

## **Unternehmerische Nachhaltigkeit umsetzen**

Hahn, Tobias; Wagner, Marcus; Gminder, Carl Ulrich; Bieker, Thomas

*Published in:*  
Ökologisches Wirtschaften

*DOI:*  
[10.14512/oew.v16i5.115](https://doi.org/10.14512/oew.v16i5.115)

*Publication date:*  
2001

*Document Version*  
Verlags-PDF (auch: Version of Record)

[Link to publication](#)

### *Citation for published version (APA):*

Hahn, T., Wagner, M., Gminder, C. U., & Bieker, T. (2001). Unternehmerische Nachhaltigkeit umsetzen: Beitrag einer Sustainability Balanced Scorecard. *Ökologisches Wirtschaften*, 16(5), 28-30.  
<https://doi.org/10.14512/oew.v16i5.115>

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Die Steuerung einer Komplettmodernisierung ist ein komplexes Vorhaben, das durch verschiedene Instrumente unterstützt werden kann. Im Vorhaben wurde ein „Handbuch der nachhaltigen Komplettsanierung“ entwickelt, das die Abläufe strukturiert und systematisiert und alle relevanten Informationen und Unterlagen zusammenfasst (4). Zu jeder Zeit können der Projektfortschritt und die weiteren Schritte dargestellt werden. Auch die Zusammenarbeit der Projektteams wird durch dieses Dokument erleichtert, da dezentral darauf zurückgegriffen werden kann.

### ► Qualifizierung der Handwerker

Sanierungsmaßnahmen stellen immer eine Belästigung für die MieterInnen dar. Um diese so gering wie möglich zu halten, können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden. Zentral ist eine möglichst kurze Zeitspanne der Arbeiten, die durch optimale Abstimmung der Einzelgewerke erreicht werden kann. Im Vorhaben wurde diskutiert, inwiefern eingespielte Handwerkerkooperationen zu diesem Ziel beitragen können. Ausgewählte Handwerkerkooperationen werden bei der Ausschreibung der Bauvorhaben einbezogen, um deren „Wettbewerbsfähigkeit“ gegenüber Einzelanbietern zu testen.

In jedem Fall können geschulte Sanierungshandwerker zu dieser Zielsetzung beitragen. Im Vorhaben wurde ein Curriculum *Bewohnerfreundliches Sanieren* entwickelt, das speziell auf die Erweiterung der sozialen und kommunikativen Fähigkeiten der Handwerker abzielt. Die Qualifizierungsmaß-

nahme soll nun mit Mitteln des Landes Hessen und der EU umgesetzt werden, wobei die Nassauische Heimstätte als ein Träger fungiert.

### ► Nachbemerkung zu inter- und transdisziplinärer Forschung

Inter- und transdisziplinäre Forschungsvorhaben sind derzeit sehr modern. Das Bundesforschungsministerium (BMBF) und viele andere Fördermittelgeber legen zunehmend Wert auf die Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen und die intensive Beteiligung von Praxispartnern. Das Forschungsvorhaben kann als erfolgreiches Beispiel hierfür gewertet werden. In einer konzeptionellen Studie könnten möglicherweise weitergehende Vorschläge entwickelt werden. Der unbestritten Erfolg des Vorhabens liegt demgegenüber darin, dass die Ergebnisse in einem großen Wohnungsbestand umgesetzt werden und dieses Nachhaltigkeitspotenzial tatsächlich erschlossen wird. Voraussetzung hierfür waren sehr engagierte MitarbeiterInnen seitens des Praxispartners sowie ein intensiver und zeitaufwändiger Abstimmungsprozess.

Inter- und transdisziplinäre Forschung ist kein Selbstzweck und auch nicht ohne Zusatzaufwand umzusetzen. Es wäre wünschenswert, diesbezügliche Erfahrungen, die beispielsweise in den aktuellen BMBF-Förderprogrammen gesammelt werden, zusammenzutragen und zu diskutieren. Aus Erfolgs- und Misserfolgsbeispielen sollten Forschungsnehmer und Fördermittelgeber lernen. Ziel wäre unter anderem, ein differenziertes

Bild darüber zu erhalten, wann inter- und transdisziplinäre Ansätze sinnvoll sind und welche Voraussetzungen hierfür geschaffen werden müssen.

