

Erfolg ist die Konsequenz richtiger Entscheidungen

Fehlende Informationen, mangelhafte Prozesse oder unklare Befugnisse führen oft zu falschen Entscheidungen mit teilweise gravierenden Folgen für Unternehmen. Erhöhte Volatilität, Unsicherheit und Komplexität kommen erschwerend hinzu. Wie Unternehmen effektiv und effizient entscheiden, zeigt dieses Buch. Es bietet Ihnen eine umfassende Anleitung, wie Sie sukzessive die Entscheidungsfähigkeit Ihres Unternehmens professionalisieren und somit die Wahrscheinlichkeit für gute Entscheidungen maximieren können.

- > Vorgehen bei der Professionalisierung von Entscheidungen im Unternehmen
- > Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten
- > Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken
- > Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen
- > Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING
- > 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung
- > Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen

Die Herausgeber

Dr. Markus Kottbauer ist Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung decision partners. Seit 1999 berät er in Themen der Strategieentwicklung, Unternehmenssteuerung und Entscheidungs-optimierung. Er war 16 Jahre Trainer der Controller Akademie.

Prof. Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Unternehmerische Entscheidungen
systematisch vorbereiten und treffen

Markus Kottbauer / Andreas Klein (Hrsg.)

Unternehmerische Entscheidungen systematisch vorbereiten und treffen

Kottbauer / Klein
(Hrsg.)

HAUFE.



€ 79,95 [D]
ISBN 978-3-648-14089-5
Bestell-Nr. 10545-0001
www.haufe.de

HAUFE.



decision
partners

HAUFE.

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Experten-Interview zum Thema „Entscheidungsprofessionalisierung in Unternehmen“ <i>Utz Schäffer, Markus Kottbauer</i>	13
--	----

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Entscheidungen zu professionalisieren ist unverzichtbar <i>Markus Kottbauer</i>	21
Entscheidungssysteme: Bestandteile und Zuständigkeiten <i>Markus Kottbauer</i>	33
Business Judgement Rule: Vermeidung von Haftungsrisiken bei „unternehmerischen Entscheidungen“ (§ 93 AktG) <i>Werner Gleißner</i>	51
Biases: Der psychische Mechanismus hinter kognitiven Verzerrungen <i>Markus Domeier</i>	69
Informieren – Intervenieren – Inspizieren: Drei Ansatzpunkte für ganzheitliche Debiasing-Interventionen <i>Markus Domeier</i>	87
CSR und nachhaltiges Entscheiden: Umsetzung in 6 Schritten <i>Peter Müller-Pellet</i>	105

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Vorgehen bei der Professionalisierung der Entscheidungsfindung <i>Markus Kottbauer</i>	127
Unternehmenssteuerung und Entscheidungsfindung durch COLLABORATIVE STEERING <i>Markus Kottbauer, Peter Müller-Pellet</i>	149
Entscheiden: 8 wichtige Werkzeuge für Entscheidungsvorbereitung und -findung <i>Peter Müller-Pellet, Markus Kottbauer</i>	167
Entscheidungsrelevante Informationen durch interaktive Visualisierung leichter erfassen <i>Heimo Losbichler, Lisa Perkhofer, Peter Hofer, Stephan Karrer</i>	187

Treiberbasierte Simulationen von Trends: Unterstützung in strategischen Entscheidungen durch das Controlling <i>Thomas Walter</i>	209
--	-----

Kapitel 4: Organisation & IT

Wirkung künstlicher Intelligenz auf betriebliche Entscheidungen <i>Karsten Oehler</i>	225
--	-----

Business Partner: Wie kann der Controller zur Verbesserung unternehmerischer Entscheidungen beitragen? <i>Babette Drewniok</i>	237
---	-----

Entscheidungsunterstützung in datengetriebenen Organisationen <i>Matthias Nagel</i>	253
--	-----

Kapitel 5: Literaturanalyse

Literaturanalyse zum Thema „Entscheidungsfindung“	274
---	-----

Stichwortverzeichnis	279
----------------------------	-----

CSR und nachhaltiges Entscheiden: Umsetzung in 6 Schritten

- Nachhaltigkeit ist in der Wirtschaft längst angekommen und kein Nischenthema mehr. Mit der Corona-Krise hat dieses Thema noch einmal an Bedeutung gewonnen.
- Sowohl Kunden als auch Mitarbeiter bevorzugen nachhaltige Unternehmen.
- Nachhaltiges Entscheiden bedeutet Entscheidungen mit langem Bestand, langer Wirkung und großer Veränderung zu treffen.
- Entscheidungen führen im Ergebnis zu (mehr) Nachhaltigkeit, wenn alle Interessengruppen eingebunden, die Unternehmensplanung langfristig ausgerichtet, Ziele um ökologische und soziale Perspektiven ergänzt und eine dreifache Ergebnisrechnung im Zuge eines Nachhaltigkeitscontrollings eingeführt wird.
- Um als Unternehmen wirklich nachhaltig zu sein, sollte bei jeder Entscheidung der Nachhaltigkeitsaspekt mitberücksichtigt werden.

Inhalt	Seite
1	Es gibt gute Gründe, Entscheidungen nachhaltig auszurichten 107
2	Was bedeutet „Nachhaltiges Entscheiden“? 108
3	Corporate Social Responsibility (CSR) 110
4	Wie kann Nachhaltigkeit im Unternehmen implementiert werden? 110
4.1	Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren 111
4.2	Umsetzung in 6 Schritten 112
5	Wie können Entscheidungen nachhaltig getroffen werden? 113
5.1	Einbindung aller Interessengruppen 113
5.2	Nachhaltigkeit erfordert einen langfristigen Planungshorizont 115
5.3	Ziele um die Perspektive Nachhaltigkeit ergänzen 116
5.4	Eine dreifache Ergebnisrechnung einführen 118
5.5	Nachhaltigkeitscontrolling etablieren 120
5.6	Fazit: Der Entscheidungsprozess ist um Nachhaltigkeit zu ergänzen 121
6	Literaturhinweise 123

■ Der Autor

Dr. Peter Müller-Pellet, Gesellschafter der Unternehmensberatung decision partners. Im Zuge seiner Beratungsprojekte begleitet er Unternehmen bei der Strategie- und Organisationsentwicklung und unterstützt seine Kunden im Bereich Unternehmenssteuerung und Projektmanagement, immer im Hinblick auf nachhaltige Entscheidungsoptimierung. Er promovierte zum Thema Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor für kleine und mittelständische Unternehmen. Neben seiner Beratungstätigkeit ist er als Dozent an der Technischen Hochschule Rosenheim sowie als Trainer der decision academy tätig.

1 Es gibt gute Gründe, Entscheidungen nachhaltig auszurichten

Warum sollten sich Entscheidungen in Unternehmen an Nachhaltigkeit ausrichten? Weil Nachhaltigkeit aktuell mehr denn je im Trend liegt und gefühlt jedes Unternehmen schreibt sich momentan Nachhaltigkeit auf die Fahne. Um die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder genauer zu verstehen, werden wir diese im Folgenden genauer analysieren.

