeffizientes und nachhaltiges Bauen eine Pflichtaufgabe für Bauherren, Architekten und Planer geworden ist.

Bauherren, Investoren und die Politik erwarten von den Planungs- und Bauverantwortlichen oftmals ganzheitliches Wissen zum Thema nachhaltiges Bauen. Das betrifft insbesondere effizienten Wärmeschutz, innovative Fassaden, bedarfsgerechte Raumklimasysteme, recycelfähige Materialien und energie- und ressourcensparende Energieerzeugungssysteme sowie Konstruktionen. Aber oft wird die Einfachheit physikalischer Grundprinzipien vergessen. Meistens wäre mehr „Lowtech“ besser und innovativer als das ständige Streben nach immer mehr Hightech im Gebäude. Dieser Hightech-Denkansatz ist der immer noch verbreiteten sequentiellen Denk- und Planungstheorie der Baubeteiligten geschuldet. Es wird zu wenig integral gedacht und geplant. Dies gilt sowohl für Neubauten als auch für den Bestand.

Ein weiterer Fehler ist es, dass Planung und Betrieb eines Gebäudes als zwei verschiedene Welten angesehen werden. Dieser Irrtum stellt sich bei vielen Bauprojekten während der Inbetriebnahme heraus. Die Automobilindustrie bspw. würde nie ein Fahrzeug auf den Markt bringen, welches nach der Fertigung des Prototyps zur Kontrolle lediglich einmal kurz aus der Fertigungshalle gefahren wurde. Nach dem Motto: „Der Motor springt an, der Gang geht rein, es fährt und bremsen kann es auch. Ach ja, das Radio, das Licht und der Blinker muss noch getestet werden, aber das ist doch nicht so wichtig.“ Das klingt nach einer Zeit, in der noch die Pioniere der Mobilität und Industrialisierung in Deutschland gelebt und gewirkt haben. Aber das ist zum Großteil bei Gebäuden immer noch die Realität. Die Phase der Inbetriebnahme ist eine der wichtigsten Prozessphasen zur Freigabe eines Prototyps. Da fast jedes Gebäude ein Prototyp ist, sollte dies auch dort erfolgen.

Aber der derzeit übliche Bauablauf lässt nur wenig Zeit für diese Phase. Darunter leidet dann auch die Energieeffizienz, teilweise auch das Gesamtkonzept des Gebäudes. Daher droht die Gefahr, dass Unzulänglichkeiten in den Anlagen erst nach Jahren, manchmal auch gar nicht, entdeckt werden. Bis dahin führen sie zu unnötig hohen Energiekosten und spürbaren Einbußen des Nutzerkomforts. Wer von uns kennt nicht das Problem, dass eine Heizung jahrelang nach Inbetriebnahme immer noch nicht richtig funktioniert?

2. Das Konzept Smart TOM am Beispiel

Vor dem Hintergrund der obigen Probleme stellt die Kombination von Energiedesign mit Smart TOM („Technical Object Management“, eine Entwicklung der Hochschule Mainz im Studiengang Technisches Gebäudemanagement) eine innovative und nachhaltige Lösung dar. Der Ansatz beinhaltet von der Idee des klimaneutralen Gebäudekonzeptes bzw. der klimaoptimierten Gebäudesanierung über die Inbetriebnahme bis in die Nutzungsphase hinein eine transparente Darstellung und Aufbereitung der Daten. Dadurch werden automatisch Energieeinsparpotenziale entworfen, berechnet und aufgezeigt. Ein wichtiger Aspekt, um die definierten Ziele des Themas Nachhaltigkeit zu erreichen.

Für die Umsetzung dieser Ideen sind Partner gefragt, die Mut und Bereitschaft haben, neue Wege zu gehen. Diese zu finden ist insbesondere bei kostspieligen Projekten schwierig – Bauen ist kostspielig, langwierig und in den Denkstrukturen extrem traditionell. Vor diesem Hintergrund ist die Wipotec GmbH in Kaiserslautern ein Glücksfall. Mit ihr als Partner konnte das nachhaltige Gebäude- und Anlagenkonzept entwickelt werden, und es entstand einer der ersten Leuchttürme nach diesem innovativen System.

Die Wipotec GmbH, Kaiserslautern, ist ein innovatives Unternehmen, das sich auf hochpräzise Wäge- und Inspektionstechnik für den industriellen Einsatz spezialisiert hat. Ziel der Unternehmung ist es, in mehreren Schritten die komplette Produktion ihrer Produkte CO₂-neutral darzustellen. Das bedeutet, die Energie zum Heizen, Kühlen und Produzieren auf einer Fläche von mehr als 30.000 m² klimaneutral und nachhaltig zu erzeugen und zu nutzen. Die erste Aufgabe des Projektes war die Entwicklung und Umsetzung eines Neubaus mit ca. 8.500 m² Büro- und Produktionsfläche. Dieser soll trotz großer innerer Produktionslasten und hohen Klimaanforderungen ohne Primärenergieeinsatz betrieben werden. Darunter versteht man das Heizen und Kühlen ausschließlich mit Umweltenergie.

Üblicherweise wird bei diesen Ansätzen die bauphysikalische Hülle eines Neubaus auf Passivhausstandard gebracht, um störende Einflüsse der Außentemperatur zu vermeiden. Das ist auch bei dem Neubau von Wipotec der Fall. Um weitere Informationen über den Verlauf des Klimas dieses Gebäude zu erhalten, mussten umfangreiche Simulationen durchgeführt werden. Trotz der sehr guten Dämmwerte ergab die Simulation noch eine Heizlast von 220 kW mit einem Jahresenergiebedarf von 200 MWh, die benötigt werden, um das Gebäude

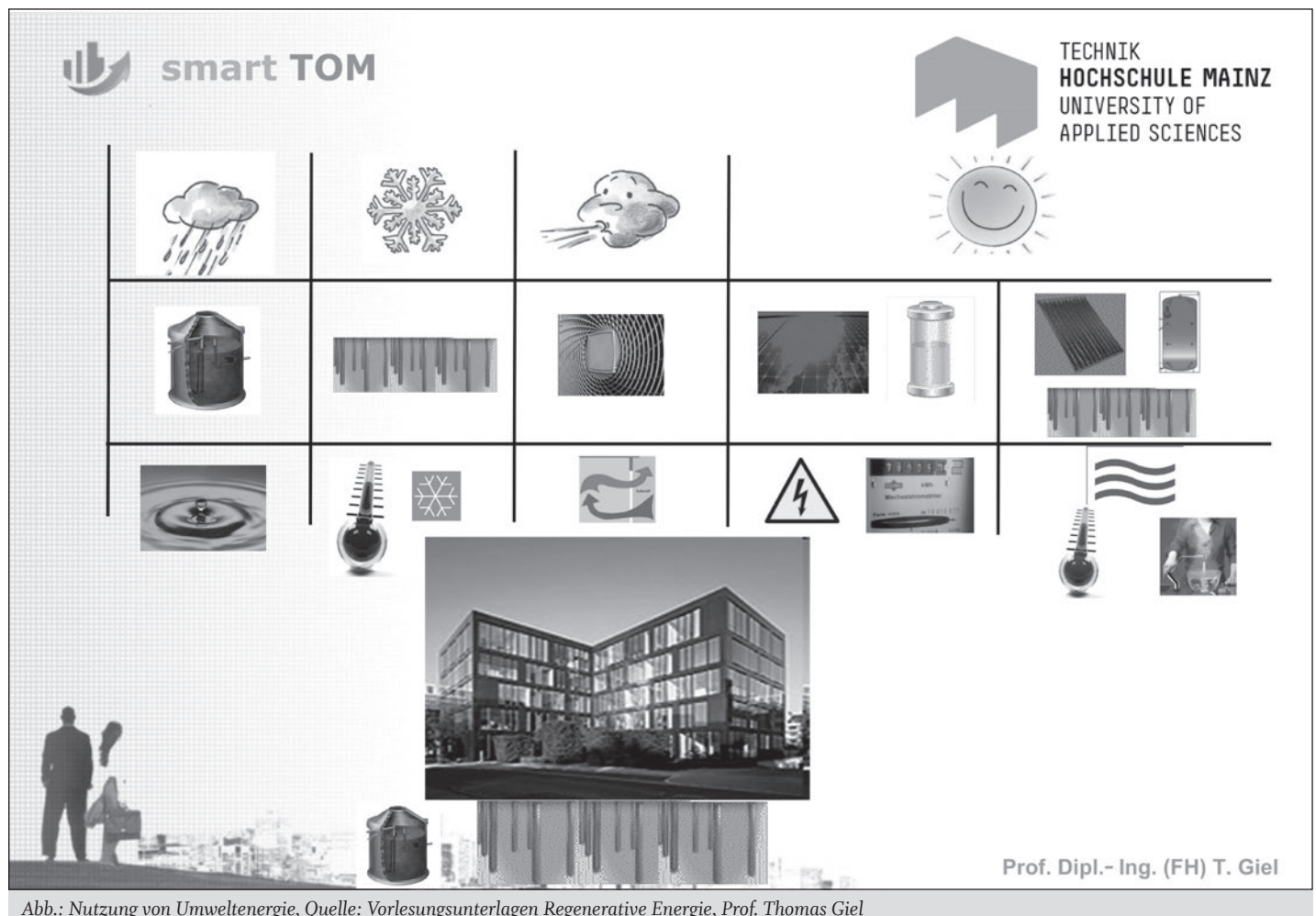


Abb.: Nutzung von Umweltenergie, Quelle: Vorlesungsunterlagen Regenerative Energie, Prof. Thomas Giel

an den extremen Wintertagen zu beheizen. Die maximale Kühlleistung von 220 kW aus den ersten Ergebnissen konnte durch eine außenliegende Verschattung in Form eines Screen-Gewebes um ca. 50 Prozent reduziert werden. Aber auch bei der Kühlung gab es noch ein energetisches Defizit von knapp 100 kW.

Die Idee war es, die komplette fehlende Heiz- und Kühlenergie durch einfache regenerative Konzepte aus Umweltwärme zu gewinnen bzw. auch Umweltenergie, z.B. aus Sonnenenergie, nutzbar zu machen. Leider steht diese Energieform immer dann maximal zur Verfügung, wenn sie im Gebäude nicht gebraucht wird: Im Sommer muss man nicht heizen und im Winter meist nicht kühlen. Ziel war es, mit der Wärme der Sonnenenergie Kälte zu erzeugen oder/und überschüssige Wärme im Sommer für den Winter zu speichern bzw. die Kälte in der Nacht für den Tag zu puffern. Ein Gebäude dieser Größenordnung und Nutzung könnte damit ohne zusätzliche Primärenergie die hohen klimatischen Raumanforderungen erreichen.

Nach einigen Überlegungen, Diskussionen und Simulationen waren die wichtigsten Bausteine entwickelt. Es waren eher Lowtech- und nicht Hightech-Bausteine, die zur optimalen Umsetzung führten. Basis waren einfache, alte physikalische Prozesse. Dabei hatten alle regenerativen Elemente eine Mehrfachnutzung oder waren aus bautechnischen Gründen sowieso notwendig, und entsprechen insofern dem Anspruch der ökologischen Nachhaltigkeit.

Als Hauptbauteile dieses Konzeptes wurden folgende Techniken umgesetzt:

- eine solarthermische Kühlung über Absorptionswärmepumpen in Kombination mit einem Geomassivspeicher und einer Flächenheizung,
- eine hocheffiziente Lüftungsanlage in Kombination mit einem Luftwasserwärmetauscher in einem Regenrückhaltebecken.

Bei der solarthermischen Absorptionskälteanlage handelt es sich um eine Anlage auf Zeolithbasis. Über die Solarkollektoren wird die Sonnenenergie eingefangen und damit die Absorptionskälteanlage betrieben. Die Kälte wird direkt über die Flächenheizungen und über die Lüftungsanlage in das Gebäude gebracht.

Die Abwärme, die bei diesem Prozess normalerweise über einen freien Kühler an die Umgebung abgegeben wird, wird bei Wipotec in einem Geomassivspeicher zwischengelagert und für Heizzwecke im Winter verwendet. Bei dem Geomassivspeicher handelt es sich um einen Massenspeicher, der sich unter dem Gebäude befindet. Ausgebildet ist er mit ca. 200 Erdwärmesonden à 30 Meter. Er dient als massiver saisonaler Speicher, der die Solarenergie bzw. die Abwärme aus der Kälteproduktion und aus allen weiteren Wärmequellen, z.B. der Druckluft, welche

während des Fertigungsprozesses bei Wipotec anfällt, aufnimmt und zwischenpuffert. Im Winter wird der Puffer dann entladen. Auf diese Weise wird ein Energiereservoir geschaffen, das in der Heizperiode für den Wärmebedarf der Raumheizung und der Lüftung genutzt werden kann.

Bei der Flächenheizung wurden die Bodenplatte und die Fußbodenflächen aktiviert. Ziel war es, mehr als 50 Prozent der freien Flächen zu aktivieren, um eine optimale Reaktion der Energieübertragung des Heiz- und Kühlfalles zu ermöglichen.

Bei der hocheffizienten Lüftungsanlage handelt es sich um eine Anlage, die bedarfsgerecht gesteuert wird. Standardmäßig regelt sie den Normluftwechsel in der Halle und den Büros. Dadurch ist ein Mindestwechsel gewährleistet. Bei Bedarf wird die Luftwechselrate erhöht. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, gerade im Sommerlastfall die massiven Elemente zusätzlich mit einer Nachtkühlung zu kühlen. Dies erfolgt durch eine Erhöhung der Luftwechselrate in der Nacht. Die Lüftungsanlage ist mit einem hocheffizienten Wärmetauscher ausgestattet, so dass im Winterlastfall und auch in bestimmten Bereichen des Sommerlastfalles eine Wärme- bzw. Kälterückgewinnung ermöglicht wird.

Aufgrund der Baugenehmigung des Gebäudes ist es notwendig, den Niederschlag des Regen- und Oberflächenwassers in einem Pufferbecken zurückzuhalten. Es wurde eine architektonische Lösung erarbeitet, die die Form des Gebäudes sowie die natürliche Hanglage aufgreift. Durch diese Regenrückhaltung wurde es ermöglicht, einen Luftwasserwärmetauscher zu bauen, der die Frischluft durch Edelstahlrohre ansaugt und durch das Regenrückhaltebecken führt. Die Edelstahlrohre sind stets im wasserbedeckten Bereich. Dadurch erreicht der Wasserluftwärmetauscher eine optimale Vorerwärmung bzw. Vorkühlung der Außenluft. Die Vorkonditionierung der Luft ist durch einen sogenannten Selbstregeleffekt immer passend. Im Winter wird die Luft erwärmt, im Sommer gekühlt. Parallel wird durch diesen Luftwasserwärmetauscher im Erdreich die feuchte Bilanz des Gebäudes reguliert. Eine Kombination, die aufgrund der Notwendigkeit des Regenrückhaltebeckens eine sehr energieeffiziente und kostengünstige Möglichkeit der Luftkonditionierung bietet.

Durch das geschickte Zusammenspiel dieser beiden Anlagen, welche bisher so noch nie gebaut wurden, kann der Neubau ohne Primärenergie auskommen. Unter geschicktem Zusammenspiel versteht man das Managen von Energiebilanzen, welches wir unter dem Begriff Smart TOM zusammenfassen. Smart TOM steuert, wo gerade welche Energie in der Produktion erzeugt bzw. benötigt wird, um das optimale Klima zu generieren. Diese Intelligenz ist das fehlende Puzzleteil zum funktionierenden Konzept und bietet die Möglichkeit, auch an anderen Gebäuden zur Steigerung der Energieeffizienz genutzt zu werden.

Aber was tun, wenn die Bilanz nicht aufgeht, wenn sich ein extremer Winter einstellt? Diese Frage war bis dahin noch nicht

gelöst. Zusätzlich musste noch die Frage der CO₂-Neutralität der ca. 22.000 m² Bestandsflächen überlegt werden. Obwohl Wipotec in den vorhandenen Gebäuden bereits auf einem sehr innovativen Weg ist, mussten bzw. müssen diese noch weiter verbessert werden. Die vorhandenen Gebäude werden bereits über eine „oberflächennahe geothermische Anlage“ in Kombination mit elektrisch betriebenen Wärmepumpen geheizt und über „Freecooling“ direkt gekühlt. Hierfür wurde eine Fußbodenflächenheizung in den Gebäuden gewählt bzw. werden bestehende Wärmeüberträger (Fan-Coils) durch neue Geräte mit hocheffizienten Wärmetauschern umgerüstet. Die Lüftungsanlage hat bereits einen vorgeschalteten Lufterdwärmetauscher, der mit Abstrichen wie der zuvor beschriebene Luftwasserwärmetauscher im Neubau arbeitet. Ziel ist es aber in Zukunft auch im Altbau von Wipotec ohne Primärenergie auszukommen und eventuell noch einen Pufferbaustein für die Heizung im Neubau zu haben.

Als Lösung der offenen Frage der Wärmeversorgung konnte in Zusammenarbeit mit dem Ingenieurbüro Otto Reisig aus Riedenburg, der auch maßgeblich bei der Umsetzung des Energiekonzeptes mitwirkte, und dem auf Tiefenbohrungen spezialisierten Unternehmen Handke International mit Sitz in Dirmstein eine neuartige mitteltiefe Erdsonde entwickelt und umgesetzt werden. Diese 1.500 Meter tiefe, geschlossene Koaxialsonde liefert bei Bedarf kontinuierlich 30°C warmes Wasser über das ganze Jahr und soll zukünftig ein Teil der Wärme des Neubaus liefern. Eine weitere in der Ausführung verbesserte Sonde wird derzeit gebohrt. Mit dieser soll eine kontinuierliche Temperatur von bis zu 50°C erreicht werden. Nach der Fertigstellung kann diese Sonde voraussichtlich den kompletten Altbau mit Wärme versorgen. Damit wäre der nächste große Baustein zur Klimaneutralität des Standortes erreicht.

Parallel dazu wurde in der unmittelbaren Nachbarschaft von Wipotec eine 1,4 Megawatt große Photovoltaikanlage gebaut, die Wipotec nutzt. Diese liefert derzeit schon mit dem öffentlichen Stromnetz als Puffer einen Großteil des Stromes, welcher für die Produktion, Kälte- und Wärmeerzeugung benötigt wird. Im Zuge der weiteren Konzeption soll dieser Strom direkter genutzt und auch vor Ort gespeichert werden. Die ersten Konzeptideen hierzu werden gerade entwickelt. Dann wäre das ursprünglich von vielen als unmöglich angesehene Ziel, in Kaiserslautern 30.000 m² produzierendes Gewerbe energieautark zu machen, umgesetzt.

Diese Art der innovativen Produktionsstätte in der Kombination mit den neuen Möglichkeiten der Energieerzeugung und Versorgung direkt am Standort ist nicht nur ein Meilenstein in Sachen nachhaltiger Energieversorgung. Die Standortsicherung der Arbeitsplätze durch nachhaltige Energieversorgung ist ebenso einzigartig. Unabhängig von den zukünftigen Rahmenbedingungen und deren Einfluss auf die Energiepreise und den damit verbundenen Steuern, Wipotec wird das nicht mehr belasten. Deren Energiepreise bleiben konstant. Das ist ein extremer Wettbewerbsvorteil, welcher zurzeit noch viel zu selten gesehen und gewertet wird.

Die Summe der Ansätze macht das dargestellte Projekt in Deutschland und in Europa so einzigartig. Es hat somit Leuchtturmfunktion weit über die Grenzen des Landes hinaus. Die Hochschule Mainz mit Energiedesign und Smart TOM hat einen großen Anteil daran. Gerade der Baustein Smart TOM, welcher mit diesem Projekt entwickelt wird, kann durch sinnvolle Ergänzungen, die bereits in den ersten Ideen der Erprobung sind, die Energieeffizienz des Gebäudebestandes erheblich verbessern.

ENKELTAUGLICHE ENTSCHEIDUNGEN SIND GEFORDERT!

Andreas Huber im Gespräch mit Prof. Dr. Matthias Eickhoff*



Andreas Huber
ist Vorstand der DESERTEC Foundation,
Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft
CLUB OF ROME und der Global Marshall
Plan Foundation.

Seit der Club of Rome im Jahr 1972 mit dem Bericht über die „Die Grenzen des Wachstums“ an die Öffentlichkeit trat, hat er sich für Nachhaltigkeit eingesetzt. Viel ist seither passiert, was man damals nicht für möglich gehalten hätte. Dennoch sind wir – würden Sie dem zustimmen – nicht am Ziel? Was bedeutet Nachhaltigkeit heute und wo sehen Sie uns auf dem Weg dorthin?

Roland Berger, der neue Kuratoriumsvorsitzende von DESERTEC sagte erst vor wenigen Tagen: Wir dürfen den Kindern die Zukunft nicht mit Technologie von gestern verbauen“. Ich würde dem noch hinzufügen, dass wir Entscheidungen treffen müssen, die „enkeltauglich“ sind. Wir stellen heute die Weichen, wie die Menschen in zwanzig, dreißig und hundert Jahren leben. Und leider sperrt sich die Lobby der Vergangenheit extrem gegen Veränderungen, selbst wenn heute schon viele Menschen wissen, dass es so nicht weitergehen kann, sehen wir statt der Chancen nur die Risiken und Kosten und lassen uns Angst machen vor Veränderung. Wir übersehen dabei, die Veränderung wird kommen – nur wenn wir sie nicht gestalten und die Weichen positiv stellen, passiert das „automatisch“ und wir schaffen eine Welt, die wir nie wollten. Der größte Schlüssel, den wir in der Hand halten, ist die Art, wie wir Energie produzieren.

Und wenn Sie Deutschland im Hinblick auf Nachhaltigkeit einmal mit unseren europäischen Nachbarn vergleichen, wo stehen wir da?

Deutschland ist was die Dichte der informierten Bürger angeht sehr weit. Es gibt eine sehr ausgeprägte grüne Start-Up Szene und ich spreche mit vielen jungen Menschen, die etwas verändern wollen. Generell in Europa ist das so. Aber wir sind nur ein kleiner Teil in der Welt, trotzdem kann der kleine Teil beim berühmten Tipping Point den Unterschied machen bzw. es braucht immer Vorreiter und mutige Menschen, die etwas ausprobieren. Und wenn wir nicht ausprobieren, wer denn bitte dann? Ich möchte da nicht mit europäischen Nachbarn konkret vergleichen, diesen Überblick habe ich nicht. Sicher ist jedoch: Wir sollten mal erkennen, was wir gemeinsam erreichen können, wenn wir nationale Blockaden und Protektionismus fallen lassen. Es bringt uns in Deutschland herzlich wenig, wenn wir nicht die beste Lösung für die Energiewende zulassen und Gas- oder Kohlekraft abschalten, weil wir lastfolgefähigen Strom aus Nordafrika importieren. Das wäre eine Win-Win Situation. Nur hat die Politik Angst davor, das den Bürgern zu erzählen.

Nachhaltigkeit wird oft durch das Drei-Säulen-Modell (ökologische, ökonomische und soziale Säule) beschrieben. Ist nachhaltiges Denken und Handeln damit vollständig erfasst?

Nein. Theoretisch vielleicht schon, aber in der Realität ist das viel komplexer. Enkeltauglichkeit bspw. würde auch den Erhalt der Kultur und Traditionen bedeuten. Vielfalt. Wenn wir aber alle einem Mainstream hinterherrennen und alle gleich werden, selbst wenn dieser ökologisch, ökonomisch und sozial ausbalanciert wäre, so würde ich trotzdem kulinarische, musikalische, sprachliche und kulturelle Vielfalt vermissen. Das wird oft vergessen. Die Welt auf die wir zusteuern scheint eher eine Welt von globalen Ketten zu werden – die nebenbei auch massiv den Geldfluss beeinflussen. Kürzlich las ich, wenn man Kuba mal noch ohne McDonalds sehen wolle, müsste man jetzt hin.

Stichwort „Greenwashing“ – Was genau ist damit gemeint und gibt es Erkenntnisse darüber, wie viele der Aktivitäten zur Nachhaltigkeit darunter einzuordnen wären und wie viele ‚echt‘ sind?

Ich klaue heimlich hundert Euro und stelle mich dann auf eine Bühne und übergebe derselben Person fünf Euro, damit sie sich was zu essen kaufen kann. Greenwashing ist nichts anderes als ein Geschäftsmodell zu betreiben, das funktioniert, weil die Menschheit um soziale und ökologische Rechte betrogen wird und ein kleiner Teil des Gewinns dann öffentlichkeitswirksam für eine „Reparatur“ eingesetzt wird. Erkenntnisse darüber, was davon echt ist und was nicht, habe ich persönlich nicht. Ich vermute aber, da gibt es einiges an Forschung. Generell ist gesunder Menschenverstand gefragt, jeden Tag und überall. Jeder kann sehr leicht aufdecken, wo die „Diebe“ sich auf eine Bühne stellen.

Wie beurteilen Sie die gesetzlichen Rahmenbedingungen für nachhaltiges Denken und Handeln in Deutschland heute?

Wir müssen in Deutschland erst mal lernen mit Scheitern umzugehen. Nachhaltiges Handeln ist ein Lernprozess. Wir werden das nicht perfekt machen. Weder die Politik wird sofort die richtigen Rahmenbedingungen finden, noch die Menschen in der Umsetzung. Wir brauchen eine Fehlertoleranz und Bereitschaft zu lernen und zu verbessern. Stattdessen haben wir Angst etwas falsch zu machen und fangen lieber gar nicht erst an. Die Energiewende ist ein mutiges und gutes Beispiel gewesen. Die Zeit war reif und die Kanzlerin setzte um. Heute wird sie bestraft und wir fühlen uns schlecht, das Thema angepackt zu haben. Nein. Wir sollten stolz sein. Wir haben angefangen wovon andere Angst haben. Wir sind Vorreiter und wir machen es zwar nicht perfekt, aber wir gehen voran.

Und wie sieht es mit der Einstellung der Menschen aus, das scheint mir doch mit am wichtigsten zu sein. Gesetze müssen gelebt werden, man kann nicht alles kontrollieren und wenn die Botschaft nicht verstanden oder geteilt wird, dann wird letztlich nicht viel erreicht. Haben wir – Deutsche und Europäer – die Idee der Nachhaltigkeit verinnerlicht?

Nicht immer. Aber wir sind schon weit. Dennoch: Alle reden immer, dass etwas besser werden muss. Einer der wichtigsten Schlüssel ist die Energieerzeugung. Ein System das auf fossile Energie setzt, kann nie funktionieren. Dennoch haben die wenigsten Menschen echten grünen Strom.

„Global denken – lokal handeln“ ist als Leitidee des Club of Rome inzwischen zur Marke geworden. Was bedeutet das für moderne Unternehmensführung heute?

Ich muss mir einfach bewusst sein, dass das was ich heute tue und entscheide Auswirkungen hat überall auf der Welt und für die Zukunft. Die Transparenz das zu überblicken gibt es gar nicht. Doch Unternehmen wie Puma z.B. haben da mal angefangen. Die sagten vor ein paar Jahren, wir versuchen mal unser Unternehmen richtig zu durchleuchten, welchen Fußabdruck wir hinterlassen. Das wird nicht einfach, aber wir versuchen es.

Die allermeisten Unternehmen in Deutschland sind mittelständische Unternehmen, wenn wir es einfach einmal an der Größe festmachen, mit weniger als 500 Mitarbeitern. Diese 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen beschäftigen fast 70 Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland, stellen 83 Prozent der Ausbildungsplätze und erwirtschaften knapp 49 Prozent der Bruttowertschöpfung der Unternehmen (Quelle: IfM, Bonn, für das Jahr 2000). Können sich diese Unternehmen Nachhaltigkeit überhaupt leisten, wenn sie im globalen Wettbewerb unter immer stärkerem Kostendruck stehen?

Wir brauchen globale Rahmenbedingungen, an die sich alle halten müssen. Die Global Marshall Plan Initiative setzt sich seit zehn Jahren für eine weltweite ökosoziale Marktwirtschaft ein. Der Idealzustand wäre natürlich, dass alle diese gleichen Bedingungen hätten, aber in der Realität wird es immer Vorreiter geben müssen.

Welche würden Sie als ihre drei wichtigsten Zukunftserwartungen an die Unternehmerinnen und Unternehmer in unserem Land formulieren wollen?

- Auf eine echte Energiewende setzen, d.h. auch in Deutschland Kohle und Gas früher abschalten und auf Wüstenstrom setzen, der die heimischen fluktuierenden erneuerbaren ergänzt.
- CO₂ vermeiden und Transparenz in der Wertschöpfungskette
- Bildung und Einbeziehung der Mitarbeiter

Zusammen mit der Global Marshall Plan Foundation haben Sie vor einigen Jahren die ‚Hochschultage‘ ins Leben gerufen. Was ist das Ziel dieser Veranstaltungsreihe?

Zu inspirieren und zu zeigen, dass es Alternativen gibt. Wir dürfen nicht auf das Bekannte setzen, sondern neues ausprobieren. Studierende sollen sehen, dass es viele Möglichkeiten gibt, die Welt zu gestalten.

Wie kann man sich denn das praktisch vorstellen, sind die Hochschultage so eine Art Franchise System, das man übernehmen kann, man lädt Sie ein und Sie organisieren eine Informationsveranstaltung?

Ja und nein. Jeden der einen solchen Tag organisieren will, unterstützen wir mit inhaltlichen Ideen, Referenten und den „Logos“ der Träger. Vielleicht ähnlich TEDx Veranstaltungen. Wichtig ist uns aber auch, dass die Organisatoren – Studierende, Professoren, Mitarbeiter – selbst die Möglichkeit haben, ihre Hochschultage zu entwickeln. So kann an jede Hochschule individuell ihre Stärken nutzen, und es entsteht kein ‚Einheitsbrei‘. Initiative und Vielfalt sind wichtig für die Entwicklung von Nachhaltigkeit und wir möchten auch hier erreichen, dass alle Beteiligten dies individuell erfahren können.

Wie haben die Hochschulen darauf reagiert: Studierende, Hochschullehrer, Mitarbeiter – Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit den Hochschultagen gemacht?

Das Projekt kommt sehr gut an und hat schon über 10.000 Studierende erreicht. Allerdings erleben wir – bei Hochschultagen und auch bei Praktikanten – dass die Leute immer weniger Zeit haben. Es kommt einem fast so vor, als ob die Bachelor- und Masterumstellung den gewünschten? Nebeneffekt hatte, dass sich die Menschen nicht mehr engagieren und über ihre Bücher hinaus informieren können.

Wie viele Teilnehmer haben Sie bisher damit erreicht und haben Sie mit den Veranstaltungen tatsächlich an den Hochschulen auch schon etwas verändern können: Sind die Hochschultage selbst nachhaltig, können Sie uns Beispiele nennen?

In vielen Städten, z.B. Bamberg und München, gibt es die Hochschultage nun schon zum wiederholten Mal. Insgesamt haben wir mehr als vierzig solcher Tage durchgeführt und viele tausend Studierende erreicht. Dennoch stellen wir eben fest, dass der Wechsel von Studierenden und die kurze Studiendauer eine Herausforderung sind.

Welche Erwartungen haben Sie an Hochschulen allgemein für eine zukunftsgerichtete Ausbildung, was würden Sie ändern wollen?

Wir müssen mehr ins Tun und Ausprobieren kommen. Ich habe ein Semester in den Niederlanden studiert, und das hat mir schon gereicht um zu lernen und erkennen: In der Realität braucht es Lösungen, auch wenn ich mal einen Fehler mache, das ist ok, aber ein „es ging nicht weil“ zählt da nicht.

Zum Abschluss nenne ich Ihnen jetzt verschiedene Aussagen. Ich beginne einen Satz und ich bitte Sie, ihn möglichst spontan zu vervollständigen:

▪ **Eine nachhaltige Betriebswirtschaftslehre sollte**

... neben dem Gewinn auch andere Indikatoren wie Mitarbeiterstimmung oder den CO₂ Ausstoß beinhalten.

▪ **Um die Ausbildung nachhaltig zu verbessern, müssen Hochschulen künftig**

... mehr über Alternativen informieren und Gründer, Pioniere und andere Vorreiter und Macher einladen.

▪ **Unternehmerinnen und Unternehmer imponieren mir, wenn sie**

... keine Angst haben und voran gehen, so ähnlich wie Elon Musk.

▪ **Als Student würde ich heute**

... viel mehr Praxiserfahrung sammeln und selbst Unternehmen gründen bereits im Studium.

▪ **Jeder Einzelne ist aufgefordert**

... seinen Stromanbieter zu wechseln und sich täglich darin zu üben besser zu werden und was zu verändern. Insbesondere aus dem Scheitern zu lernen und dafür dankbar zu sein.

Sehr geehrter Herr Huber, wir danken Ihnen für das Gespräch!

**Das Interview führte Prof. Dr. Matthias Eickhoff, Hochschule Mainz.*

NACHHALTIGKEIT BRAUCHT LEHRMEISTER - DER LANGJÄHRIGE ALLIANZ-KOMMUNIKATIONS-CHEF EMILIO GALLI ZUGARO IM PORTRÄT

Lothar Rolke

Wenn jemand mutig die begonnene Auslieferung eines neuen Autos stoppt, weil der Verdacht entstanden ist, dass schadhafte Bauteile zu einer Gefährdung der Fahrer im Straßenverkehr führen, und wenn dieser Jemand dann so überzeugend der Öffentlichkeit die Gründe erklärt, dass die interessierten Kunden nicht abspringen, dann ist das eine große kommunikative Leistung. Eindeutig, gut beschreibbar und von allen anerkannt. Allenfalls bleibt die Frage offen, wo hat der Kommunikator das gelernt. Denn es ist eine Leistung, die mühselig im eigenen Haus begann, weil zunächst Vorstände, Ingenieure und Marketer überzeugt werden mussten. Genauso gut nachvollziehbar und von ebenso großer monetärer Bedeutung für die betroffene Organisation ist eine andere Leistung von Krisenmanagement: einen kommunikativen Turnaround schaffen, nachdem eine Organisation durch öffentlich gewordene Betrügereien und Lügen oder Verunglimpfung in eine schwere Vertrauenskrise geraten ist. Und durch einen mühevollen Neuanfang bei Mitarbeitern und Medien, bei Kunden und Geldgebern wieder an Akzeptanz gewinnt. Für beides lassen sich Beispiele in der Praxis finden.

Wie aber lässt sich eine Leistung beschreiben, die darin besteht, solche Krisenbrände erst gar nicht entstehen zu lassen bzw. so frühzeitig zu erkennen, dass die züngelnden Flammen sofort gelöscht werden können? Konkret: Worin genau besteht die Leistung von Emilio Galli Zugaro, dem dienstältesten Kommunikations-Chef aller DAX-30-Unternehmen, den aktuell seine Kollegen aus der PR-Branche zum Vordenker Nr. 1 in Sachen Krisenkommunikation gewählt haben? Zumal erschwerend hinzukommt: Der so Geehrte bestreitet, dass das seine Leistung sei. Denn er folgt der Auffassung – und die hat er in den vergangenen Jahren mantra-artig allorts wiederholt: Jeder im Unternehmen ist ein Kommunikator. Womit unausgesprochen gilt: eben auch dafür verantwortlich ist, wenn sich Fehlleistungen, die bekanntlich nie auszuschließen sind, zu öffentlichen Krisen mit dem Risiko eines echten Reputationsschadens auswachsen. Weil die, die im Unternehmen nahe dran waren die Krisenentstehung nicht durch vorausschauende Empathie verhindert haben. Er hat damit Recht, aber auch wiederum nicht so ganz. Denn wo Menschen zusammen kommen, löst sich kein Problem von alleine. Lösungen müssen durch den Einfluss von gestaltenden Führungskräften, die für ihre Mitarbeiter zu Lehrmeistern werden, und eine nachhaltige Kommunikationskultur im Unternehmen aktiv ermöglicht werden. Und hier lohnt es



Prof. Dr. Lothar Rolke

lehrt heute Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskommunikation an der Hochschule Mainz – University of Applied Sciences. Er war langjähriger Geschäftsführer und Mit-Gesellschafter der Reporter PR GmbH und Reporter-Presse-Agentur. Seit dieser Zeit kennt er Emilio Galli Zugaro.

E-Mail: lothar.rolke@hs-mainz.de

sich genauer hinzuschauen, wenn man dem in die Organisation einverwobenen Leistungsbeitrag von Emilio Galli Zugaro, der seit 1992 die Unternehmenskommunikation der weltweit agierenden Allianz-Gruppe leitet, auf die Spur kommen will.

Unternehmenskommunikation ohne Grenzen

Tatsächlich ist das kommunikative Risiko der Allianz-Gruppe enorm: Für 147.000 Mitarbeiter weltweit (davon rund 30.000 in Deutschland), für 500.000 Vertriebspartner von Amerika bis Indien, Europa bis China, für 85 Millionen Kunden auf dem ganzen Globus und 445.000 Aktionäre sind die Allianz, ihre Tochterunternehmen und Produkte ein Thema, das in den verschiedensten Zusammenhängen und auf unterschiedlichen Kanälen tagtäglich Beachtung findet. In Print, Fernsehen und Hörfunk sowie rasant zunehmend im Internet. Allein hierzulande haben auf Facebook über 350.000 User die „Allianz Deutschland“-Seite „geliked“. Hinzu kommen ungezählte Likes auf den Seiten der lokalen Vermittler. Über 11.000 Follower sind auf Twitter zu verzeichnen und rund 400.000 Menschen haben sich in Deutschland bei Kununu über den Arbeitgeber Allianz informiert. Und dass es bei all dem zu keinen größeren Krisen kam, hängt sicherlich irgendwie mit dem Kommunikations-Chef selbst und seinen rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (40 davon in Deutschland), aber eben auch mit der von ihm mitgeprägten Kommunikationskultur im Unternehmen zusammen. Aber wie nun?

Zunächst: Wer ist dieser Emilio Galli Zugaro, der sich bei Branchentreffen eher rar macht, aber von so vielen, die ihn kennen,

hoch geschätzt wird? Weltläufig und sogar viersprachig, gelernter Journalist, von Hause aus Italiener und ein freier und freisprechender Geist. Ich kenne ihn seit mehr als zwanzig Jahren. Begegnet bin ich ihm das erste Mal in unserem Münchner Agentur-Büro, das eine freundliche Tradition pflegte: Das dortige Team lud Kunden, Journalisten, Geschäftspartner und interessante Leute, die sie in der Branche kennenlernten, regelmäßig freitags gegen 17.00 Uhr zu einem so genannten „Antifrust-Schluck“ ein. Emilio Galli Zugaro war einer der Gäste. Gemeinsam mit der SPIEGEL-Journalistin Dinah Deckstein standen wir irgendwann zusammen und plauderten über Gott und die Welt. Seine Weltläufigkeit fiel mir auf – ich wusste aber noch nicht, dass er aus einer italienischen Diplomaten-Familie stammte und schon als Kind unterschiedliche Kulturen kennengelernt hatte. Und seine „natürliche“ Neugierde an den alltäglichen Dingen konnte ich spüren. Dabei keinen Protz, kein barockes Gehabe und keine verstiegene Show-Intellektualität, stattdessen Humor und Inspiration. Gesunder Menschenverstand war das, was er immer und von Anfang an in Gesprächen einbrachte.

Ob er schon damals „Oma Kasupke“, die alles verstehen müsse, als rhetorische Kronzeugin für Wahrheit und Klarheit eingeführt hat, weiß ich nicht mehr. Jedenfalls hat sie in den meisten späteren Gesprächen, die wir geführt haben, eine Rolle gespielt. Noch heute jedenfalls ist er vom so genannten Net Promoter Score (NPS), der auf der einfachen Frage basiert „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie einem Freund unser Unternehmen weiterempfehlen?“, nicht zuletzt aus einem einfachen Grund begeistert: Die Kenngröße „basiert auf gesundem Menschenverstand“ und könnte deswegen von Oma Kasupke verstanden werden. Aber er wäre nicht der neugierige Kommunikations-Chef eines Weltunternehmens, wenn er nicht später hätte berechnen lassen, ob es bei den eigenen Tochtergesellschaften einen statistischen Zusammenhang zwischen einem positiven NPS und positiver Tonalität in der Medienberichterstattung gäbe. Es gibt sie. Die Konsequenz daraus lautet für ihn: Leistung und Qualität zuerst. Daraus folgt freundliche Berichterstattung und auf Dauer eine nachhaltig gute Reputation. Dieses Verständnis über den Zusammenhang von „Gutes und Richtiges tun“ und dem daraus folgenden guten Ruf hat der frühere Journalist vielleicht aus seiner mehrjährigen Medienerfahrung mitgebracht. Nicht jedoch ein ausgereiftes Verständnis vom dem, was gute Führung bedeutet. Das musste er sich erst aneignen.

„Gute Führung lernen“, sagt der heute von seinen Mitarbeitern so geschätzte Kommunikations-Chef, „war für mich die größte persönliche Herausforderung.“ Aber er hatte Glück. Mit dem Vorstandssitzenden Henning Schulte-Noelle (von 1991–2003), der ihn berief, geriet er unter den Einfluss eines guten und strengen Lehrmeisters. Dieser beobachtete seinen neuen Leiter Unternehmenskommunikation genau. Und ihm fiel auf, wie dieser mitunter journalistisch-flapsig über das eigene Unternehmen sprach. Und er fragte ihn eines Tages, was er denn glaube, was die Leute über die Allianz dächten, wenn einer ihrer

führenden Manager mit dieser Ironie über das eigene Unternehmen spräche. Der Kommunikations-Chef hatte kapiert und änderte seinen Kommunikationsstil, ohne darauf zu verzichten, im Bedarfsfall klar auch über Schwächen des Unternehmens zu reden. Der Beziehung jedenfalls hat die Kritik nicht geschadet. Im Gegenteil. Sie blieb respektvoll und menschlich offen. Aber sicherlich nicht symmetrisch. Als Galli Zugaro Vater wurde, sagte er bei einer Gelegenheit, die Raum für ein persönliches Gespräch ließ, er wisse nicht, ob er ein guter Vater sein werde. Schulte-Noelle soll darauf geantwortet haben: Das Wichtigste als Vater wie als Führungskraft sei die Berechenbarkeit. Wer seinen Kindern verbiete, ab einer bestimmten Uhrzeit Fernsehen zu schauen, könne es bei nächster Gelegenheit nicht einfach erlauben – nur weil er jetzt gerade mit seiner Frau ungestört sprechen wolle. Er würde seine Berechenbarkeit und damit an Autorität verlieren.

„Vertrauen ist wichtig, sich trauen auch“

Vielleicht ist das etwas Typisches für diesen ungewöhnlichen Kommunikator. Die Wertschätzung dessen, was einst als Sekundärtugenden herabgewürdigt wurde: Zuverlässigkeit, Klarheit, Hilfsbereitschaft, Selbstdisziplin und Demut – der Sinn für die Kleinigkeiten und das Schlichte im Leben, ohne dabei nur einen Abstrich in Stil und Auftritt zu machen. Noch immer vermag er mit Bewunderung über den in Deutschland kaum bekannten einstigen Ministerpräsidenten der Lombardei und Spross einer sehr wohlhabenden Unternehmerfamilie zu sprechen: über Piero Bassetti, der dieses Prinzip der Einfachheit und Demut lebte. Er nutzte öffentliche Verkehrsmittel und flog Economy Class, auch wenn er sich Fahrer und First-Class-Flüge ohne mit der Wimper zu zucken hätte leisten können. Und wenn er zum Abendessen zu sich nach Hause lud, dann gab es schlicht Käse und Wein. Emilio Galli Zugaro, der zunächst Politikwissenschaft studierte, konnte sich von ihm aus nächster Nähe beeindrucken lassen.

Lehrmeister hat er immer gesucht und gefunden. Vielleicht auch, weil er glaubt, dass fast alle Menschen etwas Interessantes haben, das sich lohnt anzuschauen. Das zeigt sich auch im Gespräch mit ihm, wenn er Monate später nach dem Stand eines Projektes fragt, über das man mit ihm gesprochen hat und das ihn interessierte. Die Basis für einen solchen Austausch, der über den berufsbedingten Small Talk hinausgeht, ist Vertrauen. Es öffnet und schafft die Bereitschaft, dem anderen den Blick hinter die eigenen Kulissen zu erlauben. „Vertrauen ist wichtig, sich trauen aber auch“, sagt der heutige Kommunikations-Chef eines Weltunternehmens. Beispielsweise sich trauen, in öffentliche Diskussionsrunden zu gehen. Als der Allianz Ende der 1990er Jahre vom deutschen Nachrichtenmagazin SPIEGEL und anderen vorgeworfen wurde, unter ihrer Führung habe die deutsche Assekuranz auch Nazi-Baracken und Konzentrationslager versichert, waren der Kommunikations-Chef und sein Team gefordert. Nicht selten fragten die Moderatoren dann bei



öffentlichen Veranstaltungen einen Mitdiskutanten, wie es sich denn anfühle, als Nachkomme einer jüdischen Familie, die im Konzentrationslager umgekommen sei, neben einem Nachfahren des Volkes zu sitzen, das dafür verantwortlich war. Emilio Galli Zugaro konnte auf seine Herkunft und darauf verweisen, dass seine Großfamilie selber vom Holocaust betroffen war. Und er konnte über Hintergründe aufklären. Aber es blieb eine menschliche Herausforderung, den Opfern und ihren Angehörigen Rede und Antwort zu stehen.

Der damals noch montags erscheinende SPIEGEL hatte wochenlang vorher recherchiert und wie üblich die Münchner Versicherung erst kurz zuvor am Freitagnachmittag um eine Stellungnahme gebeten. Die Allianz aber hatte Weitsicht bewiesen und Glück. Sie hatte ihre Vergangenheit während der Nazi-Zeit gerade von Historikern untersuchen lassen, die Ergebnisse allerdings noch nicht veröffentlicht. Nach einer kurzen Verhandlung und Rücksprache der Redakteure bei der Chefredaktion war der SPIEGEL bereit, seine Geschichte um eine Woche zu schieben, wenn er denn exklusiven Zugang zu den Ergebnissen der Historikerarbeit bekäme. Im Gegenzug erhielt die Allianz die Gelegenheit, in einem Interview ihre Sicht der Dinge darzustellen und dabei eine Telefonnummer zu veröffentlichen, bei der sich Nachkommen jüdischer Familien melden konnten, die den Eindruck hatten, nicht ausgezahlte Lebensversicherungen ihrer Vorfahren würden noch immer im Konzernvermögen schlummern.

Mut braucht auch, wer Chancen nutzen will. Galli Zugaro hat sich zu Beginn seines Berufsweges etwas getraut, was sich sicherlich nicht jeder zugetraut hätte. Als am 28. September 1978 Papst Johannes Paul I. unerwartet starb, war das ARD-Studio Rom unterbesetzt. Der Studioleiter Wolf Feller war im Urlaub und die Redakteurin Franca Magnani bei einem Außentermin. So erhielt unversehens der anwesende achtzehnjährige Praktikant Emilio Galli Zugaro die einmalige Gelegenheit, alleine für die Tagesschau und die Tagesthemen direkt aus Rom zu berichten. Er tat es mit Bravour. Und er wusste, was für eine Chance das gewesen war und wem er es zu verdanken hatte: Franca Magnani, die ihm vertraut hatte. Später hat er sie gefragt, wie er sich für das in ihn gesetzte Vertrauen und die besondere Mög-

lichkeit, die sie ihm eröffnet hatte, bedanken könne. Sie wird damals darüber geschmunzelt haben. Jedenfalls soll sie ihm gesagt haben, dass er sich nicht bedanken müsse. Wenn er jedoch einmal in einer verantwortlichen Position sei, dann solle er immer daran denken und jungen Leuten eine Chance geben.