### Anmerkungen

- (1) Projektverbund Nachhaltiges Sanieren im Bestand (Hrsg.): Nachhaltiges Sanieren im Bestand. Leitfaden für die Wohnungswirtschaft. Berlin, Darmstadt, Frankfurt/M., Freiburg 2001. Internet-Download: [www.isoe.de/ftp/nasaleit.pdf](http://www.isoe.de/ftp/nasaleit.pdf). Das vom BMBF geförderte Forschungsvorhaben „Nachhaltiges Sanieren im Bestand – integrierte Dienstleistungen für zukunftsfähige Wohnstile“ wurde im Frühjahr dieses Jahres abgeschlossen. Bearbeitet wurde es von ISOE (Projektleitung), Öko-Institut und IÖW in Kooperation mit der nhgp (Nassauische Heimstätte – Gesellschaft für innovative Projekte im Wohnungsbau).
- (2) Vgl. dazu ausführlicher Stieß, I.: Frischer Wind in alten Mauern. In: Politische Ökologie Nr. 71: NeuHausen – nachhaltiges Bauen und Wohnen.
- (3) Deutscher Bundestag (Hrsg.): Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt – Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ des 13. Deutschen Bundestages, Bonn 1998.
- (4) Das Handbuch ist im bislang noch unveröffentlichten Endbericht dokumentiert.

### Die Autorin

Kathrin Ankele leitet das Forschungsfeld Ökologische Unternehmenspolitik im IÖW.

**Kontakt:** IÖW, Potsdamer Str. 105, 10785 Berlin.  
Tel. 030/ 884594-21, Fax 030/ 8825439,  
E-mail: [Kathrin.Ankele@ioew.de](mailto:Kathrin.Ankele@ioew.de)

Der Beitrag einer Sustainability Balanced Scorecard

# Unternehmerische Nachhaltigkeit umsetzen

**Die Balanced Scorecard ist ein modernes Instrument zur operativen Umsetzung strategischer Ziele. Wie kann sie praxisnah weiterentwickelt werden, um unternehmerische Nachhaltigkeit in das allgemeine Managementsystem zu integrieren? Hierzu sind verschiedene Wege möglich. Erste konzeptionelle Ansätze wurden anhand eines Fallbeispiels im Rahmen des VÖW-Workshops „Die Politik allein wird es nicht richten!“ am 12. Mai 2001 in Berlin erprobt und diskutiert.**

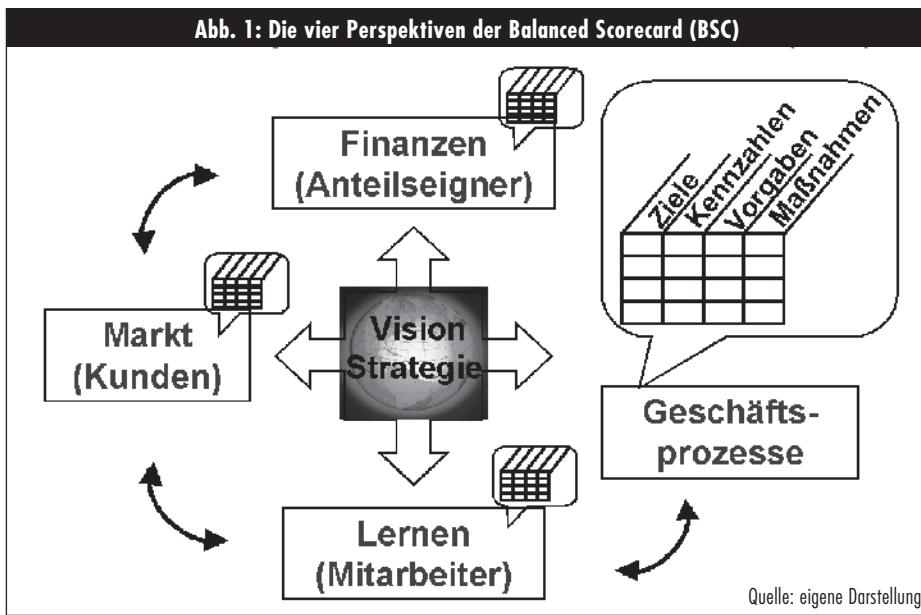
**T**rotz zehnjähriger Diskussion ist unternehmerische Nachhaltigkeit immer noch ein unklares Konstrukt: Unternehmen glänzen wohl mit voll-