■ Mitarbeiter

Die erste wichtige Stakeholdergruppe sind die Mitarbeiter des Unternehmens. Ein schon länger anhaltender Trend ist, dass junge Menschen, insbesondere die der sog. Generation Y, lieber für nachhaltige Unternehmen arbeiten.¹ Bei der weltweiten Studie gab fast die Hälfte der befragten Deutschen an, dass sie lieber für ein sozial engagiertes, nachhaltiges Unternehmen arbeiten möchten. Der Fokus auf Mitarbeiter stellt die interne Motivation für (mehr) Nachhaltigkeit dar. Dies ermöglicht es Unternehmen zum einen, sich als attraktiven Arbeitsgeber zu präsentieren, um somit fähiges Personal anzuziehen und zum anderen bestehende Mitarbeiter längerfristig zu halten.² Fähigeres Personal bedeutet wiederum qualitativ bessere Entscheidungen. Hohe Motivation in der Belegschaft begünstigt einen höheren Grad der Partizipation im Entscheidungsprozess und dadurch ein höheres Commitment bzgl. der Umsetzung der getroffenen Entscheidungen.

■ Kunden

Eine zweite wesentliche Stakeholdergruppe sind die Kunden. Die Kaufentscheidung steht in Abhängigkeit von der Nachhaltigkeit der Produkte und des Unternehmens. Der Kunde ist sogar bereit, höhere Preise dafür in Kauf zu nehmen. Eine jüngst veröffentlichte Studie (IfH Köln, 2020) belegt diese These (s. Abb. 1). Lediglich knapp ein Viertel aller Befragten ist nicht bereit, mehr Geld für nachhaltige Produkte auszugeben. Gleichviele Befragte wären bereit, bis zu +5 % und ganze 30 % der Befragten wären sogar bereit bis zu +10 % des ursprünglichen Preises zu bezahlen. Immerhin knapp 15 % sind bereit, deutlich mehr als +10 % für nachhaltige Produkte auszugeben. Dies zeigt, dass nachhaltige Produkte keineswegs nur mehr ein Nischengeschäft sind, sondern durchaus den Zeitgeist der Konsumenten treffen.

Informationen über Unternehmen sowie Produktionsprozesse, Zulieferer, Bestandteile etc. sind für den Kunden immer transparenter und beeinflussen daher zusätzlich maßgeblich die Entscheidung. Neben Produktqualität spielen Produktionsbedingungen, Arbeitsverhältnisse, Rohstoffe und deren Herkunft als auch das öffentliche Auftreten dieser Unternehmen eine wichtige Rolle. Auch der Auswahl von Partnerschaften, bspw. Zulieferern, wird eine hohe Bedeutung beigemessen,

¹ Vgl. Nielsen, 2014.

² Vgl. ISO 26000, 2010.

da das negative Image im Sinne der Nachhaltigkeit schnell auf die eigene Firma abstrahlen kann. Die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung unterstreicht das Bild eines vertrauensvollen Partners, mit dem es sich lohnt, zu kooperieren.



Abb. 1: Umfrage nach der Preissensibilität für nachhaltige Produkte in Deutschland 2020

Nimmt man Nachhaltigkeit ernst, dann muss auch jede Entscheidung im Unternehmen an ihr ausgerichtet sein. Um dieses Ziel zu erreichen, muss im ersten Schritt geklärt werden, was Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit Entscheidungen eigentlich bedeutet.

2 Was bedeutet „Nachhaltiges Entscheiden“?

Der Begriff „Nachhaltiges Entscheiden“ kann sehr unterschiedlich interpretiert werden. Versuchen wir anhand zweier Fragestellungen, die möglichen Bedeutungen ins Bewusstsein zu rücken:

- A. Wann ist eine Entscheidung nachhaltig?
- B. Wann führt eine Entscheidung zu Nachhaltigkeit?

Eine Entscheidung ist nachhaltig (A-1), wenn sie Bestand hat und nicht nach kurzer Zeit wieder verworfen wird. Um die Gewichtigkeit dieser Art von Nachhaltigkeit besser zu verstehen, betrachten wir das Beispiel einer Investitionsentscheidung in einen neuen Markt.

Beispiel: Expansionsentscheidung ohne Nachhaltigkeit

Die Geschäftsleitung beschließt, in den Markt USA zu expandieren und gibt dem Vertrieb entsprechende Kapazitäten und Investitionen frei. Nach 3 Monaten treten rechtliche Schwierigkeiten auf und die Suche nach potenziellen Partnern erweist sich als schwieriger

als gedacht. Noch bevor genauer geprüft wird, ob diese ersten erkennbaren Probleme nicht trotzdem eine erfolgreiche Marktpenetration zulassen, ruft die Geschäftsleitung den Vertrieb wieder zurück und die erst 3 Monate zurückliegende, eigentlich langfristige und strategische Entscheidung, wird revidiert. Die ursprünglich getroffene Entscheidung war demnach nicht nachhaltig, verursachte unnötige Kosten und band personelle Ressourcen. Besser wäre es, wenn nachhaltig die neue Geschäftsidee verfolgt werden würde und nur nach Eintreten definierter Abbruchkriterien die Verfolgung dieser Idee wieder beendet werden würde.

Als nachhaltig kann eine Entscheidung auch dann betrachtet werden, wenn die Wirkung der Entscheidung langandauernd ist (A-2).

Beispiel: Fabrikbau in Deutschland

Ein mittelständisches Unternehmen hat die Entscheidung getroffen, am bestehenden Standort in Deutschland, trotz hoher Löhne, eine moderne Fabrik zu errichten – etwa 25 Mio. EUR werden investiert. Die Entscheidung kann als nachhaltig bezeichnet werden, da diese Produktionsstätte vermutlich die nächsten 30 Jahre bestehen wird.

Eine dritte Bedeutung der Nachhaltigkeit einer Entscheidung kann das Ausmaß an Veränderung (A-3) betreffen.

Beispiel: Erweiterung des Vertriebskanals

In den letzten Jahren haben viele Unternehmen, speziell Produzenten von Markenartikeln, einen Online-Shop eröffnet. Wenn ihre bisherigen direkten Kunden Händler oder Distributeure waren, wurde bisher ausschließlich ein B2B (Business to Business) Geschäft betrieben. Mit dem Onlineshop werden nun die Endkunden direkt bedient, also auch ein B2C (Business to Customer) Vertriebsweg wird bedient.

Die Arbeitsweise im E-Commerce unterscheidet sich wesentlich von der bisherigen Tätigkeit. Das viel kleinteiligere Geschäft muss mit deutlich höherer Geschwindigkeit abgewickelt werden als das B2B-Geschäft. Die Ansprache der Kunden, das komplette Kundenmanagement, das Online-Marketing und vieles mehr bringen ein völlig neues Arbeiten mit sich. Die Entscheidung für den Aufbau des neuen Online-Kanals wird von manchen als nachhaltig, i. S. v. gravierend und mit großer Bedeutung bezeichnet.

Folgende Interpretationen von nachhaltigem Entscheiden (Fragestellung A) sind also möglich:

1. Entscheidungen mit langem Bestand
2. Entscheidungen, deren Wirkung lange andauern
3. Entscheidungen, die große Veränderungen bewirken

Entscheidungen können also anhand dieser 3 Attribute als „Nachhaltiges Entscheiden“ klassifiziert werden. In unserem Verständnis führt das nachhaltige

Entscheiden jedoch noch nicht zwingend zu Nachhaltigkeit. Wir widmen uns nun der Fragestellung B: Wann führen Entscheidungen zu Nachhaltigkeit?

Um dies beantworten zu können, muss zuerst ein gemeinsames Verständnis darüber hergestellt werden, was Nachhaltigkeit für Unternehmen bedeutet und wie Unternehmen Nachhaltigkeit erreichen können. Wir betrachten daher im nächsten Kapitel das Konzept der Corporate Social Responsibility näher.