Der heutige Kommunikations-Chef der Allianz hat es nie vergessen. Nicht nur, dass er immer wieder seine Mitarbeiter gefördert hat. Für viele ist oder war er Mentor. Wie für Christopher Worthley, der darüber offen dem Handelsblatt Auskunft gab. 1996 kam dieser zur Allianz. Nach seinem Ausscheiden drei Jahre später studierte er Theologie und ließ sich zum Priester weihen, um künftig als Pfarrer zu wirken. Entgegen seinen ursprünglichen Plänen arbeitet er heute doch wieder für die Allianz – als Leiter ihrer Nordamerika-Stiftung. Ohne den verständnisvollen Abschied in gegenseitigem Respekt, der einen in Kontakt bleiben lässt und für Galli Zugaro typisch zu sein scheint, wäre das nicht möglich gewesen.

Dass der Kommunikations-Chef der Allianz-Gruppe seit vielen Jahren seinem Lehrauftrag an der Ludwig-Maximilians-Universität München nachkommt und seit zwei Jahrzehnten regelmäßig Vorlesungen an der Hochschule Mainz hält, bereitet ihm sichtlich Vergnügen, ist aber auch Mission, weil er dem Nachwuchs Impulse geben will. Es war im Jahr 1999. Als er wieder einmal nach Mainz kam, um die Studierenden als Kommunikator zu überraschen und als Mensch zu begeistern, sprach ihn hinterher einer der jungen Zuhörer an, um ihn nach einem Praktikum zu fragen: Lars Mielke. Der Referent aus München erklärte ihm, dass er sich bewerben solle. Der tat es und es klappte. Einige Monate später, am Ende der Praktikumszeit, machte er Lars Mielke das Angebot, nach Südkorea zu gehen, um dort die PR neu aufzubauen. Eines der Probleme war jedoch, dass er sich innerhalb einer Woche entscheiden musste. Und das, obwohl er seine Diplomarbeit noch nicht fertiggestellt hatte. Lars Mielke nahm die Herausforderung und das Angebot an, beendete im Expressverfahren erfolgreich das Studium und blieb dann sechs Jahre in Seoul. Er arbeitet noch heute im Team von Galli Zugaro – derzeit als Social Media Manager. Wer der Allianz auf Twitter folgt, kennt sein Gesicht.

Wer nicht zuhört, versteht weder Menschen noch Märkte

Es mag die Neugierde gegenüber dem Unbekannten oder die Sensibilität gegenüber den Veränderungen in der Medien- und gesellschaftlichen Kommunikationslandschaft sein. Der in diesen Tagen von der Branche zum Vordenker Geadelte hatte frühzeitig die Bedeutung des Internets und vor allem von Social Media erkannt. Vor allem, was es für die Kommunikation der Unternehmen bedeuten würde. Erst kürzlich erklärte er noch einmal dezidiert, Social Media stellten die Demokratisierung der Medien dar. Denn jeder normale Mensch könne nun seine Meinung ungefiltert über Social Media artikulieren, der „Gate-

keeper“ Journalist falle weg. Und dieses sei eine vollkommen neue Entwicklung für Konzerne und Betriebe: „Man kann als Unternehmen nicht erwarten, dass ein Durchschnittsbürger das professionelle Rüstzeug eines Journalisten hat. Der Dialog mit diesem durch die Social Media zur öffentlichen Quelle gewandelten Durchschnittsbürger erfordert eine Verschlankung der Unternehmensprozesse, de facto eine Demokratisierung der Sprecherfunktion innerhalb des Unternehmens. Die Unternehmenskommunikation muss nicht nur perfekt informiert sein, sondern auch imstande, ohne langwierige Abstimmungsprozesse Antworten auf Fragen der Bevölkerung zu geben. Dabei komme es nicht so sehr allein auf die faktische „Richtigstellung“ an, sondern vor allem „auf die Fähigkeit, empathisch zu reagieren, Fehler eingestehen zu können, transparent zu kommunizieren.“ So beginnt gelebte Corporate Empathie – die beste Prophylaxe gegenüber dem Risiko einer Unternehmenskrise. Und für den Kommunikations-Chef der Allianz der einzig wirklich erfolgreiche Weg, um den Gefahren, die in der Regel aus einem Konflikt entstehen und im Skandal enden können, *erfolgreich zu begegnen*.

Wer so tiefgreifend auf Prophylaxe setzt, muss nicht nur die interne Kommunikationskultur an die veränderten äußeren Bedingungen der Webgesellschaft anpassen und die Mitarbeiter zu kommunikativen „Mit-Machern“ machen. Er muss mehr: nämlich Kommunikation mit anderen Unternehmensfunktionen verweben und sich zugleich selber zurücknehmen können. Emilio Galli Zugaro scheint dafür Schritt für Schritt die Basis im Unternehmen geschaffen zu haben. Denn er kann heute erklären: „Wenn gute Unternehmenskommunikation Bestandteil der Strategie und deren Umsetzung ist, muss konsequenterweise auch die Zusammenarbeit mit allen anderen Unternehmensfunktionen reibungslos verlaufen. Dies kann aber nur in einer von gegenseitiger Wertschätzung für die Bedeutung jeder einzelnen Funktion geprägten Umgangsform geschehen. Das führt zwangsläufig zu einer Kultur, die diese Zusammenarbeit wieder befördert. Das ist der Grund, weshalb wir bei der Allianz in den letzten Jahren verstärkt in die Entwicklung unserer Kommunikatoren investiert haben. Einerseits in deren Qualifikation, insbesondere der Fähigkeit, zuzuhören, Dialoge zu managen. Andererseits aber auch, die Strategie des Unternehmens zu kennen, vermitteln zu können und die Kaskadierung der Unternehmensstrategie in die einzelnen Bereiche und Funktionen zu tragen.“ Entsprechend investiere das Unternehmen in kommunikative Aus- und Weiterbildung für das Management, damit auch alle natürlichen Ansprechpartner im Unternehmen offen seien *für eine größere interne Vernetzung und gegenseitige Unterstützung*. Praktisch heißt das bei der Allianz in München, dass jede obere Führungskraft die Verpflichtung hat, mindestens zwei Kommunikationsseminare zu besuchen.

Damit andere kommunizieren und dafür Verantwortung übernehmen, ist es unabdingbar als professioneller Kommunikator zurücktreten zu können. Das gilt gegenüber den Mitarbeitern der eigenen Abteilung wie gegenüber den Partnerabteilungen.

Es gilt gegenüber der Belegschaft, der mehr zuzutrauen ist. Aber auch *gegenüber dem Vorstand, dem mehr zugemutet werden muss*. Als der erfahrene Kommunikations-Chef der Allianz-Gruppe vor ein paar Jahren das Angebot erhielt, im eigenen Haus Vorstand zu werden, lehnte er ab – zur Überraschung mancher, die davon erfuhren. Mit der Begründung: Wenn die Kommunikationsfunktion einen eigenen Sitz im Vorstand erhielte, dann delegierten alle anderen Vorstände und in Folge alle Führungskräfte auftretende Kommunikationsprobleme an dieses neue Vorstandmitglied und fühlten sich per se nicht mehr verantwortlich. Es wäre das Gegenteil einer auf viele Schultern verteilten, empathischen und auf Prophylaxe ausgerichteten Kommunikationspolitik. Stattdessen müsse eher weiter an der Kommunikationsfähigkeit der Organisation insgesamt gearbeitet werden.

Ein solches inkrementales Verständnis von Unternehmenskommunikation kann nur langfristig erfolgreich sein und kann deshalb auch nicht überall funktionieren. Dass es bei der Allianz klappt, hängt vielleicht auch mit der ihr eigenen durch Kontinuität geprägten Entwicklung und dem Denken vieler Führungskräfte in Netzwerken zusammen. Es lässt das Unternehmen nicht nur *über das Quartal und das einzelne Jahr* hinaus blicken und leistungsbezogene wie kommunikative Nachhaltigkeit als so bedeutsam einschätzen. Es fördert die Fähigkeit zum Zuhören. Im „Zuhören können“ sieht Galli Zugaro persönlich seinen größten Leistungsbeitrag für das Unternehmen. Denn wann immer er von anderen Führungskräften oder Vorständen gefragt wurde, war er vorbereitet. Er hatte denen zugehört, auf die es ankam: Mitarbeitern und Betriebsräten, Kunden und Analysten, Journalisten und anderen professionellen Beobachtern von Unternehmen. Und er konnte daher qualifiziert Auskunft geben. Ohne richtig zuzuhören, lassen sich nun mal weder Menschen noch *Märkte verstehen*. In der Online- und Social-Media-Gesellschaft gilt das mehr denn je.

In Bälde, nach nunmehr 23 Jahren wird der dienstälteste Unternehmenskommunikator der DAX-30-Unternehmen ausscheiden – übrigens als fünfter Kommunikations-Chef der Allianz seit Gründung der Kommunikationsabteilung in 1928. CEO's gab es in dieser Zeit sieben. Was macht Emilio Galli Zugaro, um sich auf die Zeit nach dem Ausscheiden im Herbst vorzubereiten? Das, was er immer gemacht hat und was ihm Stärke und Sicherheit gegeben hat: erst einmal Zuhören. Dieses Mal dem Lehrmeister Wulf H. Bernotat, bei dem er lernt Aufsichtsrat zu werden. Er wird sich mehr um seine Familie kümmern und weiter lehren, er wird seine Kontakte pflegen und befreundete Unternehmer beratend unterstützen. Sicherlich eigene Projekte starten. Alles in der Art wie bisher – zurückgenommen und inspirierend, nur sehr viel freier. Und alle, die ihn dann neu kennenlernen, werden spüren, was diejenigen schon erleben, die mit ihm heute zu tun haben: was für ein großartiger Lehrmeister in Sachen nachhaltigen Kommunikationsmanagements er über die Jahrzehnte geworden ist.

DIE ORIENTIERENDE ÖKOEFFIZIENZANALYSE ALS INSTRUMENT DES NACHHALTIGKEITSORIENTIERTEN CONTROLLING

ÖKONOMISCH-ÖKOLOGISCHE STRATEGIEBEWERTUNG AM BEISPIEL DER ENERGETISCHEN GEBÄUDESANIERUNG

Jennifer Davis, Matthias Frase, Karl H. Wöbbeking

1. Ausgangslage, Problemstellung, Vorgehensweise

„Zielerreichung steuernd gewährleisten“ – das ist die kurzgefasste Beschreibung des Controlling-Gedankens (vgl. Wöbbeking 2014, S. 7 sowie BDU 2006, S. 19 ff.). Im nachhaltigkeitsorientierten Controlling werden dabei neben ökonomischen Zielsetzungen auch ökologische und soziale Ziele betrachtet (vgl. Weber 2012, S. 13 f., S. 47 ff. sowie Wöbbeking 2014, S. 6 f., S. 17 f.).

Im Controlling geht es zum einen um die laufende betriebliche Steuerung („doing the things right“). Zum anderen soll das Controlling Entscheidungshilfen für strategische Fragestellungen bereitstellen („doing the right things“) (vgl. Baum et al. 2013, S. 14, Horváth 2011, S. 224 sowie Wöbbeking 2014, S. 8). Zu den Aufgabenfeldern des strategischen Controllings gehört u.a. die Strategieevaluation und Strategieauswahl.

Zur nachhaltigkeitsorientierten Strategiebewertung und -auswahl haben wir – gemeinsam mit einem hessischen Ingenieurbüro (Cooperative Infrastruktur und Umwelt, Reinheim [Darmstadt]) – im Jahr 2010 das Konzept einer Orientierenden Ökoeffizienzanalyse vorgelegt. Basierend auf dem Modell der Ökoeffizienzanalyse nach BASF (vgl. BASF) wurde dieses Konzept in der praktischen Zusammenarbeit mit kommunalen Abfallwirtschaftsbetrieben aus Rheinland-Pfalz entwickelt¹. Die Orientierende Ökoeffizienzanalyse soll im Folgenden am Beispiel der energetischen Gebäudesanierung erläutert und diskutiert werden.

Die energetische Gebäudesanierung ist ein viel und durchaus kontrovers diskutiertes Thema: Die Zeitschrift „Der Spiegel“ erschien am 01.12.2014 unter dem Titel „Die Volksverdrämmung“ (vgl. Der Spiegel 2014). U.a. wurde in dem Artikel darauf hingewiesen, dass Strategien zur Wärmedämmung oft unwirtschaftlich und sogar umweltschädlich seien.

1 Unsere Orientierende Ökoeffizienzanalyse wurde 2010/2011 entwickelt in Zusammenarbeit mit dem Rhein-Pfalz-Kreis Ludwigshafen und dem Landkreis Altenkirchen als Modellprojekt mit Förderung durch das Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz unter Einbeziehung des Landesamts für Umwelt, Wasserwirtschaft und Gewerbeaufsicht (LUWG).



Forschungsgruppe Kommunal-/Umweltwirtschaft
Matthias Frase, Jennifer Davis, Prof. Dr. Karl H. Wöbbeking
(von links)
E-Mail: team@fgku.de

Im Folgenden wird das Konzept unserer Orientierenden Ökoeffizienzanalyse anhand einer Fallstudie zur energetischen Gebäudesanierung für ein Bürogebäude vorgestellt. Im Vordergrund stehen die grundsätzlichen Schritte der Orientierenden Ökoeffizienzanalyse. Zur Illustration dienen dabei Daten des Fraunhofer-Instituts für Bauphysik und der Bosch Thermotechnik GmbH (vgl. Effizienzhaus-online)² zur energetischen Sanierung von Wohngebäuden, die hier nicht weiter kritisch hinterfragt werden.

2. Orientierende Ökoeffizienzanalyse in sieben Schritten – Fallstudie zur Gebäudesanierung

2.1 Untersuchungsumfang

Betrachtet wird ein Bürogebäude im Raum Mainz mit 300 qm Nutzfläche, Baujahr 1985, Massivbauweise, Wärmedämmung dem Baujahr entsprechend, danach keine weitergehenden Dämm-Maßnahmen, Raumhöhe: 2,45 m, mit Keller, verputzte

2 Die Quelle wird im Folgenden bezeichnet als „Effizienzhaus-online“.

Fassade, Öl-Zentralheizung mit Warmwasserbereitung, ebenfalls Baujahr: 1985, Satteldach: 45°, in Ost-West-Ausrichtung, keine weitere Dachdämmung, Fenster: mittlere Fenstergröße, ebenfalls Baujahr 1985, zweifach verglast.

Untersucht werden alternative Strategien zur energetischen Gebäudesanierung. Als Strategie verstehen wir hier eine konkrete Kombination aus einzelnen Maßnahmen der Gebäudesanierung, die sich z.B. auf die Außenwand-, Dach-, Kellerdämmung, die Erneuerung der Heizungsanlage oder den Ersatz der Fenster durch dreifach verglaste Isolierfenster beziehen können.

2.2 Bewertungskriterien

Im Ökoeffizienzportfolio werden die Strategiealternativen unter ökonomischen und ökologischen Aspekten dargestellt. Für eine vollständige Nachhaltigkeitsbetrachtung sollen die Ergebnisse anschließend unter sozialen und auch unter weiteren Aspekten ergänzend diskutiert werden.

2.3 Strategiealternativen

Wir untersuchen in dieser Fallstudie folgende Strategien zur Gebäudesanierung, die wir dem oben bereits beschriebenen Status Quo gegenüberstellen:

Status Quo: Ölheizung, zweifach verglaste Fenster, keine Dämmung

Strategie 1: Dach- und Außenwanddämmung

Strategie 2: dreifach verglaste Fenster

Strategie 3: Ersatz der Ölheizung (Baujahr 1985) durch eine Pelletheizung³ und Dämmung der Kellerdecke

Strategie 4: Pelletheizung, dreifach verglaste Fenster und Voll-dämmung (Außenwände, Kellerdecke, Dach)

2.4 Ökonomische Bewertung (Kostenveränderung)

Die einzelnen Strategien erfordern unterschiedliche Investitionsmaßnahmen, die wiederum zu unterschiedlichen Abschreibungen, Zinskosten und auch zu unterschiedlichen laufenden Betriebskosten führen. Entsprechend der Berechnungen von Effizienzhaus-online lassen sich für jede Strategie Mehr- oder Minderkosten der Energieversorgung im Vergleich zum Status Quo nennen, die auf die Nutzfläche des Gebäudes bezogen werden und mithin in der Dimension Euro/m²/a angegeben werden.

Im Status Quo mögen sich die Kosten der Energieversorgung für das hier betrachtete Gebäude auf 20,00 Euro/m²/a belaufen.

3 Pelletheizungen sind Heizungen, in denen Holzpellets (kleine Presslinge aus Holzspänen und Sägemehl) verfeuert werden.

2.5 Ökologische Bewertung (Primärenergiebedarf)

In die ökologische Bewertung sollen die wesentlichen Umweltwirkungen einfließen, die mit einer Gebäudesanierung verbunden sind. Umweltwirkungen resultieren u.a. aus Stoff- bzw. Energieflüssen und den damit verbundenen Emissionen. Es ist nicht immer unumstritten, welche Umweltwirkungen dabei als Bewertungskriterien in welcher Gewichtung von Bedeutung sind. Im Rahmen unserer Orientierenden Ökoeffizienzanalyse wird dazu grundsätzlich eine Einigung im Rahmen eines Konsensprozesses, durch Diskussion im Expertenteam, herbeigeführt (vgl. Wöbbeking 2014, S. 19, Weber/Schäffer 2011, S. 196 f. sowie Deimel et al. 2013, S. 398 f.). Für unsere Fallstudie erfolgt die ökologische Bewertung der Strategien – wie bei Effizienzhaus-online – über den Primärenergiebedarf, der sich pro Quadratmeter Nutzfläche und pro Jahr ergibt; gemessen in kWh/m²/a.

Der Primärenergiebedarf eines Gebäudes umfasst zusätzlich zum eigentlichen Energiebedarf für die Heizung dieses Gebäudes die Energiemenge, die durch vorgelagerte Prozessketten bei der Gewinnung, Umwandlung und Verteilung des Energieträgers benötigt wird (Energieeinsparverordnung, ENEC 2014). Dazu wird der Gebäudeenergiebedarf unter Berücksichtigung des jeweils beteiligten Energieträgers mit einem Primärenergiefaktor multipliziert.

Nicht berücksichtigt ist dabei der Stoff- und Energieverbrauch sowie die Klimawirkungen zur Herstellung neuer (Investitions-) Komponenten, die für eine Strategie erforderlich sind, z.B. zur Herstellung eines neuen Heizkessels, neuer Isolierfenster oder neuen Dämmmaterials. Auch die Stoff-, Energie- und Klimawirkungen zur Entsorgung alter Gebäude-Komponenten, z.B. auszubauender alter Fenster, sind hier unberücksichtigt.⁴

2.6 Ökoeffizienzportfolio

Die Grundidee des Ökoeffizienzportfolios besteht darin, die ökonomischen und die ökologischen Auswirkungen, die sich im Status Quo bzw. in den untersuchten Strategien ergeben, in einer Grafik einander gegenüberzustellen. Für unsere Fallstudie ergibt sich das folgende Ökoeffizienz-Portfolio.

Hier werden Mehr- bzw. Minderkosten im Vergleich zum Status Quo auf der x-Achse abgetragen. Der Primärenergiebedarf der untersuchten Strategien und des Status Quo wird jeweils auf der y-Achse abgetragen. Hohe Mehrkosten und hoher Primärenergiebedarf führen zu einer niedrigen Ökoeffizienz (Abbildung: links unten), Minderkosten und niedriger Primärenergiebedarf führen zu einer hohen Ökoeffizienz (Abbildung: rechts oben).

Der Vergleich im Ökoeffizienzportfolio zeigt, dass sich nur Strategie 3 (Pelletheizung, Kellerdämmung) als ökonomisch vorteil-

4 In der Ökoeffizienzanalyse nach BASF ist zudem vorgesehen, auch die Endlichkeit einzelner Ressourcen zu berücksichtigen (vgl. BASF).

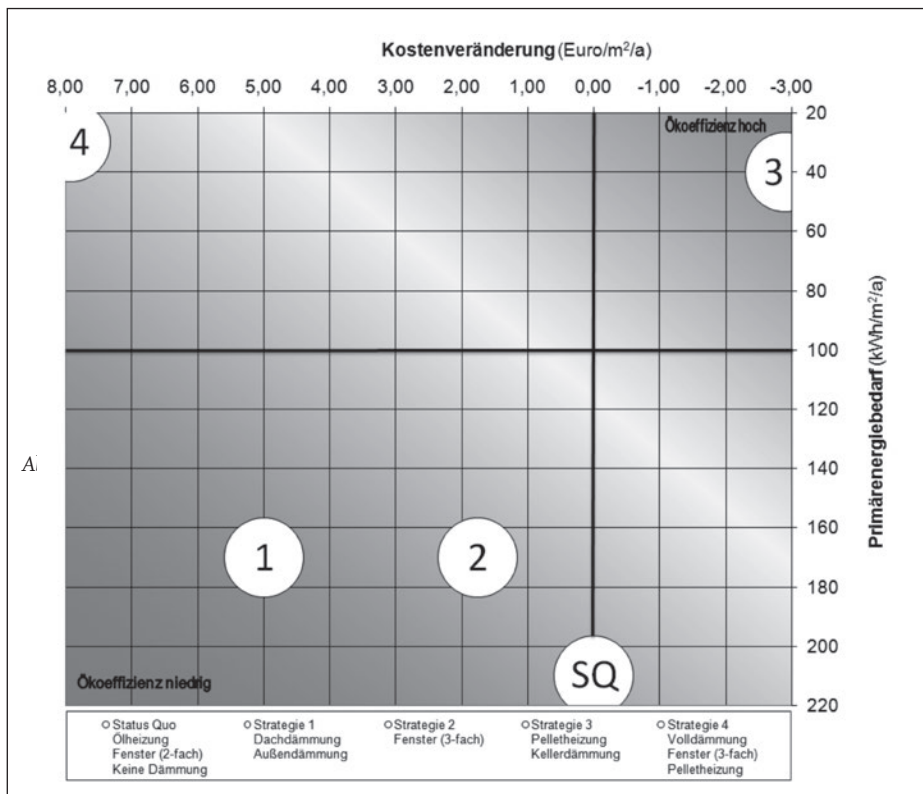


Abb.: Ökoeffizienz-Portfolio des betrachteten Bürogebäudes

haft darstellt, denn die Kostenersparnisse übersteigen die Investitions- und Betriebskosten (innerhalb von fünfzehn Jahren). Auch sinkt der Primärenergiebedarf von 210 auf 40 kWh/m²/a. Bei allen anderen Strategien geht eine Reduktion des Primärenergiebedarfs mit (zum Teil deutlich) höheren Kosten (Euro/m²/a) einher. Strategie 3 ist hier auch deshalb besonders vorteilhaft, weil der Primärenergiefaktor für Holz(pellets) relativ niedrig liegt.⁵

Für die Auswahl einer sinnvollen Strategie lassen sich zudem Iso-Ökoeffizienzlinien einzeichnen: Die Iso-Ökoeffizienzlinien stellen die Austauschrelation zwischen ökonomischer und ökologischer Belastung bzw. Entlastung dar. Geht man beispielsweise davon aus, dass die Kostenbelastung im Status Quo bei ca. 20,00 Euro/m²/a liegt, dann führt Strategie 4 (Volldämmung) zu Mehrkosten von rund 40 Prozent im Vergleich zum Status Quo. Andererseits reduziert sich der Primärenergiebedarf bei Strategie 4 um mehr als 80 Prozent im Vergleich zum Status Quo.

Die Austauschrelation zwischen ökonomischer und ökologischer Zielerreichung ist nicht intersubjektiv nachprüfbar. Ebenso wenig lässt sich objektiv klären, welche von zwei Strategien

auf einer konkreten Iso-Ökoeffizienzlinie vorzuziehen ist (vgl. Wöbbecking 2014, S. 21). Das ist indessen kein Mangel der Orientierenden Ökoeffizienzanalyse. Hier zeigt sich vielmehr die klassische Problematik konfliktärer Zielgrößen (vgl. Adam 1996, S. 66 ff., S. 154 ff.).

Gleichwohl stellen Ökoeffizienzanalysen eine wesentliche Strukturierungshilfe dar, mit der mögliche Auswirkungen strategischer Entscheidungen im Rahmen unternehmenspolitischer Willensbildung nachvollziehbar dargestellt werden können.

2.7 Weitere Untersuchungsaspekte

Im Sinne einer nachhaltigkeitsorientierten Betrachtung lässt sich die Orientierende Ökoeffizienzanalyse um weitere strategische Aspekte, insbesondere zur sozialen Komponente, ergänzen. Einige Beispiele werden im Folgenden aufgeführt:

- Durch die energetische Sanierung von Bürogebäuden lässt sich die Lebensqualität bzw. die Arbeitsplatzsituation für betroffene Mitarbeiter verbessern (vgl. FAZ 2008).
- Der Wunsch nach Erhaltung historischer Gebäudefassaden, und damit nach Erhaltung des optischen Erscheinungsbilds, steht einer umfassenden energetischen Fassadensanierung entgegen. Beispielsweise ist die bei der energetischen Sanierung übliche Fassadendämmung nicht auf denkmalgeschützte Fassaden anwendbar (Denkmalschutzgesetz – DSchG).

5 Der Primärenergiefaktor dient der Bewertung unterschiedlicher Energiearten. Er zeigt das Verhältnis der eingesetzten Primärenergie zur abgegebenen Endenergie. Für Holzpellets liegt dieser bei 0,2 und für Heizöl bei 1,1. Je niedriger der Primärenergiefaktor, desto niedriger auch der Primärenergiebedarf.

- Die Ressourcen, die in den verschiedenen Strategiealternativen benötigt werden, stehen im Allgemeinen nicht unbegrenzt zur Verfügung. Nicht alle Gebäude in Deutschland lassen sich z.B. komplett über Holzpellets aus Deutschland heizen. Der zunehmende Bedarf an Holzpellets führt bereits zu einer steigenden Abholzung (teils aus illegalem Einschlag) im EU-Ausland (vgl. NDR 2013).
- Außenwand-Dämmungen aus Polystyrol (Styropor) können trotz Flammenschutzmitteln Feuer fangen und zur Brandausbreitung führen, wodurch sich zusätzliche Brandrisiken ergeben (vgl. Neubacher 2015, S. 42 sowie NDR 2014).
- Möglicherweise kann es auch Probleme bei der späteren Entsorgung einzelner Komponenten, wie der Außenwand-Dämmung aus Polystyrol, geben. Polystyrol ist ein Kunststoff, der größtenteils als Sondermüll entsorgt wird (vgl. NDR 2014).
- Im privaten Wohnungsbau können umfassende energetische Sanierungen zu erheblichen Mietsteigerungen führen, was gegebenenfalls der Forderung nach bezahlbarem Wohnraum entgegenläuft; und zu sozialen Veränderungen in einzelnen Wohnlagen führen kann.

3. Fazit

In diesem Beitrag wurde die Orientierende Ökoeffizienzanalyse als Strukturierungshilfe zur ökonomischen und ökologischen Strategiebewertung im Zusammenhang mit der energetischen Gebäudesanierung vorgestellt. Zusammenfassend lässt sich festhalten:

Die Orientierende Ökoeffizienzanalyse (vgl. Wöbbeking 2014, S. 151)

- zeigt die Konsequenzen neuer Strategien in Relation zum Status Quo,
- sollte auch bei Fragen der energetischen Gebäudesanierung vor der Umsetzung neuer Strategien erstellt werden,
- kann um gesellschaftliche/soziale/regionalpolitische Aspekte erweitert werden,
- ermöglicht eine Strategiewahl nach nachvollziehbaren, praktikablen Kriterien,
- kann auch verwendet werden für Szenario-Analysen, beispielsweise, um alternative Entwicklungen künftiger Faktorpreise zu berücksichtigen,
- kann für die Außendarstellung (Stakeholder) genutzt werden,
- kann darüber hinaus auch Politik und Verbände bei der Weiterentwicklung künftiger energiewirtschaftlicher Standards unterstützen.

LITERATUR

Adam, D. (1996): Planung und Entscheidung, 4. Aufl., Wiesbaden.

Badische Anilin- und Sodafabrik (BASF): Eco-Efficiency Analysis, <https://www.basf.com/en/company/sustainability/management-and-instruments/quantifying-sustainability/eco-efficiency-analysis.html>, Abruf 12.05.2015.

Baum, H.-G., Coenenberg, A. G., Günther, T. (2013): Strategisches Controlling, 5. Aufl., Stuttgart.

Bundesverband deutscher Unternehmensberater (BDU) (2006): Controlling: Ein Instrument zur ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung und langfristigen Existenzsicherung, Leitfaden für die Controllingpraxis und Unternehmensberatung, 5. Aufl., Berlin.

Deimel, K., Heupel, T., Wiltinger, K. (2013): Controlling, München.

Der Spiegel (2014): Die Volksverdämmung, Heft 49/2014.

Effizienzhaus-online: <https://www.effizienzhaus-online.de>, Abruf 12.05.2015.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) (2008): Sanierung der Doppeltürme: Eine grüne und offene Deutsche Bank, <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/sanierung-der-doppeltuerme-eine-gruene-und-offene-deutsche-bank-1723719.html>, veröffentlicht 04.11.2008, Abruf 12.05.2015.

Horváth, P. (2011): Controlling, 12. Aufl., München.

Neubacher, A. (2015): Brennt wie Stroh, in: Der Spiegel, Heft 17/2015, S. 42.

Norddeutscher Rundfunk (NDR) (2014): Ignorierte Gefahr: Gift in Wärmedämmung, <https://www.ndr.de/fernsehen/sendungen/panorama3/Ignorierte-Gefahr-Gift-in-Waermedaemmung-waermedaemmung222.html>, Veröffentlicht 28.10.2014, Abruf 12.05.2015.

Norddeutscher Rundfunk (NDR) (2013): Woher kommen Brennholz und Pellets wirklich?, <http://www.ndr.de/ratgeber/verbraucher/Woher-kommen-Brennholz-und-Pellets-wirklich,brennholz125.html>, Veröffentlicht 02.12.2013, Abruf 12.05.2015.

Weber, J. (2012): Nachhaltigkeit und Controlling; Schriftenreihe Advanced Controlling, Band 80, Weinheim.

Weber, J., Schäffer, U. (2011): Einführung in das Controlling, 13. Aufl., Stuttgart.

Wöbbeking, K. H. (Hrsg.) (2014): Controlling in der kommunalen Umweltwirtschaft, Berlin.

WEM NÜTZEN NACHHALTIGKEITSBERICHTE VON UNTERNEHMEN?

Volrad Wollny

„Man muss das Unglück mit Händen und Füßen angreifen, nicht mit dem Maul.“

Johann Heinrich Pestalozzi 1746-1827

Die Europäische Union hat große Unternehmen ab 2017 zu einer Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet. Neben dem Ziel einer höheren Transparenz ist damit auch die Erwartung verbunden, dass die Unternehmen dadurch nachhaltiger agieren werden. Im Artikel wird untersucht, ob, wie und warum Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen können und ob die Berichtspflicht dies unterstützen wird.

1. Trend Nachhaltigkeitsberichte

Unternehmen sind – in Abhängigkeit von ihrer Rechtsform¹ – gesetzlich zur Publizität verpflichtet. Die Informationen zur finanziellen und wirtschaftlichen Lage sind für Gläubiger und andere Akteure auf den Kapital-, Güter-, Informations- und Personalmärkten relevant. Die Geschäftsberichte dienen auch der Kommunikation mit der allgemeinen Öffentlichkeit. In den letzten Dekaden erstellten viele Unternehmen zusätzlich Umwelt- oder Sozialberichte. Dies war eine Reaktion auf die kritische Diskussion dieser Aspekte in den Medien und auf veränderte Ansprüche der Öffentlichkeit oder einzelner Stakeholder. Im Rahmen der in den 1990er Jahren einsetzenden Deregulierung der Umweltpolitik wurden Umweltberichte im Zusammenhang mit Umweltmanagementsystemen² als Mittel zur Steuerung und Kontrolle des Umweltverhaltens von Unternehmen ange-

1 Handelsgesetzbuch (HGB) Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 4100-1, zuletzt geändert durch Artikel 11 des Gesetzes vom 24. April 2015 (BGBl. I S. 642), für Personengesellschaften: Publizitätsgesetz vom 15. August 1969 (BGBl. I S. 1189), zuletzt geändert am 4. Oktober 2013 (BGBl. I S. 3746).

2 Verordnung (EG) Nr. 1221/2009 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 25. November 2009 über die freiwillige Teilnahme von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 761/2001, sowie der Beschlüsse der Kommission 2001/681/EG und 2006/193/EG, OJ L 342, 22.12.2009, S. 1–45.



Prof. Dr. Volrad Wollny

lehrt allgemeine BWL, strategisches Management, Supply Chain Management und Umwelt/Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule Mainz.

E-Mail: volrad.wollny@hs-mainz.de

sehen und gefördert³. Mittlerweile werden die Berichte unter dem Stichwort Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung (Corporate Social Responsibility – CSR) veröffentlicht. Bereits 2008 veröffentlichten laut KMPG etwa drei Viertel der globalen Top 250 Unternehmen solche Berichte.

Die „Global Reporting Initiative“, ein internationaler Zusammenschluss von Unternehmen, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und Nichtregierungsorganisationen hat ein umfassendes und detailliertes Regelwerk zu Nachhaltigkeitsberichten erarbeitet (GRI4) (vgl. Global Reporting Initiative 2014), das aufgrund seiner breiten Anwendung als inoffizieller Standard gelten kann. In der Datenbank dieser Organisation waren im Jahr 2014 6.901 Unternehmen und 21.801 Nachhaltigkeitsberichte, davon 17.283 basierend auf den GRI Richtlinien erfasst. Eine Reihe von Unternehmen (vgl. z.B. SAP SE 2015) haben bereits integrierte Berichte vorgelegt, bei welchen die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Ergebnisse zusammengeführt werden. Auch dazu wurden Leitlinien von einer weiteren Organi-

3 Z.B. Nordrhein-Westfalen: Berücksichtigung eines nach DIN EN ISO 14001 zertifizierten Umweltmanagementsystems beim Verwaltungsvollzug gem. RdErl. des Ministeriums für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz – VII-6 – 30.40.9 und des Ministeriums für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr IV A 6 – 46-80 – vom 13.11.2001.

sation, dem International Integrated Reporting Council (IIRC), vorgelegt (vgl. International Integrated Reporting Council 2013). In diesen Leitlinien wird ein wertbasierter Ansatz verfolgt, der von den finanziellen und wirtschaftlichen Aspekten auf das Sozial- und Umweltkapital übertragen werden soll.

Die Europäische Union verlangt mit der Richtlinie 2014/95/EU (vgl. EU 2014) von Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ab dem 1.1.2017 eine Erklärung zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen, zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung in ihrer Geschäftstätigkeit im Lagebericht abzugeben. Die Einzelheiten haben die Mitgliedstaaten gesetzlich zu regeln, die EU wird zum 6.12.2016 unverbindliche Leitlinien für die Berichterstattung und entsprechende Leistungsindikatoren vorlegen. Damit verändern sich die für Unternehmen geltenden gesetzlichen Publizitätspflichten erheblich. Gleichzeitig wird für die Prüf- und Beratungsgesellschaften ein neuer Geschäftsbereich entstehen. Gesetzliche Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gibt es bereits in China, Dänemark, Malaysia, Südafrika und seit 2014 in Taiwan (vgl. GRI 2015).

2. Der Begriff Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltigkeitsberichte sollten sich auf den Begriff der nachhaltigen Entwicklung beziehen, der von der UN-Weltkommission für Umwelt und Entwicklung 1987 als „Sustainable Development“ (vgl. Hauff 1987) geprägt wurde. Betriebswirte kennen einen anderen begrifflichen Zusammenhang: den der nachhaltigen Wettbewerbsvorteile, die Unternehmen erreichen wollen. Das ist hier nicht gemeint – beide Begriffe vermischen sich aber trotzdem in der Diskussion um Unternehmen und Nachhaltigkeit.

“Sustainable development, which implies meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs, should become a central guiding principle of the United Nations, governments and private institutions, organizations and enterprises“ (Vereinte Nationen Vollversammlung 96. Plenarsitzung 11.12.1987)

Der Begriff wurde 1992 in der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (UNCED) in Rio de Janeiro international als politisches Leitbild übernommen und in der Agenda 21⁴ ausformuliert. Das Leitbild setzt die Priorität auf die Deckung der menschlichen Grundbedürfnisse und fordert inter- und intragenerative Gerechtigkeit. Mit dem Leitbild wird versucht, den gegen Ende des 20. Jahrhunderts aufbrechenden Konflikt zwischen den Industriestaaten – mit deren Forderung nach verstärkten

Anstrengungen für Umweltschutz auch in den Entwicklungsländern – und den Entwicklungsländern – mit ihrem Streben nach schneller wirtschaftlicher Entwicklung und damit verbunden dem Hintenanstellen des Umweltschutzes, zu überwinden. Dies soll durch ein neues Verständnis der Wechselwirkungen zwischen Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft erreicht werden. Von den Industriestaaten wird eine Veränderung nicht nachhaltiger Strukturen in Produktion und Konsumption (sprich eine Reduktion des Umwelt- und Ressourcenverbrauchs) gefordert. Sie sollen den wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungsprozess in armen Ländern durch Finanz- und Technologietransfers unterstützen.

Die in der Folge quantitativ formulierten Nachhaltigkeitsziele („Millennium Goals“ mit wirtschaftlichen und sozialen Schwerpunkten) der UN wurden bis zum Jahr 2010 nicht vollständig erreicht, aber erhebliche Fortschritte erzielt (vgl. United Nations 2013). So sank z.B. der Anteil von hungernden und unterernährten Menschen in Entwicklungsländern von 23 Prozent (1990) auf 14,9 Prozent (2010); mehr als zwei Milliarden Menschen erhielten einen verbesserten Zugang zu Trinkwasser. Dagegen gibt es bei den Umweltzielen kaum Fortschritte, ganz im Gegenteil hat sich das Wachstum der Treibhausgasemissionen beschleunigt, ebenso die Entwaldung, die Überfischung der Meere und das weltweite Artensterben. Bereits mittelfristig wird dies die erreichten wirtschaftlichen und sozialen Fortschritte gefährden, so dass kaum von einer wirklich nachhaltigen Entwicklung gesprochen werden kann.

Die schnell steigenden Umweltbelastungen in den BRICS-Staaten und Schwellenländern werden nicht durch zurückgehende Umweltbelastungen in den „alten“ Industriestaaten kompensiert, da diese nach wie vor weit entfernt von nachhaltigen Produktions- und Konsumtionsmustern sind. Die ökologischen Belastungsgrenzen werden deutlich überschritten (vgl. Bleischwitz/Loske et al. 1995 sowie Global Footprint Network o.J.). Die Fortschritte z.B. im Klimaschutz, auch bei den Vorreitern Deutschland und EU, sind gemessen an den Notwendigkeiten bisher relativ gering (vgl. Statistisches Bundesamt 2014 sowie European Environmental Agency 2015).

In Deutschland hat sich ein prozedurales, dialogisches und integriertes Nachhaltigkeitskonzept (vgl. Brand/Jochum 2000) ohne feste Vorgaben durchgesetzt, das auf eine ökologische Modernisierung mit der Priorität auf der Wettbewerbsfähigkeit des Industriestandortes und weiterem wirtschaftlichen Wachstum zielt. Die konkreten Ziele und Inhalte von Nachhaltigkeit werden grundsätzlich als verhandelbar angesehen. Damit kann zwar eine hohe Akzeptanz sichergestellt werden, es stellt sich aber die Frage, ob die ausgehandelten Ziele angesichts des realen Überschreitens der biophysikalischen Grenzen im

4 United Nations: Agenda 21, United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>, Abruf 10.05.2015.

„Anthropocän“⁵ angemessen sind. Denn nachhaltige Entwicklung ist zwar vom Charakter her eine normative Idee wie Freiheit oder Gerechtigkeit, die auf einer begrenzten Erde aber an natürliche Randbedingungen und Mechanismen gekoppelt sein muss. Die ökologischen Grenzen sind hinlänglich genau bekannt, z.B. Klimawandel und Treibhausgasausstoß. Inhalte und Ziele können daher nicht beliebig ausgehandelt werden, sondern müssen die bekannten natürlichen Grenzen beachten und die daraus abgeleiteten erforderlichen Umwelthandlungsziele zügig umsetzen. Die Umsetzung dagegen kann nur in einem politischen Prozess erfolgen und bedarf der aktiven Kooperation aller wichtigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteure.

Nachhaltige Entwicklung bezieht sich auf den Zusammenhang zwischen zwei globalen Krisen (Umwelt und Armut/Unterentwicklung) und ist weder ein regionales Wirtschaftsförderungsprogramm, noch ein Programm zur Deregulierung von Umweltgesetzen oder ein reines Umwelttechnologieprogramm. Aufgabe einer nachhaltigen Entwicklung kann auch nicht die Lösung aller gesellschaftlichen Probleme sein, sondern sie muss sich auf diejenigen begrenzen, die es heute oder in Zukunft den Menschen verwehren, ihre Grundbedürfnisse zu befriedigen. Der Bezugsrahmen einer nachhaltigen Entwicklung muss daher auch auf regionaler oder gar lokaler Ebene global sein. Die Deckung von wirtschaftlichen und sozialen (Grund)Bedürfnissen ist innerhalb der Industrieländer keine Frage der zur Verfügung stehenden materiellen Quantitäten, sondern eine Verteilungsfrage. Konzepte für eine hohe Lebensqualität bei deutlich gesenktem Ressourcenverbrauch und Umwelteinanspruchnahme müssen entwickelt werden und es stellt sich die Frage, ob dies allein durch technologische und organisatorische Verbesserungen (Effizienz) erreicht werden kann oder ob eine Verringerung des materiellen Konsums (Suffizienz) erforderlich ist.

3. Die Rolle von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung

Privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen sind die wesentlichen Träger der Güter-, Waren- und Dienstleistungsproduktion (weltweit wurden 2012 nur 28 Prozent der Güter und Dienstleistungen vom Staat bereitgestellt) (vgl. The World Bank 2015). In einer Reihe von Ländern spielen Staatsunternehmen noch oder wieder eine wichtige Rolle, aber auch diese agieren meist in einer privatwirtschaftlichen Organisationsform und nach privatwirtschaftlichen Führungsmustern. Demgegenüber haben die Selbstversorgung, eine kleinbäuerliche oder eine handwerkliche Produktion auch in weniger entwickelten Ländern eine zunehmend geringe Bedeutung. Dies spiegeln die Zahlen zur fortschreitenden Urbanisierung (vgl. United Nations

2014) deutlich wider: 2014 erreichte der Anteil der weltweit in Städten lebenden Menschen bereits einen Anteil von 53,6 Prozent. Die beschriebenen wirtschaftlichen und sozialen Fortschritte (vgl. United Nations 2013) in den letzten beiden Dekaden lassen den Schluss zu, dass Unternehmen einen verbesserten Beitrag zur Bedürfnisbefriedigung der heutigen Generation leisten. Neue Konzepte und Geschäftsmodelle (vgl. Prahalad 2005) sehen die Milliarden von Menschen mit geringstem Einkommen als Absatzmarkt und Ressourcenpool und wollen diese in das Wirtschaftsleben integrieren.

Allerdings verursachen viele Branchen erhebliche soziale Nebenwirkungen und Kosten. So sorgt die Nahrungsmittelindustrie mit ihren Produkten nicht nur dafür, dass die Zahl der Übergewichtigen weltweit erstmals die Zahl der Hungernden übersteigt, sondern führt bereits in den Schwellenländern zu einem steilen Anstieg der Zahl der von Diabetes und anderen ernährungsbedingten Krankheiten Betroffenen (vgl. WHO 2014). Die Pharmaindustrie erzielt die größten Umsätze und stärksten Wachstumsraten mit Präparaten für überwiegend zivilisatorisch bedingte Krankheiten (vgl. Statista 2015) (chronische nichtansteckende Krankheiten CND⁶) in den Industrieländern. Ein anderes Beispiel: Die weltweit steigende Verbreitung des Automobils führt inzwischen zu jährlich zu 1,24 Millionen Verkehrstoten (vgl. WHO 2013), die Mehrzahl davon in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Den Verbesserungen bei der Bedürfnisbefriedigung steht eine zunehmende Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen gegenüber. Auch diese wird überwiegend von Unternehmen, deren industriellen Aktivitäten und deren Produkten verursacht. Auch wenn die industrielle Produktion zumindest in OECD-Ländern inzwischen meist auf einem hohem Umweltschutzniveau erfolgt, sind die vorhergehende Rohstoffgewinnung sowie die Nutzung und Entsorgung der Produkte mit hohen Umweltbelastungen verbunden. Die von privaten Konsumenten und Haushalten verursachten Umweltbelastungen entstehen durch Ge- und Verbrauch der von Unternehmen produzierten und gelieferten industriellen Produkte. Die Folgen des privaten Konsums sind vom Produktangebot der Unternehmen nicht zu trennen.

Laut Agenda 21 (vgl. United Nations 1992) sollen die Unternehmen proaktiv zur Nachhaltigkeit beitragen. Die internationalen Konzerne sollen durch Technologietransfer zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung beitragen. Aktuell betonen die Vereinten Nationen die Bedeutung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung noch stärker und entwerfen ein optimistisches Bild: “The key role of business in the post-2015 sustainable development agenda was distilled in the report of the United Nations Global Compact. Companies are ready to change how they do business and to contribute by transforming

5 Der Begriff beschreibt, dass der Mensch zum entscheidenden geologischen Faktor auf der Erde geworden ist (vgl. Crutzen 2002).

6 Chronic non-infectious diseases

markets from within and making production, consumption and the allocation of capital more inclusive and sustainable.” (vgl. United Nations 2014).

Unternehmen spielen widersprüchliche Rollen als Erfüller der materiellen Bedürfnisse, als ökologische und soziale Problemverursacher. Gleichzeitig wird von den gleichen Unternehmen die Lösung genau dieser Probleme erwartet bzw. von einigen auch versprochen.

4. Nachhaltigkeit aus Sicht des Unternehmens und der Gesellschaft

Für Volkswirtschaften wurden 1991 von H. E. Daly (1991) Managementregeln aufgestellt, die nach der Rio-Konferenz weiter modifiziert (z.B. Enquête-Kommission 1997) wurden:

- Die Abbaurate erneuerbarer Ressourcen soll deren Regenerationsrate nicht überschreiten.
- Nicht-erneuerbare Ressourcen sollen nur in dem Umfang genutzt werden, in dem ein physisch oder funktionell gleichwertiger Ersatz in Form erneuerbarer Ressourcen oder höherer Produktivität der erneuerbaren sowie nicht-erneuerbaren Ressourcen geschaffen wird.
- Stoffeinträge in die Umwelt sollen sich an der Belastbarkeit der Umweltmedien orientieren.
- Das Zeitmaß anthropogener Einträge und Eingriffe in die Umwelt muss im ausgewogenen Verhältnis zum Zeitmaß der für das Reaktionsvermögen notwendigen umweltrelevanten natürlichen Prozesse stehen.
- Eine Regel für den Umgang mit technischen Risikopotenzialen (Atom, Chemie, Gentechnik etc.), nach der ein bestimmtes mögliches Schadensausmaß nicht mit Nachhaltigkeit verträglich ist, wird diskutiert.