mundigen Umwelt- und neuerdings Nachhaltigkeits-Politiken, unterzeichnet von höchster Ebene. Bei der Umsetzung hapert es jedoch: Umweltmanagementsysteme sind wenig effektiv, zu operativ ausgerichtet und sind selten in die allgemeinen

Managementsysteme integriert (1). Kann der Einbezug von Umwelt und Sozialem in die Balanced Scorecard, dem „Shooting-Star“ der Managementsysteme, diese Schwierigkeiten lösen (2)? Dieser Frage gehen zurzeit zwei Forscherteams der Universitäten Lüneburg und Sankt Gallen im Rahmen eines BMBF-Projektes nach (3).

Ausgehend von der Kritik an traditionellen Controlling- und Steuerungssystemen wurde Anfang der 90-er Jahre die Balanced Scorecard (BSC) vor allem zur Schließung der Lücke zwischen strategischer Planung und operativer Umsetzung entwickelt (4). Sie zielt auf das Umsetzen von Strategien in die operative Ebene und besteht aus einer Scorecard mit folgenden Elementen (siehe Abb. 1):

- Vier Perspektiven anhand derer *externe* Anspruchsgruppen (Anteilseigner, Kunden) und *interne* Aspekte (Prozesse, Lernen) berücksichtigt werden;



- aus der Strategie abgeleitete Ziele;
- Ergebniskennzahlen (Lagging Indicators) sowohl als Ist- als auch Soll-Werte (Vorgaben);
- Leistungskennzahlen (Leading Indicators) und Maßnahmen zur Zielerreichung.

„Balanced“ bedeutet dabei Verschiedenes: eine Balance aus vergangenheits- und zukunftsorientierten Kennzahlen (*Lagging* und *Leading Indicators*), um das Management strategischer Erfolgspotenziale zu ermöglichen, sowie eine Balance aus harten Faktoren (Finanzen und Produktion) und weichen Faktoren (Mitarbeiter und Kunden).

Die BSC fordert ein Denken in Zusammenhängen, indem Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen den Zielen der vier Perspektiven erstellt werden. Dabei ist eine Hierarchie vorgegeben: alle Ziele und Kennzahlen der BSC sollen direkt oder indirekt kausal auf die Finanzperspektive ausgerichtet werden, um langfristig Wettbewerbsvorteile und Unternehmenswert zu schaffen (4).

Wie kann die BSC nun für das Management von Nachhaltigkeit genutzt werden?

### ► Die Sustainability Balanced Scorecard

Ziel einer Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ist die Integration aller drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – zur erfolgreichen Umsetzung von Strategien. Die SBSC ist dafür geeignet, weil sie:

- „balanced“ ist, das heißt sie bietet auch Platz für nicht-monetäre, qualitative („weiche“) Umwelt- und Sozialaspekte;
- Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen Umwelt-, Sozial- und anderen Zielen (Finanzen, Kunden, Qualität etc.) zeigt;

- durch die Leading Indicators zukunftsorientiert ist (5).