3 Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) ist ein inzwischen viel diskutiertes Konzept, das sich mit der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen auf den Ebenen Mitarbeiter, Gesellschaft und Umwelt sowie wirtschaftlicher Nachhaltigkeit beschäftigt. In der betriebswirtschaftlichen Literatur liegt eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze über dieses Konzept vor. Darüber hinaus ist man sich uneinig bezüglich der Abgrenzung zu artverwandten Konzeptionen wie Corporate Citizenship oder Corporate Sustainability. In diesem Beitrag verwenden wir folgendes CSR-Bild³:

Corporate Social Responsibility ist die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, sich freiwillig für die Umwelt, die Mitarbeiter, die Gesellschaft, die Kunden und ihr Umfeld einzusetzen. CSR-Initiativen müssen aus eigenem Willen entstehen, sollten daher glaubwürdig sein und ein nachhaltiges Wirtschaften zum Ziel haben. Verantwortungsvolles Handeln kann durchaus wirtschaftlich sein, eine ökonomische Handlung ist allerdings nicht zwingend verantwortungsvoll im nachhaltigen Sinne. CSR kann also durchaus zu Win-win-Situationen zwischen den Stakeholdern und dem verantwortungsvollen Unternehmen führen.

Als nachhaltige Unternehmen bezeichnen wir in diesem Artikel Unternehmen, die im Sinne des hier zitierten CSR-Verständnisses agieren.

4 Wie kann Nachhaltigkeit im Unternehmen implementiert werden?

Nach einer im Jahr 2019 veröffentlichten Umfrage gaben 74 % der befragten deutschen Industrieunternehmen mit 10 oder mehr Angestellten an, dass sich ihr Unternehmen im Bereich der Arbeitsbedingungen selbst Verhaltensleitlinien hinsichtlich einer CSR-Strategie gegeben hat (s. Abb. 2). An zweiter Stelle folgen mit 68 % Leitlinien im Bereich Umweltschutz, gefolgt von Lieferantenbeziehungen (63 %), ethisch verantwortungsvollem Handeln (58 %) und Diversität und Inklusion (41 %).⁴

³ Müller, 2012, S. 68.

⁴ Randstatt, 2019.

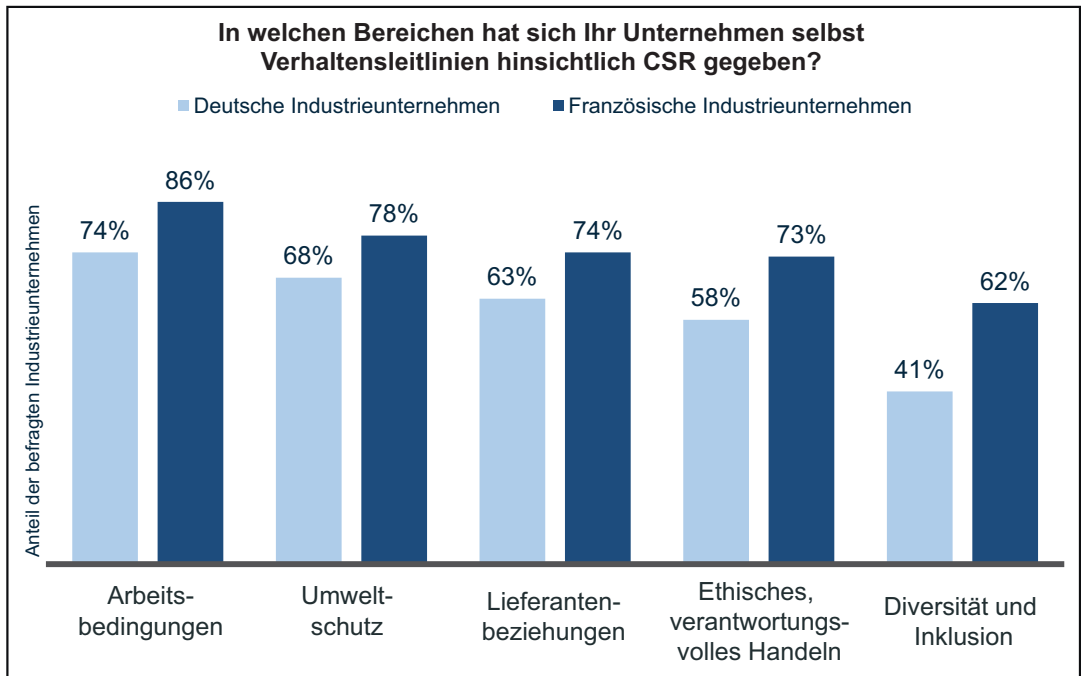


Abb. 2: Umfrage zum Stellenwert von CSR in deutschen und französischen Unternehmen 2019

4.1 Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

Aber wie können sich Unternehmen, die bisher noch keine CSR-Strategie erarbeitet haben, strukturiert mit Nachhaltigkeit auseinander setzen? Zu allererst bedarf es einiger Voraussetzungen. Die Motive, die zu einer CSR-Politik führen, unterscheiden sich in allen Unternehmen. Sowohl ökologische Beweggründe im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung, personalpolitische Motive wie etwa im Bereich Recruiting oder Mitarbeiterzufriedenheit, unternehmensethische oder gemeinnützige Gründe sowie gesellschaftlicher Druck durch die Öffentlichkeit, NGOs oder die Politik veranlassen Betriebe, sich Gedanken über CSR zu machen. Den Erfolg des Engagements sowie die Effizienz beeinflussen die zugrundeliegenden Motive nicht, solange CSR ernsthaft, authentisch, nachhaltig, langfristig und ganzheitlich umgesetzt wird.⁵

Die Integration von CSR ist ein langfristiger und rollierender Prozess, der kein definiertes Ende vorsieht. Das Engagement in den unterschiedlichen Kernthemen von CSR muss ständig evaluiert und verbessert werden. Sowohl die strategische Ausrichtung als auch die operative Umsetzung entwickeln sich langfristig und stetig weiter. CSR-Integration darf daher im Unternehmen nicht als Projekt

⁵ ISO 26000, 2010, S. 69.

kommuniziert werden, das klare zeitliche Grenzen vorgibt, sondern muss sich als Begleitprozess über sämtliche Bereiche des Unternehmens definieren. Dabei ist eine Einbindung von Mitarbeitern und Bereichen über das gesamte Unternehmen hinweg von enormer Bedeutung, sowohl bei der strategischen Planungsphase des Integrationsprozesses als auch bei der operativen Umsetzung der Initiativen und Maßnahmen.

Durch diese ganzheitliche Einbeziehung beeinflusst CSR auch maßgeblich die Unternehmenskultur. Ausgehend von den Kernkompetenzen des Betriebs wirkt sich CSR auf die Art und Weise der Umsetzung der Geschäftsfelder sowie die interne und externe Kommunikation aus.⁶

Voraussetzung für eine erfolgreiche Implementierung von CSR ist die Verpflichtung/Bekennung der Unternehmensführung für CSR. Um die mit der CSR-Politik eintretenden Veränderungen im Unternehmen erfolgreich umsetzen zu können, müssen diese in das Selbstverständnis des Unternehmens einfließen und im täglichen operativen Geschäft strategisch, strukturell und kulturell verankert sein. Die Geschäftsleitung muss diese Überzeugungen daher in ihrer Vorbildfunktion verkörpern. Entscheidender Faktor ist jedoch auch, dass CSR bei den Mitarbeitern nicht als aufgezwungene Maßnahme seitens der Unternehmensführung wahrgenommen wird. Es muss sich bei der Umsetzung der CSR-Politik auch bei den einzelnen Mitarbeitern um Eigeninitiative handeln, die aufgrund der Unternehmenskultur, der Werte sowie der Ansichten des gesamten Unternehmens entsteht. Diesen Balanceakt gilt es für Führungskräfte zu bewältigen.