Die lokale, regionale und globale Anwendung der Regeln erfordert Entscheidungen und Mechanismen, wie und wofür die Ressourcen und Belastungsspielräume genutzt werden. Dabei tritt das bekannte Allmende⁷-Problem auf: der Nutzen aus der Verletzung dieser Regeln kommt dem Verursacher alleine zu, während der Schaden von allen getragen werden muss. Somit besteht kein ökonomischer Anreiz zur Einhaltung der Grenzen (vgl. Hardin 1968). Unternehmen werden den Beitrag ihres Unternehmens oder ihrer Branche als gering und demnach letztlich als vernachlässigbar ansehen. Demzufolge müssen Grenzen durch Staaten oder die internationale Staatengemeinschaft gesetzt werden. Unternehmen können für sich oder ihre Branche nur ein allgemeines Minimierungs- oder Effizienzstei-

gerungsgebot (vgl. Dyckhoff/Souren 2008) ableiten, das aber keine nachhaltige Entwicklung garantieren kann. Am Ziel, die Erderwärmung auf 2 Grad Celsius bis 2100 zu begrenzen, zeigt sich, wie schwierig einerseits eine Allokation von Ressourcen zwischen Staaten (vgl. Zeit-Online Wirtschaft 2014) zu erreichen ist (auch hier tritt das Allmende-Problem auf), andererseits aber auch, dass große Unternehmen und Branchen entsprechende Rahmensetzungen beeinflussen, vor allem aber verwässern, verzögern und verhindern (vgl. Süddeutsche Zeitung 2013) können.

Grundsätzlich kann das Nachhaltigkeitsproblem wie folgt beschrieben werden: Die entstehende Umweltbelastung (UB) ist ein Produkt (vgl. Commoner 1972) aus der Bevölkerungszahl (B), dem Konsumniveau (K) und der Umwelteffizienz der eingesetzten Technologien (T).

$$UB = B \times K \times T$$

Wenn unter Einhaltung der Managementregeln die Umweltbelastung eine bestimmte Größe nicht überschreiten darf, setzt eine nachhaltige Entwicklung eine Begrenzung der Zahl der Menschen, des Konsumniveaus (Suffizienz) und eine hohe Umwelt- und Ressourceneffizienz der eingesetzten Technologien (deren absolut erreichbarer Wirkungsgrad natürliche Grenzen hat) voraus.

Typischerweise haben Unternehmen wenig Interesse an einer Verringerung der Bevölkerung oder besser des Bevölkerungswachstums, da beides tendenziell zu Umsatzeinbußen und zu einer Verringerung des Arbeitskräftepotenzials führt. Das gleiche gilt für eine Senkung des Konsumniveaus, was sie mit den Konsumenten selbst teilen. Dies würde den Absatz der Produkte und den Umsatz oder zumindest dessen Wachstum vermindern. Die Unternehmen treiben im Wettbewerb ständig den technischen Fortschritt voran. Wenn der Markt es verlangt, werden sie auch die Umwelteffizienz von Prozessen und Produkten steigern. Die Wirkung dieser technischen Effizienzsteigerungen kann durch das gleichzeitige Wachstum des Verbrauchs und/oder ein verändertes Konsumverhalten teilweise konterkariert oder sogar überkompensiert werden. Eine negative Rückkopplung durch Konsum- und Nutzungsverhalten⁸ wird als Rebound-Effekt bezeichnet und im Durchschnitt auf etwa 20 bis 30 Prozent der erreichten Effizienzsteigerungen geschätzt, die dadurch absolut geringer ausfallen.

Tabelle 1 gibt eine Übersicht über Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Sichtweisen von Nachhaltigkeit. Die jeweiligen Ziele sind nicht deckungsgleich und es gibt erhebliche Unterschiede zwischen einer unternehmerischen und einer gesellschaftlichen Sichtweise von Nachhaltigkeit.

7 Allmende bezeichnet eine traditionelle gemeinschaftliche Nutzungsart von Weideland, anhand dessen das Problem (Übernutzung) modellhaft beschrieben wurde.

8 Beispielsweise würden Energiespareffekte von LED-Leuchten teilweise dadurch zunichte gemacht werden, da mehr dieser Lampen eingesetzt werden und diese länger brennen (vgl. Umweltbundesamt 2014).

Thema	Aus Sicht eines Unternehmens	Aus Sicht der Gesellschaft
Nachhaltigkeit	Erhalt der Existenz und der langfristigen Ertragskraft des Unternehmens, primär definiert durch den Werterhalt und weniger durch bestimmte Geschäftsmodelle, Produkte oder Dienstleistungen.	Brundtland-Definition: Erfüllung der Grundbedürfnisse heutiger und zukünftiger Generationen und Erhalt der dafür notwendigen Ressourcen. Der Erhalt eines einzelnen Unternehmens ist dafür irrelevant, im Sinne einer marktwirtschaftlichen Dynamik aufgrund der Schumpeterschen „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter 2005) unter Umständen sogar nachteilig (Fichter 2010).
Wachstum	Notwendig zum Bestehen im Wettbewerb und Mittel zur Gewinnsteigerung, definiert über Umsatz, Gewinn, Bilanzsumme: ein zentrales betriebswirtschaftliches Erfolgskriterium!	Grundlegende Dynamik der Industriegesellschaften. Wird zur Deckung bisher nicht erfüllter Grundbedürfnisse benötigt und ist ein Mittel zur Vermeidung von Verteilungskonflikten. Es gibt bisher nur erste theoretische Ansätze zur Definition eines qualitativen Wachstums und zu einer Nullwachstumswirtschaft.
Natürliche Ressourcen	Betrieblich notwendige natürliche Ressourcen müssen erhalten werden, können aber auch vollständig verbraucht werden, dann gefolgt von Desinvestition und einer Reinvestition der Gewinne in ein neues Geschäftsfeld, das nicht auf diese Ressource angewiesen ist.	Ein Erhalt der Ressourcen ist notwendig für die Bedürfnisbefriedigung in Zukunft. Ziel ist dabei entweder der Erhalt aller natürlichen Ressourcen (starke Nachhaltigkeit) oder eine Beschränkung des Verbrauchs der Ressourcen auf das Maß, in dem diese durch andere substituiert werden können (schwache Nachhaltigkeit).
Umweltbelastung	Da absolute Grenzen schwierig abzuleiten sind und mit dem Wachstumsziel in Konflikt stehen, Minimierung relativ bezogen auf erstellte Leistungen: „Ökoeffizienz“.	Einhaltung absoluter Grenzen, um das Überschreiten kritischer Belastungsgrenzen mit Schäden und irreversiblen Veränderungen zu verhindern.
Soziale Aspekte	Im Wesentlichen beschränkt auf direkte Stakeholder: Mitarbeiter (erweitert in der Lieferkette), Kunden, Standortgemeinden.	Vom Konzept Nachhaltigkeit her bezogen auf alle Menschen, in der Praxis sind sie beschränkt auf Staatsbürger oder regionale/lokale Bevölkerung.
Rahmensetzung	Möglichst keine Eingriffe in unternehmerische Freiheit und Eigenverantwortung, hohe Risikobereitschaft, Eingriffe nur bei eindeutig nachgewiesener (und individueller) Kausalität, Haftung nur bei beweisbarem Verschulden.	Strikte Rahmensetzung erforderlich, unternehmerische Freiheit nur innerhalb dieses Rahmens, Vorsorgeprinzip zur Verhinderung möglicher irreversibler Schäden, Umkehr der Beweispflicht bei Schäden vielfach diskutiert.

Tab. 1: Nachhaltigkeit aus Sicht von Unternehmen und der Gesellschaft

Warum sollte ein gewinnorientiertes Unternehmen andere (z.B. ökologische und soziale) Zielgrößen berücksichtigen und „nachhaltig“ handeln? Die Literatur zu diesem Thema ist inzwischen unübersehbar, meist wird eine Reihe von Gründen genannt. Sie lassen sich in eher allgemeine oder in spezifisch betriebswirtschaftliche Gründe unterteilen. Zu den allgemeinen Gründen gehören:

- Der Erhalt betrieblich notwendiger (ökonomischer, ökologischer und sozialer) Ressourcen im Interesse einer langfristigen Gewinnmaximierung. Daraus ergibt sich ein aufgeklärtes Eigeninteresse an Nachhaltigkeit. „... business had an inescapable role to play in sustainable development: at the same

time as making significant contributions to the creation of a sustainable society, it is in the interest of business, and its bottom line, to do so.” (Schmidheiny o.J.).

- Eine Anpassung des Unternehmens an die Veränderungen der Unternehmensumwelt im Sinne eines „Strategic Fit“. Erfolgreich kann ein Unternehmen nur in einer gewissen Übereinstimmung mit seiner Umwelt (Bleicher 1992) sein. Wenn diese „Nachhaltigkeit“ verlangt, muss das Unternehmen der Forderung zumindest teilweise nachkommen.
- Die Herstellung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen in das verantwortungsvolle Handeln von Unternehmen. Dies ist Voraussetzung für den langfristigen Unternehmenserfolg

und notwendig zum Erhalt einer „Licence to operate“ (Arbeitskreis Nachhaltige Unternehmensführung der Schmalenbach Gesellschaft, vgl. Günter/Ruter 2012). Nachhaltigkeit wird mit langfristiger Ertragskraft und Unternehmensnachhaltigkeit gleichgesetzt.

- Schließlich werden aus einer allgemeinen Ethik, einer speziellen Unternehmens-/Unternehmerethik („Eigentum verpflichtet“) oder aus einer persönlichen Managerethik die Verpflichtung zum nachhaltigen Handeln in Unternehmen abgeleitet.

Dem gegenüber werden von anderen Autoren (z.B. Rheinhardt 1999, Kotter/Lee 2005, Orsato 2006) ganz direkte Wettbewerbsvorteile und neue Wachstumschancen durch nachhaltige(re)s Handeln von Unternehmen angesprochen:

- Eine Differenzierung durch nachhaltige(re) Produkte ermöglicht den Unternehmen das Erzielen höherer Preise oder das Erschließen neuer Märkte, beispielsweise durch Öko/Bio-Produkte oder fair gehandelte Waren (eine Übersicht gibt z.B. EcoTopTen 2015).
- Durch eine Steigerung der Energie- oder Ressourceneffizienz können direkt Produktionskosten oder später in der Gebrauchsphase die Betriebskosten des Kunden verringert werden.
- Durch private Standards (z.B. Branchenregeln) oder die Unterstützung fortschrittlicher gesetzlicher Standards können Konkurrenten „gesteuert“ werden und eigene Stärken in Bezug auf Nachhaltigkeit zu Wettbewerbsvorteilen werden (z.B. EEG und Wind/Solaranlagenbauer).
- Nachhaltigkeit ermöglicht und erfordert neue Produkte und Geschäftsmodelle, die von innovativen Unternehmen zuerst aufgegriffen werden können (z.B. Carsharing, Rücknahmekonzepte, Re-Manufacturing, d.h. Wiederaufarbeiten alter Produkte).
- Nachhaltiges Unternehmenshandeln vermindert Risiken und verringert damit verbundene direkte und indirekte Kosten (Versicherungen, Schadenskosten, Marktrisiken, Kundenvertrauen, behördliche Genehmigungen und Zulassungen).
- Das nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen kann bessere und motivierte Mitarbeiter zu günstigeren Kosten gewinnen. Ähnliches gilt auch für die anderen Märkte: sobald Nachhaltigkeit für die dortigen Marktteilnehmer bzw. Entscheider zu einem Kriterium wird, sei es bei der Beschaffung oder auf dem Kapitalmarkt, sind mit einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung Vorteile verbunden.

Wenn sich solche direkten Vorteile nicht realisieren lassen, folgt für diese Autoren im Umkehrschluss, dass Unternehmen keine Nachhaltigkeitsziele verfolgen sollten.

5. Was bedeuten die Berichtspflichten für die Unternehmenspraxis?

Die für Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern ab 2017 verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung erfordert zunächst den Einsatz von Mitteln und Ressourcen zur Umsetzung und zwingt somit zur Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit. Schätzungsweise 6.000 Unternehmen werden in der Europäischen Union dieser erweiterten Berichtspflicht⁹ unterliegen, die die Themen

- Umwelt, Soziales und Mitarbeiterbezogenes, Menschenrechte, Anti-Korruption und Bestechung umfasst und eine
- Beschreibung ihres Geschäftsmodells, der Ergebnisse und Risiken bezogen auf die genannten Themen sowie der Diversity-Politik im Management und den Aufsichtsräten umfasst und
- dabei auf anerkannte Richtlinien zurückgreifen soll (z.B. GRI4).

Die GRI-Richtlinien umfassen vier Berichtskategorien mit insgesamt 53 generellen, wirtschaftlichen, umweltbezogenen und sozialen Aspekten. Für jeden Aspekt werden meist mehrere qualitative und quantitative Indikatoren vorgeschlagen. Unternehmen sollen nur über die wesentlichen Themen berichten und dazu aus diesem Katalog relevante Aspekte und Indikatoren auswählen. Unklar ist noch, welche Anforderungen an die Berichte gestellt werden und inwieweit eine externe Prüfung dieser Berichte erforderlich sein wird. Schon heute lassen viele Unternehmen ihre Berichte von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften testen. Der Autor erwartet, dass sich die Anforderungen weitgehend an den bereits erwähnten und meist benutzten Leitlinien der GRI orientieren werden. Über diese internationalen Leitlinien hinaus könnten in Europa jedoch – analog zur Entwicklung bei den Umweltmanagementstandards ISO 14000 und EMAS – höhere Compliance-Anforderungen für gültige Regeln und Standards und eine Forderung nach darüber hinaus gehenden materiellen Verbesserungen eingeführt werden.

Auf Basis der vorhergehenden Diskussion, warum sich Unternehmen nachhaltig verhalten und schließlich darüber berichten, sind drei grundsätzliche Verhaltensmuster¹⁰ von Unternehmen zu erwarten:

9 Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups, OJ L 330, 15.11.2014, p. 1–9.

10 Johnson et al. verwenden hier eine vierfache Unterteilung mit den Begriffen Laissez-faire (Formalist), Enlightened Self interest, Forum for Stakeholder interaction (beides entspricht in etwa den Nachhaltigkeitsgewinnern und „Shaper of society“ (Nachhaltigkeitspioniere) (vgl. Johnson et al., p. 135.

Unternehmenstyp	Formalisten	Nachhaltigkeits-Gewinner	Nachhaltigkeits-pioniere
NH-Bezüge	(x)	xx	xxx
Compliance	x	xx	xxx
Stakeholderbezug	(x)	xx	xxx
Effizienzsteigerung	x	xxx	xx
Vorsorge/Rahmenbedingungen	-	(x)	xxx
Ziele und Programme	(x)	xxx	xxx
Berichterstattung	x	xx	xxx
Kontrolle und Weiterentwicklung	(x)	xxx	xxx
(x) = eingeschränkt bis ansatzweise; x = Basisanforderungen erfüllt; xx = umfassende Berichterstattung; xxx = umfassende Berichterstattung und kritische Diskussion			

Tab. 2: Berichtsthemen und Unternehmensaktivitäten in Bezug auf die Einstellungen a/b/c

Die Formalisten: Sie sehen keinen Sinn in der Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit und erwarten keine Vorteile für das Unternehmen. Sie reagieren defensiv („Fallen wir überhaupt unter die Berichtspflicht?“) oder reaktiv („Wir brauchen jetzt auch so einen Bericht!“). Ziel ist bei den Formalisten eine schnelle, kostengünstige Erfüllung der Pflichten. Ein Outsourcing an eine der zahlreichen Beratungs- oder PR-Agenturen bietet sich an, die das Thema unter den Stichworten „Glaubwürdigkeit, Authentizität und Vertrauen schaffen“ vermarkten. So wird der Nachhaltigkeitsbericht im besten Fall zu einem für das Unternehmen nützlichen PR- oder Marketinginstrument.

Die Nachhaltigkeitsgewinner: Sie erhoffen sich über das Thema Nachhaltigkeit Wettbewerbsvorteile, überdurchschnittliche Wachstumsraten und Gewinne (vgl. Kuehn/McIntire 2014). Compliance, Umwelteffizienz und soziale Aspekte werden genauer untersucht, Produkte optimiert, es werden umfassende Ziele und Programme entwickelt. Nachhaltigkeit soll zu einer Win-win-Situation für das Unternehmen und dessen Anteilseigner auf der einen Seite und der Gesellschaft und den verschiedenen Stakeholdern auf der anderen Seite führen. Es werden Stakeholder-Dialoge auf verschiedenen Ebenen geführt. Die Unternehmen konzentrieren sich dabei auf die Standardthemen. Kritische Faktoren, die vom Unternehmen nicht direkt zu beeinflussen sind oder die dem Geschäftsmodell immanent sind, werden lieber ausgeblendet. Die möglichen oder realen Einflussnahmen auf die regulatorischen oder sozioökonomischen Rahmenbedingungen und die eigene Lobbytätigkeit werden weniger thematisiert oder wenn, dann wird die Darstellung deutlich geschönt. Der Nachhaltigkeitsbericht dient allerdings nicht nur der positiven Selbstdarstellung, sondern ist Teil des Stakeholder-Dialogs und enthält durchaus kritische Aspekte. Zum anderen ist der Bericht intern sehr wichtig, um verfolgen

zu können, ob die Programme und Aktionen für Nachhaltigkeit erfolgreich umgesetzt und die jeweiligen Ziele erreicht wurden – sie werden schließlich als (mit)entscheidend für den geschäftlichen Erfolg gesehen!

Die Nachhaltigkeitspioniere: Diese Unternehmen verfolgen eine normative und integrative Zielsetzung für Nachhaltigkeit (echte Triple Bottom-line). Dies erfordert eine Neudefinition der Unternehmensleistung und eine Thematisierung der Zielkonflikte und Widersprüche, die zwangsläufig wie vorab beschrieben in der Geschäftstätigkeit von Unternehmen auftreten müssen. Doch geht das überhaupt? Im deutschen Grundgesetz ist die Gemeinwohlverpflichtung des Eigentums fest begründet, aber nicht weiter definiert. In den angelsächsischen Ländern wäre die Vernachlässigung der Gewinnmaximierung zugunsten der Eigentümer durch das Management eine Verletzung der Treuepflichten. In den USA wurde daher die Rechtsform der B-Corporation eingeführt, die soziale/ökologische Ziele gleichberechtigt neben das Gewinnstreben stellt (vgl. Wikipedia 2015). Ein Beispiel dafür ist der Outdoor-ausrüster Patagonia, der den wachsenden und übermäßigen Konsum der eigenen Produkte problematisiert („Don't buy this jacket until you really need it“) Auch wenn man dies als Marketing-Gag eines Premiumanbieters betrachtet oder sich die Frage stellt, ob sich die zahlungskräftige und begeistert shoppende Kundschaft davon beeinflussen lässt, wird doch damit von einem Unternehmen die Suffizienzfrage aufgeworfen und Wachstum als Ziel hinterfragt.

Die oben stehende Tabelle 2 fasst zusammen, wie sich Berichte und Aktivitäten der drei Verhaltensweisen charakterisieren lassen.

6. Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit

Der Automobilhersteller BMW AG gilt als deutsches Vorzeigeunternehmen: es ist wirtschaftlich und finanziell erfolgreich, wächst und ist auf den wichtigen Märkten erfolgreich, erzielt mit seinen Produkten hohe Margen, genießt eine hohe Reputation und ist einer der attraktivsten Arbeitgeber. Technologisch kann BMW als eines der führenden Automobilunternehmen angesehen werden – hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung, in die Entwicklung und den Bau von Elektroautos und in neue Materialien für Leichtbau (Carbon) sind kennzeichnend. Auch neue Geschäftsmodelle wie Carsharing werden von BMW ausgebaut.

Der umfassende und detaillierte Nachhaltigkeitsbericht der BMW Group (2015) ist selbstverständlich an den GRI-Leitlinien ausgerichtet und wurde von PriceWaterhouseCoopers geprüft. Nachhaltigkeit ist im Unternehmen auf der Vorstandsebene (Nachhaltigkeitsboard) und auf der Bereichsebene (Nachhaltigkeitskreis) verankert. Es gibt ein klares Bekenntnis der Unternehmensführung zur Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsziele sind auch in den persönlichen Zielvereinbarungen enthalten. Das Unternehmen betrachtet den gesamten Lebenszyklus der Produkte und die gesamte Supply Chain unter Einbezug der Lieferanten und kann in der Produktion eindrucksvolle Effizienzsteigerungen vorzeigen. Die Erfolge und die Berichterstattung werden mit der Branchenführerschaft im amerikanischen Dow Jones Sustainability Index, der Aufnahme in den britischen FTSE4Good Index und einer 100 Prozent Bewertung für Transparenz in Bezug auf den Klimaschutz durch die Carbon Disclosure Initiative gewürdigt. BMW ist ganz klar ein idealtypischer Nachhaltigkeitsgewinner, ist das Unternehmen darüber hinaus ein Nachhaltigkeitspionier, der real für eine nachhaltige Entwicklung steht?

Es gibt eine Reihe von Widersprüchen zwischen Nachhaltigkeitszielen und der Unternehmenspolitik:

- Während die Zahl der produzierten Fahrzeuge 2013/2014 um etwa 8 Prozent, gesteigert wurde, konnten die spezifischen CO₂-Fahrzeugemissionen nur um 3,6 Prozent gesenkt werden, so dass insgesamt die Umweltbelastung deutlich gestiegen ist. Auch die Emissionen der Fabriken und der Logistik sind gleichzeitig gestiegen. Innerhalb von zwei Jahren (2012 bis 2014) stiegen die einschließlich der Nutzung und Entsorgung der Fahrzeuge berechneten gesamten CO₂-Emissionen durch die Unternehmensaktivitäten um fast 10 Prozent.
- Für die eigenen Mitarbeiter wird eine nachhaltige Mobilität gefordert und gefördert: Bus, ÖPNV, Fahrrad. Das Unternehmen hat demnach eine klare Vorstellung, was nachhaltige Mobilität sein sollte. Die Produktpalette steht dazu im Widerspruch: übermotorisierte, schwere Fahrzeuge mit hohem Prestigewert, deren Zweck wie bei anderen Premiumprodukten vor allem die soziale Distinktion ist.

- BMW bekennt sich zum Aktionsplan 2050 des WBCSD (vgl. Carreño et al. 2011), der unter dem Stichwort „Must haves bis 2020“ nicht nur technologische Ansätze verlangt, sondern auch die Beseitigung von umweltschädlichen Subventionen – im Automobilbereich z.B. das steuerliche Dienstwagenprivileg (BMW verkauft in Deutschland überwiegend an Firmenkunden) oder die steuerliche Bevorzugung von Dieselmotoren. Der Verband der Automobilindustrie VDA macht sich erfolgreich für den Erhalt dieser Subvention stark (vgl. VDA o.J. a und b). Es kann vermutet werden, dass BMW im VDA einen erheblichen Einfluss hat und diese Verbandspolitik mitträgt.
- Der Nachhaltigkeitsbericht stellt ausführlich die zahlreichen sozialen Leistungen und vorbildlichen Arbeitsbedingungen für BMW-Angestellte dar. Völlig ausgeblendet wird die Leiharbeits- und Werkvertragsnehmerpolitik des Unternehmens. Dabei ist Leiharbeit ein ständiges Thema im Unternehmen: Die mit dem Betriebsrat vereinbarte Begrenzung der Leiharbeit durch Umwandlung in Festanstellungen kommt nicht so recht voran (vgl. Lill 2015), der Leiharbeiteranteil von 20 Prozent liegt deutlich höher als bei anderen Premiumautomobilherstellern (5 bis 8 Prozent). Der Anteil solcher untypischer Arbeitsverhältnisse ist besonders stark ausgeprägt im BMW Werk Leipzig (vgl. Lamparter 2013) – der „besten Europäischen Fabrik 2013“¹¹.

Das Beispiel zeigt deutlich die Zielkonflikte zwischen ökologischer Nachhaltigkeit und Unternehmenswachstums und Umsatz einerseits als auch zwischen sozialer Nachhaltigkeit und der Profitabilität (Senkung Personal- und Flexibilitätskosten). Die simple Idee einer Win-win-Situation in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung stimmt mit der wirtschaftlichen Realität nicht überein. Die Geschäftsmodelle und die Produktions- und Konsummuster, auf denen diese beruhen, weisen in vielen Branchen erhebliche Widersprüche zu den Zielen einer nachhaltigen Entwicklung auf, die, wenn überhaupt, nur mittel- bis langfristig überwunden werden können, ohne das Unternehmen zu gefährden. Selbst kleinere wirksame Veränderungen sind ohne Gewinn- und Umsatzeinbußen kaum möglich und würden unter Wettbewerbsbedingungen entweder regulatorische Vorgaben oder eine Abstimmung in der gesamten Branche erfordern. Gewinne und Wachstum beruhen mit auf der Externalisierung von ökologischen und sozialen Kosten, deren Internalisierung das Geschäft weniger profitabel macht. Die Vorstellung von Unternehmen als echte Treiber einer nachhaltigen Entwicklung wird in vielen Fällen eine Wunschvorstellung bleiben.

Das Beispiel zeigt, dass selbst bei Unternehmen, deren Nachhaltigkeitsengagement und -management als überaus positiv und vorbildhaft angesehen wird, die Gesamtauswirkungen der

11 Diese Auszeichnung wird von der Management Schule INSEAD und der WHU Otto Beisheim School of Management unter Schirmherrschaft des BDI verliehen (vgl. Euroforum 2013).

Unternehmensaktivitäten kaum zu mehr Nachhaltigkeit beitragen. Daher muss der bisherige Nutzen der Nachhaltigkeits- und CSR-Aktivitäten von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung sehr vorsichtig beurteilt werden. Eine großangelegte Untersuchung im Auftrag der Europäischen Kommission kommt zu eher ernüchternden Ergebnissen (vgl. IMPACT Project 2013): „There is little empirical evidence which explains the concrete impacts of CSR activities and programs on the organisational performance of companies, the wider economy, or the social and environmental fabric of Europe, its nations and regions. By implication, the aggregate CSR activities of European companies in the past decade have not made a significant contribution to the achievement of the broader policy goals of the European Union.“

7. Schlussfolgerungen

Eine verpflichtende Berichterstattung erfordert die Beschäftigung mit den Berichtsthemen und eine Definition von Messgrößen und Indikatoren. Deren Erfassung im Unternehmen steigert die Aufmerksamkeit für die Themen und wird nicht ohne Rückwirkungen auf das Management bleiben. Auf dieser Grundannahme beruhen die folgenden Schlussfolgerungen.

These 1: Die Nachhaltigkeitsberichterstattung nutzt vor allem den Unternehmen

Der Nutzen der Berichte wird für die Unternehmen in einem Erkenntnisgewinn zur Unternehmensumwelt und den Möglichkeiten und Risiken für ihr Geschäft bestehen. Es wird ihnen helfen, sich langfristig erfolgreich aufzustellen. Das „Integrated Reporting Framework“ (vgl. International Integrated Reporting Council 2013) listet demzufolge traditionelle Instrumente des strategischen Managements auf: Porter's Fünf-Kräfte-Analyse, eine Analyse der allgemeinen Unternehmensumwelt nach politischen, ökonomischen, sozialen und technologischen Aspekten (PEST), Risikomanagement und die Überprüfung der Corporate Governance-Strukturen und Praxis. Dies könnte dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen zu stärken. Zudem wird die Auseinandersetzung mit den Nachhaltigkeitsthemen in Unternehmen dazu führen, dass ganz offensichtliche Probleme, Missstände und Skandale sowie die damit verbundenen Schäden und Kosten für die Unternehmen entdeckt und vermieden werden können.

These 2: Die Wirkung der Berichterstattung wird intern höher sein als extern

Die Vorstellung, dass sich externe Stakeholder intensiv und kritisch mit den Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen beschäftigen, dürfte angesichts der zu erwartenden Menge von Berichten unrealistisch sein. Leser werden sich bei Shareholdern und bei den Stakeholdern finden, die in einen Dialogprozess mit dem Unternehmen eingebunden sind (wenn das Unternehmen solche Aktivitäten durchführt). Wichtiger wird der Bericht für das Management und die Beschäftigten des Unternehmens – als Grundlage für eine Diskussion, kritische Reflexion und die

weitere Entwicklung sowie als Instrument einer nachhaltigeren Unternehmenskultur. Demzufolge müssen die Berichte in Form und Inhalt diese wichtige interne Funktion berücksichtigen.

These 3: Eine kritische Bewertung durch die Wirtschaftspresse und die Analysten wird entscheidend werden

Für die externe Wirkung der Berichte wird entscheidend sein, welche Aufmerksamkeit Wirtschaftspresse und Analysten zukünftig den ökologischen und sozialen Leistungen der Unternehmen widmen werden. Auch die bisherige finanzielle Berichterstattung der Unternehmen in Form von Quartals- oder Jahresberichten wird durch die Wirtschaftspresse und Analysten bewertet und an die Öffentlichkeit vermittelt und erst dann wahrgenommen. Neben der Frage, ob die Wirtschaftspresse und die Analysten ein Interesse an ökologischen und sozialen Leistungen entwickeln werden, stellt sich auch die Frage, ob sie ausreichend qualifiziert sind, diese Unternehmensergebnisse angemessen und kritisch zu bewerten.

These 4: Die Wirkung der Pflichtberichterstattung kann nur bei gleichzeitigem regulatorischem Druck entstehen

Die erhoffte indirekte Wirkung des weichen „Instruments“ Pflichtberichterstattung ist ein nachhaltigeres Unternehmenshandeln. Inhaltlich zielt die Nachhaltigkeitsberichterstattung stark auf die Erfüllung oder Übererfüllung von gesetzlichen oder privaten Standards, sie sind zugleich der Bewertungsmaßstab für die Unternehmensleistung. Daraus folgt zwingend, dass die intendierte Wirkung des Instruments ohne eine ehrgeizige Fortschreibung und Weiterentwicklung dieser Standards kaum erreicht werden kann. Das grundlegende Problem dabei ist, dass Unternehmen und deren Verbände den regulatorischen Druck selbst wesentlich beeinflussen – aber fast immer in genau der umgekehrten Richtung: Abwehr, Verzögerung und Verminderung. Die erhoffte Wirkung des Instruments ist also von den regulatorischen Rahmenbedingungen abhängig – je ambitionierter diese sein werden, desto stärker wird die Pflichtberichterstattung zu mehr Nachhaltigkeit von Unternehmen beitragen.

These 5: Negative Auswirkungen auf eine nachhaltige Entwicklung sind nicht ausgeschlossen

Mit der Pflichtberichterstattung werden sich die Unternehmen zunehmend der kritischen Nachhaltigkeitsaspekte ihrer Geschäftsmodelle, Strategien und Aktivitäten bewusst. Dies muss allerdings keineswegs bedeuten, dass sie nun im Sinne von mehr Nachhaltigkeit handeln. Dieses Frühwarnsystem versetzt sie in die Lage, auf mögliche Störungen nicht nachhaltiger Geschäftsmodelle vorbeugend zu reagieren, z.B. durch Einflussnahme auf mögliche gesetzliche Eingriffe. Vorgebliche Nachhaltigkeit kann die Argumentationsbasis liefern, Konfusion in der Diskussion zu stiften oder aus den Zielkonflikten der Nachhaltigkeit Argumentationsvorteile zugunsten der eigenen nicht-nachhaltigen Geschäftsmodelle abzuleiten. Zudem kann die Beschäftigung mit dem Thema dazu führen, dass neue Möglichkeiten entdeckt werden, ökologische oder soziale Kosten zu externalisieren und die eigenen Gewinne zu steigern.

LITERATUR

Bleicher, K. (1992): Das Konzept integriertes Management, Frankfurt.

Bleischwitz, B., Loske, R. et al. (1995): Zukunftsfähiges Deutschland, Wuppertal.

BMW Group (2015): Sustainable Value Report 2015, München.

Brand, K.-W., Jochum, G. (2000): Der deutsche Diskurs zu Nachhaltiger Entwicklung, MPS-Texte, München.

Carreño, S., Harel, T., Macario, C. (2011): Road map for Vision 2050, WBCSD Genf.

Commoner, B. (1972): The Environmental Cost of Economic Growth, in: Ridker, R. G. (ed.): Resources and the Environment, Washington D.C., p. 339–336.

Crutzen, P. J. (2002): Geology of Mankind, in: Nature, Vol. 415, January 2002, p. 23.

Daly, H. E. (1991): Steady state economics, 2. Aufl., Washington.

Dyckhoff, H., Souren, R. (2008): Nachhaltige Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg.

ECOTopTen (2015): ECOTopTen – die Plattform für ökologische Spitzenprodukte, <http://www.ecotopten.de/>, Abruf 10.05.2015.

Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1997): Konzept Nachhaltigkeit; 13. Deutscher Bundestag, Bonn.

EU (2014): Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups, OJ L 330, 15.11.2014, p. 1–9.

Euroforum (2013): BMW Werk Leipzig ist die beste europäische Fabrik, Ludwigsburg, http://www.euroforum.de/news/BMW-Werk-Leipzig-ist-die-%E2%80%9EBeste-Europäische-Fabrik%E2%80%9C_93859, Abruf 10.05.2015.

European Environmental Agency (2015): EU28 – Ecological footprint, biocapacity and reserve or deficit, Kopenhagen, <http://www.eea.europa.eu/data-and-maps/indicators/ecological-footprint-of-european-countries/ecological-footprint-of-european-countries-2>

Fichter, K. (2010): Nachhaltigkeit als Motor für schöpferische Zerstörung, in: Howaldt, J., Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovation, Reihe: Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung, Berlin, S. 181–198.

Global Footprint Network (o.J.): World Footprint, http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/world_footprint/, Abruf 10.05.2015.

Global Reporting Initiative (2014): GRI4 Sustainability Reporting Guidelines, Amsterdam, <https://www.globalreporting.org/reporting/g4/Pages/default.aspx>, Abruf 10.05.2015.

GRI (2015): Policy and Regulations, Amsterdam, <https://www.globalreporting.org/information/policy>, Abruf 10.5.2015.

Günter, E., Ruter, R. (2012): Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung Berlin.

Hardin, G. (1968): The Tragedy of the Commons, in: Science, 162 (1968), p. 1243–1248.

Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere Gemeinsame Zukunft – Der Brundtland Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.

IMPACT Project (2013): Executive Summary 2013, Brüssel, <http://csr-impact.eu/documents.html?PHPSESSID=6ebc3261055f507dd8c6cd2d8a585103>, Abruf 10.05.2015.

International Integrated Reporting Council (2013): The International <IR> Framework, ohne Ort.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011): Exploring Strategy; 9th ed., Harlow UK. Kotter, P., Lee, N. (2005): Corporate Social Responsibility, Hoboken NJ USA.

Kuehn, K., McIntire, L. (2014): Sustainability a CFO Can Love, in: Harvard Business Review April 2014, p. 66–74.

Orsato, R. J. (2006): Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?, in: California Management Review, Vol. 48, No. 2, Strategies for Corporate Social Responsibility (Winter 2006), p. 127–143.

Prahalad, C. K. (2005): The fortune at the bottom of the pyramid, Upper Saddle River.

Reinhardt, F. (1999): Bringing the Environment Down to Earth, in: Harvard Business Review No. 4, July/August 1999.

SAP SE (2015): Integrierter Bericht 2014, Finanzielle und nicht finanzielle Leistungen, Walldorf, <http://sapintegrated-report.com/2014/de>, Abruf 10.05.2015.

Schmidheiny, S. (o.J.): zitiert nach World business Council for Sustainable Development: History, Genf, <http://www.wbcsd.org/about.aspx>, Abruf 10.05.2015.

Schumpeter, J. A. (2005): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, Stuttgart.

Statista (2015): Umsatzstärkste Therapieklassen weltweit in den Jahren 2013 und 2014 (in Milliarden US Dollar), <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/225118/umfrage/umsatzstaerkste-therapieklassen-weltweit/>, Abruf 10.05.2015.

Statistisches Bundesamt (2014): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland – Indikatorenbericht 2014, Wiesbaden, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UmweltoekonomischeGesamtrechnungen/Umweltindikatoren/IndikatorenPDF_0230001.pdf?__blob=publicationFile, Abruf 10.05.2015.

Süddeutsche Zeitung (2013): Deutschland gegen strengere CO₂-Grenzwerte – Das Dreisteste, was ich in acht Jahren Brüssel erlebt habe, 27. Juni 2013, 19:22 Uhr, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/deutschland-gegen-strengere-co-grenzwerte-das-dreisteste-was-ich-in-acht-jahren-bruessel-erlebt-habe-1.1707369>, Abruf 10.05.2015.

The World Bank (2015): Expense of GDP, Data Section, <http://data.worldbank.org/indicator/GC.XPN.TOTL.GD.ZS/countries?display=graph>, Abruf 10.04.2015.

Umweltbundesamt (2014): Rebound Effekte, Berlin 14.03.2014. <http://www.umweltbundesamt.de/themen/abfall-ressourcen/oekonomische-rechtliche-aspekte-der/rebound-effekte>, Abruf 10.05.2015.

United Nations (2014): Synthesis Report of the Secretary-General on the Post-2015 Agenda, A/69/700, New York, http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/700&Lang=E, Abruf 10.05.2015.

United Nations (2013): Millennium Development Goals Report 2013, New York, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1134mdg-report-2013-english.pdf>, Abruf 10.05.2015.

United Nations (1992): Agenda 21, United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992, <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>, Abruf 10.05.2015.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2014): World Urbanization Prospects: The 2014 Revision, CD-ROM Edition.

VDA (o.J.a): Firmenwagenbesteuerung Frankfurt, <https://www.vda.de/de/themen/wirtschaftspolitik-und-infrastruktur/steuern-und-zoelle/firmenwagenbesteuerung.html>, Abruf 10.05.2015.

VDA (o.J.b): Aktuelle Steuerpolitik, Frankfurt, <https://www.vda.de/de/themen/wirtschaftspolitik-und-infrastruktur/steuern-und-zoelle/aktuelle-steuerpolitik.html>, Abruf 10.05.2015.

WHO (2014): Global status report on noncommunicable diseases 2014, Genf.

WHO (2013): Global Status Report on Road Safety 2013, fact file, Genf, <http://www.who.int/features/factfiles/roadsafety/facts/en/>, Abruf 10.05.2015.

Wikipedia (2015): Benefit Corporation, http://en.wikipedia.org/wiki/Benefit_corporation, Abruf 10.05.2015.

Zeit-Online Wirtschaft (2014): UN-Klimakonferenz: Klimagipfel in Lima erreicht nur Minimalkonsens, 14. Dezember 2014 08:17 Uhr, <http://www.zeit.de/wirtschaft/2014-12/lima-klima-konferenz-einigung>, Abruf 10.05.2015.

MEHR ALS NUR GEWINN

Oliver Viest



Dr. Oliver Viest

ist geschäftsführender Gesellschafter der Kommunikationsagentur em-faktor. Für die Gemeinwohl-Ökonomie ist er als zertifizierter Berater aktiv und berät Unternehmen bei ihrer Nachhaltigkeitsstrategie und in der Nachhaltigkeitskommunikation. Er ist zudem Dozent für Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR) an der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen und Ausbilder zum CSR-Manager an der Deutschen Fundraising Akademie.

E-Mail: ov@em-faktor.de

Ein Unternehmen, das Leistung will, muss Sinn bieten. Kein Instrument hilft derzeit so konsequent das Sinnhafte eines Unternehmens zu dokumentieren und weiter zu entwickeln wie die Gemeinwohl-Bilanz. Nebenbei verändert sie die Art wie wir wirtschaften.

1. Der Sinn von Unternehmen

Was ist der Sinn eines Unternehmens? Die neoliberale Sichtweise hat hierzu eine einfache Antwort: Auf der einen Seite ist dies die Produktion von Waren oder Dienstleistung, auf der anderen Seite erwirtschaftet das Unternehmen aus deren Verkauf Einkommen und Gewinn. Mit letzterem ist in dieser Weltsicht gleichzeitig der Sinn und Zweck eines Unternehmens beschrieben.

Doch diese Sichtweise greift zu kurz und tut der Bedeutung von Unternehmen unrecht. Neben ihrem primären Output sind Unternehmen auch verantwortlich für die Gestaltung ihrer Umwelt im Ganzen. Ein Unternehmen ist in unserer Gesellschaft ein zentraler Akteur mit vielen alltäglichen Berührungspunkten zu seiner Umwelt: Mitarbeiter, Lieferanten, Staat, Gemeinde, Büronachbarn, Anwohner, Natur und Umwelt kommen in Berührung mit den Aktivitäten eines Betriebes. Für die Entwicklung des Outputs sind Rohstoffe und menschlicher Geist nötig.

Mitarbeiter verbringen einen wesentlichen Teil ihres Lebens mit und für die Arbeit im Unternehmen, ihre Erfahrungen dort haben wiederum Auswirkung auf ihre Familien und Freunde. Damit sind Unternehmen mit ihrer schöpferischen Tätigkeit die zentralen Knotenpunkte sozialer und ökologischer Gestaltung – und weit mehr als nur Gewinnmaximierungsmaschinen.

Demokratische Gesellschaften haben dies längst erkannt und die Rolle von unternehmerischem Handeln in ihren Verfassungen gewürdigt. Im krassen Gegensatz zum neoliberalen Verständnis von Wirtschaften formulieren sie einen unmissverständlichen Anspruch an das Wirtschaften: Es muss dem Gemeinwohl dienen, zum Wohlergehen der Gemeinschaft beitragen und darf es keinesfalls schädigen. Unternehmen werden also verstanden als in die freie Gesellschaft eingebettete Funktionseinheiten, die im gleichen Werterahmen operieren wie der Rest der Gesellschaft. Ja, sie sollen sogar wesentlich zur Erreichung des Glücks und des Wohlergehens der Menschen beitragen. Das Unternehmen ist damit nicht nur Waren- sondern auch Glücksproduzent in einer demokratischen Gesellschaft.

2. Bewertung bisheriger Berichtsrahmen

Mit zahlreichen Standards wurden bereits Versuche unternommen, diese eigentlich selbstverständliche Verbindung von Gesellschaft und Wirtschaft zu definieren und ihr einen verbindlichen Rahmen zu geben: EMAS Plus, UNGC (United Nations o. J.), OECD-Leitsätze (OECD 2011), Deutscher Nachhaltigkeitskodex (Rat für NACHHALTIGE Entwicklung 2015), ISO 26000¹ und Global Reporting Initiative (GRI)² gehören zu den bekanntesten. Im Jahr 2017 wird dank der Initiative der Europäischen Union für europaweit alle Unternehmen ab 500 Mitarbeitern ein Bericht über ihre Aktivitäten beim Umweltschutz, zur Wahrung der Menschenrechte und zur Korruptionsbekämpfung Pflicht. Im Rahmen der „Richtlinie 2014/95/EU zur Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen“ (Europäische Kommission 2014) müssen Großunternehmen diese Infor-

1 http://de.wikipedia.org/wiki/ISO_26000, Abruf 11.05.2015.

2 <https://www.globalreporting.org/>

mationen über sich offenlegen. Die Richtlinie ist am 6. Dezember 2014 in Kraft getreten und muss von den Mitgliedstaaten innerhalb von zwei Jahren in nationales Recht umgesetzt werden.

Fast alle Konzerne versuchen bereits seit Jahrzehnten mit Hilfe von Corporate Social Responsibility (CSR) ein wenig von dem geforderten Glück in Form einer am Kerngeschäft angehängten Werkbank (CSR-Abteilung) zu produzieren und nach den oben erwähnten Standards zu berichten. Doch tragen diese Aktivitäten dazu bei, Verantwortung in alle Funktionsbereiche eines Unternehmens zu integrieren?

Der Blick in die oben beschriebenen Berichtssystematiken lässt Zweifel aufkommen. Entweder sind sie auf Teilaspekte eines Unternehmens beschränkt oder sie definieren keine eindeutigen ethischen und ökologischen Ziele und Werte – und erst recht keine Sanktionen bei Nichterfüllung. Zum Teil bemühen sie sich lediglich um einen internationalen Minimalkonsens und haben den Status von Absichtserklärungen. Damit ist eine Vergleichbarkeit und Bewertbarkeit der Unternehmensethik nicht gewährleistet. Es bleibt den Unternehmen überlassen, wie sie die Anregungen dieser Berichtsstandards interpretieren.

3. Die Gemeinwohl-Bilanz

Derzeit existiert weltweit nur ein uns bekannter Berichtsstandard, der den Weg zu verbindlichen Werten geht: Die Gemeinwohl-Bilanz. Sie gibt Unternehmen jeder Größe wertvolle Hilfestellung und bietet als erster Berichtsstandard eine Bewertung aller Organisations-Aktivitäten unter dem Aspekt gesellschaftlicher Wirkung.

Die Grundlage der Gemeinwohl-Bilanz ist eine konsequente humanistische Haltung und die Einsicht, dass all unser Tun, privat wie öffentlich, eine Auswirkung hat.

Auf Unternehmen übertragen heißt dies: Alle Prozesse sind von Bedeutung und haben Einfluss auf den gesellschaftlichen Output. Das Produkt muss ebenso bewertet werden wie die gesamte Wertschöpfungskette. Und auch das Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitenden prägt die Lebensqualität jedes Einzelnen und damit das gesellschaftliche und ökologische Umfeld.

Die Gemeinwohl-Bilanz formuliert unmissverständlich entlang gesellschaftlicher Werte die Erwartung an das „ideale“, faire, transparente, demokratische und ökologische Unternehmen. Ziel ist dabei das Gelingen von zwischenmenschlichen, ökonomischen und ökologischen Beziehungen eines Unternehmens. Die Zielpunkte werden anhand von Best-Practice-Beispielen gesetzt, die gleichzeitig der Bewertung sämtlicher Aktivitäten des eigenen Unternehmens dienen. Mit der Stellungnahme zu siebzehn Fragen und neunzehn „Negativkriterien“ legt das Unternehmen dar, wie es Werte wie ökologische Verantwortung, Gerechtigkeit, Transparenz und Mitbestimmung gegenüber seinen Berührungsgruppen lebt: Wie

umwelt- und gesellschaftsverträglich, wie fair und im besten Sinne nachhaltig wirtschaftet das eigene Unternehmen? Wie verhält es sich gegenüber Mitarbeitenden, Lieferanten, Kunden, Investoren, der Gesellschaft und der Umwelt? Auch legale aber gesellschaftlich schädliche Praktiken werden abgefragt und bewertet: Gibt es geplante Obsoleszenz in den Produkten, wird die Steuerpflicht umgangen oder wurde ein Betriebsrat verhindert? Wird bei Lieferanten eingekauft, die die Menschenrechte verletzen? Ein Punktesystem ermöglicht die Einordnung des eigenen Engagements und bildet damit erst die Grundlage für eine konsequente Nachhaltigkeitsstrategie.

Betrachtungsebenen der Gemeinwohl-Bilanz

Unternehmen legen in der Gemeinwohl-Bilanz unter anderem folgende Punkte dar:

- **Beschaffungswesen:** Wie ethisch, fair und ökologisch ist der Einkauf?
- **Arbeitsplatzqualität:** Wird der Arbeitsplatz den Bedürfnissen aller im Unternehmen Arbeitenden gerecht?
- **Arbeit und Einkommen:** Werden Arbeit und Einkommen fair verteilt?
- **Demokratie und Transparenz:** Wie stark können Mitarbeitende am Unternehmen und seinen Entscheidungen teil haben?
- **Verkauf:** Nach welchen ethischen Grundsätzen wird verkauft und vertrieben?
- **Produkte/Leistungen:** Mit welchem ökologischen und sozialen Anspruch werden die Produkte oder Dienstleistungen erstellt?
- **Finanzen:** Wie werden Gewinne verwendet, nach welchen Kriterien werden Kreditgeber ausgesucht?

Die Einzigartigkeit der Gemeinwohl-Bilanz besteht indes nicht allein in ihrem konsequenten Bewertungsmaßstab, sondern darin, dass sie zivilgesellschaftlich getragen ist und demokratisch weiter entwickelt werden soll. So wie sich gesellschaftliche Werte laufend verändern, soll auch der Bewertungsmaßstab für Unternehmen im Fluss bleiben. Deshalb ist die Bewertungsmatrix mittlerweile in der Version 4.1 erhältlich.

