

INTERVIEW

JÜRGEN H. DAUM, LEITER DES INTERNATIONAL INSTITUTE OF ENTERPRISE

Erst kommt der Wettbewerb, dann die Umwelt

LOTHAR LOCHMAIER, PRODUKTION NR. 6, 2011

BERLIN (fr). Was können Unternehmer tun, dass Nachhaltigkeit und Controlling verschmelzen? Eine Frage, die in vielen Firmen immer wichtiger wird und die ein Experte für Produktion beantwortet.

Welche Kennzahlen sind überhaupt geeignet, damit Unternehmen den Bereich Nachhaltigkeit mit der Finanzplanung konkret verknüpfen können?

Vorraussetzung für ein sinnvolles Kennzahlensystem ist die Existenz einer Nachhaltigkeitsstrategie, die klar definiert, was in welchen Bereichen erreicht werden soll und wie sich dies auf den Geschäftserfolg – um den geht es schließlich in jedem kommerziellen Unternehmen – auswirken soll. Kennzahlen sollen ja ein Ergebnis messen. Das ist aber nur möglich, wenn vorher Ziele definiert werden.

Wie könnte das mit Blick auf die Industrieunternehmen konkret aussehen?

Nehmen wir das Beispiel eines typischen Nischenweltmarktführers, zum Beispiel im Maschinenbau: Für das langfristige wirtschaftliche Überleben in der Nische spielt der Erhalt der Wettbewerbskraft eine entscheidende Rolle. Hierfür benötigen sie eine passende Geschäftsstrategie und sie müssen entsprechende Maßnahmen planen, beispielsweise den kontinuierlichen Ausbau von Forschung und Entwicklung, das Stärken der Innovationsfähigkeit in allen Abteilungen im Unternehmen, aber auch im erweiterten Partnernetzwerk, die Verkürzung der ‚Time-to-Market‘, etc.

Erst dann kann man auch Ziele im sozialen Bereich und im Umweltbereich definieren, die die Geschäftsstrategie sinnvoll ergänzen und die so für ein kommerzielles Unternehmen nach außen glaubhaft wirken sowie auch intern zu Akzeptanz und zu Unterstützung seitens der Führungskräfte und Mitarbeiter führen und da-

„Ökologische Maßnahmen müssen sich für Wirtschaftsunternehmen rechnen.“

Jürgen H. Daum von SAP berät seit Jahren Finanzen-Verantwortliche von Unternehmen.



Bild: SAP

durch auch die Sparrunde beim nächsten Konjunkturabschwung überleben. Das können beispielsweise Maßnahmen sein, die die Ökobilanz des Unternehmens verbessern und gleichzeitig auch Kosten einsparen helfen sowie über die Verbesserung der Reputation den Zugang zu wichtigen strategischen Märkten, Geschäftspartnern und – über ein verbessertes Employer-Branding – auch zu hoch qualifizierten potenziellen neuen Mitarbeitern verbessern.

Welche Rolle spielt die Reduktion des ökologischen Fußabdrucks in der Wertschöpfungskette und wie können Softwaretools hier unterstützen?

Die Reduktion des CO₂-Footprints wie auch die Reduktion des Energieverbrauchs stehen heute ganz oben auf der Agenda und in einer Reihe von Unternehmen werden derzeit entsprechende kennzahlbasierte Controlling-Konzepte eingeführt. SAP bietet dafür integrierte Lösungen an, die es z.B. dem Operator in einem Chemiewerk erlaubt, den Verbrauch an Strom und Dampf über alle Anlagen hinweg, für die er verantwortlich ist, zeitnah zu überwachen und auf Basis der definierten Ziele zu steuern. Das senkt nicht nur die Energiekosten, sondern auch die CO₂-Emission.

Ein anderes Beispiel ist ein Kunde aus dem Bereich Consumer Products. Hier wird der Carbon Impact auf Produktebene für die gesamte Produktpalette monatlich neu durchgerechnet und mit den ambitionierten Energie- und CO₂-Emissions-Reduktionszielen abgeglichen. Im Ergebnis geht es darum, Kosten zu sparen, aber vor allem dem neuen Bewusstsein und Bedarf der Konsumenten nach nachhaltigen Produkten gerecht zu werden – und so die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Wie gelingt die Umsetzung erfolgreich?

Ökologische Maßnahmen müssen sich für Wirtschaftsunternehmen rechnen – entweder durch Kosteneinsparung oder durch die Generierung von mehr Geschäft und damit Umsatz. Um das dann tatsächlich zu erreichen, sind die entsprechenden Maßnahmen mit Zielgrößen zu versehen und nachzuverfolgen. Und dafür sind auch entsprechende Kennzahlen erforderlich. Ein kennzahlbasiertes Nachhaltigkeitscontrolling kann somit ein wichtiger Erfolgsfaktor nicht nur zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele selbst sein, sondern auch für das Einfahren der Ernte aus wirtschaftlicher Sicht.

KURZ-VITA

Jürgen H. Daum ist Management- und CFO-Adviser und Chief Solution Architect des Executive Value Network Teams der SAP in Walldorf. Außerdem ist der Gründer und Leiter des International Institute of Enterprise, Heidelberg. Darüber hinaus ist er Autor mehrerer Fachbücher und Referent an Unis und Business Schools.

ÖKOBILANZEN

Deutsche Firmen glänzen bei Nachhaltigkeit

LOTHAR LOCHMAIER
PRODUKTION NR. 6, 2011

Nur sieben Prozent der DAX-30-Unternehmen erstellen derzeit laut Angaben der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young keine Nachhaltigkeitsberichte.