Für die Architektur einer SBSC kann gewählt werden, ob Umwelt- und Sozialziele *partiell* in einzelne oder *total* in alle Perspektiven integriert werden. Zudem besteht die Möglichkeit einer zusätzlichen Gesellschafts-/ Nicht-Markt-Perspektive oder einer eigenen Scorecard hierfür (6). Zur Ausgestaltung werden Umwelt- und Sozialaspekte durch Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen spezifiziert. Über Ursache-Wirkungsbeziehungen werden sie in das Geflecht der anderen Unternehmensziele integriert. Entscheidend ist die Reduktion auf das Wesentliche: Nach der Faustregel „twenty is plenty“ sollte eine SBSC nur etwa 20 Ziele enthalten. Wie viele davon explizite Umwelt- und Sozialziele sind, ist unternehmens- und kontextabhängig.

Auf dem Workshop der Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung im Mai wurde in zwei Gruppen anhand eines fiktiven Textilherstellers, der Marktanteil und Produktqualität steigern möchte, die Entwicklung einer SBSC simuliert, wobei beide Gruppen unterschiedliche Wege wählten.

### ► SBSC-Entwicklung an einem Fallbeispiel

Ausgehend von der im Fallbeispiel vorgegebenen Strategie wurden in der *ersten Arbeitsgruppe* die BSC-Perspektiven in einem top-down gerichteten Prozess durchgegangen. Durch dieses Vorgehen wurden vier Dinge gewährleistet:

1. Es wird systematisch identifiziert, welche Umwelt- und Sozialaspekte für die erfolgreiche Umsetzung der Strategie der Textil AG relevant sind.
2. Die Umwelt- und Sozialaspekte werden nach ihrer strategischen Bedeutung unterschieden.

3. Es zeigt sich, in welcher Perspektive der Balanced Scorecard durch welche Einflüsse die Umwelt- und Sozialaspekte erfolgswirksam werden.
4. Es wird systematisch überprüft, ob eine zusätzliche Nicht-Markt-Perspektive notwendig ist. Diese dient dazu strategische Umwelt- oder Sozialaspekte zu integrieren, die zwar den Unternehmenserfolg beeinflussen, aber nicht dem Marktpreismechanismus unterliegen.

Das Vorgehen entspricht einem kaskadenartigen Prozess. Beim Durchgehen der BSC-Perspektiven werden folgende Fragen beantwortet (7):

- Haben die Kernelemente (Lagging Indicators) der Perspektive für die Strategie der Textil AG eine spezifische Umwelt- oder Sozialausprägung?
- Hat einer der strategischen Leistungstreiber (Leading Indicators) eine umwelt- oder sozialspezifische Ausprägung?
- Stellen die Umwelt- und Sozialaspekte nur „Hygienefaktoren“ dar?

- Für die Nicht-Markt-Perspektive: Gibt es zentrale Umwelt- oder Sozialaspekte, die über nicht-marktliche Mechanismen den strategischen Erfolg beeinflussen?