Hinter der Gemeinwohl-Bilanz steht keine gewinnorientierte Organisation sondern eine europäische zivilgesellschaftliche Initiative, die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung. Ihren Mitgliedern geht es nicht um Gewinn, sondern darum die Unternehmen bei ihrem gesellschaftlichen Engagement zu unterstützen und einen Wertewandel auszulösen. Deshalb stehen sämtliche

GEMEINWOHL-MATRIX 4.1

Diese Version gilt für alle Bilanzen, die ab dem 15. März 2013 für das zurückliegende Bilanzjahr eingereicht werden.

WERT BERÜHRUNGSGRUPPE	Menschenwürde	Solidarität	Ökologische Nachhaltigkeit	Soziale Gerechtigkeit	Demokratische Mitbestimmung & Transparenz
A) LieferantInnen	A1: Ethisches Beschaffungsmanagement Aktive Auseinandersetzung mit den Risiken zugekaufter Produkte / Dienstleistungen, Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl von LieferantInnen und DienstleistungsnehmerInnen				90
B) GeldgeberInnen	B1: Ethisches Finanzmanagement Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte bei der Auswahl der Finanzdienstleistungen; gemeinwohlorientierte Veranlagung und Finanzierung				30
C) MitarbeiterInnen inklusive EigentümerInnen	C1: Arbeitsplatzqualität und Gleichstellung mitarbeiterorientierte Organisationskultur und -strukturen, Faire Beschäftigungs- und Entgeltpolitik, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einschließlich Work-Life-Balance/ flexible Arbeitszeiten, Gleichstellung und Diversität 90	C2: Gerechte Verteilung der Erwerbsarbeit Abbau von Überstunden, Verzicht auf All-inclusive-Verträge, Reduktion der Regelarbeitszeit, Beitrag zur Reduktion der Arbeitslosigkeit 50	C3: Förderung ökologischen Verhaltens der MitarbeiterInnen Aktive Förderung eines nachhaltigen Lebensstils der MitarbeiterInnen (Mobilität, Ernährung), Weiterbildung und Bewusstsein schaffende Maßnahmen, nachhaltige Organisationskultur 30	C4: Gerechte Verteilung des Einkommens Geringe innerbetriebliche Einkommensspreizung (netto), Einhaltung von Mindesteinkommen und Höchsteinkommen 60	C5: Innerbetriebliche Demokratie und Transparenz Umfassende innerbetriebliche Transparenz, Wahl der Führungskräfte durch die Mitarbeiter, konsensuale Mitbestimmung bei Grundsatz- und Rahmenentscheidungen, Übergabe Eigentum an MitarbeiterInnen. Z.B. Soziokratie 90
D) KundInnen / Produkte / Dienstleistungen / Mitunternehmen	D1: Ethische Kundenbeziehung Ethischer Umgang mit KundInnen, KundInnenorientierung/ -mitbestimmung, gemeinsame Produktentwicklung, hohe Servicequalität, hohe Produkttransparenz 50	D2: Solidarität mit Mitunternehmen Weitergabe von Information, Know-how, Arbeitskräften, Aufträgen, zinsfreien Krediten; Beteiligung an kooperativem Marketing und kooperativer Krisenbewältigung 70	D3: Ökologische Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Angebot ökologisch höherwertiger Produkte/Dienstleistungen; Bewusstsein schaffende Maßnahmen; Berücksichtigung ökologischer Aspekte bei der KundInnenwahl 90	D4: Soziale Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen Informationen/Produkten/Dienstleistungen für benachteiligte KundInnen-Gruppen. Unterstützung förderungswürdiger Marktstrukturen. 30	D5: Erhöhung der sozialen und ökologischen Branchenstandards Vorbildwirkung, Entwicklung von höheren Standards mit MitbewerberInnen, Lobbying 30
E) Gesellschaftliches Umfeld: Region, Souverän, zukünftige Generationen, Zivilgesellschaft, Mitmenschen und Natur	E1: Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte/Dienstleistungen P/DL decken den Grundbedarf oder dienen der Entwicklung der Menschen /der Gemeinschaft/der Erde und generieren positiven Nutzen. 90	E2: Beitrag zum Gemeinwesen Gegenseitige Unterstützung und Kooperation durch Finanzmittel, Dienstleistungen, Produkte, Logistik, Zeit, Know-How, Wissen, Kontakte, Einfluss 40	E3: Reduktion ökologischer Auswirkungen Reduktion der Umweltauswirkungen auf ein zukunftsfähiges Niveau: Ressourcen, Energie & Klima, Emissionen, Abfälle etc. 70	E4: Gemeinwohlorientierte Gewinnverteilung Sinkende/ keine Gewinnausschüttung an Externe, Ausschüttung an Mitarbeiter, Stärkung des Eigenkapitals, sozial-ökologische Investitionen 60	E5: Gesellschaftliche Transparenz und Mitbestimmung Gemeinwohl- oder Nachhaltigkeitsbericht, Mitbestimmung von regionalen und zivilgesellschaftlichen Berührungsräumen 30
Negativ-Kriterien	Verletzung der ILO-Arbeitsnormen/ Menschenrechte -200 Menschenunwürdige Produkte, z.B. Tretminen, Atomstrom, GMO -200 Beschaffung bei / Kooperation mit Unternehmen, welche die Menschenwürde verletzen -150	Feindliche Übernahme -200 Sperrpatente -100 Dumpingpreise -200	Illegitime Umweltbelastungen -200 Verstöße gegen Umweltauflagen -200 Geplante Obsoleszenz (kurze Lebensdauer der Produkte) -100	Arbeitsrechtliches Fehlverhalten seitens des Unternehmens -200 Arbeitsplatzabbau oder Standortverlagerung bei Gewinn -150 Umgehung der Steuerpflicht -200 Keine unangemessene Verzinsung für nicht mitarbeitende Gesellschafter -200	Nichtoffenlegung aller Beteiligungen und Töchter -100 Verhinderung eines Betriebsrats -150 Nichtoffenlegung aller Finanzflüsse an Lobbies / Eintragung in das EU-Lobbyregister -200 Exzessive Einkommensspreizung -100

Detaillierte Beschreibung zu den Indikatoren finden sich im Handbuch zur Gemeinwohlbilanz auf www.gemeinwohl-oekonomie.org und im Redaktionswiki unter <https://wiki.gwoe.net/display/Redaktion/Home>. Rückmeldungen an die jeweiligen Redakteure sind sehr erwünscht.

Materialien wie Analysematrix und das Handbuch kostenlos zur Verfügung. Das gesammelte Wissen ist Open-Source und wird ständig erweitert, das Matrix-Entwicklungsteam arbeitet dabei ehrenamtlich. Mittelfristig soll dieser Bewertungsmaßstab unternehmerischen Handelns in Form von Konventen von Bürgerinnen und Bürgern selbst bestimmt werden.

Die Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung (GWÖ) ist, inspiriert durch das gleichnamige Buch von Christian Felber, im Jahr 2008 entstanden. Engagierte Unternehmerinnen und Unternehmer entwickelten kurz darauf die erste Gemeinwohl-Matrix (Version 1.0), die verantwortungsbewussten Entrepreneuren als Orientierungsrahmen dienen sollte. Über 130 Unternehmen haben bislang eine solche Bilanz erstellt – von Ein-Personen-Unternehmen bis zu Banken. In 22 Staaten ist die Bewegung mittlerweile aktiv, über 1.600 Unternehmen haben sich als „Unterstützer“ registriert oder sind gerade dabei ihre Bilanz zu erstellen.³

4. Positive Erfahrungen der Pionierunternehmen

Zu den Erfahrungen der GWÖ-auditierten Unternehmen sind bislang eine Reihe von Forschungsarbeiten entstanden. Aus

ihnen sowie aus eigenen Interviews mit Unternehmensvertretern wird durchweg deutlich, dass die Unternehmerinnen und Unternehmer die systematische Berichterstattung weniger als Hürde, sondern vielmehr als Inspiration wahrnehmen. Viele Mitarbeiter würden erst nach diesem systematischen Bericht sehen, was das Unternehmen bereits in ihrem Sinne tue, berichtet beispielsweise der Geschäftsführer eines Automobilzulieferers. Ein solcher Bericht schaffe zudem eine neue, persönlichere Kommunikationsebene im Gespräch mit Geschäftskunden, findet der Geschäftsführer eines Lebensmittelhändlers. Und die Direktorin einer gemeinwohlbilanzierenden Bank aus München berichtet, dass besonders bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter und Auszubildender die eigene Gemeinwohlbilanz eine wichtige Rolle spiele.

Gut kommuniziert, führt eine Gemeinwohl-Bilanzierung zu einer stärkeren Kundenbindung und zu einem deutlich positiven Effekt auf Anzahl und Qualität der Bewerber. Hierbei sind sich alle bilanzierenden Unternehmen einig. Die nachhaltigste Auswirkung entsteht indes durch den Erhebungsprozess (und sich anschließenden Optimierungsprozess) selbst. Fast alle bilanzierenden Unternehmen haben, inspiriert durch die Berichtserstellung, damit begonnen, an einzelnen Punkten zu arbeiten und ihr Tun zu systematisieren. Dies betrifft häufig Fragen der Unternehmens- und Entscheidungskultur sowie Produktinnovationen. „Die Mitarbeiter hatten dabei die

3 <https://www.ecogood.org/allgemeine-infos/gwoe-bewegung>

zentrale Rolle. Sie haben sich das Ganze erarbeitet und setzen es jetzt gemeinsam mit dem Management um“, beschreibt ein Vorstandsmitglied eines Finanzdienstleisters den Prozess.

Die im Rahmen der Bilanzierung aufgeworfenen Fragen, so berichten die betroffenen Unternehmen, führten grundsätzlich zu einer erhöhten Sensibilisierung gegenüber Themen, die meist nicht im Tagesgeschäft beachtet würden: Woher stammt unser zur Finanzierung benötigtes Geld? Ist die Arbeit im Unternehmen fair verteilt? Welche gesellschaftliche Wirkung hat der eigene Output? Wie viel Mitbestimmung ist sinnvoll? Im Bericht können die Überlegungen zu diesen Fragen dargelegt und die Ziele in den unterschiedlichen Bereichen öffentlich formuliert werden.

Durch ihren hohen Bewertungsmaßstab wurde die deutliche Mehrheit aller bislang bilanzierten Unternehmen dazu angeregt, ihre Standards zu erhöhen und an einzelnen Punkten einen organisationsinternen Prozess zu starten – angefangen von der Entwicklung ethischer Verkaufsrichtlinien über die konsequente Orientierung am ökologischen Output und dem bewussten Einkauf bis hin zu mehr Beteiligung der Mitarbeitenden an den unternehmerischen Entscheidungen. Es geht dabei nicht darum perfekt zu sein, aber seine Anstrengungen zu verstärken und das Bemühen transparent darzustellen.

5. Zwischen Handlungsrahmen und Vision

Die Gemeinwohl-Bilanz ist damit nicht nur Berichtsinstrument, sondern eignet sich hervorragend als Inspirations- und Handlungsrahmen in der Organisationsentwicklung von Unternehmen. Gerade der Mut zur Zielformulierung im Bereich Ethik und Ökologie hilft Unternehmen, Prioritäten zu setzen und einen verbindlichen Werterahmen für sich und alle Berührungsgruppen zu schaffen.

Mit ihrer klaren Haltung werden diese Unternehmen gleichzeitig zu gesellschaftlichen Mitgestaltern und Pulsgebern einer humanistischen Wirtschaft. Denn der praktische Bewertungsrahmen der Matrix verbindet sich in der GWÖ mit der großen Vision eines guten Lebens aller Lebewesen auf diesem Planeten – und mit einer konkreten wirtschaftspolitischen Forderung: Gemeinwohlorientierte Unternehmen sollen künftig steuerlich entlastet werden, während gemeinwohlschädigende Unternehmen steuerlich belastet werden. Sobald sich beispielsweise die Mehrwertsteuer an der Höhe des Gemeinwohlbeitrages orientiert, hätte das umwälzende Effekte. So würden unfair gehandelte Waren nun teurer als fair gehandelte, statt wie bislang umgekehrt.

Damit wäre der zentrale Hebel für ein ökologisch nachhaltiges und faires Wirtschaftssystem gelegt: Ökologie und Ethik würden endlich bepreist, der Konsument hätte nun die Wahl und das Unternehmen einen Handlungsrahmen, in dem sich Fairness und Ökologie auch ökonomisch abbilden lassen.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

em-faktor GmbH

Gründer: Dr. Oliver Viest

faktor
Die Social Profit Agentur

Leistungen: Kampagnen, Markenentwicklung, Fundraising, CSR – im Full-Service (Beratung, Print, Online)

Spezialgebiet: Prozessbegleitung bei Nachhaltigkeitsstrategien, Erstellung von Gemeinwohl-Berichten für mittelständische Unternehmen

Mitarbeitende: 13

Gründung: 2003

Kunden: 130 Unternehmen, gemeinnützige Organisationen, öffentliche Einrichtungen

Gemeinwohl-Bilanz: 369 Punkte. Download unter www.em-faktor.de/themen-und-werte/unsere-gemeinwohlbilanz/

www.em-faktor.de

LITERATUR

Europäische Kommission (Hrsg.) (2014): Offenlegung nicht-finanzieller Informationen, http://ec.europa.eu/finance/accounting/non-financial_reporting/index_de.htm, Abruf 11.05.2015.

Felber, C. (2012): Die Gemeinwohl-Ökonomie, Wien.

OECD (Hrsg.) (2011): OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm>, Abruf 11.05.2015.

Rat für NACHHALTIGE Entwicklung (Hrsg.) (2015): Der deutsche Nachhaltigkeitskodex, 2. Aufl., http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_47_Januar_2015.pdf, Abruf 11.05.2015.

United Nations (o. J.): Global Compact, <http://www.unglobalcompact.org/Languages/german/>, Abruf 11.05.2015.

Viest, O. (2015a): Die Gemeinwohl-Bilanz, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften, 01/2015, S. 78–81.

Viest, O. (2015b): Gemeinwohlbilanz: Ein Nachhaltigkeitsstandard von Unternehmern für Unternehmen, in: <http://www.csrforum.eu/topstories-sammlung/gemeinwohlbilanz/>, Abruf 02.04.2015.

www.ecogood.org (2015): Gemeinwohl Ökonomie, Abruf 11.05.2015.

NACHHALTIGKEIT - EIN WETTBEWERBSVORTEIL IM FINDEN UND BINDEN VON QUALIFIZIERTEN MITARBEITERN

Ingrid Vollmer



Dr. Ingrid Vollmer

Leitung Strategie und Marketing,
m-result GmbH

m-result GmbH ist ein Marktforschungs- und Beratungsunternehmen mit Sitz in Mainz. Die Tätigkeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Marktforschung und Beratung zu den Themen Markenführung, Employer Branding, Social Media und Vertriebsstrategien sowie Customer Relationship Management.

E-Mail: ingrid.vollmer@m-result.de

Das Finden und Binden qualifizierter und motivierter Mitarbeiter stellt für zahlreiche Unternehmen eine Herausforderung dar. Die Gründe hierfür sind vielfältig. So befindet sich der Arbeitsmarkt im Wandel – vom Arbeitgeber- hin zu einem Arbeitnehmermarkt. In zahlreichen Branchen haben Unternehmen in der Vergangenheit unter einer Vielzahl an qualifizierten Bewerbern auswählen können. Das Bild hat sich verändert und ehemals hochattraktive Arbeitgeber haben heute Schwierigkeiten, vakante Stellen im Unternehmen zu besetzen.

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit hat die Zahl der Erwerbstätigen ihren höchsten Stand seit der Wiedervereinigung erreicht. Hinzu kommen die Wirkungen des demografischen Wandels. Einer Studie der Bertelsmann-Stiftung zufolge steigt bis 2025 die Zahl der 45-64jährigen Erwerbstätigen um 1,4 Millionen, während die Zahl der Erwerbstätigen im Alter von 25 bis 44 Jahren um 3,7 Millionen abnimmt (Bertelsmann Stiftung, Second Career Labour Markets, S. 11 ff.).

Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter steigt, und es sind nun die Arbeitnehmer, die denjenigen Arbeitgeber suchen, der ihren Nutzen optimiert. Dabei wird es für Unternehmen immer wichtiger, schon auf den ersten Blick ein attraktives Arbeitgeberimage zu bieten. Aber wann ist ein Arbeitgeber attraktiv? Einen Hinweis geben die Antworten von Absolventen auf die Frage, worauf sie bei der Auswahl eines Arbeitgebers besonderen Wert legen. Dies sind vor allem eine hohe Bekanntheit des Arbeitgebers, attraktive Produkte und Dienstleistungen, eine positive

Unternehmenskultur, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Qualität des Managements, die Übernahme von sozialer, ökologischer und ökonomischer Verantwortung sowie der Standort. Unternehmen, die eine nachhaltige Unternehmenskultur kommunizieren und auch leben, finden häufig die Gunst qualifizierter Mitarbeiter und Bewerber.

Wie bereits angeführt, ist ein ausschlaggebendes Kriterium bei der Arbeitgeberwahl für Absolventen Corporate Social Responsibility (CSR). Dies wird auch durch eine international durchgeführte Studie von Nielsen bestätigt. Allein in Deutschland bevorzugen 43 Prozent der Befragten Arbeitgeber, die sich zur Nachhaltigkeit bekennen. Die Relevanz der Nachhaltigkeit variiert mit dem Alter: je jünger die Befragten, umso wichtiger die Nachhaltigkeit als ein gelebter Unternehmenswert. Insbesondere die Generation Y wählt ihren Arbeitgeber doppelt so häufig nach diesem Kriterium aus. Es wird höher bewertet als beispielsweise Einkommen oder Arbeitsplatzsicherheit (Nielsen, Global Corporate Responsibility Report 2014). Kritische Erfolgsfaktoren sind, dass die festgelegten Werte der Nachhaltigkeit differenzierend sind, offen nach innen und außen kommuniziert werden sowie auf die Anforderungen und Bedürfnisse der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter abgestimmt sind.

Unternehmen mit einer geringen Bekanntheit, z.B. Zulieferunternehmen, oder einem weniger attraktiven Standort haben damit auf den ersten Blick einen Nachteil im Wettbewerb um Mitarbeiter. Gelingt es ihnen aber, sich als eine attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren, so kann aus einem vermeintlichen Nachteil ein Vorteil entstehen. Voraussetzung ist, dass sich das Unternehmen nachhaltig mit seinen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber auseinandersetzt und Werte festlegt, die das Arbeitgeberimage prägen. „Employer Branding“ bietet hier einen praktikablen Lösungsansatz. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem englischen Sprachraum und steht für die systematische Entwicklung einer Arbeitgebermarke. Es wird dabei auf die Instrumente der klassischen Markenführung zurückgegriffen. Sie werden aber nicht auf ein Produkt oder eine Dienstleistung bezogen, sondern auf das Unternehmen als Arbeitgeber.

Ziel ist es, ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen, das nicht losgelöst von dem bestehenden Produktimage ist. Stattdessen soll es sich komplementär einfügen. Werte charakterisieren das Unternehmen als Arbeitgeber: beispielsweise Familien-

freundlichkeit, Sicherheit, Flexibilität oder Internationalität. Diese Werte müssen identifiziert werden. Sie sollten das Bild als Arbeitgeber realistisch widerspiegeln und gleichzeitig differenzierend wirken. Dazu sind intensive Gespräche mit der Geschäftsführung und der Personalleitung notwendig. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter befragt, um ihr „Bild“ des Arbeitgebers mit den Stärken und Schwächen wiederzugeben. Ergänzt werden die Ergebnisse um die Erkenntnisse aus einer Analyse direkter und indirekter Konkurrenten im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter. Die Wettbewerbsanalyse gibt unter anderem Antworten auf die Fragen: Wie positionieren sich die Wettbewerber? Auf welchem Weg sprechen die Wettbewerber potenzielle Mitarbeiter an? Wo liegen deren Stärken und Schwächen? Wie gehen andere Unternehmen mit einem möglichen Standortnachteil in der Ansprache neuer Mitarbeiter um? Welche Leistungen des Unternehmens werden im Erstkontakt mit einem Mitarbeiter angeboten?

Hat ein Unternehmen seine charakterisierenden Werte festgelegt, müssen diese zunächst intern aufgebaut und gepflegt werden. Voraussetzung für eine starke Arbeitgebermarke ist, dass die Werte von allen Beteiligten im Unternehmen mitgetragen werden – von der Führungsebene über alle Mitarbeiter. Nur wenn alle Mitarbeiter die Werte kennen und leben, können sie nachhaltig und authentisch nach außen kommuniziert werden. Das Gallup Institut hat in seinem Gallup Engagement Index festgestellt, dass das Nicht-Einhalten des Versprechens, das ein Unternehmen als Arbeitgeber gibt, die deutsche Wirtschaft zwischen 73 Milliarden und 95 Milliarden Euro kostet. (Pressemitteilung Gallup vom 10.03.2015).

Der Auftritt nach außen sollte durch einen integrierten Kommunikationsansatz erfolgen. Schaut man auf die Webseiten verschiedener Unternehmen so sind die Produktseiten kunden- und nutzenorientiert gestaltet, die Karriereseite aber wird häufig vernachlässigt. In Stellenangeboten werden „nüchterne“ Stellenbeschreibungen und -anforderungen formuliert, aber es bleibt offen, was das Unternehmen seinen Mitarbeitern anbietet und was das „Besondere“ – die Employer Value Proposition – des Unternehmens ist. Häufig versäumen es die Unternehmen, ihre Stärken als Arbeitgeber und die nicht offensichtlichen Standortvorteile deutlich zu kommunizieren. Sie werden stattdessen erst in einem persönlichen Gespräch thematisiert. Aber es ist der erste Eindruck, beispielsweise auf der Webseite oder in Stellenanzeigen, der darüber entscheidet, ob sich ein potenzieller Bewerber weiter mit dem Unternehmen als Arbeitgeber auseinandersetzt und es möglicherweise zu einem genaueren Kennenlernen kommt, oder ob ein anderes Unternehmen auf den ersten Blick attraktiver erscheint.

Die Auswahl der Kommunikationsmedien sollte zielgruppenspezifisch erfolgen. Auszubildende nutzen in der Regel andere Medien als Fach- und Führungskräfte bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber. So nutzen Auszubildende und Berufseinsteiger tendenziell eher soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter

und YouTube. Berufserfahrene Mitarbeiter werden eher über lokale, regionale und überregionale Zeitungen, Xing und die Unternehmensbewertungsplattform kununu Informationen zu Stellenanzeigen und potenziellen Arbeitgebern suchen. Bei der Suche nach einem potenziellen Arbeitgeber steigt die Bedeutung sozialer Netzwerke. Facebook, Twitter, Xing und Co. werden immer häufiger genutzt, um sich im Vorfeld einer Bewerbung zu informieren. Für Unternehmen bieten sie eine Plattform, um einen Einblick in den Arbeitsalltag und die Unternehmenskultur zu geben. So können sie ihre Stärken als Arbeitgeber aktiv kommunizieren und unmittelbar auf mögliche Fragen eines potenziellen Bewerbers eingehen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Nutzung sozialer Netzwerke ist die Aktualität der Beiträge sowie eine schnelle und kompetente Reaktion auf Anfragen.

Die spezifische Ansprache „neuer“ Zielgruppen durch das Personalmarketing und die Entwicklung spezifischer Maßnahmen sind ebenfalls differenzierend und prägen ein positives Arbeitgeberimage. Der demografische Wandel als ein Auslöser für den Fachkräftemangel erhöht den Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen und reduziert die Zahl an jungen Nachwuchskräften. Das Personalmarketing muss daher die Rekrutierungsstrategie auch auf ältere Mitarbeiter ausrichten. Auch für Frauen müssen die Unternehmen ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern. Dies gilt nicht nur vor dem Hintergrund der Einführung einer Frauenquote für Führungspositionen, sondern auch da Frauen häufig sehr gut qualifiziert sind. Studien belegen, dass gemischte Teams aus Frauen und Männern effizienter sind sowie die Innovation und Kreativität fördern. Um für diese Zielgruppen an Attraktivität zu gewinnen, sollten Unternehmen stärker die Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie das Angebot flexibler Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle etablieren und kommunizieren.

Wichtigster Erfolgsfaktor für alle definierten Arbeitgeber-Markenwerte und die daraus abgeleiteten Maßnahmen ist die Authentizität. Die Werte und Maßnahmen müssen im Unternehmen aktiv gelebt - über alle Hierarchieebenen hinweg - und nachhaltig umgesetzt sowie nach außen kommuniziert werden – in allen Kommunikationskanälen, die sich an potenzielle Mitarbeiter richten. Unternehmen, die im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter erfolgreich sind, haben etwas gemeinsam:

- eine hohe Bekanntheit,
- ein klares und positives Arbeitgeberimage,
- differenzierende personalpolitische Maßnahmen, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeiter ausrichten,
- aktive Kommunikation aller Maßnahmen in allen Kommunikationskanälen,
- eine nachhaltige Unternehmenskultur, die konsequent nach innen und außen von allen Mitarbeitern gelebt wird,
- hohe Authentizität als Arbeitgeber.

DER FACHBEREICH WIRTSCHAFT IM ÜBERBLICK [STAND SOMMERSEMESTER 2015]

Zahl der Studierenden:		2.946
davon	- männliche Studierende	1.493
	- weibliche Studierende	1.453
	- im Vollzeitstudium	1.850
	- im Teilzeitstudium (berufsintegrierend, dual)	1.096
	- in Bachelorstudiengängen	1.947
	- in Masterstudiengängen	999
Zahl der Beschäftigten:		266
davon	- Professorinnen und Professoren	68
	- Lehrbeauftragte	125
	- Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und Assistentinnen/Assistenten	73
Partnerhochschulen im Ausland:		51
davon	- in Europa	36
	- in Nordamerika	6
	- in Asien	4
	- in Mittel- und Südamerika	3
	- in Afrika	1
	- in Australien	1

DAS STUDIENANGEBOT

Vollzeit-Studiengänge

- Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Master-Studiengang Management, M.A.
- Master-Studiengang International Business, M.A.
- Maestría Argentino-Alemana International Business | Negocios Internacionales, M.A.
- Master-Studiengang International Business in Kooperation mit der LSBU, Weiterbildung in Vollzeit, MSc
- Master-Studiengang Business Administration für Nicht-Wirtschaftswissenschaftler, Vollzeit/auch in Teilzeit studierbar, M.Sc.
- Master Management Franco Allemand, M.A.
- Bachelor-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.B.
- Master-Studiengang Wirtschaftsrecht, LL.M.

Teilzeit-Studiengänge

- Berufsintegrierender Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre, B.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaft, B.A.
- Berufsintegrierender Master-Studiengang Management, M.A.
- Dualer Bachelor-Studiengang Wirtschaftsinformatik, B.Sc.
- Berufsintegrierender Master-Studiengang IT Management, M.Sc.
- Dualer Bachelor-Studiengang Medien, IT & Management, B.Sc.
- Weiterbildungsmaster-Studiengang Business Law, LL.M.
- Berufsintegrierender Weiterbildungsmaster-Studiengang Auditing (in Kooperation mit der Frankfurt School of Finance & Management), M.Sc. Auditing
- Berufsintegrierender Weiterbildungsmaster-Studiengang Taxation, Master of Taxation

NACHHALTIGES PERSONALMANAGEMENT (NPM) IM ÜBERBLICK

Horst Blumenstock



Prof. Dr. Horst Blumenstock
Studiendekan Gesundheits- und Tourismus-
management, Hochschule für Wirtschaft und
Umwelt Nürtingen-Geislingen
E-Mail: Horst.Blumenstock@hfwu.de

1. Strategisches Personalmanagement als Ausgangspunkt

Die Orientierung des Personalmanagements an den strategischen Zielen des Unternehmens wird schon seit Mitte der 1980er Jahre gefordert (vgl. Beer et al. 1985, S. 16 ff.). Dies beinhaltet neben der grundsätzlich langfristigen Perspektive vor allem die Adaption an sich veränderte Bedingungen der internen und externen Umwelt einhergehend mit darauf aufbauenden strukturierten, geplanten Maßnahmen. Der strategische Ansatz des Resource-Based-View hat diese Anforderungen nochmals deutlich unterstrichen (vgl. Allen/Wright 2007, S. 88 ff.). Eine zentrale interne Ressource stellen die Kompetenzen und das Engagement der Belegschaft dar. Um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, muss die Ressource „Mitarbeiter“ zielgerichtet eingesetzt werden. Das bedingt allerdings, die Erwartungen und Vorstellungen der Mitarbeiter verstärkt in unternehmerische, betriebswirtschaftliche Entscheidungen einzubeziehen.

Wenngleich dies methodisch über kooperative Personalführung und Zielvereinbarungssysteme realisierbar erscheint, so bleibt doch eine grundlegende Fragestellung: Sind die Individualziele der Mitarbeiter und die Organisationsziele wirklich komple-

Individuelle Ziele	Organisatorische Ziele	Gesellschaftliche Ziele
▪ erfüllende Arbeitsaufgabe ▪ persönliche und berufliche Entwicklung ▪ Selbstverantwortung ▪ Partizipation an Entscheidungen ▪ Work-Life-Balance ▪ faire, angemessene Entlohnung ▪ Erfolgsbeteiligung	▪ Erhalt des Unternehmens ▪ Unternehmenserfolg ▪ Rentabilität ▪ Kundenorientierung ▪ innovative Produkte und Dienstleistungen ▪ Adaptions- und Veränderungsfähigkeit ▪ kontinuierliche Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit	▪ bedarfsdeckendes Angebot an Arbeitsplätzen ▪ Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft ▪ Wirtschaftswachstum ▪ sozialer Friede ▪ Beteiligung von Organisationen und Individuen an gesellschaftspolitischen Zielen ▪ nachhaltiger Einsatz von Ressourcen

Tab. 1: Beispiele aus dem Zielsystem des NPM, Quelle: Blumenstock 2013, S. 87

mentär oder nicht doch konkurrierend? Hat der Agent vielleicht eine „hidden agenda“, die den Vorstellungen des Prinzipals grundlegend zuwider läuft? Andererseits postulieren zeitgemäße Menschenbilder zu Recht, dass Mitarbeiter im Arbeitsalltag vorwiegend intrinsischen Motiven folgen, ein hohes Maß an Eigeninitiative und Selbstkontrolle zeigen und Arbeit als Möglichkeit der Selbstverwirklichung betrachten.

Letztendlich ist die Beantwortung dieser Fragen eine herausragende unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Soll den scheinbaren oder vorhandenen Widersprüchen zwischen Individual- und Organisationszielen durch vermehrte Kontrolle oder durch Partizipation und Vertrauen (vgl. Zaugg 2009, S. 77 ff.) begegnet werden. NPM steht für den Aufbau einer Vertrauenskultur und für die Überwindung der denkbaren Konflikte zwischen den Zielbereichen.

2. Vertrauenskultur als Grundlage

Die Vertrauenskultur ist ein grundlegender Begriff im Rahmen des NPM. Wie oben bereits erwähnt, beinhalten zeitgemäße Menschenbilder und Führungsansätze bereits das Gebot des gegenseitigen, positiven Vertrauens (vgl. Weißenrieder/Kosel 2010, S. 19 ff.). NPM akzentuiert diesen Aspekt jedoch weitaus stärker. NPM vertritt die Überzeugung, dass sich die grundsätzlichen Interessensunterschiede zwischen Unternehmen und Mitarbeitern von beiden Seiten überbrücken lassen (vgl. Blumenstock 2013, S. 86). Die Partialinteressen der verschiedenen Stakeholder werden in einen ganzheitlichen Ansatz überführt, der weitgehend alle Interessen berücksichtigt. Wirtschaftliche und soziale Ziele werden möglichst harmonisiert. Mitwirkungs- und Partizipationssysteme klären den Umfang der Entscheidungsdelegation an die Mitarbeiter. NPM geht davon aus, dass sich Unternehmenserfolg sowie Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter bedingen.

Der gegenseitige Aufbau identifikationsbasierten Vertrauens wird damit zur Grundaufgabe des NPM (vgl. Zaugg 2009, S. 98 ff.). Identifikationsbasiertes Vertrauen des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen wird als grundlegender Qualitätsmaßstab angesehen. Umgekehrt muss das Unternehmen – bspw. durch entsprechende Mitarbeiterbindungsmaßnahmen – das Vertrauen des Mitarbeiters aufbauen und erhalten.

„Die geforderte verantwortliche, leistungsorientierte Aufgabenwahrnehmung durch die Mitarbeiter muss ihre Entsprechung finden in den fairen und gerechten Personalinstrumenten“ (Blumenstock 2013, S. 95). Vertrauenskultur schließt eine „hire and fire“-Politik bei der Personalplanung aus. Sie beinhaltet dagegen strategische Personalentwicklungsmaßnahmen ebenso wie ein ausgereiftes Betriebliches Gesundheitsmanagement. Allerdings werden sich Freisetzungsmaßnahmen auch bei hoch entwickeltem NPM nicht in jedem Fall ausschließen lassen. Eine solche Erwartung ginge an den Realitäten des Wirtschaftslebens vorbei. Aber: NPM prüft notwendige Personalmaßnahmen immer hinsichtlich der Auswirkungen auf die Vertrauenskultur und legt dabei unterschiedliche Gerechtigkeitsdimensionen an.

3. Personalführung und Personalentwicklung als zentrale Aufgabenstellungen des NPM

Durch die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Rahmen der Personalführung wird NPM und das vorhandene Vertrauen für beide Seiten spür- und erlebbar. Hier ist die Schnittstelle, die den erreichten NPM-Level widerspiegelt. NPM muss deshalb versuchen, Personalführung entsprechend zu gestalten. Dies gilt für alle drei Bereiche der Personalführung.

	Interaktionelle Gerechtigkeit	Prozedurale Gerechtigkeit	Distributive Gerechtigkeit
Personal- Führung	Kooperativ-partizipativer Führungsstil	Zielvereinbarungssysteme	Stilflexibilität basierend auf Grundstil
Personal- Entwicklung	Partizipation, lebenszyklusorientiert	Offenlegen der Entscheidungs- und Beurteilungskriterien, Methodensicherheit	Attraktive individuelle Entwicklung
Personal- Vergütung	Ehrliche Kommunikation und Rückmeldung	Offenlegen der Entscheidungs- und Beurteilungskriterien, Methodensicherheit	Materielle und immaterielle Anreizsysteme, Langfristbindung

Tab. 2: Gerechtigkeitsdimensionen des NPM, Quelle: In Anlehnung an Stock-Homburg 2008, S. 62

Interaktionelle Personalführung	Strukturelle Personalführung	Kulturelle Personalführung
▪ Orientierung am kooperativ-partizipativen Führungsverhalten ▪ Schulung der Führungskräfte ▪ Qualitätsverbesserungsprozesse ▪ Feedbackprozesse ▪ Rollenverständnis	▪ Implementierung von Mitarbeitergesprächen ▪ Zielvereinbarungssysteme ▪ Anreizsysteme ▪ Führungsaufgabe als zentrale Aufgabenstellung einer Führungskraft strukturell verankern	▪ Menschenbild ▪ Führungsleitbild des kooperativ-partizipativen Führungsstils ▪ Aufbau einer Vertrauenskultur ▪ Führungsaufgabe als zentrale Aufgabenstellung einer Führungskraft kulturell verankern

Tab. 3: Beispiele für Gestaltungsaufgaben des NPM im Rahmen der Personalführung, Quelle: Blumenstock 2013, S. 90

Zur Philosophie des NPM passt ein kooperativ-partizipativer Führungsansatz. „Partizipativ“ betont die geforderte Beteiligung des Mitarbeiters an Entscheidungen, während kooperativ die vertrauensvolle Zusammenarbeit unterstreicht. Nur die abgestimmte Ausrichtung von interaktionellen, strukturellen und kulturellen Personalführungsmaßnahmen ermöglicht es der Führungskraft, ihre Führungsaufgabe im Sinne des NPM wahrzunehmen.

Aufbauend auf einer quantitativen und qualitativen Personalplanung mit mittel- bis langfristigem Horizont stellt die Personalentwicklung eine weitere wesentliche Gestaltungsaufgabe des NPM dar. Ein zentraler Eckpfeiler des Nachhaltigen Personalmanagements ist das Postulat, Mitarbeitern eine langfristige Perspektive im Unternehmen zu ermöglichen. Vom Eintritt in das bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen soll der Mitarbeiter im Sinne einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung gefördert und qualifiziert werden. Begleitet werden entsprechende Maßnahmen durch abgestimmte Aktivitäten des Betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die auf

Dauer ausgerichtete fachliche und persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter ist eine herausragende Säule der Vertrauenskultur im Unternehmen.

Die Integration der Work-Life-Balance ist vor dem Hintergrund einer möglichst dauerhaften Beschäftigung der Mitarbeiter wünschenswert. Ausschlaggebend ist weiterhin, ob es gelingt, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter – physisch, psychisch und kognitiv – zu erhalten. Gefordert ist bei den heutigen Marktbedingungen die Bewahrung der Lern- und Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter, die eine entscheidende Grundlage für die Adaption des Unternehmens an sich verändernde Umweltbedingungen darstellen (Scholz 2010, S. 65 ff.). Faire Feedback- und Beurteilungsprozesse sind andererseits notwendig, um eine für den Mitarbeiter und das Unternehmen angepasste und zielgerichtete Laufbahnentwicklung realisieren zu können. NPM muss sich daran messen lassen, ob es gelingt, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens dauerhaft sicherzustellen (vgl. Ulrich et al. 2008, S. 25 ff.).

Eintritt ins Unternehmen	Berufslebenszyklen	Übergang in den Ruhestand
▪ Ausbildung ▪ Duales Studium ▪ Traineeprogramm ▪ Einarbeitung ▪ Mentoring	▪ Laufbahn und Karriereplanung ▪ Feedback- und Beurteilungsprozesse ▪ Job Rotation ▪ Job Enlargement ▪ Job Enrichment ▪ Coaching	▪ Mitarbeiterberatung ▪ Ruhestandsvorbereitung

Tab. 4: Beispiele für lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

4. Fazit

NPM versucht die individuellen Ziele der Mitarbeiter sowie die Unternehmensziele auf hohem Niveau zu harmonisieren. Die scheinbar natürlich vorhandenen Interessensunterschiede sollen weitestgehend überwunden werden. Absolute Grundlagen dafür sind aufbauend auf einem zeitgemäßen Menschenbild die Etablierung einer Vertrauenskultur, die maßgeblich über eine partizipativ-kooperative Führung realisiert wird. Vorgesetzte sind die entscheidenden Träger des NPM. Die Vertrauenskultur fordert einerseits die Ausrichtung der Aktivitäten auf dauerhafte Arbeitsverhältnisse, aber andererseits als Grundvoraussetzung den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die zielgerichteten Aktivitäten des NPM müssen diesem Spannungsfeld gerecht werden.

LITERATUR

- Allen, M., Wright, P. (2007):** Strategic Management and HRM, in: Boxall, P. F., Purcell, J., Wright P. M. (eds.): The Oxford handbook of human resource management, Oxford/New York, p. 89–107.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, Q. D., Walton, R. E. (1985):** A Conceptual Overview of HRM, in: Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, Q. D., Walton, R. E. (eds.): Human resource management. A general manager's perspective: text and cases, New York, p. 16–40.
- Blumenstock, H. (2013):** Nachhaltiges Personalmanagement (NPM), in: Ernst, D., Sailer U. (Hrsg.): Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre, Konstanz/München, S. 83–100.
- Scholz, Christian (2010):** Grundzüge des Personalmanagements, München.
- Stock-Homburg, R. (2008):** Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden.
- Ulrich, D. (1999):** Das neue Personalwesen: Mitgestalter der Unternehmenszukunft, in: Ulrich, D. (Hrsg.): Strategisches Human-Resource-Management, München/Wien, S. 33–51.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., Younger, J. (2008):** HR competencies. Mastery at the intersection of people and business. Alexandria, Va: Society for Human Resource Management.
- Weißerrieder, J., Kosel, M. (2010):** Das NPM-Konzept – engagierte Mitarbeiter sind kein Zufall, in: Weißerrieder, J., Kosel, M. (Hrsg.): Nachhaltiges Personalmanagement in der Praxis. Mit Erfolgsbeispielen mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden, S. 11–24.
- Zaugg, R. J. (2009):** Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management, Wiesbaden.

CORPORATE COMPLIANCE - MODEERSCHENUNG ODER SINNVOLLE WEITERENTWICKLUNG DER RISIKOVORSORGE?

Martin Weber



Prof. Dr. Martin Weber
lehrt an der Hochschule Mainz im Fachgebiet
Wirtschaftsrecht.
E-Mail: martin.weber@hs-mainz.de

1. Was ist Corporate Compliance?

Corporate Compliance umschreibt im Wesentlichen die Einhaltung der für Unternehmen geltenden Gesetze und Regeln. Dabei geht es nicht nur um die ohnehin selbstverständliche Einhaltung bestehender Vorschriften, die Geschäftsleitung muss vielmehr zugleich Vorkehrungen treffen, die rechtmäßiges Verhalten innerhalb des Unternehmens gewährleisten und dazu beitragen, Risiken frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Compliance ist damit grundsätzlich keine neue Aufgabe der Unternehmensleitung. Neu ist aber die Erwartung von Behörden und Gerichten, die unternehmerischen Pflichten im Rahmen eines geordneten und dokumentierten Prozesses zu erfüllen (Zöllner/Noack in Baumbach/Hueck, GmbHG § 35 Rn. 68a).

So manchem Leser dürfte in diesem Zusammenhang der Gedanke durch den Kopf gehen, dass es im Unternehmen bereits genügend „Bedenkenträger“ gibt, denen man nicht noch weitere „Spielwiesen“ eröffnen sollte. So manche Führungskraft mag sich zudem denken, dass man sein Unternehmen schließlich besser kennt als jeder andere und man niemanden braucht, der einem das eigene Unternehmen erklärt.

2. Gründe für die Einführung von Compliance Management Systemen

Warum sollte man das Thema Compliance also aufgreifen? Eine ausdrückliche Verpflichtung insbesondere mittelständischer Unternehmen zur Einführung eines Compliance Management Systems besteht auf den ersten Blick nicht. Als Grund für die Einführung eines Compliance Management Systems ist zunächst der Schutz des Unternehmens vor existenziellen Risiken und die Vermeidung der zivil- oder strafrechtlichen Haftung von Organmitgliedern und Mitarbeitern vor dem Hintergrund einer immer weiterreichenden Haftung zu nennen. Die Geschäftsleitung ist an Recht und Gesetz gebunden (so genannte „Legalitätspflicht“). „Nützliche Pflichtverletzungen“ z.B. gegen Umweltvorschriften sind nicht erlaubt. Dies betrifft nicht nur das eigene Verhalten, sondern das gesamte Unternehmen. Daraus folgt mittelbar auch die Pflicht der Geschäftsleitung, das Unternehmen so zu organisieren, dass Rechtsverletzungen vermieden werden und damit auch zur Etablierung einer effektiven Compliance-Organisation (Volz 2014, S. 6 ff.).

Ausdrückliche Vorgaben bestehen allerdings nur für Aktiengesellschaften, Banken und Versicherungen nach § 91 Abs. II Aktiengesetz, § 33 Wertpapierhandelsgesetz, § 25a Kreditwesengesetz und § 64 Versicherungsaufsichtsgesetz.

Ziff. 4.1.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) enthält daneben für börsennotierte Gesellschaften folgende Regel: „Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch Konzernunternehmen hin (Compliance)“.

Unabhängig von den gesetzlichen Vorgaben stellt es jedoch einen erheblichen Vorteil dar, wenn das Unternehmen im Schadensfall gegenüber Behörden und Kunden dokumentieren kann, dass aufgrund der organisatorischen Vorgaben Gesetzesverstöße in der Regel vermieden, zumindest aber frühzeitig erkannt und sanktioniert werden.

Im B2B-Geschäft ist auf Seiten der Abnehmer häufig bereits eine „Überprüfung der Geschäftspartner“ und die Abgabe entsprechender Erklärungen (aufgrund deren Compliance-Richtlinien) zwingend vorgesehen. Neben der Haftungsvermeidung

gewinnt damit der Aspekt der positiven Außendarstellung und der Erfüllung von Kundenanforderungen zunehmend an Bedeutung.

3. Organhaftung

Der Vorstand einer Aktiengesellschaft bzw. die Geschäftsführung einer GmbH haben gem. § 93 AktG bzw. § 43 GmbHG bei ihrer Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters/Geschäftsmannes anzuwenden. Vorstand und Geschäftsführung haften gesamtschuldnerisch als Kollegialorgan. Haftungsansprüche verjähren nach fünf Jahren.

Mit der sogenannten „Siemens/Neubürger-Entscheidung“ hat das Landgericht München I. (Urteil vom 10.12.2013; NZG 2014, 345 ff.) die Verpflichtung der Geschäftsleitung zur Einrichtung einer funktionierenden Compliance-Organisation als gemeinsame Aufgabe des Vorstands hervorgehoben und auch ein in die Unregelmäßigkeiten nicht selbst verstricktes Vorstandsmitglied unter dem Gesichtspunkt des Organisationsverschuldens haftbar gemacht. Die Entscheidung hat in der Literatur zum Teil heftigen Widerspruch hervorgerufen (vgl. Bayer 2014, S. 2546 ff.).

Ob im einzelnen Unternehmen danach generell die Verpflichtung der Geschäftsleitung zur Einrichtung einer Compliance-Organisation besteht, und welchen Umfang diese im konkreten Einzelfall einnehmen sollte, ist allerdings nach wie vor umstritten (Zöllner/Noack in Baumbach/Hueck, GmbHG § 43 Rn. 17).

Zur Vermeidung einer organschaftlichen Haftung von Vorstand und Geschäftsführung reicht es im Regelfall nicht aus, das Thema Compliance bzw. Risikomanagement „formal“ zu behandeln und den Rat der im Haus beschäftigten Fachleute einzuholen. Nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes ist es vielmehr erforderlich, die jeweilige Prüfung gegebenenfalls unter Hinzuziehung externen Sachverständs vorzunehmen, wenn Zweifel an der Wirksamkeit der bestehenden Organisation bestehen und die Geschäftsleitung nicht über eigenen Sachverstand verfügt (BGH ZIP 2012, S. 1174 f.). Die Ergebnisse der Prüfung sind auch im wohlverstandenen Interesse der Geschäftsleitung zumindest für den Zeitraum von fünf Jahren zu dokumentieren. Ist streitig, ob die Geschäftsführung die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters angewandt hat, so trifft sie die Beweislast. Vorstände oder Geschäftsführer müssen gegebenenfalls auch nach mehreren Jahren noch belegen, warum und auf welcher Grundlage eine Entscheidung getroffen wurde. Dies ist auch deshalb von entscheidender Bedeutung, weil die Verträge von Vorstand und Geschäftsführung regelmäßig die Rückgabe aller Unterlagen des Unternehmens im Falle der Vertragsbeendigung vorsehen, so dass die Beweisführung meist nur durch die Einsicht in die unternehmensinterne Dokumentation zu den durchgeführten Untersuchungen und den dazu gefassten Beschlüssen möglich ist.

Zusammenfassend ist danach festzustellen, dass Vorstand bzw. Geschäftsführung die Verantwortung für die Einführung und Ausgestaltung einer unternehmensinternen Risikoüberwachung bzw. Compliance tragen. Zweifel an der Angemessenheit der unternehmensinternen Organisation, gehen zu ihren Lasten. Eine regelmäßige Prüfung der Notwendigkeit zur Einführung bzw. Umgestaltung von Risikomanagement- und Compliance Management Systemen ist daher in jedem Fall geboten.