4.2 Umsetzung in 6 Schritten

Um CSR in Unternehmen zu implementieren, müssen folgende 6 Schritte bewältigt werden (s. Abb. 3):

1. Auseinandersetzung mit dem Thema CSR, seinen Kernthemen sowie der Relevanz und Bedeutung des Konzepts
2. Identifikation sämtlicher relevanter Informationen des Unternehmens hinsichtlich gesellschaftlicher Verantwortung, wie bspw. Unternehmenskultur, Leitbild, Werte, Verantwortungen, Einfluss, Kernkompetenzen, Stakeholder oder bisheriges Engagement
3. Entwicklung einer CSR-Strategie, die an die Bedürfnisse und Anliegen des eigenen Unternehmens angepasst ist. Neben der Auswahl der CSR-Kernthemen und der Einbindung aller relevanten Stakeholder ist vor allem eine Priorisierung der Maßnahmen relevant.
4. Implementierung der definierten Strategie in strategischer und operativer Weise sowie Aufbau von Kompetenzen

⁶ Vgl. Müller, 2012, S. 344ff.

5. Kommunikation der CSR-Politik sowohl intern als auch extern
6. Controlling der Strategie und des Engagements sowie Ableitung und Umsetzung von Verbesserungen



Abb. 3: Modell zur Implementierung von CSR in Unternehmen

5 Wie können Entscheidungen nachhaltig getroffen werden?

5.1 Einbindung aller Interessengruppen

Wir haben bereits definiert, dass Nachhaltigkeit im hier verwendeten Sinne heißt, dass sich Unternehmen freiwillig für die Umwelt, die Mitarbeiter, die Gesellschaft, die Kunden und ihr Umfeld einsetzen, ergänzend zu den weiterhin gültigen ökonomischen Zielen. CSR und der Nachhaltigkeitsgedanke bei Entscheidungen verfolgen die Interessen genau dieser Stakeholder, da diese i. d. R. nicht selbst in den Entscheidungsprozess eingebunden sind und zumeist auch nicht eingebunden sein können.

Wissenschaftler der Harvard University haben mit einem eigens dafür entwickelten Spiel erforscht, wann Menschen zum Wohl anderer Generationen, also anderer Stakeholder-Gruppen wirtschaften. Das Ergebnis zeigte klar, dass Einzelne sich selbst bereicherten und dadurch andere nichts bekamen, wenn die Probanden ihre Entscheidungen individuell trafen. Entschieden die Teilnehmer dagegen kollaborativ, in diesem Fall demokratisch, konnten sich die nachhaltig eingestellten Spieler gegen die egoistischen durchsetzen. Des Weiteren waren mehr Probanden zu nachhaltigem Verhalten bereit, wenn klar war, dass sich alle an die Entscheidung halten müssen.⁷ Wir können also daraus schließen, dass Entscheidungen nachhaltiger sind, wenn sie kollaborativ getroffen werden und am ehesten nachhaltig sind, wenn die Entscheidungen für alle Beteiligten verbindlich sind.

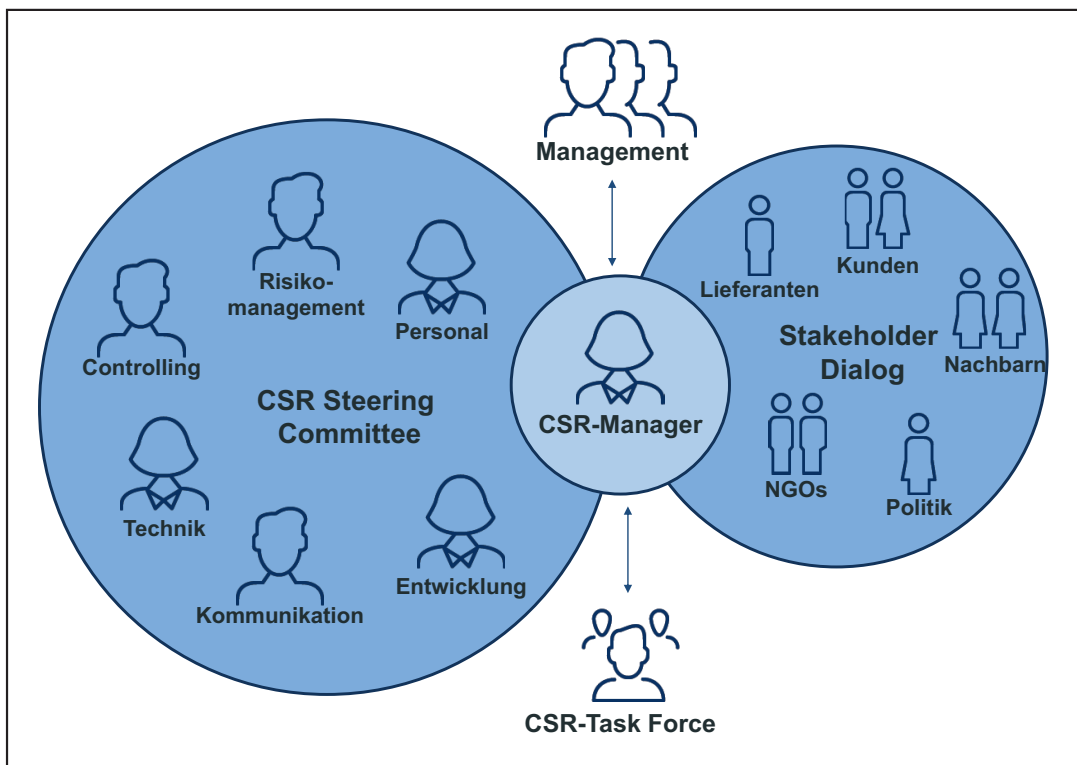


Abb. 4: Zusammenspiel zwischen Stakeholder-Dialog und CSR Steering Committee

Übersetzt auf die wirtschaftliche Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen ein geeignetes Entscheidungsgremium benötigen, das sich mit der Auswirkung von Entscheidungen auf alle Interessengruppen befasst. In einigen Unternehmen haben wir in den vergangenen Jahren die Einführung eines CSR-Steering Committee

⁷ Hauser, 2014, S. 220f.

unterstützt (s. Abb. 4). Neben der Entwicklung der jeweiligen CSR-Strategie ist es vor allem Aufgabe dieses Gremiums, die Auswirkungen von unternehmerischen Entscheidungen auf alle Interessengruppen zu überprüfen. Neue Entwicklungen in den Bereichen Technologie, Innovation und Gesetzgebung im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit werden beobachtet und die Erwartungen der Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und anderer Interessengruppen laufend erhoben.

Die Einbindung dieser verschiedenen Interessen- oder Anspruchsgruppen im Zuge der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wird als „Stakeholder-Dialog“ bezeichnet. Unternehmen haben oftmals damit zu kämpfen, dass eine Vielzahl an Forderungen an sie herangetragen wird, die Ressourcen zur Befriedigung aller Ansprüche jedoch nicht vorhanden sind. Die Stakeholder und deren Forderungen können anhand ihrer Beziehungsqualität, Nähe und Relevanz für das Unternehmen priorisiert werden, sodass nur die wichtigsten und signifikanten Interessen wahrgenommen und in die CSR-Strategie mit aufgenommen werden. Zu treffende Entscheidungen werden auf die in der CSR-Strategie festgehaltenen Bedingungen überprüft.