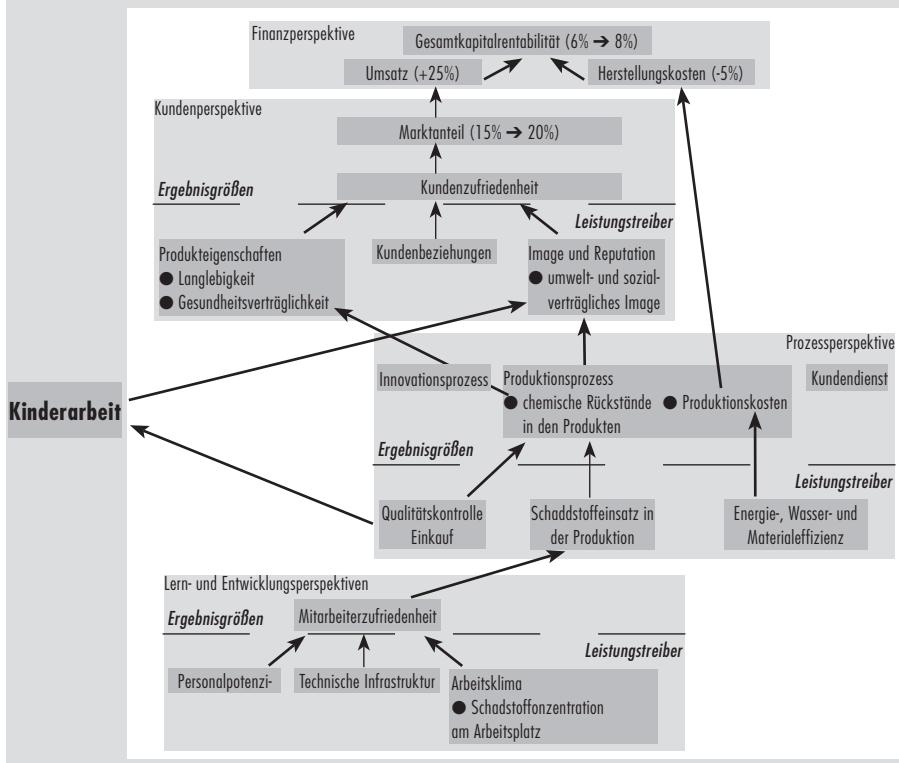
Das Ergebnis der Gruppe ist in Abb. 2 auf der nächsten Seite dargestellt. Ausgehend von den Finanz- und Marktzielen aus der Strategie der Textil AG wurden die Ergebnisgrößen und Leistungstreiber in allen Perspektiven abgeleitet und gemäß ihrer Wirkungsweise sowohl untereinander als auch nach oben kausal verknüpft. Die Teilnehmer entschieden sich außerdem dafür, eine Nicht-Markt-Perspektive als Rahmen einzuführen. Auch diese ist über Kausalketten verknüpft. Als eine Wirkungskette zeigte sich zum Beispiel, dass das angestrebte Umsatzplus über einen größeren Marktanteil erreicht werden soll. Dazu werden langlebige und gesundheitsverträgliche Produkte angeboten. Um diese herzustellen, werden die chemischen Rückstände in der Produktion verringert und beim Einkauf der Rohstoffe bereits auf Schadstoffarmut geachtet.

### ► Weg der partiellen Integration

Die *zweite Arbeitsgruppe* klärte vor der Ausgestaltung der SBSC die Frage, welche Umwelt- und Sozialstrategien die Textil AG verfolgen soll. Das Team entschied sich, ökologische Differenzierungsstrategien zum Aufbau von Alleinstellungsmerkmalen und ökologische Effizienzstrategien zur Mobilisierung von Kostensenkungspotentialen zu wählen.

**Abb. 2: Beispiel einer Sustainability Balanced Scorecard**

## Nicht-Markt Perspektive



Quelle: Hahn, T./ Wagner, M.: Sustainability Balanced Scorecard – Von der Theorie zur Umsetzung. Center for Sustainability Management, Lüneburg 2001

Als nächstes wurde geklärt:

- Welche operativen umwelt- und sozialrelevanten Ziele können für die einzelnen Perspektiven einer SBSC abgeleitet werden?
- Welche Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bestehen zwischen allen Zielen (ökonomische inbegriffen) und den Leading und Lagging Indicators
  - a) innerhalb einer jeden Perspektive?
  - b) zwischen den Perspektiven?

Ein Ergebnis war beispielsweise, dass über Schulungsmaßnahmen das umweltbezogene Wissen verbessert werden soll, um damit die betriebsökologische Effizienz zu steigern, Arbeitsunfälle zu vermeiden und die Grundlage für produktökologische Innovationen zu schaffen. Das Workshop-Team legte den Schwerpunkt seiner SBSC auf die Prozessperspektive und wählte damit den Ansatz einer *partiellen Integration*. Dies schien aus zwei Gründen sinnvoll:

1. Die Textil AG verfügte bisher noch über kein durchgängiges Umwelt- und Sozialmanagementsystem, sodass kein durchgängige Bewusstsein für soziale und ökologische Aspekte gegeben ist.
2. Die Teilnehmer identifizierten die Prozessperspektive als „Wiege der Produktökologie“ (For-

schung und Entwicklung) und als Kern der ressourcen- und damit kostensparenden Betriebsökologie (Produktion).