4. Welche Rechtsgebiete sind zu beachten?

Compliance Systeme behandeln regelmäßig Fragestellungen aus dem Gesellschaftsrecht, dem Kartellrecht und dem Wirtschaftsstrafrecht, da hier mit besonders weitgehenden Konsequenzen (hohen Strafzahlungen und Schadensersatzforderungen) sowie Freiheitsstrafen gerechnet werden muss. Weitgehend noch nicht im Blickfeld der Compliance-Verantwortlichen sind die sich aus öffentlich-rechtlichen Vorgaben ergebenden Risiken. In der Literatur finden sich hierzu gelegentlich Ausführungen zum Datenschutz (vgl. Reckler in Teichmann, S. 227 ff.; Neundorff in Hauschka, § 30), zum Umweltrecht (vgl. Schoppen/Engel in Umnuß, S. 317 ff. sowie Meyer in Hauschka, § 31) oder zum Außenwirtschaftsrecht (Merz in Hauschka, § 33). Insgesamt kommt der Prüfung öffentlich-rechtlicher Vorgaben im Rahmen von Compliance bisher aber meist nur geringe Bedeutung zu.

Gleichwohl besteht auch hier die Notwendigkeit, ein Unternehmen vor möglichem Schaden zu bewahren. Gerade im Umgang mit dem öffentlichen Recht wähen sich die Unternehmen häufig fälschlich auf „der sicheren Seite“, weil sie im Besitz einer Genehmigung sind. Insbesondere Verstöße gegen umweltrechtliche Vorgaben können gemäß §§ 324 ff. Strafgesetzbuch mit empfindlichen Freiheitsstrafen geahndet werden. Darüber hinaus werden zunehmend im Rahmen des Verursacherprinzips bisher im Verantwortungsbereich der Behörden angesiedelte Risiken durch den Gesetzgeber und die Verwaltung gleichsam „schleichend“ auf die Unternehmen verlagert.

5. Einführung eines Compliance Management Systems

Häufig sind die für ein wirksames Compliance Management System erforderlichen Instrumente zumindest teilweise bereits im Unternehmen vorhanden. Hier ist zu prüfen, ob die Systemansätze ineinander greifen oder – was leider oftmals der Fall ist – parallel zur Geschäftsleitung führen und dort als „lose Enden“ ankommen. Die Geschäftsleitung hat im Normalfall nicht die Zeit, diese zusammenzufügen. Damit sind Fehler vorprogrammiert, obwohl die notwendigen Informationen eigentlich verfügbar wären. Viele Mitarbeiter handeln daneben nach dem Prinzip der Delegation nach oben. Ziel muss es daher sein, die Abläufe im Unternehmen zu überprüfen und so zu organisieren, dass es nicht zu strafbaren Handlungen, Haftungsfällen

oder Reputationsschäden kommt und der notwendige Informationsfluss für die Geschäftsleitung in einem mit klaren Verantwortlichkeiten unterlegten Prozess sichergestellt ist. Die Compliance-Organisation darf dem Unternehmen dabei nicht die Handlungsfähigkeit nehmen und muss auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten sein. Das Landgericht München I weist in seinem Urteil vom 10.01.2013 zu Recht darauf hin, dass sich die Ausgestaltung des Compliance-Management-Systems im Einzelfall an der Art, der Größe und der Organisation des Unternehmens sowie der zu beachtenden Vorschriften, der geographischen Präsenz und bereits in der Vergangenheit aufgedeckten Rechtsverstößen orientieren sollte. Zur Ausgestaltung des Systems liegen inzwischen allgemein anerkannte Standards vor (z.B. ISO 19600 Leitlinien Compliance Management Systeme), an denen sich der Aufbau eines Compliance Management Systems orientieren sollte.

6. Aufbau eines Compliance Management Systems

Der Aufbau eines Compliance Management Systems sollte in drei Schritten erfolgen:

1. Schritt: Risikoanalyse

- Welche Bereiche des Unternehmens sind für Pflichtverletzungen besonders anfällig (z.B. Einkauf oder Vertrieb)?
- Gibt es im Unternehmen Besonderheiten oder Anreizsysteme, die Gesetzesverstöße herausfordern?

2. Schritt: Schaffung/Ergänzung eines angemessenen Regelwerkes

- z.B. für Geschenke, Sponsoring und Einladungen oder für die Bearbeitung von Angeboten sowie
- Benennung des oder der für das Thema Compliance Verantwortlichen und Festlegung der damit verbundenen Rechte und Pflichten.

3. Schritt: „Leben“ der Compliance-Kultur

- Vorbild der Leitungsebene („Tone from the Top“),
- keine starren Mechanismen sondern auch Abwägung im Einzelfall,
- regelmäßige Information und Schulung auf allen Ebenen,
- angemessene Kontrollen sind keine Schikane sondern Voraussetzung für ein funktionierendes Compliance System,
- anonyme Hinweise deuten häufig auf erhebliche Fehlentwicklungen hin und sollten entsprechend ernst genommen werden,
- die konsequente Ahndung von aufgedeckten Verstößen ist zwingende Voraussetzung für ein dauerhaft funktionierendes Compliance System (Moosmayer 2012, S. 102 f.).

Compliance sollte als dauerhafter Prozess und nicht als mehr oder weniger kostspielige Einzelmaßnahme verstanden werden. Die schrittweise Einführung sollte zunächst in den besonders risikorelevanten Bereichen – mit Blick auf die strafrechtliche Gefährdung und die Höhe möglicher Schäden – erfolgen und dann nach und nach auf das gesamte Unternehmen ausgedehnt werden.

Sofern aufgrund der Größe des Unternehmens nur in eingeschränktem Umfang Kompetenzen aufgebaut bzw. vorgehalten werden können, sollte gleichwohl in regelmäßigen Abständen eine Überprüfung des Systems durch externe Berater oder z.B. durch die Bereitstellung entsprechender Kompetenzen in einem Beirat erfolgen. Mit der Verankerung des Themas Compliance in einem häufig ohnehin bereits bestehenden beratenden Beirat wird neben der fachlichen Kompetenz auch die über einen längeren Zeitraum hinweg gewachsene Kenntnis der jeweiligen Besonderheiten eines Unternehmens gleichsam automatisch in die umzusetzenden Konzepte integriert. Für die regelmäßige Überprüfung des Compliance Systems liegt inzwischen etwa mit dem Prüfungsstandard 980 des Instituts der Wirtschaftsprüfer (IDW PS 980) ebenfalls ein praxistauglicher Handlungsrahmen vor.

7. Fazit

Corporate Compliance ist keine vorübergehende Modererscheinung sondern die unternehmerische Reaktion auf stetig wachsende Anforderungen des Gesetzgebers und der Rechtsprechung an die Organe und Mitarbeiter der Unternehmen. An einem angemessenen, auf die Bedürfnisse und Besonderheiten des Unternehmens zugeschnittenen Compliance Management System führt daher kein Weg vorbei!

LITERATUR

Baumbach, A., Hueck, A. (Hrsg.) (2013): Kommentar zum GmbHG, 20. Aufl., München.

Bayer, W. (2014): Vorstandshaftung in der AG de lege lata und de lege ferenda, in: Neue Juristische Wochenschrift Heft 35/2014, S. 2546–2550.

Hauschka, C. E. (2010): Corporate Compliance, 2. Aufl., München.

Moosmayer, K. (2012): Compliance Praxisleitfaden für Unternehmen, 2. Aufl., München.

Umnauß, K. (Hrsg.) (2012): Corporate Compliance Checklisten, 2. Aufl., München.

Volz, M. (2014): Praxisbericht Compliance, in: Teichmann, C. (Hrsg.): Compliance, München, S. 1–27.

DAS IDEALE UNTERNEHMEN: DIE MEMO AG IN GREUSSENHEIM

Alexandra Hildebrandt

1. Von Menschen und Marken

Es war von Beginn an die Vision der Gründer der memo AG, dem europaweit tätigen Versandhaus für nachhaltige Alltagsprodukte, ein „ideales Unternehmen“ aufzubauen. Im Fokus stand das Motto: Möglichst viele Produkte verkaufen – aber nicht um jeden Preis. Denn Ökonomie, Ökologie und Soziales stehen in der Unternehmensphilosophie und -geschichte gleichberechtigt nebeneinander. Damit verbunden ist eine Philosophie des Handelns, die in der Lage ist, dem Leben einen Sinn zu geben.

Lange bevor das Wort „nachhaltig“ in aller Munde war, verkaufte Jürgen Schmidt seinen Mitschülern auf dem Schulhof umweltverträgliche Schulartikel. 1989 gründete er mit Ulrike Wolf, Helmut Kraiß und Thomas Wolf, die noch heute im Unternehmen tätig sind, einen ökologischen Versandhandel für Büroartikel – der „Firmenausstatter für Umweltbewusste“. Zehn Jahre später entsteht daraus die memo AG (Hildebrandt 2015). Das heutige Firmengebäude ist ganzheitlich nachhaltig konzipiert, von der Wärmeversorgung aus einer Hackschnitzel-Heisanlage über die Dämmung mit recycelten Papierfasern bis hin zu einer Regenwasserzisterne und einem Gründach.

Wie ist es gelungen, memo mit wenig finanziellen Mitteln zu einer starken Marke zu machen? Ganz einfach: memo machte nicht nach, sondern gab vor. Die Marke präsentierte sich niemals in Form von teurer Werbung, die oft mit dem Trugschluss verbunden ist, dass der Umsatz schon kommt, wenn sie erst einmal bekannt ist. memo hat niemals vordergründig gewor-



Dr. Alexandra Hildebrandt

ist Nachhaltigkeitsexpertin und Wirtschaftspsychologin. Sie studierte Literaturwissenschaft, Psychologie und Buchwissenschaft. Anschließend war sie viele Jahre in oberen Führungspositionen der Wirtschaft tätig. Bis 2009 arbeitete sie als Leiterin Gesellschaftspolitik und Kommunikation bei der KarstadtQuelle AG (Arcandor). Für den Deutschen Fußball-Bund e.V. (DFB) arbeitete sie von 2010 bis 2013 für die DFB-Kommission Nachhaltigkeit. Sie ist spezialisiert auf die Positionierung nachhaltiger Unternehmen und Organisationen, ihrer Leistungen, Produkte und ihrer Kommunikation. Den Deutschen Industrie- und Handelskammertag unterstützte sie bei der Konzeption und Durchführung des Zertifikatslehrgangs „CSR-Manager (IHK)“.

Alexandra Hildebrandt ist Sachbuchautorin, Hochschuldozentin, Herausgeberin und Mitinitiatorin der Initiative www.gesichter-der-nachhaltigkeit.de. Sie bloggt regelmäßig für die Huffington Post (<http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/>) zu Nachhaltigkeitsthemen, ist Co-Publisherin der Zeitschrift „REVUE. Magazine for the Next Society“ (<http://revue-magazine.net/revue/>) und Kuratoriumsmitglied des Deutschen CSR-Forums (<http://www.csrforum.eu/kongress/2015/kuratorium/>).

E-Mail:

drhildebrandt.alexandra590@googlemail.com



ben, weil die Kunden im Hintergrund längst über die gesamte Wertschöpfungskette des Unternehmens – von der Philosophie, der Beschaffung und Logistik bis hin zu Marketing und Vertrieb – informiert waren.

„Markenaufbau, -etablierung und -führung sind langfristige Aufgaben, deren Ziele von einer visionären Strategie geprägt sind und sich selten mit kurzfristiger Taktik erreichen lassen. Sie muss sich von innen nach außen entwickeln“ (Hildebrandt et al. 2014), sagt Uwe Johänttgen, Gesamtleitung Marketing der memo AG. Nachhaltige Marken entstehen nicht durch PR, Werbung und Reichweite, die im besten Fall nur zu Bekanntheit führt, sondern durch nachhaltige Substanz.

Wo Kontinuität und Geduld fehlen und Sinnvermittlung simuliert wird, bleibt am Ende nichts außer einer werblichen Botschaft und dem Preis. Das spüren auch die Konsumenten, die heute mehr Macht denn je haben. „Sie sind kritischer und erwarten wahrhaftige Produkte, die unter einwandfreien Umwelt- und Sozialbedingungen produziert werden. Es geht ihnen um Glaubwürdigkeit und Relevanz. Dabei stehen Marken auch für immaterielle Werte, die Verbraucher erfüllt sehen möchten“ (Hildebrandt et al. 2014), so Johänttgen.

Allerdings entscheidet häufig noch immer der Preis darüber, ob ein Produkt gekauft wird oder nicht – und hier gelten ökologische Alternativen zunächst als teurer, was aber widerlegt werden kann, denn die reinen Produktkosten machen nur einen geringen Teil aus – den größten verursachen die Verbrauchs- und Prozesskosten. Die ökologischen Vorteile grüner Produkte führen also zu langfristigen Einsparungen.

2. Der „Best of Class“-Ansatz

Hochwertige Qualität zu einem fairen Preis, eine sparsame und recyclingfähige Verpackung, kurze Transportwege sowie eine geringe Belastung von Mensch und Umwelt während der Herstellung, des Gebrauchs und der Entsorgung – so formuliert die memo AG ihren Anspruch an ein ökologisches und sozial verträgliches Produkt. Der klimaneutral agierende Versandhandel bedient ca. 124.000 Kunden. Den Hauptumsatz macht das Unternehmen mit Sitz in Greußenheim bei Würzburg mit gewerblichen Kunden. Am häufigsten werden von diesen Kopierpapiere, Aktenordner oder Briefumschläge bestellt, die memo in hochwertiger Recyclingqualität anbietet. Seit einigen Jahren verkauft memo einige dieser Produkte unter eigenem Markennamen. Seit 2004 beliefert die memo AG auch private Endverbraucher, denen sie seit kurzem unter der neuen Marke memolife einen eigenen Onlineshop und einen neuen Katalog anbietet, der komplett auf private Bedürfnisse ausgerichtet ist (Hildebrandt 2015).

Der Listungsprozess aller Produkte bei memo erfolgt nach strengen Umwelt- und Sozialkriterien und umfasst eine ganz-

heitliche Analyse der Umweltauswirkungen und der Gesundheitsverträglichkeit der Produkte. Relevant sind Aspekte wie ressourceneffiziente Herstellung, sparsame, recyclingfähige Verpackung, möglichst geringe gesundheitliche Belastung des Benutzers während des Gebrauchs sowie die Recyclingfähigkeit, bzw. die problemlose Rückführung der Produkte in natürliche Kreisläufe. Weitere bedeutende Faktoren sind sozialverträgliche Arbeitsbedingungen in der Produktion und fairer Handel. Letztlich müssen jedoch auch Praxistauglichkeit, Qualität und Preis stimmen.

Nur wer die hohen Umwelt- und Sozialkriterien einhält, kommt bei memo als Geschäftspartner in Frage. Die mittlerweile über 15.000 Artikel sind nach ökologischen und sozial verträglichen, aber auch nach qualitativen Kriterien ausgesucht.

Der Anspruch von memo ist, Produkte ins Sortiment aufzunehmen, die sich durch ihre nachhaltigen Eigenschaften besonders auszeichnen. „In vielen Bereichen der Produktbeurteilung orientieren wir uns an den Kriterien für anerkannte Umweltzeichen und Labels, die von unabhängigen Zertifizierungsorganisationen und Verbänden vergeben werden. Derartig ausgezeichnete Artikel werden bevorzugt ins Sortiment aufgenommen“ (Burghthanner Dialoge 2014), sagt Claudia Silber, Leiterin Unternehmenskommunikation bei memo. Dabei handelt es sich vor allem um den „Blauen Engel“, das Umweltzeichen FSC®, das „Bio“-Siegel nach EG-Öko Verordnung, das „Fairtrade“-Siegel oder auch das GOTS-Siegel für Textilien.

Bei der Beschaffung (Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2012) orientiert sich memo konsequent am Prinzip des „local sourcing“ – soweit möglich werden Lieferanten aus Deutschland und Europa bevorzugt. Dabei ist es nicht nur möglich, auch als kleines Unternehmen die meisten der Lieferanten persönlich zu besuchen, sondern Transportwege möglichst kurz zu halten und damit klimaschädliche Emissionen zu vermeiden (Hildebrandt 2014). Um letzere auf ein Minimum zu reduzieren, bietet memo eine besondere Versandvariante an. Statt doppelt eingeschweißt und im Karton, können die Kunden die Waren in der „memo Box“ bestellen, einem grünen, stabilen Kunststoffbehälter. Rund 20 Prozent der Kunden nutzen das Mehrweg-Versandssystem bereits – auch, um ge- und verbrauchte Produkte, die bei memo gekauft wurden, zurückzuschicken.

Die unvermeidbaren Rest-Emissionen, die beispielsweise durch Geschäftsreisen oder die Produktion von Werbemedien entstehen, kompensiert der Versandhändler mittels ökologisch sinnvoller Klimaschutzprojekte. Einmal pro Jahr wird eine Umweltbilanz erstellt, in der alle eingehenden Energie- und Stoffströme den ausgehenden gegenübergestellt und über geeignete Kennzahlen bewertet werden. Die Dokumentation aller nachhaltigen Maßnahmen und Leistungen der memo AG wird alle zwei Jahre in einem umfassenden Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht (Hildebrandt/Silber/Johänttgen 2014, S. 465 ff., abrufbar unter: www.memo.de).

3. memo Mitarbeiter als Markenbotschafter

Die Nachhaltigkeit von Unternehmerpersönlichkeiten misst sich am Ende nämlich daran, wie Führungskräfte und Mitarbeiter das Thema selbstverantwortlich und unternehmerisch leben (Gradinger/Rösch 2015, S. 17 ff.). Zur Aufgabe der Gründer gehörte es vor diesem Hintergrund auch, Führungskräfte und Mitarbeiter zu befähigen, mit der Marke memo erfolgreich zu sein.

Das bedeutet, auf Prozessbewusstsein und flache Hierarchien statt auf Abteilungsbewusstsein zu setzen. Diese Vertrauenskultur zeigt sich z.B. darin, dass die Mitarbeiter jederzeit Zugriff auf wichtige Unternehmenszahlen haben: Jeder kann an seinem PC Umsätze und Verkaufszahlen einsehen, die Löhne sind für alle transparent. Wer bei memo fest angestellt ist, hat Anspruch auf Anteile an einer Beteiligungsgesellschaft und profitiert damit direkt am Erfolg der AG. In regelmäßigen Personalversammlungen werden Probleme offen diskutiert. Oft entstehen aus diesen Versammlungen Vorschläge, die zeitnah umgesetzt werden: So wurden in der Lagerhalle nach einem Vorschlag zusätzliche Rolltore eingebaut, die verhindern, dass bei Warenlieferungen zu viel Wärme verloren geht (Hildebrandt 2014).

Wenn sich Mitarbeiter in das Unternehmen einbringen, dann denken sie auch unternehmerisch mit – die Firma gehört zu ihrer Identität und Geschichte. So wie für Lothar Hartmann, der seit 1996 bei memo für den Bereich Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement zuständig ist: Schon während seines Studiums der Betriebswirtschaftslehre beschäftigte er sich gern mit ökologischen Themen, etwa in den Fachbereichen Logistik oder Industriebetriebslehre. Deshalb war es für ihn „eine großartige Herausforderung – und letztlich auch Berufung – bei der memo AG eine Beschäftigung zu finden.“

Als er hier begann, war er zunächst für die Steuerung der Katalogproduktion und die Web-Shop-Entwicklung zuständig. Parallel bildete er sich berufsbegleitend zum Umweltbeauftragten weiter. Ende 1998 erhielt er von der Geschäftsleitung der memo AG den Auftrag, das Nachhaltigkeitsmanagement aufzubauen und zu verantworten. Aufgabe der Abteilung ist der Betrieb und die Überwachung des integrierten Managementsystems sowie die Beratung, Koordination und Unterstützung der Funktionsbereiche zu allen nachhaltigkeitsrelevanten Themen.

Das Engagement von memo steht auch stellvertretend für all jene, die an ihrem Ort mehr Selbstverantwortung übernehmen und davon überzeugt sind, dass sich die Effekte am Ende addieren. Der Macht des Einzelnen war sich schon der antike Mathematiker Archimedes bewusst: „Gib mir einen Punkt, auf dem ich stehen kann, und ich werde dir die Welt aus den Angeln heben.“

LITERATUR

Burgthanner Dialoge (2014): <http://www.burgthanner-dialoge.de/index.php/memo-ag.html>, Abruf 01.08.2015.

Gradinger S., Rösch R. (Hrsg.) (2015.): Nachhaltig führen mit gesundem Menschenverstand. Goldegg Verlag, Wien 2015, S. 15–21.

Hildebrandt, A. (2014): Die einfachen Dinge. Warum sie nie so wertvoll waren wie heute, http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/die-einfachen-dinge-warum-sie-nie-so-wertvoll-waren-wie-heute_b_5669975.html, Abruf 01.08.2015.

Hildebrandt, A. (2015): Warum normal heute das neue „Supergeil“ ist, http://www.huffingtonpost.de/alexandra-hildebrandt/warum-normal-heute-das-ne_b_7039444.html, Abruf 01.08.2015.

Hildebrandt, A., Silber, C., Johäntngen, U. (2014): Zukunft von innen. Nachhaltige Beschaffung von Sportverbänden, in: CSR und Sportmanagement. Jenseits von Sieg und Niederlage: Sport als gesellschaftliche Aufgabe verstehen und umsetzen, Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Heidelberg, S. 461–467.

Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2012): Nachhaltige Beschaffung, <http://www.iwkoeln.de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/nachhaltigkeit-kommunen-nehmen-sich-vielvor-89466>, Abruf 01.08.2015.

Silber, C., Johäntngen, U. (O.J.): Was nachhaltige Markenführung ausmacht. Interview mit Claudia und Uwe Johäntngen. In: Love Green (Gute Ansichten), <http://www.love-green.de/specials/guteansichten/was-nachhaltige-markenfuhrung-ausmacht-id15093.html>, Abruf 01.08.2015.

www.memo.de

www.memolife.de

www.memo-werbeartikel.de

www.memoworld.de



GLOBAL CITIZENSHIP - DIE VERANTWORTUNG VON UNTERNEHMEN

Ariane Kreitmeier



Ariane Kreitmeier

Senior Manager Operations, FedEx Express Europe

Die diplomierte Volkswirtin ist seit über zwanzig Jahren in verschiedenen Positionen bei FedEx beschäftigt. Als Senior Managerin Operations verantwortet sie aktuell das deutsche Liniennetz sowie den Service und die Qualitätskontrolle für schwergewichtige Sendungen.

„Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig zu wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“ So definiert der von der Bundesregierung ins Leben gerufene „Rat für Nachhaltige Entwicklung“ die Anforderungen an jeden Einzelnen von uns und insbesondere auch an Unternehmen als wichtigen Bestandteil unserer Gesellschaft (Rat für Nachhaltige Entwicklung 2015). Einseitig ausgerichtetes Tun wird keinen dauerhaften Erfolg in einer globalen, mittlerweile völlig vernetzten, schnelllebigen Welt haben. Schon 1972 wies die Studie zu den „Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome auf diese internationale Abhängigkeit hin und forderte eine „Weltkonjunkturpolitik“, um durch ein „auf die Zukunft bezogenes gemeinsames Handeln aller Nationen die Lebensqualität zu erhalten und eine Gesellschaft im weltweiten Gleichgewicht zu schaffen, die Bestand für Generationen hat.“ (Meadows et al. 1972).

Doch was bedeutet das für Unternehmen – insbesondere wenn sie im globalen Wettbewerb stehen?

Wirtschaftliche Entwicklung – weltweit Chancen schaffen

FedEx entstand aus der Idee heraus, den Transportweg erheblich zu beschleunigen, indem Pakete in einem „Naben- und Speichensystem“ aus der Fläche heraus an einem Punkt zusammengetragen, dort sortiert und dann auf den Weg zum Empfänger gebracht werden. Dieses Konzept – als Seminararbeit eingereicht – fand zu dem Zeitpunkt nicht viel Anerkennung an der Universität und brachte unserem Firmengründer Frederick W. Smith damals keine gute Note ein. Doch er ließ sich nicht beirren, gründete nach diesem Prinzip 1973 Federal Express und leitet bis heute das Unternehmen. Mit einem Netzwerk von 650 Flugzeugen und 5.000 Standorten weltweit bedient FedEx Kunden in mehr als 220 Ländern und Regionen. Sie nutzen FedEx' hochwertige Logistik-, Transport- und damit verwandte Dienstleistungen, ohne die für viele ihr eigenes Geschäft gar nicht möglich wäre. Man denke nur an die Just-In-Time-Produktion in der Automobilindustrie und Computerbranche oder lebensrettende, hochtechnisierte Medizintechnik.

Mit einer Präsenz auf sechs Kontinenten verbindet FedEx über 90 Prozent des globalen Bruttoinlandsprodukts und ermöglicht somit selbst kleinsten Unternehmen Zugang zu den Weltmärkten, wie am Beispiel von Christian Kleinschmidt aus Panketal

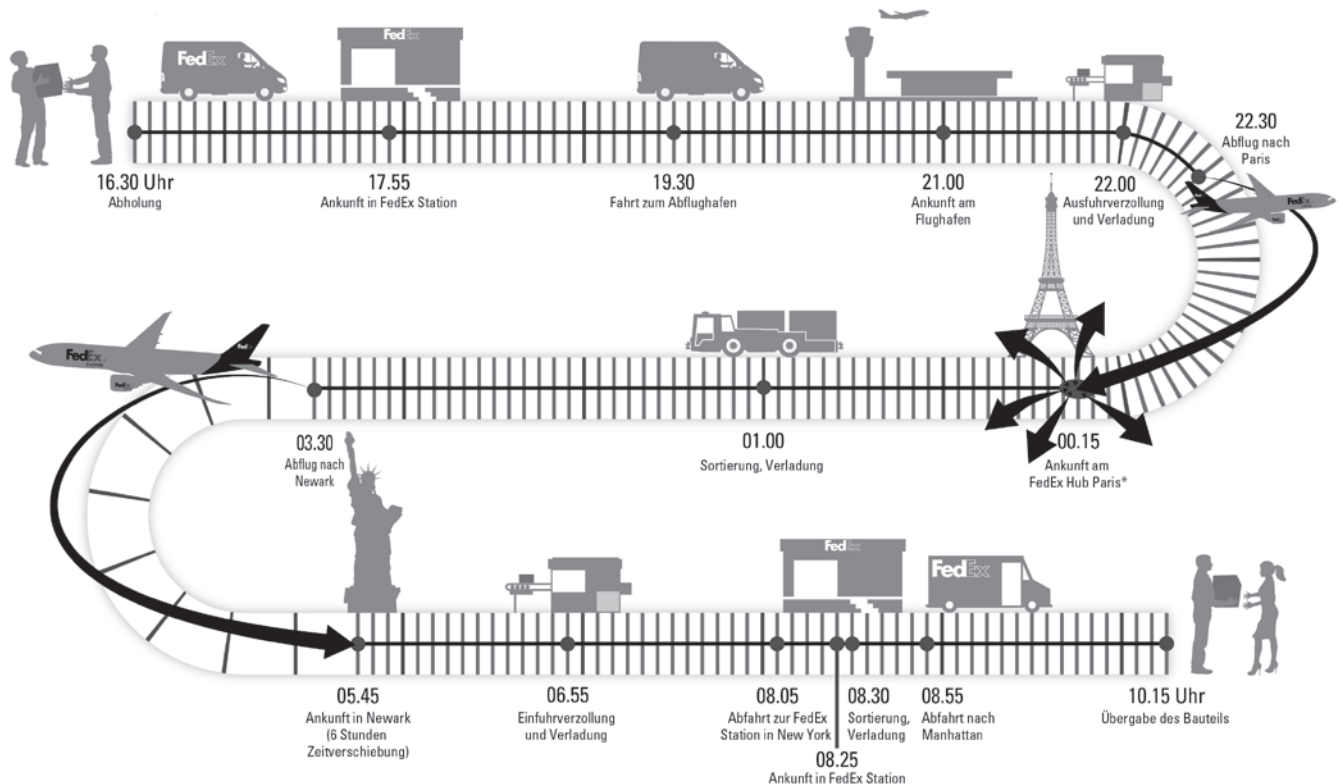


Im April 2002 brachte Christian Kleinschmidt sein Unternehmen Germanplates an den Start. Mittlerweile erreichen ihn Bestellungen aus aller Welt für seine Autonummernschilder „Made in Germany“.

EXPRESS-VERSAND

WEG EINES FAHRZEUGBAUTEILS AUS DEUTSCHLAND NACH NEW YORK

(So könnte ein Transportweg aussehen. Die angegebenen Zeiten sind beispielhaft und jeweils lokal.)



* Das „Hub and Spokes“-System

Das Pariser Hub ist das Hauptschlagzentrum von FedEx in Europa. Kern des Distributionsnetzwerks ist das „Hub and Spokes“-System. Dabei werden Sendungen an zentralen Hubs sortiert, nach Zielen gebündelt und über die Speichen (engl.: spokes) weiterverteilt – zum Beispiel nach New York. Weitere zentrale Hubs betreibt FedEx in Memphis (USA) und Guangzhou (China).

Mit seinem effizienten und zuverlässigen Logistiknetzwerk unterstützt FedEx das Wachstum des weltweiten Handels, denn selbst kleinste Unternehmen erhalten heute Zugang zu globalen Märkten. Der Weg einer Sendung kann beispielhaft so aussehen.

bei Berlin zu sehen ist: Ihm fiel 2002 während eines Urlaubs in Florida auf, dass Amerikaner ein Faible für ausgefallene Kennzeichen an ihren Autos haben. Da er als Angestellter Autokennzeichen in einem Laden in der Nähe einer Kfz-Zulassungsstelle in Deutschland verkaufte, kam ihm die Idee, deutsche Nummernschilder ins Ausland zu verkaufen.

Sein Geschäft, das mit zwei bis drei Bestellungen pro Tag über www.germanplates.com und eBay begann, ist kontinuierlich gewachsen. Christian Kleinschmidt bekam von FedEx die passende Software und einen Labeldrucker zur Verfügung gestellt und dank persönlicher Betreuung, vereinfachtem Versand und Unterstützung bei der Zollausfuhr seiner Nummernschilder bringt er heute dreißig bis vierzig Bestellungen pro Tag von Panketal auf den Weg zu seiner weltweiten Kundschaft.

Umwelt und Effizienz – nachhaltig und effizient weiterkommen

Das Bewegen von Paketen und Fracht für die weltweiten Kunden per Flugzeug oder auf der Straße – das Kerngeschäft von FedEx – verbraucht unvermeidlich Kraftstoff und produziert Treibhausgasemissionen.

Bei FedEx sind wir davon überzeugt, dass wir unsere Umweltbelastung bei gleichzeitiger Ausweitung unseres Unternehmens reduzieren können – und unsere Zahlen geben uns Recht. Obwohl FedEx seinen Umsatz und die Anzahl der ausgelieferten Sendungen im letzten Geschäftsjahr (1. Juni 2013 bis 31. Mai 2014) erhöht hat, konnte das Unternehmen seine Emissionen reduzieren.

Denn um den CO₂-Fußabdruck zu reduzieren, haben wir uns ehrgeizige Ziele gesetzt: Im Zeitraum von 2005 bis 2020 sollte die Treibstoffeffizienz unserer Flugzeug- und Fahrzeugflotte um je 20 Prozent verbessert werden. Die Flugzeugemissionen sollten im gleichen Zeitraum ebenfalls um 20 Prozent reduziert werden. Da alle gesetzten Ziele vorzeitig erreicht werden konnten, hat FedEx diese Sätze mittlerweile auf 30 Prozent angehoben.

Bei einer so großen Flotte – neben den Flugzeugen hat FedEx auch rund 100.000 Fahrzeuge im Einsatz und unterhält 5.000 Standorte weltweit – ist es sowohl wirtschaftlich als auch ökologisch sinnvoll, dass Treibstoff-, Energie- und Materialnutzung gesenkt werden. Das Unternehmen sucht kontinuierlich nach Lösungen, die einen Unterschied machen, wie beispielsweise die Anschaffung von kraftstoffsparenden Flug- und Fahrzeugen oder die Installation von Solar-Anlagen.



FedEx Boeing B777F: Im Vergleich zur MD-11, die sonst auf Langstrecken eingesetzt wird, kann das Flugzeug knapp sieben Tonnen mehr Fracht transportieren und fast 3.900 Kilometer weiter fliegen – und das bei geringerem Treibstoffverbrauch. Die B777F stößt darüber hinaus 18 Prozent weniger CO₂-Emissionen aus und ist wesentlich leiser.

Um seine ehrgeizigen ökologischen Ziele zu erreichen, hat FedEx die „Reduce, Replace and Revolutionize“-Strategie eingeführt: Touren unserer Kuriere werden effizienter gestaltet, um Fahrzeuge einzusparen; auf längeren Strecken werden kleinere Fahrzeuge eingesetzt, um den Treibstoffverbrauch und damit die CO₂-Emissionen zu senken; neuere, effizientere und umweltfreundlichere Fahrzeuge werden genutzt, wie beispielsweise Hybrid- oder elektrische Fahrzeuge.

In Deutschland setzt FedEx seit 2012 hochmoderne Frachtflugzeuge vom Typ Boeing 777F (B777F) am Köln/Bonn Flughafen ein. Die Flugzeuge sind auf Routen in Europa, nach Asien und in die USA unterwegs. Im Vergleich zur MD-11, die sonst auf Langstrecken eingesetzt wird, kann die B777F knapp sieben Tonnen mehr Fracht transportieren und fast 3.900 Kilometer weiter fliegen und hat dabei sogar einen geringeren Treibstoffverbrauch. Das Flugzeug stößt außerdem 18 Prozent weniger CO₂-Emissionen aus und ist wesentlich leiser. Damit bietet der Einsatz dieses Flugzeugtyps deutlich mehr Flexibilität und Kunden und Gemeinden profitieren davon. Heute finden über 50 Prozent aller FedEx Flüge am Flughafen Köln/Bonn mit diesem hochmodernen Frachtflugzeug statt.

Das FedEx Umschlagzentrum in Köln ist eines der modernsten weltweit. Eine automatische Sortieranlage kann stündlich bis zu 18.000 Pakete und Dokumente verarbeiten. Auf dem Dach befindet sich die größte Solaranlage von FedEx Express: auf einer Fläche von 16.000 Quadratmetern produziert sie in etwa 800.000 Kilowattstunden pro Jahr – das ist ausreichend Energie, um 230 Drei-Personenhaushalte ein Jahr lang mit Strom zu versorgen.

Soziales Engagement – Ein lebenswertes Umfeld schaffen

„Take care of our People; they, in turn, will deliver the impeccable Service demanded by our customers, who will reward us with the profitability necessary to secure our future.“ People-Service-Profit: diese drei Worte sind die Grundlage der FedEx Firmenphilosophie, die der Firmengründer Frederick W. Smith bis heute prägt.

Die People-Service-Profit-Philosophie ist das Fundament des Unternehmens und verleiht der Wertschätzung für die Mitarbeiter als die wichtigste Ressource des Unternehmens Ausdruck. Anders als manch einer von einem amerikanischen Unternehmen erwarten mag, wurden den Mitarbeitern bei FedEx schon von Beginn an zahlreiche Rechte und Möglichkeiten eingeräumt, um ein Umfeld zu schaffen, das ihnen erlaubt, bestmögliche Leistungen für die Kunden zu erbringen.

Ein Beispiel hierfür ist der „Guaranteed-Fair-Treatment“ Prozess – ein interner offizieller Beschwerdeweg, den jeder Mitarbeiter einschlagen kann, ohne Nachteile befürchten zu müssen, wenn er/sie sich von dem Vorgesetzten ungerecht behandelt fühlt, z.B. bei der regelmäßigen Leistungsbeurteilung.

Außerdem gibt es diverse Auszeichnungen: Wenn sich jemand mit einer besonders engagierten oder innovativen Aktion für einen Kunden hervorgetan hat, kann das mit einem so genannten „Purple Promise Award“ gewürdigt werden. Der Name spielt darauf an, dass jeder Mitarbeiter sein Bestes gibt, um den Erwartungen des Kunden nicht nur gerecht zu werden, sondern sie sogar zu übertreffen: das ist unser „Purple Promise“ – die Bezeichnung „Purple“ ist dabei angelehnt an die Firmenfarben von FedEx.

Andere Auszeichnungen zielen aber nicht auf geschäftliche Erfolge, sondern etwa auf besonderes soziales Engagement. Mit dem „Humanitarian Award“ werden Mitarbeiter geehrt, die sich um ihre Mitmenschen verdient gemacht haben, z.B. durch das Leisten von Erster Hilfe an einer Unfallstelle oder individuellen Hilfeinsatz bei Katastrophen.

FedEx ist stolz auf sein weltweites Team, das die Vielfalt seiner Kunden und Gemeinden, in denen wir tätig sind, widerspiegelt. Diversität fassen wir als Vorteil auf. In Deutschland sind bei FedEx Mitarbeiter aus über 45 Nationen beschäftigt und wir haben bereits 2007 die Charta der Vielfalt unterzeichnet, eine Unternehmensinitiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und Institutionen. Die Initiative will die Anerkennung, Wertschätzung und Einbeziehung von Vielfalt in der Unternehmenskultur in Deutschland voranbringen. Organisationen sollen ein Arbeitsumfeld schaffen, das frei von Vorurteilen ist. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen Wertschätzung erfahren – unabhängig von Geschlecht, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung und Identität.



Katastrophen schlagen ohne Vorwarnung zu und die Folgen für die Kommunen und Lebensexistenzen sind vielfältig. FedEx kann bei solchen Krisen schnell reagieren, denn das Unternehmen kann Hilfsmittel schnell und effizient transportieren.

Die Wertschätzung und das Engagement für die Mitarbeiter zahlt sich aus: Mehr als 70 Prozent des weltweiten Managementteams kommen aus dem Unternehmen selbst und hier in Deutschland halten mehr als 95 Prozent der Mitarbeiter FedEx über lange Jahre die Treue.

FedEx sieht sich auch in der Pflicht, eine aktive Rolle in den Gemeinden zu spielen, in denen wir leben und arbeiten. So findet jährlich weltweit die „FedEx Cares Week“ statt, bei der sich Mitarbeiter freiwillig in lokalen Projekten in ihren Gemeinden einsetzen. FedEx Deutschland beteiligt sich seit 2010 regelmäßig daran – im Herbst 2014 wurden beispielsweise Lebensmittel, Sachspenden und Drogerieartikel für den Bundesverband der deutschen Tafeln gesammelt.

Doch FedEx stellt seine Logistikkompetenz und das globale Netz auch in Katastrophenfällen zur Verfügung, um Soforthilfe zu leisten. Katastrophen schlagen ohne Vorwarnung zu und die Folgen sind für die Menschen oft verheerend. FedEx kann in solchen Krisen sofort reagieren und unterstützt häufig beim Transport, um Hilfsmittel schnell und effizient in die Krisengebiete zu bringen. Ein Beispiel dafür ist das Erdbeben in Nepal im April 2015. Gemeinsam mit internationalen Hilfsorganisationen brachte FedEx lebensrettende medizinische Hilfsmittel, Sanitätsartikel und Wasseraufbereitungsanlagen in das Krisengebiet.

In Deutschland unterstützt FedEx seit einigen Jahren action medeor e.V., eines der größten Medikamentenhilfswerke Europas. Als Unternehmen, dessen Zweck es ist, andere – Unternehmen, wie auch Individuen – weltweit miteinander zu verbinden, ist es unmöglich, losgelöst von der Umwelt zu agieren. Deshalb sind wir der Überzeugung, dass nur ökologisch und sozial verantwortungsvolles Handeln uns und unseren Kunden dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg ermöglicht.

QUELLEN

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2015): <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/nachhaltigkeit/>, Abruf 10.05.2015.

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Zahn, E. K. O., Milling, P. (1972): Grenzen des Wachstums, Bericht im Auftrag von 'Club of Rome', München.

FedEx (2015): FedEx Global Citizenship Report 2014, http://csr.fedex.com/wp-content/uploads/2015/03/fedex_fullreport.pdf, Abruf 10.05.2015.

Charta der Vielfalt (2015): <http://www.charta-der-vielfalt.de/startseite.html>, Abruf 10.05.2015.

action medeor e.V. (2015): action medeor Das Medikamentenhilfswerk, <http://medeor.de/de/>, 10.05.2015.

UNTERNEHMEN AUF EINEN BLICK

Alles fing mit einer zündenden Idee an: Anfang der 1970er Jahre erkannte der Wirtschaftsstudent Frederick W. Smith die Notwendigkeit, Pakete und Dokumente über Nacht zu transportieren – und damit deutlich schneller als bis dato möglich. Aus dieser Idee entstand das Unternehmen FedEx Express.

Am 17. April 1973 hoben ein Dutzend Flugzeuge vom Flughafen Memphis ab, um Pakete in 25 Städte der USA zu bringen – Federal Express hatte seinen Betrieb aufgenommen. Damit wurde Frederick W. Smith, der heute noch als Vorstandsvorsitzender die Geschicke des Konzerns leitet, zum Pionier der modernen Express-Transportindustrie.

Stetige Innovationen sind der Antrieb von FedEx. Heute sind weltweit 650 Flugzeuge und 100.000 Fahrzeuge für FedEx Kunden in 220 Ländern und Regionen unterwegs.

FedEx Express ist Teil der Fedex Corp. (NYSE: FDX). Die FedEx Corp. hat einen jährlichen Umsatz von 47 Mrd. US-Dollar. FedEx steht auf der Liste der beliebtesten und vertrauenswürdigsten Arbeitgeber der Welt und regt seine mehr als 325.000 Mitarbeiter dazu an, den Fokus „uneingeschränkt und eindeutig“ auf Sicherheit, die höchsten ethischen und professionellen Standards und auf die Bedürfnisse ihrer Kunden und der Gesellschaft zu richten.

Den deutschen Markt bedient FedEx seit 1984. Mehr als 2.000 Mitarbeiter sind bei FedEx in Deutschland beschäftigt.

Weiterführende Informationen rund um Global Citizenship bei FedEx: <http://csr.fedex.com/>

Über FedEx: <http://www.fedex.com;>
www.fedex.de/koeln

Stand: Mai 2015



THEMEN QUERSCHNITT

KRANKENHAUSVERSORGUNG IN RHEINLAND-PFALZ 2020

Anneliese Bodemar, Hans-Christoph Reiss



Anneliese Bodemar

geboren am 7. Juli 1951, hat eine Tochter und zwei Enkelkinder. Sie ist studierte Sozialwissenschaftlerin mit den Schwerpunkten in Wirtschaftswissenschaften und Soziologie. Als solche hatte sie über mehrere Jahre einen Lehrauftrag inne. Seit 1993 leitet sie die rheinland-pfälzische Landesvertretung der Techniker Krankenkasse (TK). In dieser Funktion setzt sie sich besonders für gesundheits- und gesellschaftspolitische Themen ein.

E-Mail: anneliese.bodemar@tk.de



Prof. Dr. Hans-Christoph Reiss

lehrt Allgemeine BWL, Rechnungswesen und Controlling, insbesondere Gesundheits- und Sozialwirtschaft an der Hochschule Mainz. Außerdem ist er Leiter des Instituts für angewandtes Management in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft (ifams), Hochschule Mainz.

E-Mail: Reiss@ifams.de

Die Zukunft der Krankenhausversorgung ist eines der meist diskutierten Themen in der Gesundheitspolitik.

In Rheinland-Pfalz ist die Krankenhauslandschaft überwiegend durch kleinere und mittlere Häuser geprägt. So haben mehr als die Hälfte der Kliniken weniger als 300 Betten. Der Krankenhaussektor stellt zudem den größten Einzelposten der Gesundheitsausgaben. Die Kassen zahlen für die stationäre Behandlung in Rheinland-Pfalz mehr als drei Milliarden Euro pro Jahr.

Die Gesundheitswirtschaft gilt als der größte und zugleich am schwersten zu fassende aller Wirtschaftszweige in der gesamten Bundesrepublik. Selbst medizinwissenschaftliche Koryphäen wie Günter Stock sehen kein gültiges Verfahren, um diesen Teil der deutschen Volkswirtschaft zahlenmäßig abzubilden. Die gängige Gesundheitsberichterstattung orientiert sich an Mengen und Preisen rund um die Leistungen des Sozialversicherungssystems und fokussiert die Patientenversorgung. Trotz einer Fülle von Daten lassen sich damit wichtige ökonomische Größen kaum quantifizieren und entscheidende Zusammenhänge nur unzureichend darstellen (Stock o.J.). Daran hat sich auch in den letzten Jahren nichts geändert.

Unabhängig von den finanziellen Aufwendungen erwarten die Patienten hochwertige und sichere Krankenhausbehandlungen. Dem fühlen sich die Krankenkassen – und in ganz besonderem Maße die TK – verpflichtet. Mit den folgenden Vorschlägen und Thesen möchte die TK in Rheinland-Pfalz Impulse für die politische Diskussion zur Zukunft der Krankenhausversorgung geben. Einen ersten Anlass bot die Diskussion im Rahmen der Fachveranstaltung „Patientenorientierte Versorgung“ vom 14. Januar dieses Jahres (Bodemar/Reiss 2015).

1. Ein „Muss“: Sektorenübergreifende Versorgungsplanung

Krankenhäuser decken eine enorme Bandbreite an Therapieangeboten ab. Viele Kliniken entwickeln ihre Angebote stetig weiter. Kooperationen und Absprachen finden jedoch nur unzureichend statt. So entstehen beispielsweise in den größeren Städten mit mehr als einer Klinik unwirtschaftliche Doppelstrukturen. Hier ist die Krankenhausplanung gefragt.

Aus unserer Sicht – insbesondere der der TK – sind die ambulanten und stationären Versorgungsbedarfe zukünftig nach bundesweit einheitlich festgelegten Kriterien sektorenübergreifend

zu ermitteln und festzustellen. Dafür muss zunächst der Begriff und Inhalt der Notfallversorgung bundesweit einheitlich definiert werden. Hierauf baut eine sektorenübergreifende regionale Versorgungsplanung auf, die ein erweitertes Mitsprache- und Gestaltungsrecht für alle Beteiligten der Selbstverwaltung erfordert, um eine patientenorientierte Versorgung zu gewährleisten.

Die Sicherstellung der Daseinsvorsorge liegt unverändert in der Zuständigkeit der Bundesländer. Für Rheinland-Pfalz ein besonderes Problem, weil 44 Prozent der Krankenhäuser stark insolvenzgefährdet sind und ein Flächenland wie Rheinland-Pfalz mit der Finanzierung der Gesundheitsversorgung – vor allem im investiven Bereich – überfordert erscheint (Augurzky et al. 2015). Ein umfängliches Mitspracherecht der Kassen kann ein vernünftiger Gegenwert sein, wenn es darum geht für die Bevölkerung medizinische Versorgung auf nahezu gleichbleibendem Niveau zu sichern.