BERLIN (FR). Die Leitthemen Nachhaltigkeitsberichterstattung und Nachhaltigkeitskennzahlen sind demnach in der deutschen Wirtschaft längst angekommen. Global betrachtet hat sich die Zwischenbilanz im Reporting ebenfalls deutlich verbessert. Denn rund 80% der „Global Fortune 250“ setzen auf regelmäßige Nach-

haltigkeitsaktivitäten. In den verschiedenen globalen Indices und Rankings nehmen deutsche Unternehmen teilweise führende Positionen ein. Vier deutsche Firmen erzielten Top-Platzierungen im Rahmen des Carbon Disclosure Leadership Index und im Dow Jones (DJ) Sustainability Index. Im DJ Sustainability Europe Index hatten deutsche Unternehmen im vergangenen Jahr einen Anteil von rund 16%.

Die aktuellen Vorreiter bei branchenspezifischen Kennzahlen und Standards stammen nach Einschätzung von Ernst & Young aus der chemischen und pharmazeutischen Industrie. Aber auch die Branchen Telekommunikati-

on, Automotive und diversifizierte Konzerne hätten sich der Anforderung zur umfassenden Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits vor einiger Zeit gestellt und entsprechende Reportings weiterentwickelt.

► Was genau lässt sich wie messen? Relevante Kennzahlen zum Bemessen des Erfolges der Klimaperformance einzelner Unternehmen sind beispielsweise die Energie- und Kohlenstoffintensität der Produktion und/oder des Umsatzes, aber auch absolute Ergebnisse, wie etwa Emissionen, Energieverbrauch und der Anteil erneuerbarer Energien. Für produzierende Unternehmen kann außerdem die Kennzahl der Investitionen in er-

neuerbare Energien oder effizientere Technologien relevant sein.

► Der Vorteil: Derartige Investitionen lassen sich oftmals rentabler rechnen, wenn Lasten der Gesamt-Nutzungsphase in der Bewertung mitberücksichtigt sind, wie dies etwa durch Ökobilanzen (Life Cycle Assessments) und/oder Lebenszyklusanalysen (Life Cycle Costing) möglich ist. Derartige Untersuchungen beziehen somit variable Szenarien wie etwa steigende Energiekosten und mögliche Kosten für Emissionszertifikate mit ein.

► Linktipps: www.globalreporting.org; www.aknu.org; www.ioew.de; www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de.

Ein Vorbild für die Umweltbilanz

PRODUKTION NR. 6, 2011

BERLIN/FREIBURG (FR). Das Freiburger Pfizer-Werk ist für seine beeindruckende Nachhaltigkeitsstrategie zur „Facility of the year 2011“ gekürt worden. „Pfizer Freiburg zeigt, was Nachhaltigkeit wirklich bedeutet und erzielt damit beeindruckende Resultate. Das Werk deckt über 90 Prozent seines Energiebedarfs aus erneuerbaren Quellen. Energieeinsparungen von 30 Prozent wurden erzielt“, so die Urteilsbegründung der Jury des internationalen Non-Profit-Netzwerk ISPE (International Society for Pharmaceutical Engineering). Die Juroren berücksichtigten bei ihrer Bewertung die knapp 200 Umweltprojekte des Standorts und bewerteten die langfristigen Erfolge des Nachhaltigkeitsprogramms.

Zu den Projekten mit Vorbildcharakter gehört beispielsweise das Strategic Plant Restructuring: Die über 50 Jahre alten Labor- und Bürogebäude wurden durch Umbau in hochmoderne Bauten umgewandelt, in denen Energie effizient genutzt und nachhaltig erzeugt wird. So sorgt die Geothermie-Anlage mithilfe von Erdsonden für die Klimatisierung der Räume. Sonnenschutz und Wärmedämmung sparen laut Pfizer jährlich 4 Mio kWh ein. Auf dem Dach des Gebäudes gewinnen Solarzellen Strom für das Werk. Zum Nachhaltigkeitsprogramm gehört zudem Europas größte Holzpellet-Heizanlage. Mit ihrer Hilfe spart Pfizer seit Oktober 2009 jährlich rund 5000 t CO₂ und rund eine halbe Mio Euro gegenüber fossilen Brennstoffen ein.



Mit Softwarelösungen wie von der wesustain GmbH lassen sich Nachhaltigkeitsdaten und Daten der Corporate Responsibility erfassen und effizient managen. Zudem eröffnen sie neue Kommunikationskanäle. Bild: wesustain GmbH

Schlüsselkriterien für nachhaltige Kennzahlen

- ± Umsatz erhöhen
- ± Kosten senken
- ± Risiken verringern
- ± Markenbildung stärken

Kennzahlensets zur Nachhaltigkeit

- **Ökonomie und Gesellschaft:** Betriebswirtschaftliche Größen (Umsatzentwicklung, Eigenkapital, Subventionen, Steuern etc.), Corporate Governance, Corporate Citizenship, Verbraucherorientierung und Kundeninformation.
- **Ökologie:** Standortkriterien (Umweltbilanz, Ressourcenverbrauch, Abfallbeseitigung und Recycling, Produkt- und Sortimentgestaltung), Energieverbrauch, Logistik und Ver-

kehr, Klimaschutz/CO₂-Emissionen, Schadstoffemissionen in die Luft und Lärmemissionen, Produktions- und Transportunfälle einschließlich Freisetzung von Chemikalien, Kraftstoffen und Ölen, ökologische Verträglichkeit der Produkte.

- **Mitarbeiter:** Gesundheitsmanagement, Work Life Balance, betriebliche Altersvorsorge und Kapitalbeteiligung, Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung, Aus- und Weiterbildung, inklusive Schulungen zu Fragen wie Menschenrechten oder Anti-Korruption).
- **Lieferanten:** Lieferantenstruktur, Verteilung des Auftragsvolumens, Audit-Ergebnisse.