5.2 Nachhaltigkeit erfordert einen langfristigen Planungshorizont

Damit Nachhaltigkeit in den Entscheidungsprozessen verankert werden kann, muss dies bereits bei der Unternehmensplanung berücksichtigt werden. Nachhaltige Unternehmen denken nicht ausschließlich in Quartalen, Jahreszyklen oder Bewertungsrunden, sondern in Jahrzehnten und folgen dabei einem übergeordneten Ziel, einer langfristig ausgerichteten Vision, die dem eigenen unternehmerischen Tun einen Sinn verleiht.

Durch diese langfristige Ausrichtung des Unternehmens fällt es leichter, Entscheidungen zu treffen, die evtl. kurzfristig unangenehme Auswirkungen haben, jedoch langfristigen Erfolg bringen. Außerdem sind Unternehmen dadurch i. d. R. besser auf Trends und Entwicklungen vorbereitet, da sie sich im Zuge einer langfristigen Planung auch mit Phänomenen auseinandersetzen müssen, die heute noch nicht absehbar oder gar einschätzbar sind (s. Abb. 5). Das bedeutet natürlich nicht, dass die kurz- und mittelfristige Planung obsolet wird, sondern lediglich, dass sich diese innerhalb eindeutig definierter strategischer Leitplanken bewegen muss, um das langfristige Ziel erreichen zu können.

Bei dieser langfristigen Planung ist es wichtig, dass CSR ein selbstverständlicher Bestandteil und kein lästiger Appendix ist, der eben auch irgendwie berücksichtigt werden muss. Nachhaltigkeit sollte eine logische Überlegung bei jeder Handlung sein. Sowohl im Leitbild, der Vision als auch der Strategie muss im Sinne unseres CSR-Verständnisses daher laufend die Frage beantwortet werden, welche Auswirkungen das eigene Tun auf andere, die Umwelt, die Gesellschaft hat. Dabei müssen die Unternehmen auch sehr stark selbstreflexiv sein und sich selbst in Frage

stellen. Dies unterscheidet nachhaltig entscheidende Unternehmen von anderen, da Selbstreflexionsfähigkeit eine der Kernkompetenzen dieser Unternehmen ist.

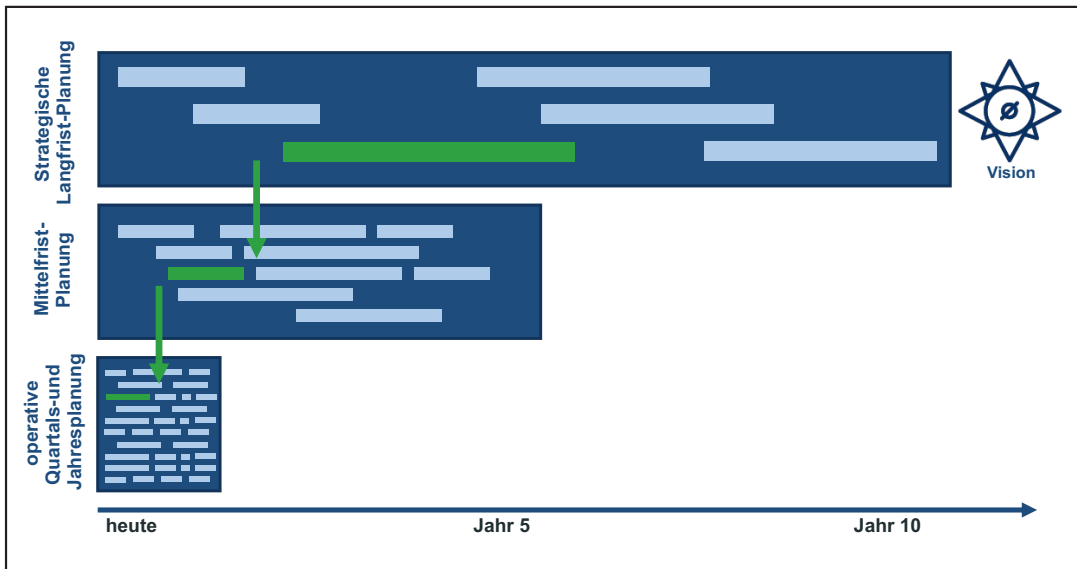


Abb. 5: Zusammenhang zwischen lang-, mittel- und kurzfristiger Planung

5.3 Ziele um die Perspektive Nachhaltigkeit ergänzen

Für die erfolgreiche Implementierung einer holistischen, nachhaltigen Unternehmenskultur brauchen Unternehmen ambitionierte und erreichbare Ziele, hinter denen das gesamte Unternehmen steht. Abgeleitet aus der langfristigen Planung ergeben sich nachhaltige Ziele. Das Arbeiten für ein bekanntes, weil transparent kommuniziertes, sinnstiftendes, größeres Ziel ist ein enormer Motivationsfaktor für alle Mitarbeiter. Dadurch ist es jedem Mitarbeiter auch möglich sein eigenes Handeln an diesen übergeordneten Zielen zu orientieren und seine Entscheidungen grundsätzlich nachhaltig zu treffen.

Im Zuge der Strategieentwicklung empfiehlt es sich, die Strategie mithilfe einer Balanced Scorecard oder einer Strategie-Landkarte auf die Ebene der Teams bzw. einzelner Mitarbeiter herunterzubrechen. Dabei ist es wichtig, die Bereiche der Nachhaltigkeit als eigene Dimensionen oder Perspektiven darzustellen (s. Abb. 6). Nachdem jedem Ziel Kennzahlen, Messgrößen und Zielwerte zugeordnet werden, können die Strategien und Teilstrategien über die verschiedenen Unternehmensebenen hinweg miteinander gekoppelt werden. Durch die Verknüpfung der strategischen Unternehmensziele mit dem operativen Tagesgeschäft wird die Erfolgswahrscheinlichkeit der Zielerreichung massiv erhöht. Jeder Mitarbeiter hat seine persönlichen Ziele klar vor Augen und erlangt durch die Konkretisierung der

Strategie ein Bewusstsein, was er persönlich zum Erreichen der langfristigen Unternehmensziele beitragen kann. Dies gilt natürlich auch für die Nachhaltigkeitsziele des Unternehmens. Diese sind dem Mitarbeiter bekannt und seine jeweiligen Tätigkeiten sind mit den einzelnen, langfristigen Zielen verknüpft. Dem Mitarbeiter ist also bewusst, wie er persönlich dem Unternehmen zu mehr Nachhaltigkeit verhilft.