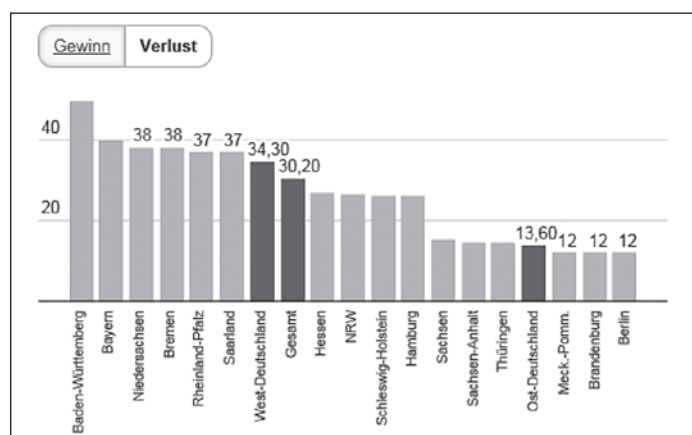


Abb. 1: Krankenhäuser mit Gewinnen/Verlusten (Anteile in Prozent),
Quelle: hcb/RWI/Stiftung Münch/Philips Daten (O.V. 2015)

2. Kritische Schlüsselfaktoren: Qualität ist wichtiger als Wohnortnähe

Wir halten es für sinnvoll, in Zukunft eine gestufte Krankenhausversorgung einzuführen. Diese sieht ein Spektrum von grundversorgenden Krankenhäusern bis zu maximalversorgenden Krankenhäusern vor, die ihre jeweilige Arbeit aufeinander abstimmen.

Es muss weiterhin Krankenhäuser geben, die eine Grundversorgung für die Bevölkerung sicherstellen. Doch bei komplexen Krankheitsbildern sollen die Patienten nur in darauf spezialisierte Häuser aufgenommen werden, da diese Kliniken mehr Expertise mit komplizierten Eingriffen und umfangreichen Behandlungen haben. Die Patienten werden gegebenenfalls längere Wege in Kauf nehmen. Dafür wird die Qualität der Versorgung weiter steigen.



Abb. 2: Gestufte Krankenhausplanung

Legende:

**Maximalversorgung/Unikliniken/
Hochleistungsmedizin**

(Innovation, NUB-Leistungen, hochspezialisierte Leistungen, überregionaler Dienstleister in Ballungsgebieten, ...)

Spezialversorgung

(eine hochspezialisierte Leistung wird überregional zur Verfügung gestellt, z.B. Psychiatrie, Kardiologie, Herzchirurgie)

Regelversorgung

(Notfallversorgung, ambulante fachärztliche Versorgung/Rettungsdienst Sicherstellung der stationären Grundversorgung)

Grundversorgung

(Notfallversorgung, Sicherstellung der stationären Grundversorgung, Sicherstellung RD, bei Unwirtschaftlichkeit und Bedarf die Möglichkeit der Umwandlung in integriertes Versorgungszentrum)

Integriertes Versorgungszentrum

(Notfallversorgung, ambulante ärztliche Sicherstellung, ambulante fachärztliche Versorgung, Rettungsdienst)

Vertragsärzte, Praxiskliniken, MVZ

(ambulante ärztliche Sicherstellung, ambulante fachärztliche Versorgung)

Nicht jede Klinik muss beispielsweise eine planbare Hüftoperation durchführen. Wichtig ist hingegen, dass Notfälle wie eine Blinddarmentzündung oder Knochenbrüche gut erreichbar versorgt werden können.

Um die Versorgung auf dem Land trotzdem sicherzustellen halten wir es perspektivisch für den richtigen Weg, die strikte Trennung zwischen den Sektoren stationär und ambulant aufzubrechen. Die Einrichtung von sektorenübergreifenden integrierten Versorgungszentren in ländlichen Gebieten kann ein Schritt in die richtige Richtung sein. An dieser Stelle ist die Politik gefragt. Hier ist sowohl das Know-how als auch die medizinisch-technische Ausrüstung bereits vorhanden. Für die Patienten haben diese Zentren Vorteile, weil dort verschiedene Facharztgruppen ambulant und stationär patientenbezogen zusammenarbeiten. Die Klinikeinrichtungen können effizient genutzt und wirtschaftlicher betrieben werden.

3. Vergütungssysteme müssen sektorenübergreifend nach dem Prinzip „Gleiches Geld für gleiche Leistung“ funktionieren

Damit Leistungen in den neuen sektorenübergreifenden Versorgungsstrukturen dort angeboten und erbracht werden, wo man sie braucht, sind auch die bisher getrennten stationären und

ambulanten Vergütungssysteme nach dem Prinzip „Gleiches Geld für gleiche Leistung“ zu harmonisieren.

Die TK hat eine Definition dieses Vergütungsansatzes unter dem Begriff „Hybrid-DRG“ konkretisiert und in die gesundheitspolitische Diskussion eingebracht: Hybrid-DRG vergüten und beschreiben Leistungskomplexe für operative und konservative Behandlungen. Sie setzen sich zusammen aus Behandlungen, die bisher sowohl stationär als auch ambulant erbracht wurden.



Abb. 3: Leistungskomplexe einer Hybrid-DRG

Anbieter dieser Leistungen können Krankenhäuser, einzelne niedergelassene Ärzte oder verschiedene Kooperationsformen wie beispielsweise ein Medizinisches Versorgungszentrum (MVZ) sein. Über die konkrete Art der Leistungserbringung, d.h. ambulant, tagesklinisch oder stationär, entscheidet allein die medizinische Notwendigkeit. Die Abrechnung erfolgt direkt mit der Krankenkasse. Die Inhalte der Behandlungen, Vergütungen und Qualitätsanforderungen sind dabei für alle Leistungserbringer identisch.

Das TK-Modell sieht für alle Hybrid-DRG identische Qualitätsparameter inklusive gleichartiger Dokumentation und Prüfung vor. Die Kalkulation soll durch das Institut für Entgeltfinanzierung im Krankenhaus (InEK) erfolgen. Die Hybrid-DRG wären dann jährlich in einem separaten DRG-Katalog abgebildet.

4. Die Vergütung soll qualitätsorientiert sein. Geld muss der guten Leistung folgen

Auch auf der politischen Ebene setzt sich die TK für eine leistungsgerechte Vergütung der erbrachten Behandlungen ein. Die Qualität soll einerseits messbar und vergleichbar, andererseits aber auch vergütungsrelevant werden. So haben beispielsweise Krankenhäuser mit normaler Qualität (noch) den gleichen

Vergütungsanspruch wie Kliniken mit einer qualitativ höherwertigen Versorgung. Qualitätsunterschiede müssen sich nach unserer Überzeugung aber perspektivisch in Erlösdifferenzen widerspiegeln. Dazu bedarf es neuer aussagefähiger Kennzahlen zu Behandlungserfolgen.

Diese schwierige Entwicklungsaufgabe muss auf Basis von Routinedaten der normalen Abrechnungen erfolgen und unabhängig davon, ob eine Behandlung im stationären oder ambulanten Setting erbracht wird. Diese Aufgabe kommt dem Institut für Qualitätssicherung und Transparenz im Gesundheitswesen zu.

Das große Ziel ist also die Entwicklung eines qualitätsorientierten Vergütungssystems, welches in seiner Anreizwirkung in einer nachhaltigen Verbesserung der Versorgungsqualität mündet. Die Verknüpfung von Qualität und Vergütung führt zu einem qualitätsorientierten Wettbewerb. Letztendlich kann es zu Leistungsverlagerungen an Einrichtungen mit höherer Qualität kommen – vorausgesetzt die regionale Versorgung bleibt ungefährdet. Da Geld dann im bestehenden Vergütungssystem der „guten“ Leistung folgt, sichert eine qualitativ hochwertige Leistungserbringung also direkt den wirtschaftlichen Fortbestand von Kliniken.

Um auch die Versorgung in der Fläche zu sichern, sind außerdem Vergütungszuschläge nach bundeseinheitlichen Kriterien für medizinisch qualitativ gute Einrichtungen notwendig. So kann eine qualitativ hochwertige Versorgung im Sinne des Patienten bereitgestellt werden.

LITERATUR

Augurzky, B.; Hentschker, C.; Krolow, S.; Pilny, A.; Schmidt, C. M., Krankenhaus Rating Report (2015): „Bad Bank“ für Krankenhäuser – Krankenhausausstieg vor der Tür?, Essen.

Bodemar, A., Reiss, H.-C. (2015): Krankenhausversorgung 2020, in: Forum 1.15, Das Magazin der Hochschule Mainz, Mainz, S. 40–41.

O.V. (2015): Experten fordern „Bad Bank“ für unrentable Krankenhäuser, http://www.focus.de/finanzen/news/mindestens-2-7-milliarden-euro-noetig-experten-fordern-gesundheits-bad-bank-fuer-krankenhaeuser_id_4743519.html, Abruf 16.06.2015.

Stock, G. (o.J.): Editorial, in: Rürup, B., Stock, G. (Hrsg.): Wachstums- und Beschäftigungspotenziale der Gesundheitswirtschaft in Berlin-Brandenburg (Studie im Auftrag von HealthCapital Berlin-Brandenburg), Berlin.

BÜRGERBEFRAGUNG BEI DER KREISVERWALTUNG MAINZ-BINGEN 2014 - ERGEBNISSE, SCHLUSSFOLGERUNGEN, HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN*

Prof. Dr. Kurt W. Koeder, Prof. Dr. Rüdiger Nagel,
Achim Saulheimer, Benedikt Jung

1. Bürgerbefragungen – Grundlagen, Erkenntnisse, Chancen

Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sind ein etabliertes Instrument im Marketing und speziell auch im Personalmarketing (Domsch/Ladwig 2013) in privatwirtschaftlichen Unternehmen, die dem jeweiligen Management wichtige Anregungen für notwendige Veränderungsprozesse geben. Hier liegen reichhaltige Erfahrungen vor, wie derartige Befragungen gestaltet und ausgewertet werden können. Themenbereiche in der Privatwirtschaft sind z.B.: Zufriedenheit mit der internen und externen Kommunikation, mit der Führungsqualität im Unternehmen, den Weiterbildungsmöglichkeiten, den Arbeitsbedingungen, der Entlohnung oder den Sozialleistungen bei internen Mitarbeiterbefragungen. Kundenbefragungen sollen herausfinden, wie zufrieden die Kunden mit den Produkten und dem Service des Unternehmens sind.

Darüber hinaus lassen privatwirtschaftliche Unternehmen auch Imageanalysen durchführen, wobei es stets einer Definition relevanter Zielgruppen bedarf. So kann z.B. für ein Unternehmen interessant sein, welches Image es bei Studierenden genießt, um festzustellen, ob es als Arbeitgeber interessant für diese Zielgruppe ist.

Auch im öffentlichen Bereich haben Befragungen eine lange Tradition, sind jedoch zumeist themenorientiert, d.h. befassen sich mit der Meinung der Bürger¹ zu bestimmten Vorhaben der Verwaltung (z.B. Neubau eines Tagungszentrums oder ähnliches).

Insofern betritt die Kreisverwaltung (KV) Mainz-Bingen mit einer allgemeinen Befragung der Bürgerinnen und Bürger in gewisser Weise Neuland – derartige Befragungen wurden in Deutschland noch nicht so häufig durchgeführt. Organisationen

wie die Gesellschaft für Konsumgüterforschung (GfK) und einzelne Hochschulen haben sich dem Thema der Bürgerbefragung zur Zufriedenheit insbesondere in den Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg und Hessen angenommen – allerdings nicht in der hier vorliegenden Form, sowohl was den Umfang der Stichproben angeht wie auch die Befragungstiefe.

Eine Befragung der Bürger zu einer staatlichen Institution kann in mehrfacher Hinsicht sehr nützlich sein. Sie bietet zum einen Informationen darüber, wie die Dienstleistungen vom Bürger wahrgenommen werden. Zum anderen können Befragungen dieser Art die Bindung und Anerkennung fördern, da dem Bürger gezeigt wird, dass seine Meinung eine wichtige Rolle spielt. Hierfür ist es ideal, wenn aus diesen gewonnenen Informationen Veränderungen abgeleitet werden, die für die Bürger wahrnehmbar sind. Weiterhin wird die Aufmerksamkeit der Bürger auf ihre Kreisverwaltung gelenkt. Die Bürgerbefragung ist damit eine wichtige Methode zur Gewinnung von Informationen über die Zufriedenheit und die Erwartungen der Bürger. Diese Kenntnis der Bürgermeinung ist eine wichtige Voraussetzung für die Effektivität (Zielerreichung) und die Effizienz (z.B. Kosten) auch einer staatlichen Institution.

Die direkte Befragung der Bürger zählt zu den Erhebungsmethoden der **Primärforschung**. Dabei werden die Daten durch Befragung und Beobachtung direkt vor Ort ermittelt. Art und Umfang der Befragung müssen auf die speziellen Untersuchungsziele ausgerichtet sein. Bei der **Sekundärforschung** handelt es sich um die Auswertung bereits vorhandener oder publizierter Informationen, wie z.B. Beiträge in Fachzeitschriften oder Ergebnisse anderer Untersuchungen.

In der Forschungspraxis gelten folgende Befragungsbereiche als besonders wichtig:

- alle Leistungen und Leistungsprozesse einer Kreisverwaltung (z.B. Dienstleistungsangebot, Freundlichkeit und fachliche Kompetenz der Mitarbeiter im Beratungsbereich),
- positive und negative Erfahrungen, aus denen sich Rückschlüsse auf die Verbesserung des Dienstleistungsangebotes ziehen lassen,

1 Um die Lesbarkeit zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir weisen darauf hin, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll.

- die Bereitschaft der Bürger, unvoreingenommen und angstfrei zur Kreisverwaltung zu gehen,
- Bürgererwartungen, z.B. Hilfestellung, finanzielle Unterstützung,
- das Image der Kreisverwaltung nach innen und außen,
- die Qualität der angebotenen Dienstleistungen.

Eine Befragung der Bürger, der Kunden einer Verwaltung, ist ein wesentliches Element des Kundenmanagements. Solche Bürgerbefragungen sind Ausdruck der Service- und Kontaktqualität einer modernen Verwaltung.

Eine Befragung von „Kunden“, in diesem Fall von „Bürgern“, kann demnach gezielt als Marketinginstrument auch für eine öffentlich-rechtliche Institution eingesetzt werden, um Aufmerksamkeit beim Bürger zu wecken und auf die Verwaltung zu ziehen, den Bürger zu aktiver Mitarbeit zu motivieren (z.B. Einbringung von Wünschen, Ideen und Vorschlägen) und auch eine gewisse Neugier beim Bürger zu erzielen.

Bürgerbefragungen sind ein hervorragendes Instrument, um zyklisch eine umfassende Momentaufnahme der Bürgerzufriedenheit und -bedürfnisse zu erhalten. Niemand kann besser darüber Auskunft geben, als der Bürger selbst. Bürgerbefragungen zum Dienstleistungsangebot und zur Mitarbeiterqualifikation finden daher immer mehr Eingang auch in die öffentlich-rechtliche Unternehmenswelt.

2. Aufbau und Durchführung der Befragung

2.1 Vorbereitungsphase

Im Zuge der Vorbereitung der Bürgerbefragung wurden Ausgangslage, Zielsetzungen, Gestaltungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen der empirischen Untersuchung im Rahmen mehrerer Besprechungen an der Hochschule Mainz und bei der Kreisverwaltung Mainz-Bingen intensiv erörtert. An diesen regelmäßigen Besprechungen nahmen in der Vorbereitungsphase vonseiten der Kreisverwaltung Mainz-Bingen der stellvertretende Abteilungsleiter Zentrale Dienste, Herr Becker, sowie ein Kollege aus dem Sachgebiet Controlling und Organisation teil; zeitweise die Büroleiterin und die Abteilungsleiterin Zentrale Dienste. Seitens der Hochschule Mainz nahmen die beiden wissenschaftlichen Leiter der Untersuchung, Prof. Dr. Kurt. W. Koder und Prof. Dr. Rüdiger Nagel sowie als Projektkoordinator Achim Saulheimer teil.

2.1.1 Befragungsmethodik und -charakteristika

Für eine Kunden- bzw. Bürgerzufriedenheitsumfrage bieten sich laut Künzel (2012) je nach Branche und Kundenstruktur unterschiedliche Erhebungsformen an. So sind postalische und persönliche Befragungen sowie Telefon- und Online-Umfragen denkbar. In manchen Fällen kann auch eine Kombination der verschiedenen Befragungsmethoden angemessen sein.

Eine Bürgerbefragung kann grundsätzlich mit folgenden Methoden erfolgen:

- mündliche Befragung,
- telefonische Befragung,
- schriftliche Befragung (auch per E-Mail/Online).

Die Bürgerumfrage bei der Kreisverwaltung Mainz Bingen erfolgte in Form einer mündlichen Direktbefragung vor Ort mit Hilfe eines speziell hierfür entwickelten Fragebogens. Die Direktbefragung der Bürger zählt zu den Instrumenten der Primärforschung.

Sie ist wie folgt charakterisiert:

- hohe Datenqualität durch vorangegangene Interviewerschulungen, Interviewsteuerung und Plausibilitätskontrollen,
- hohe Rücklauf-/Teilnahmequoten realisierbar,
- flexible Befragung durch modularen Fragebogaufbau grundsätzlich machbar,
- überschaubarer und planbarer Befragungszeitraum,
- Beeinflussung durch Dritte sowie Prüfung von Unterlagen kaum möglich,
- relativ hohe Erhebungskosten,
- Quotenrealisierung grundsätzlich steuerbar (d.h. gute Steuerungsmöglichkeiten zum Erreichen der erforderlichen Quoten je Fachbereich),
- Möglichkeit, bei Rückfragen durch die Bürger bestimmte Aspekte persönlich zu erklären.

2.1.2 Inhalt und Aufbau des Fragebogens

Wichtige Inhalte eines Fragebogens sind unter anderem Fragen zur aktuellen Zufriedenheit der Bürger mit den angebotenen Leistungen der Kreisverwaltung. Darüber hinaus sind auch die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der Bürger an die Kreisverwaltung zu berücksichtigen und mit in den Fragebogen einzubeziehen. Auch das allgemeine Image der Verwaltung bei den Bürgern war Gegenstand der Untersuchung.

Zumeist wurden standardisierte, d.h. vorformulierte Fragen mit Antwortkategorien verwandt. Allerdings wurde die Untersuchung auch durch offene Fragen ergänzt. Offene Fragen eignen sich besonders dazu, bislang nicht im Fragebogen enthaltene Zusatzinformationen über die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der Zielgruppe zu erfassen.

Die Festlegung der Befragungsinhalte und die Erstellung des Fragebogens erfolgten durch die Hochschule Mainz in enger Abstimmung mit der Kreisverwaltung Mainz-Bingen.

Nach eingehender Diskussion wurden folgende modulare Befragungsschwerpunkte festgelegt:

- offene Frage zu Beginn zur Erfassung der Primärassoziationen der Bürger,
- besuchter Fachbereich,

- Bürgerzufriedenheit:
 - Bearbeitung der Bürgeranliegen
 - Zeitmanagement
 - Erreichbarkeit
 - Gebäudegestaltung
 - Sonstiges
- Verbesserungsvorschläge,
- Soziodemografie.

Es wurden anschließend Fragebögen für vier Fachbereiche der Kreisverwaltung Mainz-Bingen erstellt:

- Kreisverwaltung-Allgemein,
- Job Center,
- Ausländerrecht,
- Straßenverkehr/Kfz-Zulassung.

Die meist geschlossenen Fragen enthielten Antwortkategorien mit einer 5er-Bewertungsskala nach Schulnotensystem. Geschlossene Fragen erleichtern die Antwort, was sich in der Regel positiv auf die Rücklaufquote auswirkt und zu einer geringeren „Verweigererquote“ führt. Einige Fragen wurden ergänzend offen gestellt, um nicht vorhersehbare Antworten zu erlauben und der Spontanität und Kreativität der Befragten gerecht zu werden.

2.1.3 Abschluss der Vorbereitungsphase

Die Akzeptanz für die Durchführung einer Bürgerbefragung hängt sehr stark ab von einer gründlichen und systematischen Vorbereitung, darüber hinaus nach Befragungsende insbesondere auch von der Offenheit der Ergebnisdarstellung.

Bei der Konzeption des Fragebogens wurde streng darauf geachtet, dass die Fragenreihenfolge sinnvoll und stringent ist. Sowohl Fragen als auch Antwortkategorien wurden eindeutig formuliert. Ein mit dreißig Studierenden vor dem Start der Feldphase durchgeführter sogenannter „Pretest“ diente der Evaluation des Bogens und der finalen Feinjustierung im Hinblick auf Befragungslogik und Gesamtverständlichkeit.

Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten trugen dazu bei, Inhalte über Ziele und Ablauf des Befragungsprojekts zu kommunizieren. Sie sollten Mitarbeiter darüber hinaus motivieren, sich im Projekt aktiv einzubringen und Befragungsergebnisse als Impulse für die eigene Arbeit zu nutzen. So zeigte sich in der späteren Feldphase teils reges Interesse seitens der Belegschaft, die mitunter eingehend den jeweiligen Fragebogen studierten.

Der Stichprobenumfang und der Erhebungszeitraum wurden so geplant, dass die benötigte Anzahl von Befragten für eine hinreichende Ergebnisrepräsentativität erreicht wird. Unten stehende Tabelle ergibt sich hierbei.

Damit ergibt sich eine Stichprobe, die über dem Durchschnitt vergleichbarer Untersuchungen liegt. Eine ursprünglich vorgesehene bzw. seitens des Auftraggebers gewünschte noch größere Stichprobe, die man vielleicht hätte über einen verlängerten Befragungszeitraum erreichen können, hätte keinen inhaltlichen Mehrwert geliefert.

Vor Beginn der Feldphase wurden sowohl die beteiligten Studierenden der Hochschule Mainz als auch die Auszubildenden der Kreisverwaltung Mainz-Bingen in drei Interviewerschulungen auf ihre Aufgaben vorbereitet.

2.2 Feldphase der empirischen Untersuchung

Die Befragung wurde in der Zeit vom 02.06.2014 bis 30.06.2014 an diversen Standorten der Kreisverwaltung Mainz-Bingen durchgeführt.

Insgesamt wurden 1.109 Bürger befragt. Die Direktbefragung der Bürger erfolgte durch ausgewählte Studierende, Professoren und andere Mitarbeiter der Hochschule Mainz sowie Auszubildende der KV Mainz-Bingen im Eingangsbereich der jeweiligen Gebäude bzw. unmittelbar vor den entsprechenden Abteilungen

Bogen/Befragungsort	IST	Im Rahmen der Vorbereitungsphase festgelegte Stichprobengröße	δ
Kreisverwaltung Mainz-Bingen, Standort Ingelheim (ohne Ausländerrecht/ Jugendamt und Job Center)	246	240	--
Kreisverwaltung Mainz-Bingen, Standort Mainz	190	180	
Job Center	286	280	--
Ausländerrecht	126	120	--
Kfz Bingen	147	140	--
Kfz Oppenheim	114	100	--
Σ	1.109	1.060	



Abb.: Schematische Darstellung des Untersuchungsablaufs

oder den jeweiligen Wartebereichen. Um die Anonymität der Befragung zu gewährleisten, wurde die Auswertung durch die Hochschule Mainz vorgenommen.

2.3 Funktionen der Bürgerbefragung bei der Kreisverwaltung Mainz-Bingen

Die Bürgerbefragung erfüllt folgende Funktionen:

Diagnose-Funktion

- sie liefert Informationen und Einschätzungen, z.B. auf der Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse,
- sie gibt Aufschluss über Interessen und Bedürfnisse der Bürger in Sachen Serviceangebot.

Evaluations-Funktion

- sie erfasst die Bewertung von Informationen (z.B. „Wie zufrieden sind Sie mit...?“),
- sie überprüft eingetretene Veränderungen im Zeitablauf (ab der zweiten, dritten, ... Untersuchung).

Interventions-Funktion

- sie ermöglicht den Dialog mit den Bürgern und dient dem Einstieg in Veränderungsprozesse,
- sie bietet Möglichkeiten, in Problemsituationen einzugreifen.

Die Vorgehensweise haben wir in oben stehender Abbildung nochmals schematisch zusammengefasst.

3. Zusammenfassende Kommentierung der Ergebnisse der Kreisverwaltung Mainz-Bingen insgesamt

3.1 Primärassoziationen und Besuchshäufigkeit

Die Einstiegsfrage beschäftigte sich in offener Form mit spontan zur Kreisverwaltung Mainz-Bingen geäußerten Assoziationen. Dabei verbinden rund 16 % die Kreisverwaltung mit „freundlichen und hilfsbereiten Mitarbeitern“. Ca. 10 % nannten spontan „gut/bin zufrieden“. Insgesamt haben die Befragten hierzu 737 Nennungen abgegeben.

Nachfolgend die zehn häufigsten Angaben:

freundliche/hilfsbereite Mitarbeiter	16,4 % (121 Nennungen)
gut/bin zufrieden	10,0 % (74 Nennungen)
schöne moderne Architektur	6,6 % (49 Nennungen)
Amt/Behörde/Verwaltung	6,2 % (46 Nennungen)
Beamtenladen/zu viele Beamte mit sicheren Jobs	5,4 % (40 Nennungen)
Bürokratie/Behörde	5,2 % (38 Nennungen)
lange Wartezeiten	4,1 % (30 Nennungen)
Staatsmacht/Autorität	3,3 % (24 Nennungen)
rundes Kreisgebäude	3,1 % (23 Nennungen)
Beratung und Hilfestellung für die Bürger/Bürgerservice	2,8 % (21 Nennungen)

Ca. 36 % der Befragten besuchen die Kreisverwaltung einmal im Jahr, 22 % gaben zweimal pro Jahr an, 10 % dreimal, 6 % viermal und 5 % fünfmal. Die restlichen Besuchshäufigkeiten liegen zwischen sechs und mehr als 100 Besuchen pro Jahr.

Dabei bezeichnen 84 % der Befragten die Kreisverwaltung Mainz-Bingen als ein modernes Dienstleistungsunternehmen, 11 % sind anderer Meinung, 4 % enthielten sich. Ebenso ist für 85 % der Befragten die Kreisverwaltung ein kompetenter Partner und Berater, bei 10 % Verneinung und 5 % Enthaltung.

3.2 Bürgerzufriedenheit

3.2.1 Bearbeitung der Bürgeranliegen

Die Qualität der Beratung bewerten rund 75 % der Befragten mit sehr gut bis gut, 18 % mit der Note 3 (befriedigend). Lediglich 2 % bewerten die Qualität der Beratung mit „mangelhaft“. Dabei sind 80 % der Befragten mit der Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit der Mitarbeiter mehr als zufrieden (sehr gut bis gut). Lediglich 5 % bewerten diese mit ausreichend bis mangelhaft.

Die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter wird von 77 % der Befragten mit sehr gut bis gut beurteilt, bei 5 % ausreichend bis mangelhaft. Die Bearbeitungsdauer ihrer Anliegen durch die Mitarbeiter der Kreisverwaltung bewerten 63 % der Befragten mit sehr gut bis gut, 22 % geben hier eine befriedigende Wertung ab bei 8 % ausreichende bis mangelhafte Bewertung.

Das äußere Erscheinungsbild des beratenden Mitarbeiters beurteilen 77 % der Befragten mit sehr gut bis gut, 14 % geben eine befriedigende Antwort ab, während 6 % dieses mit ausreichend bis mangelhaft bewerten. Auch die Zeit, die sich der Mitarbeiter für das Bürgeranliegen nahm, wurde von 93 % der Befragten mit hinreichend angegeben, lediglich 4 % verneinten dies.

Das Dienstleistungsangebot der Kreisverwaltung des Bürgerbüros im Eingangsbereich erhält in der Bewertung von über der Hälfte der Befragten (54 %) die Note sehr gut bis gut, 18 % geben befriedigend an, während 6 %, sprich 60 Befragte, hier ausreichend bis mangelhaft nennen.

3.2.2 Zeitmanagement

Höchste Zufriedenheit mit den Öffnungszeiten der Kreisverwaltung artikulieren ca. 72 % der Befragten insgesamt, mit befriedigend bewerten dies 16 %, für 6 % ist dies ausreichend, lediglich 2 % bemängeln die Öffnungszeiten. Auch die Wartezeiten vor Ort werden von über 75 % mit sehr gut bis gut eingeschätzt, 15 % bewerten diese mit befriedigend, während nur 2 % hierzu mangelhaft artikulierten. Die individuelle Terminvereinbarung beurteilt rund jeder zweite Befragte mit sehr gut bis gut, lediglich 2 % bemängeln dies. Keine Angabe hierzu machte etwa jeder vierte Befragte. Ebenfalls jeder zweite Befragte (52 %) ist mit der Flexibilität der individuellen Termingestaltung sehr zufrieden (sehr gut bis gut). 14 % bewerten diese mit befriedigend, während auch hier nur 2 % (24 Befragte) mangelhaft angaben. 28 % machten hierzu keine Angabe.

3.2.3 Erreichbarkeit der Mitarbeiter/-innen

Die persönliche Erreichbarkeit der Mitarbeiter der Kreisverwaltung sehen 63 % der befragten Bürger als sehr gut bis gut. Ausreichend artikulieren hier nur 3 %, bei einer Verneinung von 2 % (mangelhaft). Jeder sechste Befragte gab hierzu keinerlei Wertung ab. Im Gegensatz hierzu bewertet jeder zweite Befragte (50 %) die telefonische Erreichbarkeit des Mitarbeiters mit sehr gut bis gut, 17 % mit befriedigend, während nur 4 % (40 Befragte) dies mit mangelhaft einschätzen. Rund 24 % der Befragten enthielten sich hierbei.

3.2.4 Gebäudegestaltung

Die Beurteilung für die Gestaltung der Räumlichkeiten und des Wartebereichs fielen bei 64 % der Befragten mit sehr gut bis gut aus. 22 % artikulierten sich mit befriedigend, 9 % mit ausreichend, während lediglich 2 % mangelhaft angaben bei 3 % Enthaltung. Die Barrierefreiheit der Zugänge sowie der Informationstafeln in und vor den Gebäuden sowie die Wegbeschreibungen bewerten fast 75 % mit den Noten sehr gut bis gut. 11 % bewerten befriedigend, 5 % ausreichend und lediglich 1 % mit

mangelhaft. Die Quote derer, die hier keine Angabe machen, liegt bei 9 % (100 Befragte). Die Frage nach der Auffindbarkeit der einzelnen Abteilungen der Kreisverwaltung sowie der Büros bejahen 88 % der Befragten, lediglich 9 % verneinen dies, bei einer Enthaltung von 3 %.

3.2.5 Sonstiges

Die Verständlichkeit der Bescheide, Formulare und Vordrucke beurteilen 44 % der Befragten mit sehr gut bis gut, jeder Fünfte mit befriedigend bzw. 9 % mit ausreichend. Lediglich 4 % gaben hier mangelhaft an. Keine Angabe hierzu wurde von 22 % der Befragten gemacht, was 244 Personen entspricht.

Mehr Transparenz, Zusammenarbeit und Information bei der Verwendung von öffentlichen Geldern würden sich 67 % wünschen, dies verneinen 22 % (241 Befragte), 11 % der Befragten machen hierzu keine Angaben.

Den Internetauftritt der Kreisverwaltung kennen 56 % der Befragten, etwas mehr als jeder dritte Befragte verneint dies (38 %), keine Angabe 6 %. Regelmäßig rufen 26 % Informationen der Kreisverwaltung über Internet ab, etwa zwei Drittel verneinen dies (64 %). 10 % äußerten sich hierzu nicht. Termine auch über das Internet würden 39 % der Befragten machen, 52 % geben hierzu nein an. Die Befragten, die den Internetauftritt der Kreisverwaltung kennen, beurteilen diesen sowie den Downloadbereich der Verwaltung mit sehr gut bis gut (36 %), befriedigend werten 12 % und mangelhaft lediglich 1 %. Fast jeder zweite Befragte (48 %) macht hierzu keine Angabe. Navigation und Übersichtlichkeit der Internetseite bewerten 39 % mit sehr gut bis gut, 17 % mit befriedigend und lediglich 1 % mit mangelhaft. 39 % machen hierzu keine Angabe.

Die Frage danach, ob sie auch die qualifizierte elektronische Signatur nutzen würden, um mit der Behörde zu kommunizieren, bejahen 23 %, 54 % verneinen bei 24 % Enthaltungen. 87 % bewerten die Kommunikationsmöglichkeiten mit der Kreisverwaltung ausreichend, bei 6 % Verneinung. 7 % (76 Befragte) machen hierzu keine Angabe.

3.3 Vorschläge der Bürger für Verbesserungen bei der Kreisverwaltung

Zu dieser letzten offenen Frage wurden 598 Nennungen abgegeben, was einer sehr hohen Auskunftsbereitschaft der Bürger entspricht und hohes Interesse signalisiert.

Die zwölf häufigsten Nennungen hierbei waren:

- mehr Achtsamkeit und Freundlichkeit (insbesondere auf den Fluren) sowie Wertschätzung der Bürger: 13,4 % mit 80 Nennungen,
- bessere/längere Öffnungszeiten: 8,5 % mit 51 Nennungen,
- bessere interne Beschilderung: 7,2 % mit 43 Nennungen,
- bessere Gestaltung der Innenräume/farblich, da sehr steril: 7 % bei 42 Nennungen,

- mehr qualifizierte Mitarbeiter während der Schalterstunden: 6 % bei 36 Nennungen,
- mehr Parkplätze: 5,4 % bei 32 Nennungen,
- Wartezeiten verkürzen: 4,3 % bei 26 Nennungen,
- individuelle Unterstützung für Arbeitssuchende: 4,2 % bei 25 Nennungen,
- Mitarbeiter sehr langsam, schnellere Bearbeitung: 4,0 % bei 24 Nennungen,
- mehr Struktur durch Tafeln und Informationen: 3,8 % bei 23 Nennungen,
- Wartebereiche aufwerten, z.B. durch Getränkeautomaten/Bistro: 3,7 % bei 22 Nennungen,
- mehr internationale Sprachkompetenz der Mitarbeiter in der Beratung: 3,3 % bei 20 Nennungen.

3.4 Soziodemografische Daten

Von den 1.109 Befragten waren 47 % weiblich und 51 % männlich. 2 % wollten keine Angabe machen. Insgesamt hatten 26 % der Befragten einen Migrationshintergrund, 71 % nicht. 2 % haben hierzu keine Angabe gemacht.

Die Altersstruktur der Befragten zeigte folgendes Bild: Unter 21 Jahren waren 7 % der befragten Bürger, 37 % lagen in der Alterskategorie 21 bis 35 Jahre, 30 % in der Altersklasse 36 bis 50 Jahre. 51 bis 65 Jahre waren 19 % der Befragten, über 65 Jahre 4 % (44 Befragte). 2 %, sprich 25 Befragte, wollten keine Angabe machen.

4. Handlungsempfehlungen und Vorschläge zur weiteren Vorgehensweise

Zusammenfassend können wir festhalten, dass die Bürgerbefragung gute bis sehr gute Ergebnisse geliefert hat. Dennoch möchten wir auf einige Aspekte hinweisen, bei denen wir Optimierungsmöglichkeiten sehen.

Wir empfehlen die **Bildung einer hausinternen Projektgruppe**, bestehend aus sieben bis neun Mitgliedern aus verschiedenen Funktionsbereichen und Hierarchieebenen, die sich – gegebenenfalls mit externer Begleitung – mit speziellen Einzelergebnissen nochmals auseinandersetzt, Stärken der Kreisverwaltung durch Aktivitäten verstärkt, Schwächen insgesamt und in einigen Bereichen definiert, hinterfragt und Instrumente zur Verbesserung entwickelt und dem Landrat und den entsprechenden Gremien vorschlägt.

Bezogen auf die oben erwähnten Negativassoziationen wie „Beamtenladen“ etc. könnte man über eine **Marketing-Kampagne** (Imagebroschüre, Relaunch des Internetauftritts) nachdenken, die den Service-Gedanken deutlich hervorhebt und das etwas verstaubte Beamtenbild „aufpoliert“. Dazu müsste allerdings zunächst – z.B. im **Rahmen diverser Workshops** –

intern geklärt werden „Was macht unsere Organisationskultur aus?“ und „Wie möchten wir von den Bürgerinnen und Bürgern gerne wahrgenommen werden?“.

Das etwas schwächere Abschneiden des Job Centers, was die Beratungskompetenz der Mitarbeiter und andere Aspekte angeht, sollte nochmals im **Rahmen von qualitativen Einzelinterviews** mit den dort tätigen Mitarbeitern genauer analysiert werden. Möglicherweise zutage tretende Kompetenzdefizite sollte man versuchen, durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen abzuschwächen bzw. zu beseitigen.

Für unbedingt erforderlich halten wir die Verbesserung der Sprachkompetenz im Bereich Ausländerrecht. Auch hier muss man das Gespräch mit den dort tätigen Mitarbeitern suchen, um die konkreten Bedarfe herauszufinden.

Was die Transparenz in der Verwendung öffentlicher Mittel angeht, könnte man auch auf diese Thematik im Zuge einer möglichen Marketing-Kampagne eingehen.

Schwächen zeigten sich ebenso in der Nutzung des Internetauftritts. Auch in diesem Bereich müsste deutlich stärker Marketing betrieben werden (Öffentlichkeitsarbeit, Werbung etc.). Dabei war nicht die Qualität des Internetauftritts gefragt, sondern die quantitative Nutzung insgesamt. Sofern geplant ist, in Zukunft die elektronische Signatur einzusetzen, müsste diese Thematik deutlicher an die Bürger kommuniziert werden. Die Kenntnisse in diesem Bereich waren äußerst rudimentär.

Die Kreisverwaltung sollte sich darüber hinaus in geeigneter Form der Thematik des äußeren Erscheinungsbildes annehmen (z.B. über Gespräche, Schreiben, Personalversammlungen etc.) und der Identifikation der Mitarbeiter nach außen (Tragen von Namensschildern, insbesondere in den Beratungs- und Servicebereichen).

Nicht zuletzt empfehlen wir, die Untersuchungsergebnisse auf allen Ebenen im Rahmen diverser Maßnahmen zu „vermarkten“:

- Schreiben des Landrats an die Mitarbeiter der Kreisverwaltung,
- Lancierung diverser Presseartikel in den regionalen, gegebenenfalls auch überregionalen Printmedien,
- Kommunikation der Ergebnisse bei allen möglichen Anlässen – intern und extern,
- Kommunikation der Ergebnisse in den relevanten Gremien,
- Kommunikation der Ergebnisse im Internet,
- Danksagung an die Bürger mit Hinweis auf die sehr guten Ergebnisse (gegebenenfalls mit einem persönlichen Schreiben des Landrats bzw. über Anzeigen in den relevanten Printmedien).

Auch eine größere Transparenz bei der Verwendung öffentlicher Gelder wurde von einem Großteil der Bürgerinnen und Bürger als wünschenswert gesehen. 67 % der Befragten waren

dieser Ansicht. Insofern sollte man darüber nachdenken, wie man diesem Ansinnen im Rahmen von Marketing-Aktivitäten nachkommen kann.

Wir empfehlen ebenso – was auch bei Mitarbeiterbefragungen und bei Imageanalysen in der Privatwirtschaft üblich ist – eine regelmäßige Wiederholung der Untersuchung mit exakt dem gleichen Fragebogen im Turnus von drei Jahren, um dann vergleichbare Ergebnisse zu erhalten und auf Veränderungen gezielter eingehen zu können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Die Ergebnisse dieser Bürgerbefragung bieten viele Ansätze für die Evaluation der eigenen Stärken und Schwächen. Auch wenn die Ergebnisse insgesamt überdurchschnittlich gut ausgefallen sind, so gilt es doch auch daran stetig zu arbeiten. Die Arbeit mit den Ergebnissen ist nämlich essenziell für die eigene Weiterentwicklung. Die Kreisverwaltung Mainz-Bingen stellt sich dieser Weiterentwicklung sehr offensiv und hat eine Projektgruppe mit Beschäftigten aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchieebenen eingerichtet, die konkrete Vorschläge zur Umsetzung entwickelt. Die weitere Begleitung und Implementierung bleibt eine spannende Aufgabe, der sich auch der Landrat mit allem Nachdruck stellt, um seine Organisation auch weiterhin zukunftsorientiert und bürgerfreundlich auszurichten.

*Eine empirische Untersuchung der Hochschule Mainz in Kooperation mit dem Hochschulzentrum für Weiterbildung HZW und der ITB gGmbH Bingen

Projektleitung: Prof. Dr. Kurt W. Koeder und
Prof. Dr. Rüdiger Nagel

SPSS-Auswertung: Lothar Steiger

Projektmitarbeit: Achim Saulheimer und Benedikt Jung

Kontakt: hzw@hs-mainz.de

LITERATUR

Domsch, M. E., Ladwig, D. (2013): Handbuch Mitarbeiterbefragung, 3. Aufl., Berlin/Heidelberg.

Graf, M. (2011): Verwaltungsinnovation durch Bürgerbefragung, Norderstedt.

Künzel, H. (2012): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit, 2. Aufl., Berlin/Heidelberg.

Weinreich, U., von Lindern, E. (2008): Praxisbuch Kundenbefragungen, München.

EINFÜHRUNG VON PROJEKTCONTROLLING AM BEISPIEL EINES IT-SYSTEMHAUSES

Christian Heil

1. Zweck und Anlass

Die zunehmende Dynamik und Komplexität interner und externer Kundenanforderungen führen dazu, dass diese verstärkt über Projekte abgewickelt werden. In jüngerer Vergangenheit haben Projekte auch in anderen Branchen, wie z.B. in der IT-Branche, als den traditionell projektorientierten Branchen, wie dem Baugewerbe, verstärkt Einzug gehalten. In der IT-Branche sind es vor allem IT-Systemhäuser und -Dienstleister, die als Teil ihres Geschäftsfeldes maßgeschneiderte IT-Lösungen für die entsprechenden Landschaften und Prozesse anbieten. Hierbei werden Teil- oder Komplettlösungen vom Konzept bis zur Abwicklung in Projekten angeboten. Dadurch sind diese Unternehmen mit einer Vielzahl von parallel laufenden Projekten, die unterschiedliche Kundenanforderungen abdecken, konfrontiert, weshalb nicht nur die Anforderungen an das Projektmanagement (PM), sondern auch an das Projektcontrolling (PC) gestiegen sind. Eine wesentliche Aufgabe des PCs ist es Unternehmen zu unterstützen, dass die für Projektablauf geplanten Fakten wie Kosten, Termine und Ergebnisse mit den tatsächlichen übereinstimmen.

Ziel dieser Arbeit ist es, die wesentlichen Grundlagen des PCs und dessen Einführung am Beispiel eines IT-Systemhauses darzustellen.

2. Begriffsabgrenzungen

2.1 Projekt und Projektmanagement

Der Begriff „Projekt“ stammt ursprünglich vom lateinischen Verb „proicere“ (= nach vorne werfen, entwerfen). Heute bedeutet Projekt so viel wie ein zielorientiertes Vorhaben (Burghardt 2002, S. 21). Laut DIN-Norm 69901 ist ein Projekt ein „Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit seiner Bedingungen in seiner Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z.B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle Begrenzungen der Ressourcen oder andere Begrenzungen, Abgrenzungen gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation“.

Das PM ist eine Führungsunterstützung, die dazu dient, komplexe Vorhaben zielorientiert und effizient abzuwickeln und es umfasst alle Aktivitäten, die für eine sach-, termin- und kostenge-



Christian Heil, Diplom-Volkswirt, Diplom-Wirtschaftsinformatiker (DH) arbeitet seit dem 1. April 2015 bei der Deutschen Börse AG als Billing Analyst. Zuvor war er die letzten vier Jahre bei der URANO Informationssysteme GmbH als Projektcontroller und als Assistent des geschäftsführenden Gesellschafters tätig.

E-Mail: heilc@gmx.de

rechte Abwicklung erforderlich sind (vgl. Burghardt 2002, S. 14). Das PM wird als Oberbegriff für alle planenden, überwachenden, koordinierenden und steuernden Maßnahmen verstanden, die für die Um- oder Neugestaltung von Systemen oder Prozessen bzw. Problemlösungen erforderlich sind (vgl. Kuster et al. 2006, S. 7). In der DIN 69901 wird der Begriff PM ebenfalls definiert. Demnach ist PM als „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Initiierung, Definition, Planung, Steuerung und den Abschluss von Projekten“ definiert.

2.2 Projektcontrolling

Das PC bildet das Controlling innerhalb eines Projekts, wobei Controlling als Subsystem der Führung, die Aufgaben von Planung, Kontrolle und Informationsweitergabe zusammenfasst. Es gehört zu den Hauptaufgaben im PM und hat das Ziel den tatsächlichen Projektablauf hinsichtlich Kosten, Terminen und Ergebnissen so gut wie möglich in Übereinstimmung mit dem geplanten Projektablauf zu halten. PC setzt Projektplanung voraus, da ohne Projektplan keine Bezugsgrößen zum Vergleich mit den Ist-Daten existieren. Laut DIN 69901-5 umfasst das PC „die Sicherstellung des Erreichens aller Projektziele durch Ist-Datenerfassung, Soll-Ist-Vergleich, Analyse der Abweichungen, Bewertung der Abweichungen gegebenenfalls mit Korrekturvorschlägen, Maßnahmenplanung, Steuerung und Durchführung der Maßnahmen.“

In der Literatur wird beim PC zwischen dem strategischen und dem operativen unterschieden. Das strategische PC befasst sich

vorwiegend mit der Entscheidungsfindung, also welche Projekte vom Unternehmen durchgeführt werden, und es ist als langfristiger Prozess einzustufen. Dabei wird zwischen der strategischen Projektplanung und -steuerung unterschieden. Bei der Planung liegen die Aufgabenschwerpunkte in der Zusammenstellung von Informationen zur Bewertung der Projektattraktivität, der Projektabhängigkeiten und die für das Projekt benötigten Ressourcen. Während bei der strategischen Projektsteuerung in regelmäßigen Abständen die Entscheidungen und Prämissen aus der Planung hinsichtlich ihrer Gültigkeit geprüft werden (Noe 2013, S. 9).

Das operative Projektcontrolling hingegen befasst sich auch während des Projektablaufs mit Planungen und erarbeitet projektbegleitend optimale Arbeitsabläufe und eine optimale Ressourcennutzung. Dies geschieht auf der Basis von regelmäßig aktualisierten Daten rund um das gesamte Projektgeschehen (Fiedler 2003, S. 12 f.). Anlehnend an den PM-Kreislauf kann das PC in allen Phasen unterschiedliche Aufgaben übernehmen. Das folgende Schaubild fasst im Überblick die Aufgaben in den Phasen zusammen.

In dieser Ausarbeitung wird in erster Linie das Controlling in der Durchführungsphase mit dem Fokus auf die Kosten betrachtet. Zusätzlich werden in Projekten regelmäßig weitere Größen, wie Termine, Qualität, Kapazitäten, usw., analysiert, die in dieser Arbeit weitestgehend vernachlässigt werden um sich auf die Anforderung des Praxisbeispiels zu konzentrieren.

Grundsätzlich basiert die Systematik der Kostenkontrolle auf einem Soll-Ist-Vergleich, einer Abweichungsanalyse um gegebenenfalls dem Einleiten von Gegenmaßnahmen. Ziel ist es, frühzeitig Informationen über drohende Budgetabweichungen zu erhalten und Unwirtschaftlichkeiten aufzudecken (Peterjohann 2013b, S. 18 ff.).

Eine wichtige Voraussetzung für das Kostencontrolling bilden die Plankosten, denn nur was geplant ist, kann auch im Projektverlauf überwacht und gesteuert werden. Hierbei ist das PC nur dann wirksam, wenn ein ausreichend hoher Detaillierungsgrad bei der Planung und eine korrekte Zuordnung der Kosten auf Arbeitspakete berücksichtigt wird (Niklas 2011a, S. 3).