Ferner fokussierten die Teilnehmer die Markt- und Kundenperspektive, um ökologische Produktinnovationen (verbesserte Gesundheitsverträglichkeit und erhöhte Lebensdauer der Produkte) am Markt erfolgreich positionieren und über erhöhte Abverkaufsmengen zusätzliche Umsatzerlöse generieren zu können.

## ► Fazit

Eine Sustainability Balanced Scorecard bietet die Chance, Nachhaltigkeitsaspekte in qualitativer und quantitativer Form bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien zu berücksichtigen. Das Umwelt- und Sozialmanagement kann damit in das allgemeine Managementsystem von Unternehmen integriert werden. Dadurch, dass Umwelt- und Sozialziele über Ursache-Wirkungsketten durch alle Dimensionen der SBSC kausal verknüpft und letztlich auf die Finanzperspektive ausgerichtet werden, wird ihr Ergebnisbeitrag zum nachhaltigen Unternehmenserfolg gezeigt. Dies kann zu einer hohen Akzeptanz des Instruments in der Unternehmenspraxis führen.

Wie stark Unternehmen zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen, kann nur teilweise durch

eine SBSC gesteuert werden: Die BSC ist kein Instrument, um Strategien zu formulieren, sondern um sie erfolgreich umzusetzen. In welchem Maße Umwelt- und Sozialaspekte Bestandteile einer BSC sind, hängt davon ab, wie stark die Strategie eines Unternehmens Nachhaltigkeitsaspekte beinhaltet. Wie auch die Ergebnisse der Workshops gezeigt haben, ist eine klare Definition einer Nachhaltigkeitsstrategie notwendige Voraussetzung für eine Verbesserung der Umwelt- und Sozialleistung von Unternehmen und damit für einen Beitrag zur unternehmerischen Nachhaltigkeit.

## Anmerkungen

- (1) Dyllick, T./ Hamschmidt, J.: Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen. Zürich 2000, S. 98ff. Vgl. auch den Beitrag von Dyllick in Ökologisches Wirtschaften, Nr. 5/00, S. 28-29.
- (2) Vgl. Epstein, M./ Roy, M.-J.: Environmental Management to Improve Corporate Profitability. In: Journal of Cost Management, November-December 1997, S. 26-34, sowie Clausen, J./ Stahlmann, V.: Selbstbewertung mit Anspruch. In: Ökologisches Wirtschaften, Nr. 1/2001, S. 19-21.
- (3) Das Projekt „Ein Management-Cockpit für unternehmerische Nachhaltigkeit“ fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) unter der Fördernummer 01RU0001.
- (4) Kaplan, R.S./ Norton, D.P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart 1997.
- (5) Vgl. Figge, F./ Hahn, T./ Schaltegger, S./ Wagner, M.: Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Center for Sustainability Management, Lüneburg 2001.
- (6) Bieker, T./ Dyllick, T./ Gminder, C.U./ Hockerts, K.: Management unternehmerischer Nachhaltigkeit mit der Balanced Scorecard. Diskussionspapier des IWÖ-HSG, St. Gallen 2001.
- (7) Vgl. Figge et al. o.a.o.

## Die Autoren

**Tobias Hahn** und **Marcus Wagner** sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Lehrstuhl für BWL, insbesondere Umweltmanagement der Universität Lüneburg.

**Kontakt:** Universität Lüneburg, Scharnhorststr. 1, 21335 Lüneburg, Tel. 04131/78-2216, Fax -2186, E-mail: tobias.hahn@uni-lueneburg.de, marcus.wagner@uni-lueneburg.de

**Thomas Bieker** und **Carl Ulrich Gminder** sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen.

**Kontakt:** IWÖ-HSG, Tigerbergstr. 2, CH-9000 St. Gallen, Tel. 0041-71-224-2744, Fax -2722, E-mail: thomas.bieker@unisg.ch, carl-ulrich.gminder@unisg.ch

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.