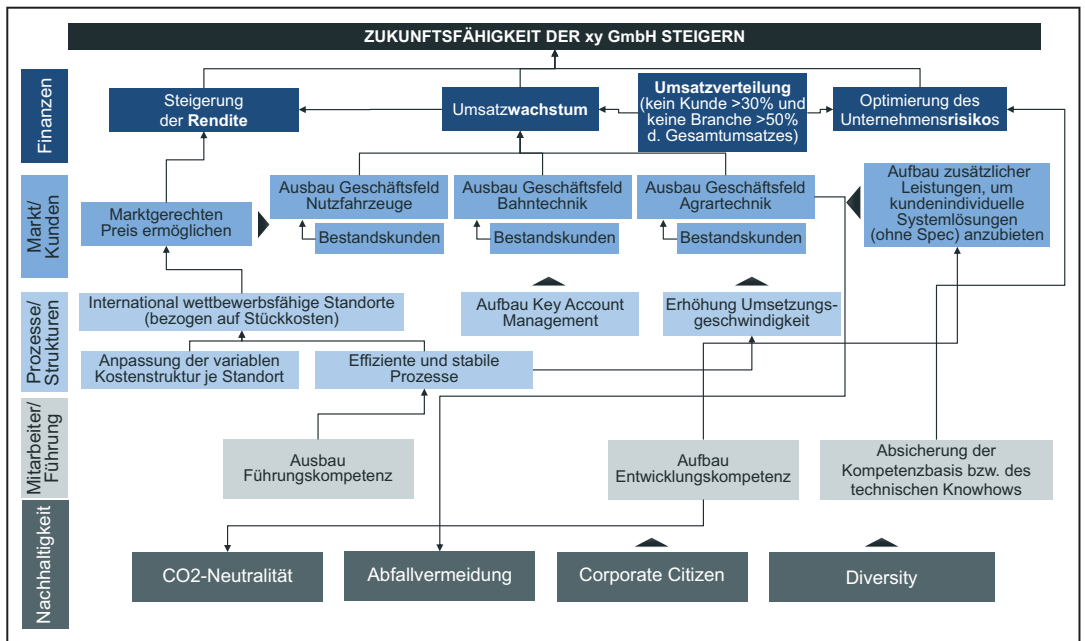


Abb. 6: Landkarte der strategischen Ziele ergänzt um die Perspektive Nachhaltigkeit

Bei sämtlichen operativen Entscheidungen können sich die Mitarbeiter ebenfalls an den Zielen orientieren. Der Mitarbeiter muss sich bei jeder Entscheidung die Frage stellen, auf welches nachhaltige Ziel die einzelnen Optionen der Entscheidung einzahlen. Abgeleitet aus der langfristigen Planung ist ihm dadurch eine klare Orientierungshilfe gegeben, um nachhaltige Entscheidungen treffen zu können.

Beispiel: Ziele auf Mitarbeiterebene herunterbrechen

Bei einem produzierenden Unternehmen gelang es, die strategischen Ziele bis auf die Aufgaben der Mitarbeiter in der Produktion herunterzubrechen. Dem Mitarbeiter an der Abfüllmaschine war daher bekannt, dass die Optimierung der Abläufe an seiner Maschine mithilfe von Lean-Maßnahmen auf 3 konkrete Ziele einzahlen.

1. Nachhaltigkeitsziel „Abfallreduktion“,
2. Kundenzufriedenheitsziel „Lieferdauer“ und
3. Finanzziel „Ergebnisverbesserung“.

Die Nachhaltigkeitsstrategie ist bei diesem Unternehmen kein abgehobenes theoretisches Konstrukt, sondern es wird tagtäglich von allen Mitarbeitern konkret daran gearbeitet, da die Mitarbeiter eine erhöhte wahrgenommene Wirksamkeit ihres eigenen Handelns erkennen.

5.4 Eine dreifache Ergebnisrechnung einführen

Selbstverständlich sollten alle Unternehmen ergebnisorientiert agieren und handeln. Wie schon zuvor beschrieben, soll jedoch nicht nur das ökonomische Ergebnis im Blickfeld sein, sondern es sollte dieses um die Nachhaltigkeit (Ökologie und Soziales) ergänzt werden.

Die 3 Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales werden zu einem magischen Dreieck zusammengefasst und bilden somit die Triple-Bottom-Line. Ein Unternehmen soll nicht nur einen Strich unter seine Bilanz ziehen, um finanzielle Erfolge zu veranschaulichen, sondern eine dreifache Rechenschaftslegung nach sozialen, ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten liefern. Die 3 Bestandteile dieses magischen Dreiecks dürfen jedoch nicht isoliert betrachtet werden, weil es bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen zu Überschneidungen und Synergien kommen kann. Diese Synergien sollten zu Win-win-Lösungen führen, weil sämtliche Bereiche des Unternehmens durch Initiativen profitieren können.⁸

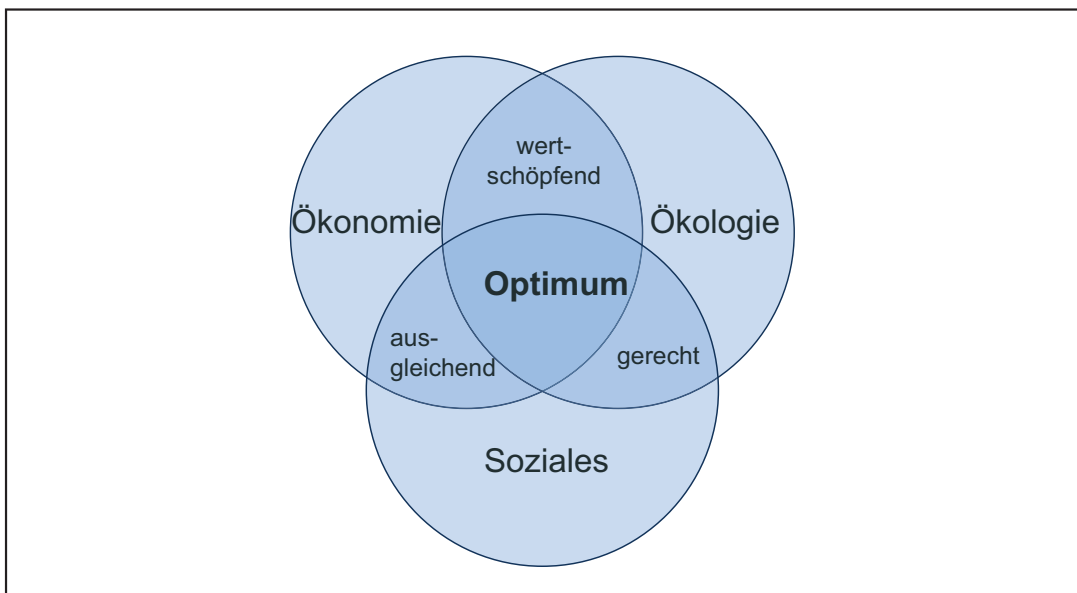


Abb. 7: Die Tripple Bottom Line als Nachhaltigkeitskonzept für Unternehmen

⁸ Vgl. Kuhlen, 2005, S. 24f.

Die Entscheidungsprozesse müssen also so gestaltet werden, dass sowohl das Finanz-, Sozial- und Human- sowie Umweltkapital gleichermaßen berücksichtigt wird.⁹ Wenn das gesamte Unternehmen nicht mehr rein an bilanziellen Kennzahlen, sondern im Sinne der Triple-Bottom-Line gemessen wird, haben alle Beteiligten auch ein persönliches Interesse daran, das Unternehmen nachhaltig zu steuern. Die zu treffenden Entscheidungen haben in so gut wie jedem Fall Auswirkungen auf mindestens 2 der 3 Bereiche der Triple Bottom Line und sind daher im Sinne einer maximalen Ergebniserreichung auch per se nachhaltig.

Unternehmen stehen eine Reihe von freiwilligen Berichtsstandards und CSR-Instrumenten zur Verfügung, um ihr Nachhaltigkeitsberichtsweisen aufzubauen (s. Tab. 1). Diese Berichtsstandards sind sehr unterschiedlich aufgebaut und haben jeweils eine spezifische Fokussierung. Ihr bisher einziges gemeinsames Merkmal ist die Freiwilligkeit der Umsetzung für Unternehmen – wie sie auch unserem CSR-Verständnis entspricht.