Eine reine Plan-Ist-Kostenbetrachtung reicht oft nicht aus, da ohne Informationen über den Leistungsfortschritt innerhalb der betrachteten Periode der Projektleiter (PL) die Projektsituation nicht ausreichend beurteilen kann. Beispielsweise kann ohne Berücksichtigung des Leistungsfortschritts der Fall eintreten, dass zwar die Kosten im Rahmen des Budgets, aber die erbrachten Leistungen unter der Planung liegen. Der PL würde einen falschen Projektstatus melden und höhere Kosten würden erst gegen Projektende auffallen. Deshalb ist es empfehlenswert die Kostenentwicklung im Zusammenhang mit dem Leistungsfortschritt des Projektes zu betrachten. Ein im PM etabliertes Instrument, welches den Leistungsfortschritt im Projekt berücksichtigt, ist die sog. Earned Value Analyse (EVA) (Wanner 2013, S. 25 f.). Sie ist ein standardisiertes Verfahren, welches auf Basis der Kennzahlen Plan-, Ist- und Arbeitswert den Leistungsfortschritt des Projekts bezogen auf die Kostenentwicklung darstellt. (Niklas 2011a, S. 8). Damit die EVA sinnvoll eingesetzt werden kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Es ist notwendig

- den Projektumfang festzulegen und abzugrenzen,
- die erforderlichen Arbeitspakete (AP) zu ermitteln und die Ergebnisse so zu definieren, dass sie überprüft werden können,
- die Abhängigkeiten unter den Arbeitspaketen sowie ihre Reihenfolge festzustellen,

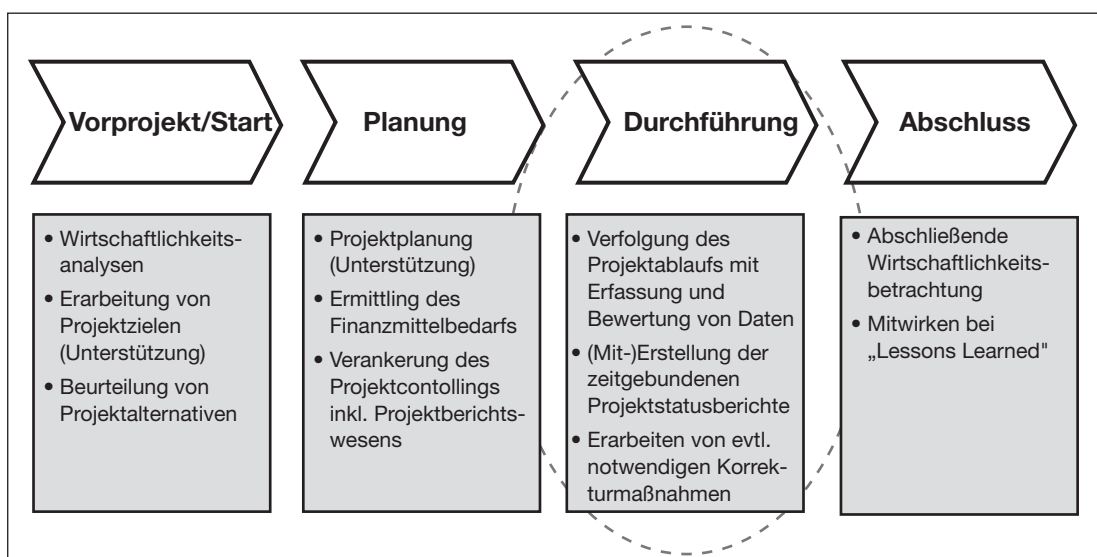


Abb. 1: Projektcontrolling in den Projektphasen, Quelle: Peterjohann 2013b, S. 21

Abkürzung	Begriff	Formel bzw. Berechnungsgrundlage	Bedeutung	Ziel im Projekt
BAC	Budget at Completion (Gesamtbudget)	Das bis zu einem abgezeichneten Change Request gültige Budget	Gesamtbudget des Projektes zum Projektende	Konstant halten
AC	Actual Cost (Istkosten)	Bis zum Stichtag verbuchte Aufwände	Die zum Stichtage angefallenen Kosten	$AC \leq PV$
EV	Earned Value (Fertigstellungswert)	Der in Bezug auf das gültige Budget tatsächlich geschaffene Wert	Der Werte der aufgrund des Fertigstellungsgrad geleisteten Arbeit	$EV \geq PV$
PV	Planned Value (Plankosten)	Die Plankosten zum Stichtag	Die Plankosten zum gegenwärtigen Zeitpunkt	
CV	Cost Variance (Kostenabweichung)	$CV = EV - AC$	$CV < 0$ = über Budget $CV > 0$ = unter Budget	≥ 0
SV	Schedule Variance (Terminabweichung)	$SV = EV - PV$	$SV < 0$ = über Budget $SV > 0$ = unter Budget	≥ 0
CPI	Cost Performance Index (Kostenentwicklungsindex)	Das Verhältnis des tatsächlich geschaffenen Wertes zum erbrachten Aufwand; $CPI = EV / AC$	Indikator für Kosteneffizienz: Kleiner 1 = negativ Größer 1 = positiv	≥ 1
SPI	Schedule Performance Index (Terminentwicklungsindex)	Das Verhältnis des tatsächlich geschaffenen Wertes zum Planwert; $SPI = EV / PV$	Indikator für Termineffizienz: Kleiner 1 = negativ Größer 1 = positiv	≥ 1
ETC	Estimate to Complete (Restbudget)	Restaufwandschätzung zu einem Stichtag; $ETC = BAC - EV$	$ETC = 0$ = Budget verbraucht $ETC > 0$ = Budget vorhanden	

Tab. 1: Relevante Größen der Earned Value Analyse, Quelle: in Anlehnung an Spitzcok von Brisinski 2012, S. 331

- die Dauer und den Aufwand pro Arbeitspaket zu schätzen,
- den Kosten und Terminplan zu erstellen (Peterjohann 2013a, S. 15).

Sind die Voraussetzungen gegeben, können die Basisgrößen und die daraus abgeleiteten Kennzahlen ermittelt werden. Um eine einheitliche Terminologie zu benutzen, werden die Begrifflichkeiten gemäß des Project Management Instituts (PMI), welches zu den großen Projektmanagement-Zertifizierern weltweit gehört, verwendet.

Die Ausgangsbasis für das PC auf Basis einer EVA ist der Planned Value (PV), welcher zu jedem Zeitpunkt des Projektes die budgetierten Kosten der geplanten Arbeit beschreibt und die definierte Basis bildet, an welcher der Projektfortschritt gemessen wird (Wanner 2013, S. 84 f.).

Dagegen sind die Actual Cost (AC), also die Istkosten, die im Rahmen des Projekts tatsächlich angefallenen Aufwände. Damit Verzögerungen und Lücken bei der Ist-Kostenerfassung gering gehalten werden, hilft nur eine funktionierende Istkosten-Erfassung. Ein effizientes PC erfordert deshalb aktuelle Daten und

eine konsequente Projektkostenträgerrechnung. Neben erbrachten Dienstleistungen können auch projektbezogene Bestellungen, wie z.B. Material und anfallende Kosten, wie z.B. Mieten, berücksichtigt werden (Niklas 2011a, S. 3).

Die dritte zentrale Basisgröße ist der Earned Value (EV), auch Arbeitswert oder Fertigstellungswert genannt. Der EV ist am einfachsten mit dem physischen Fortschritt eines Projektes zu vergleichen und stellt den Wert der ausgeführten Arbeit zu einem bestimmten Zeitpunkt basierend auf dem geplanten bzw. dem budgetierten Wert (Plankosten) für diese Arbeit dar. Den Fortschritt ermittelt der PL, indem er die erbrachten Leistungen im Projekt hinsichtlich seiner Fertigstellung bewertet. Um den Arbeitswert zu bestimmen, gibt es verschiedene Techniken, die auf objektiven Kriterien oder subjektivem Schätzen basieren. Zu den weitverbreitetsten gehören z. B. die 0/100, 20/80, 50/50-Methode. Bei der ersten genannten Methode werden angefangene Vorgänge mit 0 und beendete mit 100 bewertet. Bei der zweiten bzw. dritten Methode wird der Fertigstellungsgrad (FG) mit Arbeitsbeginn auf 50 Prozent bzw. 20 Prozent und erst nach Abschluss auf 100 Prozent gesetzt. Beim subjektiven Ansatz erfolgt eine reine Schätzung vom PL auf Basis der Arbeits-

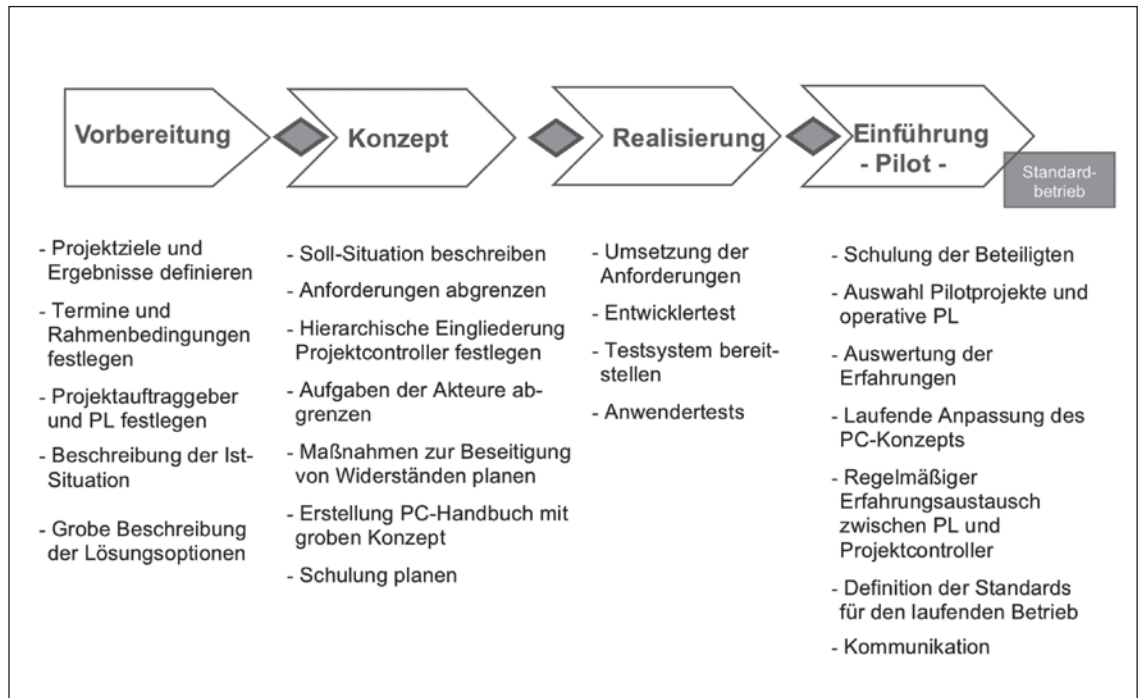


Abb. 2: Prozesse und Aufgaben bei der Einführung von Projektcontrolling

pakete (Wanner 2013, S. 77 ff.). Die Betrachtung der Basisgrößen in Projekten erfolgt in der Regel anhand der einzelnen oder kumulierten AP. Diese drei Größen und die daraus abgeleiteten Kennzahlen der EVA werden in der Tabelle 1 zusammengefasst.

Die EVA basiert im Kern auf der Analyse der Basiswerte, indem die Istkosten und die Plankosten mit dem Arbeitswert in Beziehung gesetzt werden. Die Kennzahl CV der Tabelle 1 gibt beispielsweise Auskunft, ob das Projekt bzw. das AP über oder unter den budgetierten Kosten liegen. Ist der EV größer als die AC führt dies zu einer positiven CV und bedeutet, dass das Projekt bzw. das AP unter dem Budget ist. Dadurch dass die erbrachten Leistungen nicht nach dem tatsächlichen Aufwand, sondern nach dem verfügbaren Budget bewertet werden, ist es für die PL attraktiv ein AP mit weniger Ressourcenaufwand als ihm zur Verfügung steht zu bewältigen ($CV > 0$). Mehraufwände werden dagegen nicht honoriert. Im Vergleich zur CV werden bei der CPI die Basisgrößen ins Verhältnis zu einander gesetzt. Sie ist die kostenbezogene Leistungskennzahl und beantwortet die Frage: Wie effizient nutzen wir unsere Ressourcen, in dem sie einen Rückschluss auf die verhältnismäßige Abweichung ermöglicht (Wanner 2013, S. 88 f.). Die EVA kennt noch weitere Größen, die jedoch den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

3. Organisatorische Einbindung des Projektcontrollings

Eine allgemeine Aussage über eine idealtypische hierarchische Einbindung kann generell nicht getroffen werden. In der Praxis gibt es unterschiedliche Ansätze in denen das Projekt-

controlling entweder zentral, z.B. im Bereich Finanzen oder als Stabstelle an der Geschäftsleitung, oder dezentral in den Fachabteilungen, eingegliedert werden. Hierbei wird das Controlling oft im Bereich Finanzen integriert, weil dadurch der Charakter des Controllings in Form von funktionsübergreifende und führungsunterstützende Funktion gewährleistet ist (Noe 2013, S. 5). Die Entscheidung über die Integration in die Unternehmensstruktur wird dabei durch die Faktoren Kosten, Anzahl, Größe, Art der Projekte oder der Zielsetzung des PCs bestimmt. Ab einer bestimmten Anzahl und Größe von Projekten ist es in der Praxis meist sinnvoll, Projektaufgaben in einer separaten Stelle zu bündeln. Jedoch wird auch oft aus Kostengründen das PC auf Mitarbeiter des Projektes oder auf die PL in den Fachabteilungen, wie Qualitätssicherung usw., verlagert. Die Übernahme solcher Tätigkeiten auf Zeit wird auch von Unternehmensberatern angeboten, so dass die Träger intern oder externe Mitarbeiter sein können (Fiedler 2003, S. 16).

4. Prozess für die Einführung von Projektcontrolling

Die Einführung von PC bedarf einer sorgfältigen Planung und sollte als eigenes Projekt angesehen werden. Hierbei werden oft neue Werkzeuge oder vorhandene Systeme, wie z.B. ERP-Systeme, eingeführt oder angepasst, bei dem, sofern vorhanden, Instrumente und Methoden des PMs anzuwenden sind. Im folgenden Schaubild werden die grundlegenden Prozessschritte mit den wichtigsten Aufgaben, die mit der Einführung verbunden sind, aufgelistet.

In Abbildung 2 werden Projektphasen mit den zentralen Aufgaben für ein solches Projekt exemplarisch zusammengefasst. Jede Projektphase endet mit einem Meilenstein, welcher für die Freigabe der nächsten oder auch der Abnahme der aktuellen Phase verwendet wird.

4.1 Vorbereitung

In der Phase 1 werden die Rahmenbedingungen des Projektes, wie die Festlegung des Projektleiters, Projektprojektauftraggebers, Termine, Projektziele und erwartete Projektergebnisse festgehalten. Außerdem wird die IST-Situation beschreiben und es werden die verschiedenen Handlungsoptionen vorgestellt. Der Meilenstein signalisiert, dass die festgelegten Rahmenbedingungen und die ausgewählte Handlungsoption von den Projektverantwortlichen freigegeben werden müssen.

4.2 Konzept

In der Phase 2 werden die Anforderungen, die Soll-Situation und die Planungsschritte des PCs ausführlich dargestellt. Außerdem sollte die organisatorische Eingliederung des Projektcontrollers festgelegt und gegebenenfalls nach entsprechenden Kandidaten gesucht werden. Eine Einbindung der betroffenen Fachabteilungen ist ebenfalls sinnvoll, damit sie die Gelegenheit erhalten, ihre Erfahrungen einfließen zu lassen und an der Konzeption mitzuwirken. Dazu gehört, dass die Rollen im PC mit den zugehörigen Aufgaben definiert und das Zusammenspiel beschrieben werden. Hierbei gilt es zwischen den Akteuren für den Aufbau und dem zukünftigen Betrieb zu unterscheiden. Vor allem in der Aufbauphase werden oft externe Berater hinzugezogen, die über das spezifische Know-how verfügen und die vorgesehenen Mitarbeiter betreuen bzw. unterstützen. Damit alle Beteiligten die notwendigen Schritte für das PC korrekt ausführen, sollten in dieser Phase entsprechende Schulungen geplant werden. Die Einführung eines solchen Systems kann mit erheblichen Widerständen der betroffenen Abteilungen verbunden sein, weshalb in der Konzeptionsphase die Abteilungen nicht nur eingebunden, sondern auch zusätzliche Maßnahmen zur Beseitigung der Widerstände geplant werden sollten (Fiedler 2003, S. 22). Um im Projektverlauf Abweichungen zwischen den geplanten und tatsächlich gelieferten Leistungen frühzeitig zu identifizieren, bildet eine projektbezogene Zeiterfassung gewissermaßen das Kernstück eines operativen Projektcontrollings. Die damit verbundenen Aufgaben müssen in dieser Phase ebenfalls geplant werden (Demleitner 2009, S. 30).

Ein Ergebnis dieser Phase sollte auch ein PC-Handbuch mit dem groben Konzept sein, damit eindeutig die Handlungsalternativen und -schritte definiert sind. Hierzu gehört auch die Definition des Berichtswesens.

4.3 Realisierung

Im Zusammenhang mit der Einführung von PC wird häufig nach entsprechenden Software-Lösungen gesucht. In Abhän-

gigkeit der Anforderungen des Projektcontrollers wird entweder eine spezielle Software eingeführt oder werden vorhandene Systeme, wie ein ERP-System, angepasst. In dieser Phase werden typisch für IT- bzw. Softwareprojekte, die definierten Anforderungen durch Einführung entsprechender Software und gegebenenfalls durch Anwendungsentwickler umgesetzt oder angepasst und entsprechend getestet. Da sich diese Arbeit auf das Thema PC fokussiert, wird die nähere Beschreibung von typischen Aufgaben und Prozesse für IT-Projekte vernachlässigt.

4.4 Einführung – Pilot

Bevor das PC in den Standardbetrieb aufgenommen wird, sollte es zuerst anhand ausgewählter Pilotprojekte getestet werden. Laut Demleitner (2009) sollten die Kriterien wie ein echtes Projekt, mit kleinem bis mittleren Umfang, mit einem überschaubarem Zeitrahmen und nicht a priori kritische Projekte berücksichtigt werden, um den größtmöglichen Erfolg der Pilotphase sicherzustellen (Demleitner 2009, S. 31 f.). Könnte die Aussage des letzten Satzes bitte verdeutlicht werden.

Anschließend sollten die zukünftigen Akteure über die Änderungen informiert und gegebenenfalls durch entsprechende Schulungen auf die neuen Aufgaben vorbereitet werden.

Nach dem die Pilotierungsphase erfolgreich abgeschlossen ist und benötigte Nachbesserungen an der PC-Lösung durchgeführt wurden, kann das PC mit seinen Instrumenten in den Regelbetrieb gehen.

5. Lösungsansatz für ein IT-Systemhauses

In den vorherigen Kapiteln wurden bisher die theoretischen Grundlagen des PCs und dessen Einführung vorgestellt. Im folgenden Praxisteil sollen diese anhand eines Beispiels erläutert werden.

5.1 Ausgangssituation

Als Beispiel wird ein mittelständisches IT-Systemhaus verwendet, welches neben internen hauptsächlich externe Projekte in unterschiedlicher Größe für seine Kunden realisiert. Für den Begriff „Projekt“ gibt es derzeit keine einheitliche Definition. Es verfügt über Projektleiter (PL), die nach verschiedenen PM-Methoden wie PRINCE2 ausgebildet sind und diese auch im Rahmen ihrer Projekte anwenden, aber es gibt keinen einheitlichen systematischen Ansatz um Projekte unternehmensweit auszuwerten und steuern zu können. Eine Steuerung von Personalressourcen erfolgt derzeit dezentral und uneinheitlich mit verschiedenen Werkzeugen, wie z.B. Exceltabellen oder MS Project. Für PL ist es dadurch äußerst schwierig, die Projekte zu steuern und der Geschäftsführung liegen lückenhafte bis gar keine Informationen über die Projekte vor. Laufende und abgeschlossene Projekte sowie die Auslastung der Mitarbeiter kön-

nen aufgrund fehlender Informationen hinsichtlich ihrer Wirtschaftlichkeit nicht ausgewertet werden.

5.2 Anforderungen, Zielsetzung und Nutzen

Betrachtet man die Ausgangssituation aus dem Blickwinkel der Anforderungen an das PC, so ergeben sich folgende Anforderungen:

- Abgrenzung auf Kundenprojekte,
- Abgrenzung der Arbeitsmittel auf Personenressourcen,
- Fokussierung des PC-Ansatzes auf die Analyse und Steuerung der Kosten und Personenressourcen,
- einfache Werkzeuge zur Analyse und Bewertung der Abweichungen vom Plan für Projektleiter und Geschäftsführung,
- Festlegung eines systematischen Prozesses für die unternehmensweite Projektsteuerung,
- Transparenz hinsichtlich der Personenressourcenauslastung.

Hierbei wurde entschieden, das PC über mehrere Projektstufen Schritt für Schritt aufzubauen und sich mit einem einfachen Controllingansatz im ersten Schritt auf die kritischsten Anforderungen zu fokussieren.

Die Zielsetzung ist, die Projekte effizient steuern zu können um somit die Rentabilität der Projekte zu erhöhen. Die Kundenzufriedenheit und die Rentabilität soll durch frühzeitige Identifizierung von Kostenabweichungen und durch das rechtzeitige Einleiten von Maßnahmen gesteigert werden. Außerdem soll die Rentabilität durch die eindeutige Abgrenzung der Projektaufgaben und der häufig damit verbundenen Nachberechnungen von zusätzlichen Anforderungen gesteigert werden. Die Gesamrentabilität des Unternehmens soll durch die Transparenz hinsichtlich der Ressourcenauslastung in Projekten gesteigert werden.

5.3 Lösungsansatz

Als Lösungsansatz wurden Elemente aus der EVA verwendet, um mit den Größen wie AC, PV oder EV die Leistungsabweichungen frühzeitig zu identifizieren und Transparenz hinsichtlich der Ressourcenauslastung zu erhalten. In den folgenden

Kapiteln werden kurz die zentralen organisatorischen und technischen Vorbereitungen für die Einführung eines PCs zusammengefasst. Anschließend werden die Kernelemente des PC-Konzepts vorgestellt.

5.3.1 Organisatorische Vorbereitungen

Zuerst mussten die notwendigen Voraussetzungen der Implementierung für das PC geschaffen werden. Dazu wurde beispielsweise im Bereich Finanzen die Stelle des Projektcontrollers geschaffen, welcher für die systematische Steuerung und Auswertung aller externen Projekte verantwortlich ist. Er erbringt sowohl für die Geschäftsführung als auch für die PL einen Service, in dem er die PL bei der Datenaufbereitung unterstützt und der Geschäftsführung zur Unternehmensteuerung die richtigen Daten zur richtigen Zeit präsentiert. Ein Projekt wird als solches definiert und im ERP-System angelegt, wenn ein Kundenauftrag mindestens zehn Projektstage (PT) Dienstleistungen enthält. Für den kompletten projektbezogenen Vertriebs- und Verkaufsprozess wurden alle notwendigen Akteure, wie z.B. der Projektcontroller, Projektleiter, Projektmitarbeiter (PMA), die Auftragsabwicklung oder der Sales Support mit ihren Aufgaben identifiziert und dokumentiert. Die Akteure wurden auf die neuen Anforderungen vorbereitet, in dem sie auf die neuen Prozesse und Aufgaben hin geschult wurden. Im Vertriebsprozess sind ebenfalls Anpassungen vorgenommen. Zu den Veränderungen gehört beispielsweise, dass alle Angebote für Kundenprojekte in Anlehnung an den Projektstrukturplan (PSP), inklusive Aufwände und Kosten, erstellt werden müssen. Dadurch bildet die Beauftragung durch den Kunden die Grundlage für die geplanten Kosten und definiert den Projektumfang mit den erforderlichen APen für die Projektbeteiligten. Neue Anforderungen im Projektverlauf müssen im Rahmen eines Change Requests abgewickelt werden.

Zur Ermittlung der Rentabilität der Projekte und der Ressourcen wurden für die Mitarbeiter interne Verrechnungssätze auf Stundenbasis hinterlegt. Dazu werden nicht die tatsächlichen Kosten, sondern die in der Abhängigkeit der Rolle gemäß des Laufbahnmodells für PL und Experten verwendet. So werden beispielsweise für Junior und Senior PL jeweils ein Verrechnungssatz hinterlegt, wobei jede Kompetenzstufe einen eigenen verwendet.

AP- Nr	Gesamtbudget (BAC)	Plankosten (PV)		Istkosten (AC)		Fertigstellungsgrad		Arbeitswert (AW)		Restbudget	
		PT	in €	PT	in €	%	PT	PT	in €	PT	in €
	Festlegung durch PSP	Festlegung aus Beauftragung vom Kunden		Festlegung aus den von den Mitarbeiter erfassten Tätigkeiten		Ermittlung über Schätzverfahren durch Projektleiter		Gebuchter Arbeitswert		Ermittlung: PV - AW	

Tab. 2: Ermittlung des Earned Values (PT = Projektstage)

Projekt	Status	Gesamtbudget (BAC)		FG Gesamt	Plankosten kum. (PV)		Istkosten kum. (AC)		Arbeitswert kum. (EV)		FG akt. AP	CV (EV-AC)	CPI (EV/AC)	Restbudget	
		in PT	in €	in %	PT	in €	PT	in €	PT	in €	in %	in €	Index	in €	in PT
A	in Arbeit	15	15.000 €	53%	10	10.000 €	7	7.000 €	8	8.000 €	80%	1.000 €	1,14	7.000 €	7
B	in Arbeit	20	12.000 €	60%	12	7.200 €	14	8.400 €	12	7.200 €	100%	-1.200 €	0,86	4.800 €	8
C	in Arbeit	18	18.000 €	83%	15	15.000 €	14	14.000 €	15	15.000 €	100%	1.000 €	1,07	3.000 €	3
D	abgeschl.	120	120.000 €	100%	120	120.000 €	140	140.000 €	120	120.000 €	100%	-20.000 €	0,86	0 €	-
E	in Arbeit	50	50.000 €	80%	40	40.000 €	40	40.000 €	40	40.000 €	100%	0 €	1,00	10.000 €	10
Gesamt		223	215.000 €	88%	197	192.200 €	215	209.400 €	195	190.200 €		-19.200 €	0,91	24.800 €	28

Tab. 3: Projektcontrolling auf Basis der Earned Value Analyse auf Multiprojektebene

5.3.2 Technische Vorbereitungen

In dem exemplarischen Beispiel des IT-Systemhauses wurde das ERP-System hinsichtlich der Anforderungen an die EVA angepasst und alle notwendigen Systemeinstellungen vorgenommen. Zusätzlich wurde ein Werkzeug zur Erfassung der Tätigkeiten eingeführt, wodurch die Mitarbeiter in den entsprechenden Bereichen alle Tätigkeiten von besuchten Schulungen bis hin zum Kundenprojekt dokumentieren. Dadurch werden die Leistungen bzw. die Ist-Aufwände für die Projektsteuerung vollständig erfasst.

5.3.3 Projektsteuerung durch den Projektleiter

Während der Projektdurchführung muss der PL regelmäßig die Fertigstellungsgrade seiner AP aktualisieren bzw. sie bewerten. Für die Projektsteuerung durch den PL bilden die Plankosten, das Gesamtbudget, die Istkosten und der Arbeitswert die Basisgrößen für die EVA. Zusätzlich wird das Restbudget, also der Teil der Plankosten, die noch nicht verbraucht werden, angezeigt.

In Tabelle 2 sind die zum Stichtag bereits vorhandenen Größen (PV und AC) mit dunklem Hintergrund dargestellt. Dagegen wird der Arbeitswert (EV) ermittelt in dem der PL den Fertigstellungsgrad schätzt. Die Aufgaben des PLs sind, sicherzustellen, dass vor Projektbeginn die Planwerte korrekt kalkuliert werden und während der Projektdurchführung zum einen die PMA ihre Leistungen auf die Projekte erfassen und zum anderen die AP hinsichtlich ihres Fertigstellungsgrades bewerten. Die Schätzung erfolgt nach der subjektiven Schätzung, in dem die PL in Absprache mit den PMA ermitteln, wie viel Budget in Projekttagen bereits aufgewendet wurden.

Die nähere Betrachtung der Kennzahlen, wie dem SPI, die mit dem PV gebildet werden, können in diesem Ansatz vernachlässigt werden, da, wie bereits erwähnt, der PV mit einem Fertigstellungsgrad von 100 Prozent auf AP-Ebene dem EV entspricht. Änderungen fließen nur über ein Change Request Verfahren in das Projekt ein. In der Praxis werden Plankosten häufig in einer frühen Phase des Projektes geschätzt. In späteren Detailplanungen kann es zu Anpassungen der Plankosten kommen, wenn beispielsweise komplexere Anforderungen oder auch grö-

ßere Abhängigkeiten identifiziert werden. Aber auch Probleme in Projekten wie Verzögerungen, z. B. durch den Austausch von Mitarbeitern, können zu Anpassungen der Plankosten führen.

5.3.4 Steuerung durch den Projektcontroller

Die Analyse des Projektcontrollers erfolgt nach dem Top-Down-Prinzip beginnend auf der Multiprojekte- bis hin zur Ressourcenebene. Insgesamt werden folgende drei Ebenen betrachtet:

1. Multiprojekt
2. Projekt
3. Ressourcen

Auf Multiprojektebene werden nicht die einzelnen AP, sondern das gesamte Projekt mit seinen kumulierten Größen zum Stichtag betrachtet. Um ein zeitnahes konsolidiertes Berichtswesen zu ermöglichen, wurden die Berichtswege vom PMA bis zur Geschäftsführung definiert. Neben den bekannten Größen aus Tabelle 2 wurde diese Ansicht um die Kennzahlen CV und CPI (siehe Tabelle 1) erweitert.

Die Tabelle 3 demonstriert an Beispielen den Einsatz der EVA auf Multiprojektebene. Projekt A ist ein laufendes Projekt (Status: in Bearbeitung) bei dem zum Stichtag die kumulierten AP in der Summe noch nicht vollständig abgeschlossen sind. Zum betrachteten Stichtag deuten die Kennzahlen in Form der positiven CV und dem CPI über 1 darauf hin, dass sich das Projekt unterhalb des bis dahin geplanten Budgets befindet. Eine eindeutige Aussage zum Projektstatus kann erst getroffen werden, wenn das AP abgeschlossen ist. Bis zum Abschluss des aktuellen APs müssen noch 20 Prozent und für den Abschluss des gesamten Projekt noch 47 Prozent der geplanten Arbeit umgesetzt werden. Bei vollständig abgeschlossenen APen können grundsätzlich drei Szenarien eintreten. Entweder entspricht der Arbeitswert den Istkosten ($EV = AC$) oder der Arbeitswert ist größer bzw. kleiner als die Istkosten ($EV > AC$ bzw. $EV < AC$).

In Projekt B, C, D und E sind alle zum Stichtag geplanten AP vollständig umgesetzt. Jedoch hat Projekt B das Budget in Höhe von 1.200 Euro überschritten, was dem Fall $EV > AC$ entspricht. Hier müssen die Gründe für die Abweichungen analysiert werden und gegebenenfalls Maßnahmen eingeleitet werden. Für

die restliche Umsetzung der 40 Prozent des Gesamtprojektes stehen dem PL noch 8 PT bzw. 4.800 Euro zur Verfügung. In Projekt C dagegen wurden anstelle der geplanten 15 PT nur 14 PT benötigt, was dem Fall $EV < AC$ entspricht. Aufgrund des positiven Projektverlaufs sind an dieser Stelle keine weiteren Analysen auf AP-Ebene notwendig. In Projekt E wird der Fall in dem $EV = AC$ dargestellt. Dies spiegelt sich auch in der Kennzahl CV mit einem Wert von 0 oder in der Kennzahl CPI mit einem Wert von 1 wider. Dadurch, dass der Aufwand der PMA den geplanten Kosten entspricht, müssen an dieser Stelle ebenfalls keine weiteren Analysen auf AP durchgeführt werden.

In Projekt D sind die Kosten ebenfalls, wie in Projekt B, höher als geplant. Dieses Beispiel soll noch einmal verdeutlichen, weshalb die Kennzahl CPI notwendig ist. Während Projekt B das Budget um 1.200 Euro und Projekt C um 20.000 Euro überschritten hat, zeigt die Kennzahl CPI mit einem Wert von 0,86 für beide Projekte an, dass diese eine identische Budgetüberschreitung von 14 Prozent haben. Dies zeigt, dass, obwohl die Kostenabweichungen in Beträgen sehr unterschiedlich sind, das Ausmaß der Abweichungen im Bezug auf die Istkosten identisch sein kann, was die Bedeutung dieser Kennzahl unterstreicht.

Mit Hilfe dieser Kennzahlen werden also Instrumente zur Verfügung gestellt, um während der Projektdurchführung frühzeitig Fehlentwicklungen identifizieren und bei Bedarf zu beseitigen, was zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und auch zur Sicherung der Rentabilität der Projekte beiträgt.

Werden Projekte mit Abweichungen, wie beispielsweise in Projekt B, identifiziert, muss eine Abweichungsanalyse auf der AP-Ebene im Projekt erfolgen.

Das grundsätzliche Vorgehen bei der Abweichungsanalyse besteht aus drei Schritten:

- Ausmaß der Abweichungen ermitteln,
- Ursachen für die Abweichungen ermitteln,
- Entwickeln von Maßnahmen.

Die Basis für die Abweichungsanalyse zum definierten Stichtag besteht darin, dass der PL die Arbeitswerte für die einzelnen AP ermittelt bzw. aktualisiert. Anschließend werden die Abweichungen im Projekt ermittelt. Das folgende Beispiel zeigt, wie der Projektcontroller mit wenigen Kennzahlen Abweichungen im Projekt ermitteln kann.

Die Spalten der Tabelle 4 entsprechen denen der Analyse auf Multiprojektebene. Der Unterschied besteht darin, dass in dieser Ansicht die Werte auf AP-Ebene betrachtet werden, und die kumulierten Werte in der letzten Zeile in die Multiprojektebene übertragen werden.

Nach der Ermittlung der Abweichungen werden im nächsten Schritt die Ursachen analysiert. Als erstes sollte grundsätzlich sichergestellt werden, dass die Plan- und Istdaten korrekt sind, denn Fehler oder Ungenauigkeiten führen zwangsläufig zu Kostenabweichungen. Bei den Plandaten muss geprüft werden, ob die im Projekt beinhalteten AP auch in diesem Umfang beauftragt wurden und inwiefern Change Requests vorliegen. Auch bei den Istdaten kommt es bei der Kostenzuordnung häufiger zu Falschbuchungen, weshalb diese Daten regelmäßig geprüft werden müssen. Die Kostenüberschreitungen im Projekt, wie z.B. in AP-Nr. 2 aus Tab. 4 dargestellt, treten dann ein, wenn sich beispielsweise die Ressourcen verteuern oder zusätzliche Ressourcen eingesetzt werden müssen. Die Hinzunahme von Ressourcen um wichtige Termine zu halten oder der Austausch von Mitarbeitern durch interne oder externe Ressourcen aufgrund von Krankheit, sind praktische Beispiele einer Kostenerhöhung (Niklas 2011b, S. 6 ff.). Kostenüberschreitungen können auch durch falsche Planung vom PL oder durch fehlende Qualifikation der Mitarbeiter entstehen.

Sind die Ursachen für den unerwünschten Kostentrend herausgearbeitet, kann darauf aufbauend über notwendige Maßnahmen entschieden werden um die Kostenentwicklung schnell wieder unter Kontrolle zu bringen oder um gegebenenfalls mit dem Kunden nachzuverhandeln.

AP- Nr	Plankosten (PV)		Istkosten (AC)		Arbeitswert (EV)		Fertigstellungs grad		CV (EV-AC)	CPI (EV/AC)	Restbudget	
	PT	in €	PT	in €	PT	in €	in %	in PT	in €		in €	in PT
1	10	6.000 €	10	6.000 €	10	6.000 €	100%	10	0,00 €	1,00	0 €	-
2	2	1.200 €	4	2.400 €	2	1.200 €	100%	2	-1.200 €	0,50	0 €	-
3	5	3.000 €										
4	3	1.800 €										
Gesamt (kum.)	20	12.000 €	14	8.400 €	12	7.200 €	60%	12	- 1.200 €	0,86	0 €	-

Tab. 4: Projektcontrolling auf Basis der Earned Value Analyse – Projektebene

Im nächsten Schritt bilden die erfassten Tätigkeiten die Grundlage zur Ermittlung des Auslastungsgrades der Ressourcen. Hierbei werden die Istkosten in Arbeitsstunden ins Verhältnis zur Nettoarbeitszeit (Monatswerte) gesetzt. Dabei bildet die Nettoarbeitszeit, welche die Gesamtanzahl aller für das Kalenderjahr zur Verfügung stehende Arbeitstage abzüglich Urlaub, durchschnittlichen Krankheitstagen, Fortbildungen usw. darstellt, die möglichen Leistungen, während die erfassten Arbeitsaufwände (Istkosten) die tatsächlich genutzten Leistungen berücksichtigt. Die Auswertung erfolgt auf Ebene der Kostenstellen und Abteilungen und betrachtet als Zeitrahmen z.B. Monatswerte. Zielgröße für den Auslastungsgrad ist 100 Prozent. Werte von unter 100 Prozent weisen auf mangelnde Auslastungen und Werte von 100 Prozent auf Überbelastungen hin. Allgemeines Ziel ist es, die Mitarbeiter optimal einzusetzen und dadurch die Ressourcenauslastung zu erhöhen.

6. Fazit und Ausblick

Ziel der Ausführungen war es, einen Einblick in die Einführung von PC mit Hilfe eines Beispiels zu verdeutlichen. Am Beispiel des IT-Systemhauses wird gezeigt, dass bereits mit wenigen Kennzahlen der Leistungsfortschritt in Projekten ermittelt werden kann, um dieses aus Kostensicht effizient zu steuern. Die Kennzahlen stammen aus der EVA, die zur Projektsteuerung von der Multiprojekt- bis zur Ressourcenebene eingesetzt werden können. Sie schaffen Transparenz hinsichtlich der Kostenentwicklung zu festgelegten Stichtagen und hinsichtlich der Ressourcenauslastung. Dadurch, dass diese Kennzahlen bereits während der Projektdurchführung ermittelt werden, helfen sie Fehlentwicklungen in Projekten frühzeitig zu identifizieren um durch entsprechendes Gegensteuern den Projekterfolg, aber auch die Rentabilität des Projektes zu sichern. Außerdem werden die Kennzahlen zur Analyse der Ressourcenauslastung verwendet um Ineffizienzen aufzudecken.

Bezogen auf die Zukunft könnten zum einen weitere Kennzahlen der EVA und zum anderen weitere Faktoren, wie Termine mit Instrumenten, wie der Meilensteintrendanalyse, eingeführt bzw. berücksichtigt werden um kontinuierlich die Leistungsfähigkeit des PCs zu steigern.

LITERATUR

Burghardt, M. (2002): Projektmanagement, Leitfaden für die Planung, Überwachung und Steuerung von Entwicklungsprojekten, 6. Aufl., Erlangen.

Demleitner, K. (2009): Projekt-Controlling: Die kaufmännische Sicht der Projekte, 2. Aufl., Renningen.

Fiedler, R. (2003): Controlling von Projekten, Wiesbaden.

Kuster, J., Huber, E., Lippmann, R., Schmid, A., Schneider, E., Witisch, U., Wüst, R. (2006): Handbuch Projektmanagement, Berlin.

Niklas, C. (2011a): Kostencontrolling im Projekt, Teil 1: Systematik und Durchführung, in: Projektmagazin, 07/2011, https://www.projektmagazin.de/artikel/kostencontrolling-im-projekt-teil-1_913141, Abruf 15.05.2015.

Niklas, C. (2011b): Kostencontrolling im Projekt, Teil 2: Analyse von Abweichungen, Projektmagazin, 07/2011, https://www.projektmagazin.de/artikel/kostencontrolling-im-projekt-teil-2_913651, Abruf 15.05.2015.

Noe, M. (2013): Mit Controlling zum Projekterfolg, Partnerschaftliche Strategien für Controller und Manager, Wiesbaden.

Peterjohann, H. (2013a): Projektmanagement – Earned Value Management, http://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-earned-value-analysis.pdf, Abruf 15.05.2015.

Peterjohann, H. (2013b): Projektmanagement – Controlling, http://www.peterjohann-consulting.de/_pdf/peco-pm-controlling.pdf, Abruf 15.05.2015.

Spitzzok von Brisinski, N. (2012): Pragmatisches IT Controlling von Softwareprojekten, in: Lang, M., Kammerer, S., Amber, M. (Hrsg.): Perfektes IT-Projektmanagement, Düsseldorf, S. 324–343.

Wanner, R. (2013): Earned Value Management, Leipzig.

FLEXIBILITÄT BEI DER KAPITALANLAGE - DER (HOHE) PREIS IST DER VERZICHT AUF RENDITE

Thomas Werner



Diplom-Wirtschaftsjurist Thomas Werner ist im Produktmanagement einer internationalen Bank tätig. Daneben unterrichtet er regelmäßig an verschiedenen akademischen Bildungseinrichtungen und hält Fachvorträge zu allgemeinen und speziellen wirtschaftlichen Themen. Zudem veröffentlichte er zahlreiche Fachbeiträge zur Konzeption und zu Qualitätsmerkmalen von unternehmerischen Beteiligungen, alternativen Investments, Risikoabsicherung und verschiedenen Asset-Klassen. Thomas Werner ist unter anderem Autor der Bücher „Der Graue Kapitalmarkt, Chancen und Risiken“ sowie „Ökologische Investments“. E-Mail: mail@werner-thomas.de

1. Eröffnung

Die globalen Märkte wurden seit Anfang 2015 von einer Flut von Ereignissen überrollt. Der Ölpreis und der Euro gaben nach, europäische Länder offenbarten finanzielle Schwierigkeiten und die Abkopplung des Schweizer Franken vom Euro wurde vollzogen. Niedrige bis negative Zinsen auf Geldeinlagen unterhalb der Inflationsrate lassen Ersparnisse real schrumpfen. Dazu ein Novum: Wer Geld bei einer Bank anlegt, muss Gebühren und Zinsen zahlen, anstatt Zinsen zu vereinnahmen. Die Zinssätze sinken in den negativen Bereich und für die Zentralbanken ist es schwierig, durch die Schaffung von entsprechenden Bedingungen nominales Wachstum anzuregen. Die daraus resultierende Flucht der Anleger in Aktien und Immobilien geht mit dem zunehmenden Risiko von Blasenbildungen einher. Nicht zuletzt warnte die Bundesbank bereits im Jahr 2013, die Preise für Wohnimmobilien seien vielerorts „fundamental nicht mehr zu rechtfertigen“ ... „überschießende Erwartungen und Spekulationsmotive“ (Deutsche Bundesbank 2013, S. 13) sind im Spiel. Investoren sehen sich vor der Herausforderung, geeignete risikoarme Anlagealternativen, die diesen Entwicklungen entgegenwirken können, zu erkennen. Zu den Investoren, die diesem Dilemma ausgesetzt sind, gehören nicht nur Privatinvestoren, sondern zunehmend auch institutionelle Investoren wie

Unternehmen, Versicherungen und auch Stiftungen, die in dem aktuellen Umfeld Renditevorgaben nicht mehr erfüllen können.

2. Problemaufriss

Gemäß einer Anlegerstudie 2015 der Gothaer Asset Management AG hat das Sicherheitsbedürfnis der Anleger abgenommen. Statt 57 Prozent der Anleger im Jahr 2014 räumen aktuell noch 43 Prozent der Sicherheit absolute Priorität bei der Geldanlage ein. Auch die Rendite spielt lediglich für sieben Prozent der Befragten eine wichtige Rolle. Gestiegen ist vor allem der Wunsch, die Geldanlage flexibel gestalten zu können. Dies wünschen sich 36 Prozent der Befragten, im Januar waren es nur rund 24 Prozent (vgl. Gothaer Asset Management AG 2015, S. 1 f.).

Zahlreiche Investoren haben in den letzten Jahren die Erfahrung gemacht, dass die persönliche oder extern betriebene Einstufung als „sicher“ relativ ist. Dieser Einstufung unterlagen bislang Festgeldanlagen und langfristige Termingeldanlagen. Tatsächlich brachten auch Investments, die gemeinhin mit diesem Adjektiv gekennzeichnet wurden, nur geringen Ertrag und wandelten den Sicherheitsanspruch in teils unkalkulierbare Gefahren und Unwägbarkeiten im Depot (siehe Abbildung 1). Dazu kommen Verluste bei der Kaufkraft durch das Abschmelzen der Gewinne durch inflationsbedingte Effekte, so dass aus der einstigen sicherheitsorientierten Festgeldanlage die Minderung des eingesetzten Kapitals wurde.

Anlagebetrag	100.000 EUR	100.000 EUR	100.000 EUR
Zinssatz	1,00 %	0,50 %	0,05 %
Planungszeitraum	5 Jahre	5 Jahre	5 Jahre
Kumulierter Zinsertrag bei Planungsende*	5.000 EUR	2.500 EUR	250 EUR
Abzgl. Inflation**	1,30 %	1,50 %	1,80 %
	6.500 EUR	7.500 EUR	9.000 EUR
Kaufkraft nach Planungszeitraum und Abzug der Inflation	98.500 EUR	95.000 EUR	91.250 EUR
Kaufkraftverlust	1.500 EUR	5.000 EUR	8.750 EUR
* Abgeltungssteuer, Solidaritätszuschlag und Kirchensteuer wurden nicht berücksichtigt			
** Beispielhaft unterstellte Inflationsrate			

Abb. 1: Aktuelles festverzinsliches Anlageuniversum unter Berücksichtigung von Inflationseffekten und dem dadurch bedingten Kaufkraftverlust (stark vereinfachte Darstellung)

3. Ausgangssituation

Nachdem die EZB die Leitzinsen bereits im November 2014 auf 0,05 Prozent gesenkt und damit die Möglichkeiten der konventionellen Geldpolitik erschöpft hatte, beschloss sie im Januar 2015 ein Ankaufprogramm für Anleihen. Es sind alte Gewohnheiten, durch welche geldbeeinflussende Institutionen wie Zentralbanken, eine Geldpolitik dann lockern wenn das Wirtschaftswachstum an Dynamik verliert. Dies hat die Kapitalmärkte in eine regelrechte Euphorie versetzt. Vermögenswerte, die vom derzeitigen Liquiditätsüberschuss profitieren, ändern sich teilweise verhältnismäßig schnell. Ein richtiges Timing ist auch aktuell kaum möglich, so dass lediglich eine sinnvolle Diversifikation eine gute Vorgehensweise darstellen kann.

Private wie institutionelle Investoren sehen sich aktuell mit den folgenden Problemstellungen konfrontiert:

- die verfügbare Liquidität ist größer als das Spektrum der Anlagemöglichkeiten,
- Liquiditätsüberschuss lässt Kurse in vorhandenen Investitionen steigen, Investitionskurse können sich aber nicht unendlich vom Wachstum der Weltwirtschaft lösen,
- kurzfristige Vermögensinvestitionen stehen im Vordergrund,
- mangelnde Zunahme der Neuinvestitionen geht mit einer Phase von niedrigen Zinsen einher.

4. Flexibilität als die neue Sicherheit

Die Flexibilität, in eine derzeit noch nicht ermittelte Anlage oder in Konsum investieren zu können, ist in den Vordergrund getreten. Schließlich könnte sich die Marktlage schon bald ändern und die Guthabenverzinsungen steigen lassen. Viele Anleger entscheiden sich in ihrem Streben nach einer flexiblen Geldanlage jedoch für die falsche Option: Sie lassen ihr Geld im Vertrauen auf die zukünftige lukrative Anlagemöglichkeit – zumeist zinsfrei – auf einem Girokonto liegen. Diese Flexibilität geht zu Lasten der Ertragsziele für die aktuelle Lebensplanung sowie einer finanziellen Absicherung im Alter. Bereits im Jahr 1936 näherten Keynes und Hicks sich der so genannten Liquiditätsfalle. Ein Zustand, in dem Investoren ihr Geld nicht investieren, ohne dass dieses Verhalten durch Zentralbanken oder ähnliche Institutionen regulierbar wäre.

5. Strategischer Ansatz: Taktische Vermögensallokation

Die moderne Portfoliotheorie stellt die Streuung verschiedener Anlageklassen als Mittel zur Risikoreduzierung in den Vordergrund. Dabei erfolgt keine Definition, welche Anlageklassen zur Investition genutzt werden sollen. Derzeit ist erkennbar, dass die Streuung über traditionelle Anlageklassen allein nur noch in einem geringen Maß zur Risikoreduzierung beitragen kann.

Erst unter Einbeziehung von Investments wie strukturierte Risikoabsicherungsmechanismen, Private Equity, Hedge Funds oder innovative Anlagevehikel kann eine ausreichende Risikoreduzierung unter Optimierung der Rendite erfolgen.

6. Produktseitiger Ansatz

Die gegenwärtige Finanz- und Kapitalmarktkrise wurde zur Bewährungsprobe für Investitionen wie CLOs Collateralized Loan Obligations, Private Equity und Hedge Funds, denn im Gegensatz zu klassischen Anlageformen fehlte das Wissen, um die Qualität und Werthaltigkeit dieser Instrumente in Krisenzeiten richtig zu bewerten. Bei der Analyse von innovativen Anlageformen ist festzustellen, dass es nicht immer durchgängige Zeitreihen handelbarer Preise gibt.

Grundsätzlich bieten die innovativen Anlagealternativen zahlreiche Vorteile:

- **Erweitertes Spektrum der Investitionsmöglichkeiten**
Privatmärkte abseits der traditionellen Investitionsmärkte ermöglichen Engagements in privaten Unternehmen und Vermögenswerten sowie Anlagethemen und -strategien, die nicht über traditionelle und liquide Wertpapiere zugänglich sind.
- **Differenzierte Renditeimplikation**
Aufgrund des erweiterten Spektrums sowie der zusätzlichen Strategien und finanzwirtschaftlichen Hebel, mit denen die Investitionen generiert werden können, ist die Korrelation zu traditionellen Anlagen potenziell niedriger.
- **Aktives Management**
Dieses reagiert aktiv auf strategische und operative Änderungen des Umfelds und unterscheidet sich in der Vorgehensweise damit von so genannten Long-only-Managern.
- **Informationsasymmetrie**
Die vergleichsweise lange Laufzeit ermöglicht es, von eventuellen Fehlbewertungen von Vermögenswerten zu profitieren, die aus einer vorübergehenden Unsicherheit resultieren. Dadurch lassen sich innerhalb längerer Zeithorizonte überdurchschnittliche Renditen erzielen.

7. Loans, Leveraged Loans, CLO Collateralized Loan Obligations

Als Loans werden private Finanzierungsvereinbarungen zwischen Kreditgebern und -nehmern und damit keine öffentlich gehandelten Wertpapiere bezeichnet. Es handelt sich um Anlageinstrumente mit einem variablen Zinssatz und vergleichsweise kurzer Laufzeit. Loans nehmen innerhalb der Kapitalstruktur eines Unternehmens, einen hohen und oft erstrangigen Platz ein. Bei einer Umschuldung oder einem Verzug werden diese in der Regel vor anderen Ansprüchen bedient, so dass die Insolvenzquoten im Allgemeinen höher sind. Ihr Coupon bzw.

Zinszahlung enthält einen nominalen Risikoaufschlag (Spread) gegenüber einem Zinsindex wie EURIBOR oder LIBOR. Im Unterschied zu beispielsweise High-Yield Bonds sind mit Loans normalerweise Vereinbarungen verbunden, wie die monatliche Einsicht in die entsprechenden Buchungsunterlagen, Performancekennziffern wie der maximale Verschuldungsgrad und die regelmäßig zu überprüfende Mindestdeckung, die bei Nichteinhalten zu einer höheren zu zahlenden Risikoprämie führen können. Der Investor hat ein hohes Mitspracherecht und eine starke Position im Falle der Insolvenz.

Leveraged Loans bzw. Senior Loans sind vorrangige Kredite, die von Kreditgebern, zumeist Banken, an Unternehmen vergeben werden, deren Rating unterhalb von Investment-Grade liegt. Nachdem sie emittiert wurden, werden sie von Banken syndiziert und an Kollektive wie institutionelle Anlageverwalter und Investmentfonds veräußert. Leveraged Loans sind für Investoren mit einer hohen Risikobereitschaft geeignet, um eine vergleichsweise hohe Rendite zu erzielen oder als Ergänzung bzw. Alternative zu High-Yield-Bonds. Die Einbringung von Loans in Fonds kann aufgrund der diversifizierten Zusammensetzung neben erstrangig besicherten Loans auch zweitrangig besicherte Loans oder Mezzanine Loans enthalten. Diese Unterschiede in der Zusammensetzung können einen deutlichen Einfluss auf die Performance entfalten.

7.1 Historische Einordnung

In einem vollkommenen Kapitalmarkt wären Forderungsverbriefungen irrelevant. Die Gestaltung von Forderungsverbriefungen lässt sich daher nur verstehen, wenn die relevanten Marktunvollkommenheiten in Betracht gezogen werden. Hierzu gehören Effekte von Informationsasymmetrien, Transaktions- und Managementkosten, Insolvenzkosten, Kosten der Unterlegung von Risiken mit Eigenkapital und andere regulatorische Kosten (vgl. Franke/Weber 2007, S. 1 ff.).

Der Begriff Securitisation, Verbriefung, wird für unterschiedliche Tatbestände verwendet (vgl. Bernet 1999, S. 396). Generell wird darunter die Umwandlung nicht handelbarer Vermögensgegenstände in handelbare Wertpapiere verstanden (vgl. Sengera 2002, S. 238). Der besondere Vorteil liegt darin, Unternehmenskredite in den Kapitalmarkt zu transferieren. Verbriefungen als eine spezielle Finanzierungstechnik, um illiquide Finanzaktiva in handelbare Kapitalmarktinstrumente umzuwandeln, hat sich mittlerweile zu einem festen Bestandteil der Finanzierungslandschaft entwickelt.

Die ersten Collateralized Loan Obligations, CLOs, wurden in den 1980er Jahren von US-Investmentbanken begeben. Darin wurden „leveraged loans“, Kredite an Unternehmen mit „Junk“-Status, hier schlechter als BBB eingestuft, verbrieft. Das durch die Übertragung des Ausfallrisikos freigesetzte Eigenkapital konnten Kreditinstitute nun für attraktiveres Neugeschäft einsetzen. Damit einher ging ein exponentielles Wachstum des

gesamten CLO-Marktes, der heute neben dem Markt für Residential Mortgage Backed Securities die zweitgrößte Klasse innerhalb der so genannten Asset Backed Securities, ABS, bildet (vgl. Heidorn/König 2003, S. 3 ff.).

7.2 Funktionsweise

Bei einer vollfinanzierten Struktur, englisch: fully funded, werden die Kreditrisiken eines Forderungspools durch einen Credit Default Swap, CDS, von einer Zweckgesellschaft beziehungsweise Special Purpose Vehicle in den Kapitalmarkt transferiert. Zur Finanzierung des Pools werden Wertpapiere, unterteilt in Risikoklassen (Tranchen), über den Kapitalmarkt verkauft. Zahlungsströme und Rückzahlungen erfolgen, in dem die risikolärmste Tranche zuerst und die risikoreichste Tranche zuletzt bedient wird, so genanntes Wasserfallprinzip (siehe Abbildung 2).

Im Rahmen einer vollfinanzierten Struktur wird ein Teil des Kreditrisikos an Dritte, beispielsweise wiederum Kreditinstitute, und ein weiterer Teil über CDS an eine Zweckgesellschaft, Special Purpose Vehicle, SPV, übertragen (Abbildung 3). Der Erlös der anschließenden Emission von Wertpapieren wird in einen Sicherheitenpool, englisch: Collateral Securities, investiert. Diese Wertpapiere werden bei Eintritt eines Credit Events, ein vorher definiertes Ereignis, veräußert. Tritt über die Laufzeit kein Credit Event, ein, erfolgt die Rückzahlung zum Nominalwert (vgl. Thamm 2009, S. 28 ff.).

CDOs selbst lassen sich in vielfältiger Weise kategorisieren und existieren in unterschiedlichsten Strukturvarianten. Eine Differenzierung ist aufgrund der Zusammensetzung des Referenzportfolios möglich. Dabei ist zwischen Unternehmensanleihen, so genannten Collateralized Bond Obligations, CBO, und Unternehmenskrediten, Collateralized Loan Obligations, CLO zu unterscheiden. Im Fall eines Referenzportfolios aus Hypothekarkrediten ist eine Abgrenzung als Mortgage Backed Securities gegeben (vgl. Tilke 2008, S. 6 ff.). Grundsätzlich handelt es sich dabei um ein Portfolio aus einer Vielzahl von Unternehmenskrediten, die mit einem Sub-Investment-Grade versehen sind. Dem gegenüber steht die Finanzierung der Kredite über den Kapitalmarkt, welche in Tranchen aufgeteilt ist. Eine Differenzierung der unterschiedlichen Arten ist nach der Herkunft der Mittel für die Bedienung der Anleihen zwischen Marktwert- und Cash-Flow-CLOs auch eine Unterscheidung nach der Intention der Emittenten in Arbitrage- und Balance-Sheet-CLOs gebräuchlich (vgl. Bund 2000, S. 196 ff.). Dem Grund nach handelt es sich um strukturierte Kreditarbitrageinstrumente, die aus gebündelten und verbrieften Loan-Pools bestehen und an Investoren veräußert werden.

Der Einsatz von CLN im Rahmen von synthetischen Verbriefungen ermöglicht einen fließenden Übergang zwischen Kreditderivaten und Verbriefungen, bei der die Rückzahlung einer Anleihe davon abhängt, ob ein definiertes Kreditereignis eintritt oder nicht.

Bei Eintritt eines Kreditereignisses wird an den Risikonehmer nur der um die Ausgleichszahlung verminderte Nominalbetrag zurückgezahlt (vgl. Rudolph/Hofmann/Schaber/Schäfer 2007, S. 178 ff.). Es erfolgt eine Saldierung, so genanntes Netting. Im Gegensatz zu einem Credit Default Swap leistet der Käufer bereits beim Kauf den Kaufpreis und erhält am Ende der Laufzeit die Tilgung zurück, wenn ein Kreditereignis nicht eingetreten ist. Der Käufer einer CLN trägt zusätzlich das Emittentenrisiko des Verkäufers. Dem gegenüber trägt bei einem CDS der Sicherungsnehmer das Emittentenrisiko des Sicherungsgebers (vgl. Rudolph et al. 2007, S. 81 ff.). Da eine CLN einen anleiheähnlichen Charakter aufweist, wird Privathaushalten oder Versicherungen somit eine einfache Teilnahme am Markt für Kreditderivate ermöglicht.

Beim Ausfall des Sicherungsgebers verbleibt trotz Abschluss eines CLO immer noch ein Teil des Risikos beim Sicherungsnehmer. Ein Ausschluss des Risikos kann nur erfolgen, wenn bereits beim Abschluss des CDO der Käufer des Ausfallschutzes den Gegenwert des größtmöglichen Verlustes erhält. Bei einer solchen Credit Linked Note wird ein Credit Default Swap, CDS, mit einer Schuldverschreibung verbunden.

7.2.1 Statische CLO

Diese Form ist eine so genannte ABS-Transaktion. Zentrum der Konzeption ist das Verhältnis zwischen dem so genannten Originator, in Form des Forderungsverkäufers, der Zweckgesellschaft in Form eines Special Purpose Vehicle, SPV und dem Investor (vgl. Notger 2001, S. 53).

Dabei überträgt ein Kreditinstitut als Originator ein Portfolio bestehend aus Kreditforderungen auf Basis einer Vielzahl einheitlicher Verträge und mit einer bilanzbefreienden Wirkung an die Zweckgesellschaft. Diese Übertragung erfolgt als so genannte True Sale an das gegründete SPV. Die Bonität inklusive der Risiken wird demnach von der Bonität des Kreditgebers getrennt (vgl. Henke 2001, S. 76 ff.). Im Anschluss emittiert die Zweckgesellschaft Wertpapiere in differenten Tranchen, deren Besicherung durch die Kreditforderungen erfolgt. Die Emission der unterschiedlichen Tranchen erfolgt nach dem Prinzip der Subordination. Rangniedrigere (Junior oder Equity) Tranchen fangen dabei Kreditverluste vor den ranghöheren (Mezzanine- und Senior-) Tranchen auf (siehe Abbildung 2).

Eine besondere Stellung im Rahmen einer solchen Transaktion nimmt die Rating Agentur ein. Ohne eine unabhängige Bewertung wäre der Verkauf der CLOs kaum möglich. Dabei wird die Kreditqualität der einzelnen Kredite, die Diversifikation des Portfolios, die Erfahrung und das Know-how des forderungsveräußernden Kreditinstitutes und die rechtliche Struktur der Emission untersucht und bewertet (vgl. Notger 2001, S. 59 ff.).

7.2.2 Synthetische CLO

Bei dieser Form wird die Kreditverbriefung mit Kreditderivaten verbunden und die Teilung zwischen Forderungen und Ausfallrisiken ermöglicht (vgl. Offermann 2001, S. 9 ff.). Kreditforderungen verbleiben beim ursprünglichen Originator, der kredit-

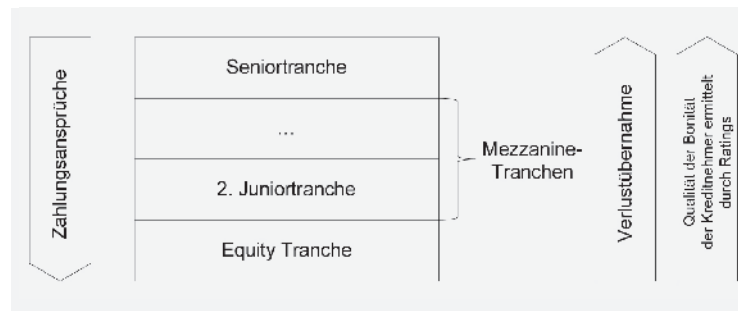


Abb. 2: Verteilung des Ausfallrisikos in Anlehnung an Wasserfall

gebenden Bank, und werden nicht durch einen True Sale veräußert. Lediglich das Ausfallrisiko wird an ein SPV übertragen, welches wiederum, analog der konventionellen Vorgehensweise Wertpapiere am Kapitalmarkt emittiert. Der Erlös der Emission dient als Sicherheit für die Ausfallzahlungen des SPV an die sicherungsnehmende Bank und die Investoren.

Die Vorteile, die ein Originator aus einer CLO-Transaktion (siehe Abbildung 3) erwirtschaften kann, umfassen

- die Verminderung der von ihm zu tragenden Ausfallrisiken,
- die damit einhergehende Reduzierung von ökonomischem/regulatorischem Eigenkapital,
- Spielraum für die Übernahme neuer Risiken,
- die Verminderung der durchschnittlichen Kapitalkosten,

sofern sich die Verbriefung als günstiges Refinanzierungsmittel darstellt. Die Kosten einer CLO-Transaktion umfassen

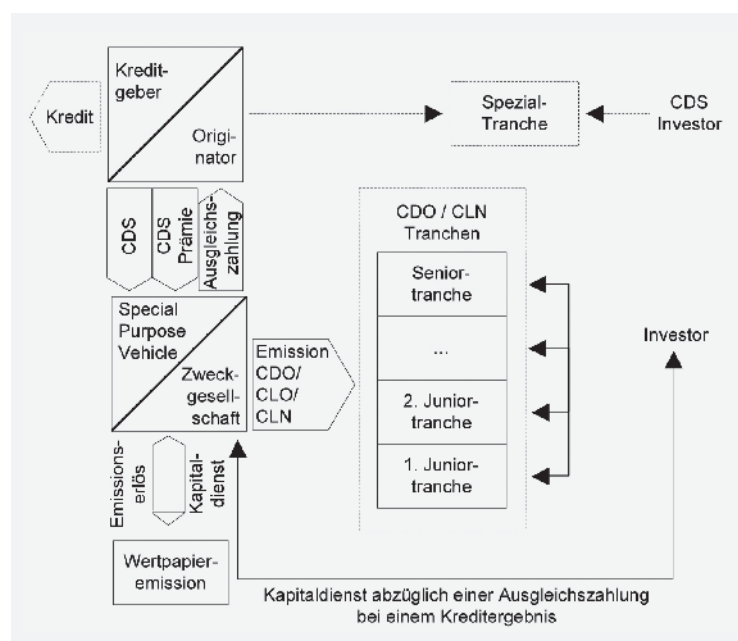


Abb. 3: Schematische Darstellung einer synthetischen CLO-Transaktion

- Kosten der Konzeption der Transaktion,
- Kosten des Managements der Transaktion,
- auf emittierte Tranchen zu zahlende Credit Spreads,
- Kosten aus der Übernahme der Erstverlustposition und anderer Credit Enhancements,
- Reputationskosten.

Credit Enhancements sind dabei alle Maßnahmen des Originators, die dazu dienen, die von den Käufern der Tranchen zu tragenden Kreditausfälle zu vermindern. Reputationskosten treten auf, wenn die Investoren, die die Tranchen kaufen, unerwartet hohe Ausfälle erleiden, diese dem Management des Originators anlasten und deshalb bei zukünftigen Anleiheemissionen desselben Originators höhere Credit Spreads verlangen (Franke/Weber 2007, S. 6 ff.).

7.3 Herleitung und Begründung der aktuellen Vorteilhaftigkeit

Kreditverbriefungen auf der Basis einer realistischen Bewertung und im Rahmen eines aktiven Kreditmanagements können einen nachhaltigen Mehrwert bei der Erfüllung der Verteilungsaufgabe von Kreditrisiken in einem globalen Kapitalmarkt liefern und zur Markteffizienz beitragen. Für die Investition in Leveraged Loans sprechen ihre vorrangige Stellung innerhalb der Kapitalstruktur eines Unternehmens, die hohen Wiedereinbringungsquoten, die variable Verzinsung, die vor einem möglichen Anstieg der Benchmarkzinsen schützen kann sowie die historisch niedrige Korrelation. Die daraus entstandene Nachfrage wurde durch das Wachstum der institutionellen Anlegerbasis gestützt, welche Abflüsse bei Privatanlegern ausglich.

Bei einer Annäherung der Risikoprämien von besicherten Unternehmenskrediten an solche unbesicherter Unternehmenskredite wie Anleihen liegt der Fokus aufgrund der Ausfallwahrscheinlichkeit sowie der erwarteten Erfolgsraten sicherlich auf den besicherten Krediten. Dazu kommt im aktuellen Niedrigzinsumfeld die Änderungswahrscheinlichkeit der Zinslandschaft zu Lasten der unbesicherten Unternehmenskredite.

Die Rendite für den Investor setzt sich aus dem risikofreien Zins, dem Credit Spread und einer vorhandenen Illiquiditätsprämie zusammen. Bei einer deutlichen Verschlechterung der Ausfallraten besicherter Kredite kann der immanente Risikopuffer vorschnell aufgezehrt sein. Dem Prinzip nach werden die höherrangigen Tranchen im Fall von Auszahlungen vor einer Equity Tranche bedient. Damit trägt die Equity-Tranche den ersten Verlust.

Eine besondere Stellung nimmt dabei die dynamische Kreditstruktur (siehe Abbildung 4) ein. Eine statische Kreditstruktur, in der die Tilgung einzelner Kredite sofort zur Tilgung der Finanzierung benutzt wird, ist ein so genanntes Beta Instrument. Der dynamischen Kreditstruktur unterliegt ein diversifiziertes Portfolio besicherter Kredite, welches von einem Management aus zumeist hoch spezialisierten Kreditsachverständigen bewirtschaftet wird. Diesem Management wird die Freiheit der Rein-

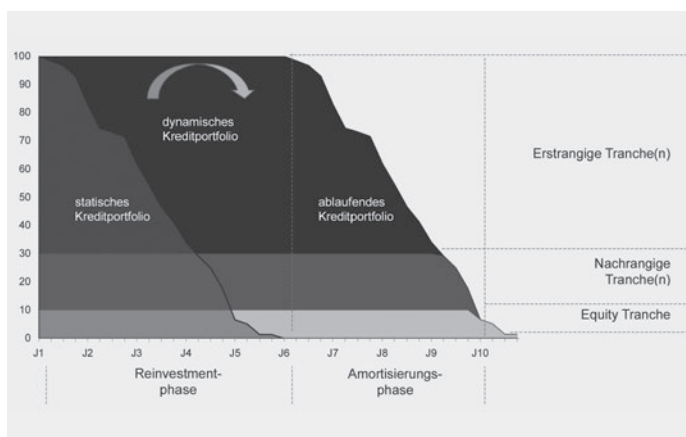


Abb. 4: Dynamische Kreditstruktur
Quelle: CIS Asset Management (Deutschland) GmbH 2015

vestition der Kapitalflüsse getilgter Kredite gegeben und damit eine Verlängerung der Duration des besicherten Kreditportfolios durch die Struktur erzielt. Die Finanzierung erfolgt ebenso durch eine Tranchierung und Hineingaben in den Kapitalmarkt.

Bei einer Entscheidung für die Investition in CLO-Tranchen gehen Investoren bewusst das Risiko der Illiquidität ein. Dieses Risiko wird einem Investor jedoch mit einem Renditeaufschlag vergütet. Investoren sind all diejenigen, die in Bezug auf den Credit Spread, der bei Auflegung der Tranchen festgelegt wird, eine relativ stabile Rendite suchen, langfristig investieren möchten und eine Diversifikation im Portfolio anstreben. Großbanken und Rückversicherer investieren in die Investment-Grade gerateten Tranchen, sofern Kreditsatzgeschäft benötigt wird. Zu den übrigen Investoren zählen Versicherer, Versorgungswerke, Pensionskassen und andere Altersversorger sowie Family Offices und Stiftungen. Traditionell sind Versicherer, Versorgungswerke und die betrieblichen Altersversorger sowie Family Offices und Stiftungen diejenigen Anleger, die in die niedriger gerateten Tranchen investieren. In diesem Falle ist die Anschubfinanzierung (Equity) relativ renditestark und transparent. Dadurch sind diese Strukturen interessant für Versicherer, Pensionskassen und alle anderen Marktteilnehmer, die Illiquidität bewusst hinnehmen können.

Da diese dynamischen Strukturen ein identisches Aussehen vorweisen, muss das Augenmerk zwingend auf die nachhaltige und insbesondere historische Qualität des Managements gerichtet werden (siehe Abbildung 5).

Basis dafür ist eine vergleichsweise lange Datenhistorie, deren Aufarbeitung eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe sein kann, und die Investoren regelmäßig auslagern.

Investoren stehen in Deutschland verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung einer Investition zur Verfügung. Die vergleichsweise einfachste Möglichkeit ist die Umsetzung innerhalb eines Spezialfonds, als Beimischung innerhalb eines neu definierten Sektors, der intern wie extern bewirtschaftet werden kann. Eine weitere Möglichkeit ist der Kauf eines auf diese Vermögenswerte spezialisierten Fonds. Es gibt z.B. bereits einen regulierten

Luxemburger Fonds für berufsständische steuerbefreite Versorgungswerke. Weitere Fonds für institutionelle Kunden, für Vermögensverwalter sowie für Privatkunden befinden sich in der Entwicklung (vgl. CIS Management 2015).

8. Produktseitiger Ansatz: Private Equity

Mit dem Begriff Private Equity können leistungs- sowie finanzwirtschaftliche Aspekte verbunden werden, da es sich sowohl um eine Investitions- als auch Finanzierungsart handelt. Die Verwendung des Begriffs „Private“ hebt dabei den privaten Charakter einer Ausstattung zumeist nicht börsennotierter Unternehmen mit Eigenkapital hervor sowie eine Ausstattung mit Managementleistungen (vgl. Söhner 2012, S. 27 ff.).

8.1 Historische Einordnung

Die Idee von Private Equity ist nicht neu. Bereits Christoph Kolumbus fand im spanischen Königshaus die benötigte finanzielle Unterstützung, ohne die seine Entdeckungsreise nach Indien nie hätte stattfinden können. Projekte wie die 1946 gegründete American Research and Development Corporation konnten die Erfolgsgeschichte fortführen. Auch wäre das bekannte Silicon Valley sicherlich nicht entstanden, wenn Arthur Rock den Investor Sherman Fairchild nicht für die Investition in die Entwicklung hätte begeistern können. Weiterhin investierte Arthur Rock in die Gründung damals noch unbekannter Unternehmen wie Intel Corporation oder Apple Computer (vgl. Natter 2003, S. 22 ff.). Selbst Pensionskassen konnten aufgrund der Regelung durch das US-Arbeitsministerium in Private Equity investieren, wodurch es zu einer deutlichen Zunahme dieser Investitionen in den USA kam (vgl. Brophy/Wadecki 2008).

Der Begriff Private Equity entstammt angelsächsischer Wirtschaftspraxis und wird, wie viele Fachtermini, nicht übersetzt. Im Folgenden wird darunter das vielschichtige Spektrum der Investitionen im vor- und außerbörslichen Bereich verstanden. Private Equity ist damit eine Anlageform, bei der Investoren, in der Regel nicht börsennotierte Unternehmen, in unterschiedlichen Phasen ihrer Entwicklung Kapital und auch Managementunterstützung zur Verfügung stellen, ohne dafür ausreichende Sicherheiten zu erhalten (siehe Abbildung 6). Eine besondere Bedeutung kommt dabei der Veräußerungsphase, so genannter Buyout, zu, die sich in verschiedene Bereiche wie MBO Management Buy Out, MBI Management Buy In und LBO Leveraged Buy Out unterscheidet.

In der betriebs- und finanzwirtschaftlichen Literatur wird eine Vielzahl von Begriffen und Ansätzen zur Betrachtung von Private Equity synonym verwandt (vgl. Gietl et al. 2009, S. 8 ff.). Hinzu kommen zahlreiche Begriffe, Begriffsverbindungen und Beschreibungen. Während unter Private Equity eine Mehrheitsbeteiligung auf Zeit am Eigenkapital eines nicht börsennotierten Unternehmens verstanden wird (vgl. Thum et al. 2008, S. 13), sehen andere in Private Equity die Bereitstellung von haftendem

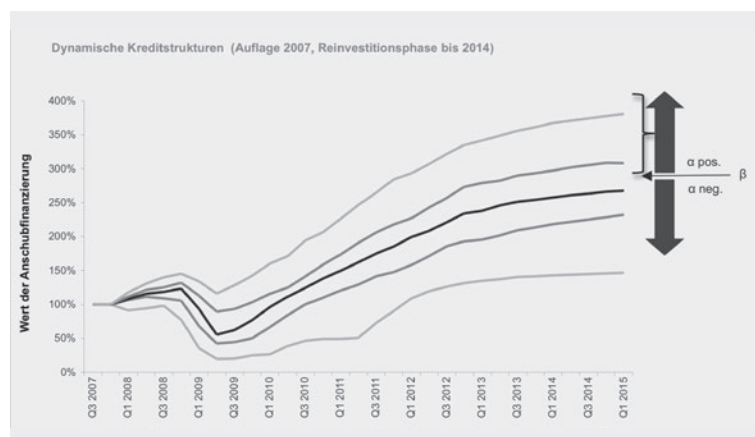


Abb. 5: Entwicklung dynamischer Kreditstrukturen zwischen 2007 und 2014, Quelle: CIS Asset Management (Deutschland) GmbH 2015

Eigenkapital oder kapitalmarktähnlichen Mitteln durch Dritte außerhalb der Börsen (vgl. Gündel/Katzorke 2007, S. 36 ff.).

8.2 Funktionsweise

Private Equity Investoren und Investitionen zeichnen sich durch ein breites Spektrum unterschiedlicher Merkmale entlang der Wertschöpfungskette von Unternehmensinvestitionen aus. Die bislang wichtigsten Marktteilnehmer, Firmeninvestoren und vermögende Privatpersonen, werden zunehmend ergänzt durch öffentliche Investoren, Stiftungen, Pensionskassen und Versicherungen sowie Unternehmen, für die es unterschiedliche Ziel- und Risikovorgaben bei deren Erreichung zur berücksichtigen gilt.

8.3 Herleitung und Begründung der aktuellen Vorteilhaftigkeit

Private Equity Investitionen stellen einen langfristigen Prozess dar, der sich über sechs bis zwölf Jahre bzw. über einen noch längeren Zeitraum erstrecken kann. Es handelt sich dabei nicht nur um eine illiquide Investition, sondern auch der Zeitpunkt und die Höhe der Auszahlungen sind stets aus wirtschaftlicher Sicht ungewiss. Zwischenbewertungen zur Investition sind allenfalls eine Schätzung, was die Liquiditätsplanung der Investoren erschwert.

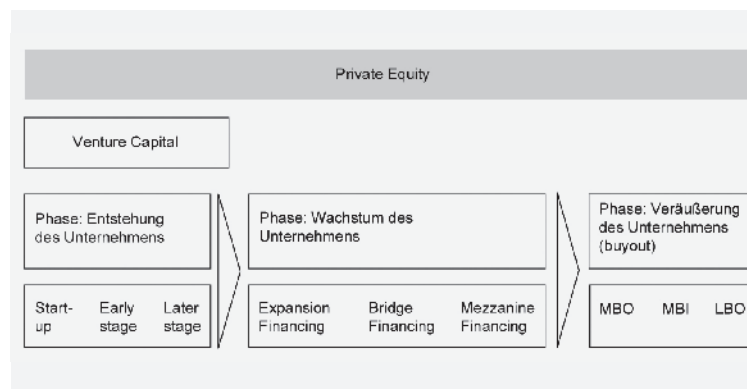


Abb. 6: Aufteilung der Anlageklasse Private Equity in verschiedene Phasen

Sobald davon auszugehen ist, dass ein Unternehmen aus dem Portfolio des Private Equity Investors die gesetzten Entwicklungsziele erreicht hat und eine weitere wesentliche Wertschöpfung kaum wahrscheinlich ist, erfolgt die Strukturierung und Umsetzung des Verkaufsprozesses.

Dafür stehen vorrangig zwei Möglichkeiten zur Verfügung:

- IPO, Initial Public Offering: Ein Unternehmen wird durch einen Börsengang an den öffentlichen Kapitalmarkt gebracht,
- M&A, Mergers & Akquisitionen, Fusionen und Übernahmen: Das Unternehmen wird von einer Gesellschaft übernommen oder mit dieser fusioniert.

Die Investition in Private Equity ist partnerschaftlich organisiert, da die Geschäftsführung und die Investoren eine identische Zielsetzung verfolgen (vgl. Vuckovic 2014, S. 104). Zielsetzung dabei ist, einen Verkaufserlös zu generieren, der eine adäquate Entschädigung für den ursprünglich gezahlten Kaufpreis und die während der Investitionsphase zu tragenden Kosten beziehungsweise Risiken darstellt sowie künftige Investitionen ermöglicht. Investoren erhalten im Anschluss einen Anteil am Veräußerungserlös in Anlehnung an die jeweilige Investitionsquote.

Die illiquide Natur von Private Equity bleibt unveränderlich. Die zu erwartenden höheren Renditen können als Illiquiditätsprämie verstanden werden. Ein zusätzlicher Ertrag für den Verzicht auf die Flexibilität der Geldanlage.

9. Produktseitiger Ansatz: Hedge Funds

Hedge Funds werden in der Literatur regelmäßig als „alternative Anlageform“ beziehungsweise nicht-traditionelle Anlageformen bezeichnet. Dabei bleibt jedoch unberücksichtigt, dass Hedge Funds regelmäßig auch in traditionelle Anlageinstrumente wie Aktien, Anleihen oder am klassischen Geldmarkt investieren. Sie unterscheiden sich demnach vielmehr in der Art und im Stil des Managements (vgl. Disch/Füss 2004, S. 3). Hedge Funds verfolgen ein breites Spektrum an Anlagestrategien. Dabei erfolgen die Investitionen in zumeist börsennotierte Wertpapiere, Währungen, Derivate oder Rohstoffe. Dies geschieht mit Long-Positionen aber auch mit Short-Positionen.

9.1 Historische Einordnung

Bereits im Jahr 1931 wurde der Hedge Funds in seiner Konzeption beschrieben (Peetz 2007, S. 43). 1949 gründete Alfred W. Jones einen Aktienfonds, der die Auswirkungen eines starken Kursverfalls mindern sollte. Er kombinierte zwei Instrumente – Leerkäufe und Leverage – zu einem einzigen konservativen, risikomindernden Anlageprogramm. Seine Überlegung war es, gegen eine Marktabschwächung jederzeit eine Short-Position an Aktien als Absicherung zu unterhalten, um so gegenüber seiner Titelauswahl bei Long-Positionen einen Hebeleffekt zu erzielen. Bereits dieser erste Hedge Funds zeichnete sich durch die Auswahl von Gesellschaftsform und Investorenkreis dahingehend aus, dass für

die Wahl der Anlageinstrumente und -strategien ausreichend Freiheiten genutzt werden konnten (vgl. Hedge Fund Working Group 2007). Der Einbezug des englischen Begriffes Hedge, deutsch: absichern, erfolgte auf Basis der Tatsache, dass ein Hedge Funds sich gegen fallende Kurse von Aktienwerten absichern kann.

9.2 Funktionsweise

Ein Hedge Funds stellt einen Anlagefonds dar, dessen Ziel, die Erwirtschaftung eines Anlagegewinns, im Vordergrund steht unabhängig vom jeweils vorherrschenden Marktumfeld. Die juristische Struktur von Hedge Funds liegt nicht selten in einer Jurisdiktion, in der eine liberale Finanzmarktregulierung vorliegt, die weitreichende Freiheiten bei Anlageentscheidungen und deren Umsetzungen ermöglicht.

Ein gemeinsames Merkmal aller Hedge Funds ist das Ziel der Manager oder Partner eines Investmentprogramms, eine so genannte absolute Rendite zu erwirtschaften, indem Investmentgelegenheiten und Marktineffizienzen ausgenutzt werden, während gleichzeitig das Kapital vor potenziellen relativen Verlusten geschützt wird. Die Konzentration auf positive Renditen unabhängig von der Markttendenz unterscheidet den Portfolioansatz von Hedge Funds vom traditionellen Portfoliomanagement mit ebensolchen Anlageklassen, dessen Ziel es ist, eine zuvor definierte Benchmark zu übertreffen, die eine Kombination aus Marktindizes darstellt. Unter widrigen Marktbedingungen können Hedge Funds im Gegensatz zu traditionellen Aktien- oder Rentenfonds einfach ihre Barquote erhöhen und den Anteil kapitalmarktabhängiger Instrumente reduzieren. Hedge Funds sind bei der Auswahl ihrer Investmentstrategien (siehe Abbildung 7), Instrumente und Märkte weitaus flexibler als traditionelle Vermögensverwaltungen.

Zur Klassifizierung der zahlreichen Hedge-Funds-Strategien existiert keine Standardmethode. Die Investition in eine Vielzahl von Investitionszielen, -strategien und -techniken erfolgt zur Erreichung verschiedener Rendite-Risiko-Profile. Unterschiedlich Anlagetechniken können die Volatilität des Gesamtportfolios verringern und die Erzielung einer positiven Rendite unabhängig von der allgemeinen Marktentwicklung ermöglichen.

Die Frage nach einer Kategorisierung von Hedge Funds ist sowohl von akademischer als auch von praktischer Natur, da anhand der praktischen Umsetzung ein Vergleich der erreichten Ergebnisse mit der jeweiligen Investitionsrichtlinie erfolgen kann (vgl. Wicki 2011, S. 44 ff.). Verschiedene Strategien bedeuten unterschiedliche Handelsstile, Basisinstrumente, Verschuldungsgrade, Liquiditätserfordernisse, Anlagehorizonte sowie Marktgewichtungen und folglich unterschiedliche Rendite-Risiko-Profile.

Das Rendite-Risiko-Verhältnis eines Portfolios profitiert aufgrund niedriger Korrelationen einerseits durch die generelle Beimischung von Hedge Funds zu traditionellen Anlageklassen und andererseits durch die Diversifikationspotenziale einzelner Hedge-Funds-Strategien. Dennoch besteht auch hier die Gefahr, dass ein möglicher Mehrwert deutlich überschätzt wird (vgl. Signer/Favre 2002).

	Marktneutrale Strategien [Relative Value]	Ergebnisgetriebene Strategien [Event Driven]	Opportunistische Strategien [Opportunistic]
Vorgehensweise	Erwirtschaftung einer Rendite, welche unabhängig vom jeweiligen Marktumfeld ist	Erwirtschaftung einer Rendite durch Spekulation auf Ereignisse im Unternehmenslebenszyklus	Erwirtschaftung einer Rendite durch Anpassung der Wertpapierpositionen an Bewegungen der Kapitalmärkte
Beispielhafte Strategien	Fixed Income Arbitrage, Convertible Arbitrage, Equity Market neutral	Distressed Securities, Risk Arbitrage, Merger Arbitrage	Global Macro, Dedicated Short Bias, Emerging Markets, Long/Short Equity

Abb. 7: Beispielhafte Hedge Funds Strategien, Quelle: Eling 2006, S. 7 ff.

9.3 Herleitung und Begründung der aktuellen Vorteilhaftigkeit

Hedge Funds Manager erzielen Renditen auf der Basis der jeweiligen Expertise, vorteilhaften Aktienkursentwicklungen sowie anschließenden Ausschüttungen. Diese erfolgt durch eine Maximierung der erwarteten Kapitalflüsse, welche risikoadäquat abdiskontiert werden und sich in wachsenden Marktbewertungen widerspiegeln. Dafür müssen Umsätze und die Kostenstruktur stabil und die Liquidität gering gehalten werden. (vgl. Vuckovic 2014, S. 101 ff.)

Gerade beim Übergang von der Hausse in die Baisse konnten und können Hedge Funds einen wertvollen Schutz vor Verlusten bieten. Hedge Funds richten ihre Anlagestrategien in der Regel auf Vermögenswerte aus, die liquide sind und anhand der an ihren Märkten ausgewiesenen Kurse jederzeit bewertet werden können. Da die meisten dieser Vermögenswerte zur Erzeugung von Liquidität innerhalb kurzer Zeithorizonte bewertet und verkauft werden können, gestatten Hedge Funds ihren Investoren, regelmäßig Kapital aus dem jeweiligen Fonds abzuziehen. Manager, die regelmäßig im entsprechenden Anlageprodukt investiert sind, erhalten Erfolgsprämien, deren Grundlage Market-to-Market-Bewertungen sind. Damit sind die Ziele des jeweiligen Managements mit den Zielen der Investoren gleichgerichtet.

10. Fazit

Zinsen um den Nullpunkt oder teils auch darunter könnten in den nächsten Jahren zur Realität gehören. Der dadurch hervorgerufene Anlagenotstand wird Investoren zwangsläufig dazu bewegen, auch in risikoreichere Anlagen umzuschichten. Dies wird wiederum die Preise dieser (hoffentlich) höher rentierenden Anlagen in einem Tiefzinsumfeld nach oben treiben, wodurch das eingegangene höhere Risiko abnehmend entschädigt wird.

Für Investoren, die Verluste durch Negativzinsen nicht mehr akzeptieren können, da damit auch ein mögliches finanzielles Polster für die Altersvorsorge abnimmt, werden innovative Alternativen zur Notwendigkeit. Diese erlauben es Investoren, die risikobereinigte Gesamtrendite des Portfolios zu verbessern und gleichzeitig Renditequelle zu diversifizieren, indem diese Anlagen

- Strategien und Chancen bieten, die über traditionelle Instrumente bislang nicht zugänglich waren,
- längerfristige Kapitalbindung durch Illiquiditätsprämien vergüten und
- aktiv verwaltete Engagements in verschiedenen Anlagekategorien mit überdurchschnittlichem Renditepotenzial bieten.

Während der letzten Finanzkrise hat sich gezeigt, dass in der Zeit des Einbruchs von Aktienkursen die Wertentwicklung ausgewählter alternativer Investments wie CLOs, Private Equity und Hedge Funds zeitweise gleichlaufende Züge annahm. Geschuldet wurde diese dem kurzfristigen Liquiditätsbedarf, der durch den Verkauf von langfristig ausgerichteten alternativen Investments ausgeglichen werden musste. Insbesondere die geringere Transparenz und die damit einhergehende schwierige Preisfindung der meisten alternativen Investments im Gegensatz zu den traditionellen Investments erschwerten Verkäufe. Die dennoch erfolgten Veräußerungen wurden daher mit deutlichen Verlusten realisiert. Grund dafür ist die mangelnde Informationsbeschaffung und deren mögliche Verarbeitung sowie geeignete Interpretation. Mit geeignetem Wissen und Fähigkeiten sowie der notwendigen Zeit, können Analysen in Bezug auf Investitionsmöglichkeiten und deren Funktion im Rahmen eines Gesamtportfolios durchgeführt und so geeignete Handlungsstrategien entwickelt werden. Dazu kommen den Investoren Änderungen im regulatorischen Umfeld wie die Einführung des Kapitalanlagegesetzbuches, KAGB und andere Regelungen in Bezug auf Transparenz und rechtliche Sicherheit entgegen.

Der Wunsch nach Flexibilität und jederzeitiger Verfügbarkeit inklusive der ausbleibenden Verzinsung und inflationsbedingten Verluste gehen mit einem zu hohen Preis einher. Die Folgen der heutigen Flexibilität werden in eine spätere Lebensphase verlagert, in welcher eine finanzielle Neuallokation der Anlagemittel nur noch bedingt möglich ist.

Investoren müssen bereit sein, sich von der jederzeitigen tatsächlichen oder auch nur gefühlten Liquidität zu trennen, um neuen innovativen Anlagealternative einen Platz im Portfolio einzuräumen, die das aktuelle Dilemma auflösen könnten. Vor diesen schrecken die meisten Investoren aktuell zurück – wegen der Illiquidität.

LITERATUR

- Bernet, B. (1999):** Bankstrategische Aspekte der Verbriefung von Kreditpositionen, in: *Die Bank*, 6/1999, S. 396–402.
- Brophy, D. J., Wadecki, A. A. (2008):** Characteristics of the Private Equity Arena, in: Cendrowski, H. et al. (eds.): *Private Equity. History, Governance, and Operations*, New York, p. 39–64.
- Bund, S. (2000):** Collateralised Debt Obligations: Die Formel 1 unter den Asset Backed Securities, in: *Die Bank*, 3/2000, S. 196–201.
- CIS Management GmbH (2015):** CLO für Privatanleger, www.cisamag.de, Abruf 18.05.2015.
- Deutsche Bundesbank (2013):** Die Preissteigerungen bei Wohnimmobilien seit dem Jahr 2010: Einflussfaktoren und regionale Abhängigkeiten, in: *Deutsche Bundesbank Monatsbericht* Oktober 2013, 65. Jahrgang Nr. 10, Frankfurt am Main.
- Disch, W., Füß, R. (2004):** Chancen und Risiken von Hedge Funds als Anlagekategorie, *Diskussionsbeiträge* Nr. 01/04, Berufsakademie Villingen-Schwenningen.
- Eling, M. (2006):** Hedgefonds-Strategien und ihre Performance, Lohmar.
- Franke, G., Weber, T. (2007):** Wie werden Collateralized Debt Obligation-Transaktionen gestaltet?, in: *Zeitschrift für betriebliche Forschung*, Sonderheft 57, S. 95–123.
- Gietl, R., Landau, C., Hungenberg, H. (2009):** Einflussnahme von Private Equity-Gesellschaften auf ihre Portfoliounternehmen und deren Entwicklung nach einem Buyout: Deskriptive Ergebnisse einer Betrachtung europäischer Portfoliounternehmen, Arbeitspapier 08-04, Erlangen.
- Gothaer Asset Management AG (2015):** Gothaer Anlegerstudie 2015: Mehr Wunsch nach Flexibilität bei der Geldanlage, Köln.
- Götze, U. (1999):** Ansätze zur Bestimmung optimaler Investitionszeitpunkte, in: Götze, U., Mikus, B., Bloech, J. (Hrsg.): *Management und Zeit*, Heidelberg, S. 313–342.
- Gündel, M., Katzorke, B. (2007):** Private Equity – Finanzierungsinstrument und Anlagemöglichkeit, Köln.
- Hedge Fund Working Group (2007):** Hedge Fund Standards: Consultation Paper PART 1: Approach to best practice in context.
- Heidorn, T., König, L. (2003):** Investitionen in Collateralized Debt Obligations Nr. 44, <http://www.frankfurt-school.de/clicnetclm/fileDownload.do?goid=000000056613AB4>, Abruf 14.05.2015.
- Henke, S. (2001):** Anreizprobleme beim Transfer der Kreditrisiken aus Buchkrediten, Berlin.
- Köhler, P. (2015):** Finanzinvestoren befeuern Börsengänge in Europa, <http://www.handelsblatt.com/finanzen/maerkte/ipo/ipo-boom-finanzinvestoren-befeuern-boersengaenge-in-europa/11772412.html>, Abruf 14.05.2015.
- Natter, A. (2003):** Private Equity und Venture Capital als private Vermögensanlage, Frankfurt/New York.
- Niekamp, M. (2012):** Eine integrative Philosophie des Geldes Versuch eine metaethischen Rekonstruktion von Negativzins und Schwundgeld, Osnabrück.
- Notger, C. (2001):** Securitisation von Krediten mit Hilfe von Collateral Loan Obligations, in: Fischges, W., Heiß, C., Krafczyk, M. (Hrsg.): *Banken der Zukunft – Zukunft der Banken*, Wiesbaden, S. 43–85.
- Offermann, C. (2001):** Kreditderivate: Implikationen für das Kreditportfoliomanagement von Banken, Lohmar/Köln.
- Peetz, D. (2007):** Hedge-Fonds und Finanzmarktinstabilität – eine systematische Betrachtung, Kassel.
- Rudolph, B., Hofmann, B., Schaber, A., Schäfer, K. (2007):** Kreditrisikotransfer: Moderne Instrumente und Methoden, Berlin/Heidelberg.
- Sengera, J. (2002):** Verbriefung und Disintermediation, in: *Die Bank*, 4/2002, S. 238–242.
- Signer, A., Favre, L. (2002):** The difficulties of measuring the benefits of hedge funds, in: *Journal of Alternative Investments*, Vol. 5, Summer, No. 1, p. 31–42.
- Söhner, M. (2012):** Gläubigerschutz und Anlegerschutz von Private Equity- und Hedgefonds, Berlin.
- Thamm, S. (2009):** Aktives Kreditrisikomanagement Einsatz Moderner Kreditrisikotransferinstrumente, Hamburg.
- Thum, O., Timmreck, C., Keul, T. (2008):** Private Equity, Leitfaden zur erfolgreichen Unternehmensfinanzierung, München.
- Tilke, S. (2008):** Collateralized Debt Obligation, Bewertung, Portfoliosteuerung, Aufsichtsrecht, Köln.
- Vuckovic, G. (2014):** Auswahlwahrscheinlichkeit und Wertsteigerungsmöglichkeiten von Hedge Fonds und Private Equity Investitionen als Handlungsmöglichkeit für Manager, Darmstadt.
- Wicki, D. (2011):** Hedge Funds im Schweizer Recht Regulierung qua Transparenz?, Berlin.



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Hochschule Mainz
University of Applied Sciences
Fachbereich Wirtschaft
School of Business
Lucy-Hillebrand-Str. 2
55128 Mainz

ISSN 1861-3152