CSR Berichts-Standard	Organisation
GRI Sustainability Reporting Standards	Global Reporting Initiative – GRI
Deutscher Nachhaltigkeitskodex – DNK	Rat für Nachhaltige Entwicklung
UN Global Compact	United Nations
OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen	Organisation for Economic Co-operation and Development
ISO 26000	Internationale Organisation für Normung
ILO-Kernarbeitsnormen	International Labour Organization
EU-CSR-Richtlinie	Europäische Union
International Integrated Reporting Framework	International Integrated Reporting Council – IIRC
SASB Sustainability Accounting Standards	Sustainability Accounting Standards Board (SASB)
Eco-Management and Audit Scheme – EMAS	Europäischen Union
ISO 14001	Internationale Organisation für Normung
AA1000 Assurance Standard	Account Ability
UK Modern Slavery Act 2015	Vereinigtes Königreich Großbritannien

Tab. 1: Übersicht der wichtigsten CSR-Berichtstandards

⁹ Vgl. Wieser, 2005, S. 43 f.

5.5 Nachhaltigkeitscontrolling etablieren

Nachhaltigkeitscontrolling oder Green Controlling wurde inzwischen schon bei einer Reihe von Unternehmen etabliert. Neben dem klassischen Controlling streben Unternehmen damit an, auch aussagekräftige Informationen zu ökologischen Steuerungsgrößen zu erhalten. Bspw. werden die Verbräuche von Öl, Gas, Strom, Benzin und Diesel transparent gemessen und eventuell erreichte CO₂-Einsparungen dargestellt.

Um mit einem Nachhaltigkeitscontrolling auch tatsächlich mehr Nachhaltigkeit zu bewirken, ist die Grundlage das Setzen von Nachhaltigkeitszielen. Neben dem Verfolgen von ökonomischen Zielen sind auch Nachhaltigkeitsziele zu planen und deren Erreichung mithilfe eines Berichtswesens zu steuern. Das kratzt vielleicht bei manchen Controllern am bisherigen Verständnis, mit dem Controlling immer auch Kosteneinsparungen bewirken zu wollen. Die Frage, ob sich Nachhaltigkeit auch monetär rentiert, soll zwar erlaubt sein, aber nicht die oberste Maxime bilden.

Der Controller hat die Aufgabe die Zielsetzung, die Planung und die Steuerung zu gestalten, sodass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handelt. Wird Nachhaltigkeit angestrebt, so sind diese Aufgaben auch unter dem Nachhaltigkeitsaspekt über alle Unternehmensbereiche hinweg zu verfolgen. Dabei müsste es nun das Ziel sein, dass neben den Bedürfnissen der Unternehmenseigentümer auch die Bedürfnisse der heutigen und künftigen Nachhaltigkeits-Anspruchsgruppen in den Entscheidungsprozessen berücksichtigt werden.

Der Controller als CSR-Business-Partner sollte daher im Sinne eines Nachhaltigkeitscontrollings auch als Change-Agent agieren (s. Abb. 8) und das erweiterte Stakeholder-Denken in das Unternehmen tragen. Damit wird der Controller zum Treiber des Stakeholder-Dialogs und Moderator zwischen allen Interessengruppen.

Eine noch zu klärende Frage ist, wie die Legitimität und Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitscontrollings sichergestellt werden kann. Das Controlling muss das Repertoire an Standardinstrumenten auf die nachhaltigen Anforderungen anpassen. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass sich die Controller aktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, um die ökologische und gesellschaftliche Dimension systematisch in ihrer Controller-Arbeit berücksichtigen zu können.

Neben der oben beschriebenen Tripple Bottom Line muss bspw. wie im Kapitel zuvor beschrieben, auch die Balanced Scorecard um die Nachhaltigkeits-Perspektive erweitert werden. Dafür müssen, so wie für alle anderen Berichte auch, Daten erhoben, analysiert, auf Verlässlichkeit und Qualität geprüft sowie verstanden werden. Der alte Leitsatz „what gets measured, gets done“ gilt selbstverständlich auch für das Nachhaltigkeitscontrolling.

Dabei ist es wichtig, dass der Controller alle Beteiligten einbezieht. Das betrifft einerseits die Interessenvertreter für das Thema Nachhaltigkeit über die Unternehmensgrenzen hinweg, um auch tatsächlich aussagekräftige Informationen zu

erhalten und richtige Interpretationen im Sinne der Stakeholder ableiten zu können. Andererseits müssen alle Mitarbeiter und ganz speziell die Führungskräfte eng eingebunden werden, damit verstanden wird was Nachhaltigkeitscontrolling bedeutet und wie die unternehmerischen Entscheidungen dadurch nachhaltiger getroffen werden können.

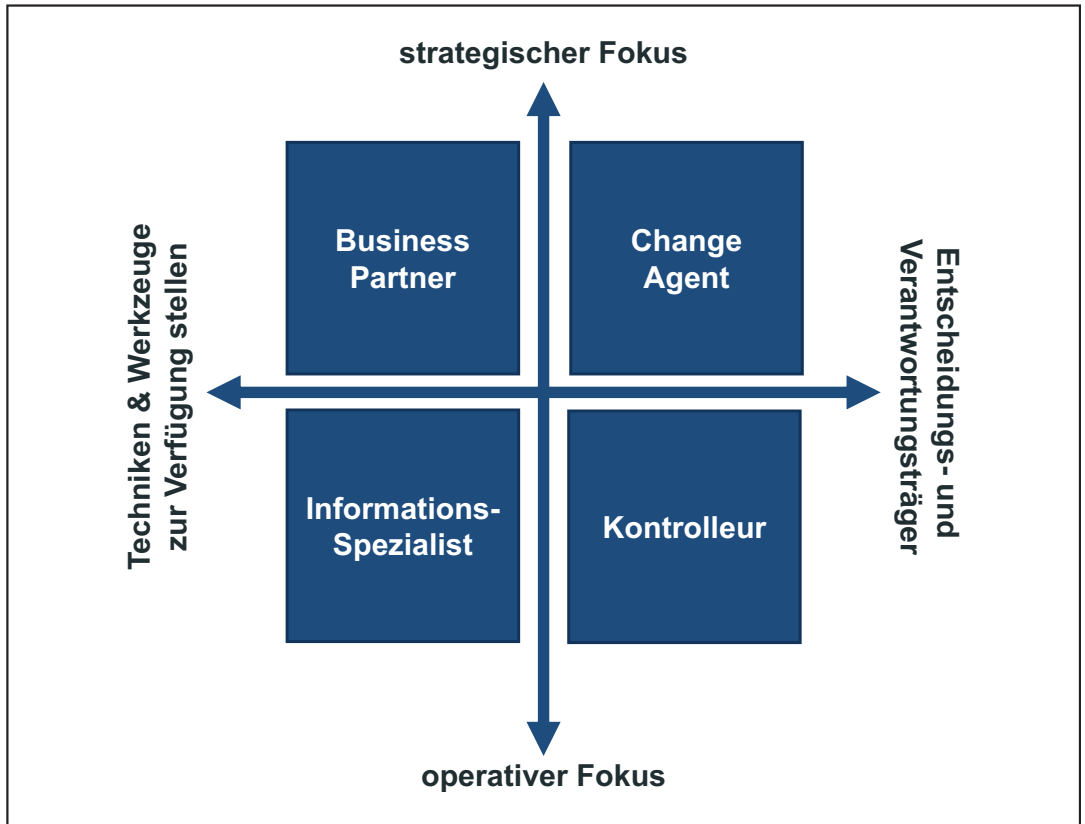


Abb. 8: Unterschiedliche Rollen des Controllers¹⁰

5.6 Fazit: Der Entscheidungsprozess ist um Nachhaltigkeit zu ergänzen

Um als Unternehmen wirklich nachhaltig zu sein, sollte bei jeder Entscheidung der Nachhaltigkeitsaspekt mitberücksichtigt werden. Die in diesem Buch beschriebenen Schritte zur Professionalisierung der Entscheidungskompetenz sind die notwendige Grundlage. Um zu erreichen, dass Entscheidungen im Sinne der Nachhaltigkeit getroffen werden, ist die Empfehlung, die folgende Punkte zu beachten (s. Abb. 9):

¹⁰ Vgl. Tan, 2015.

1. Bei der Auflistung von typischen Entscheidungssituationen im Unternehmen ist es essenziell wichtig, auch jene Entscheidungen zu berücksichtigen, die soziale oder ökologische Auswirkungen verursachen. Häufig ist den Unternehmen nicht bewusst, dass sie durch ihr tägliches Handeln bereits die Umwelt, die Mitarbeiter, die Gesellschaft, die Kunden und ihr Umfeld berühren. Eine bestimmte Tätigkeit durchzuführen, ein Produkt anzubieten, einen Prozess zu implementieren etc. muss ebenfalls als typische Entscheidungssituation wahrgenommen werden.
2. Die Kategorisierung der Entscheidungsarten hilft den Unternehmen, sich wiederholende Entscheidungen möglichst standardisiert zu behandeln. Auch hierbei ist es wichtig, alle Aspekte von CSR bei der Aufnahme der Entscheidungskategorien zu berücksichtigen, um Standardprozesse zu definieren, wie mit sozialen, ökologischen oder gesellschaftlichen Entscheidungen umgegangen wird.
3. Bei der Organisation der Entscheidungsverantwortlichkeiten müssen – abhängig von der Entscheidungsart oder -kategorie – alle betroffenen Stakeholder berücksichtigt werden. Dabei kann das CSR-Steering Committee wieder ins Spiel kommen, wenn es sich um unternehmerische Entscheidungen mit breit gestreuten Auswirkungen handelt. Es kann auch bei spezifischen Entscheidungen auf Nachbarn, Behörden, NGOs oder einzelne andere Stakeholder-Gruppen zugegangen werden. Ziel ist dabei jeweils, dass genau jene Stakeholder auch eine Stimme bekommen, die von der Entscheidung direkt betroffen sind.
4. Im Entscheidungsprozess ist es ein wichtiger Schritt, die Handlungsmöglichkeiten bzw. Optionen aufzuzeigen. Dabei soll bewusst drauf geachtet werden, ob es neben den bekannten, meist wirtschaftlich betrachteten Optionen noch weitere Handlungsmöglichkeiten gibt. Wiederum abgeleitet aus den langfristigen, nachhaltigen Zielen bzw. heruntergebrochenen Maßnahmen ergeben sich meist noch Alternativen. Dabei hilft es, die Entscheidung aus dem Blickwinkel der von der Entscheidung betroffenen Stakeholder zu durchleuchten.
5. Im nächsten Schritt müssen die Optionen analysiert und bewertet werden. Dabei ist es wichtig, die Risiken der Handlungsalternativen aufzuzeigen. Risiken sollen sich dabei wiederum auf alle Stakeholder beziehen. Besteht bspw. ein Risiko für die Umwelt oder könnten negative Folgen für die Nachbarn, Lieferanten oder Mitarbeiter entstehen? Des Weiteren muss die Frage analysiert werden, ob die Entscheidung Auswirkungen auf die CSR-Aktivitäten bzw. sogar das Erreichen der Nachhaltigkeits-Ziele hat.
6. Ein Erfolgsfaktor richtiger Entscheidungen ist es, sich im Vorfeld über das Ziel und Erfolgsmaß der Entscheidung zu einigen. Auch hier gilt, dass dieses Ziel nachhaltig formuliert sein muss. Das betrifft einerseits die zeitlich langfristige und damit nachhaltige Perspektive. Mit der Entscheidung sollen nicht kurzfristig Erfolge generiert, sondern vor allem langfristige Ziele erreicht werden. Dafür bietet die langfristige Ausrichtung der Strategie, Planung und Strategie-

konkretisierung wiederum Anhaltspunkte. Andererseits geht es bei der Zieldefinition auch darum, alle Kategorien der Nachhaltigkeit zu beleuchten. Ein Ziel soll im Sinne der Triple Bottom Line soziale, ökologische und ökonomische Komponenten beinhalten, um die Entscheidung nachhaltig zu gestalten.

7. Unternehmen sollen sich als Teil der Gesellschaft sehen und sich daher verpflichtet fühlen, ihre unternehmerischen Entscheidungen auch transparent darzulegen. Vor allem die Auswirkungen auf die einzelnen Stakeholder-Gruppen sollen aktiv kommuniziert werden. Durch den engen Dialog geschieht dies automatisch und die Umsetzung der getroffenen Entscheidungen gelingt aufgrund höherer Partizipation und größerem Commitment wesentlich einfacher.



Abb. 9: 7 Schritte, um den Entscheidungsprozess um Nachhaltigkeit zu ergänzen

Wenn Organisationen zu ökologischem und sozialem Engagement bereit sind, begeben sie sich quasi selbst in eine Verpflichtung gegenüber ihren Stakeholdern und entscheiden nachhaltiger. Damit können Organisationen mit der Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, über einen Beitrag zum Allgemeinwohl hinaus, auch unternehmerischen Nutzen generieren.

6 Literaturhinweise

Crane/Matten, Business Ethics: A European Perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the age of globalization, 2004.

EU – Europäische Kommission, Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel: Amt für amtliche Veröffentlichungen der europäischen Gemeinschaft, 2001.

Hause/Rand/Peysakhovich/Nowak, Cooperating with the future, *Nature*, 511 (7508), 2014, S. 220–223.

IfH Köln, Consumer Barometer 01/2020. Fokusthema: Nachhaltigkeit, KPMG, 2020.

ISO, International Organization for Standardization; ISO Central Secretariat, „ISO 26000 projectoverview“, ISO, 2010.

Gazdar/Habisch/Kirchhoff/Vaseghi, Erfolgsfaktor Verantwortung – CSR professionell managen, 2002.

ISO 26000, International Organization of Standardization, International Standard ISO 26000 – Guidance on Social Responsibility, Genf: ISO, 2010.

Kleinfeld/Schnurr, CSR erfolgreich umsetzen in Hardtke/Kleinfeld, *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen – Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung*, 2010, S. 286–357.

Kuhlen, *Corporate Social Responsibility (CSR) – Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales*, 2005.

Müller/Pfister, *Corporate Social Responsibility – Ein Erfolgsfaktor für Klein- und Mittelbetriebe in Österreich*, 2012.

Nielsen, *Doing well by doing good: Increasingly, consumers care about Corporate Social Responsibility, but does concern convert to cumsumption?*, 2014.

Randstadt, *Wettbewerbsfähigkeit deutscher und französischer Industrieunternehmen 2019*, 2020.

Tan, *Der Controller als Business Partner*, Haufe-Group, <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/controlling/der-controller-als-business-partner/>, Abrufdatum 28.5.2020.

Wieser, *Corporate Social Responsibility – Ethik, Kosmetik oder Strategie? – Über die Relevanz der sozialen Verantwortung in der strategischen Unternehmensführung*, 2005.