

»Besser« statt »mehr«

Immer häufiger vermessen Unternehmen ihr wirtschaftliches Wachstum neu. Neben den rein finanziellen Aspekten rücken ökologische, menschliche und soziale Faktoren in den Fokus. Es geht darum, mehr als rein wirtschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Was für ein hohes Ziel: „Unsere Vision ist es, die Bewertung von unternehmerischem Handeln von der reinen Profitmaximierung zur Optimierung von Wertschaffung für Gesellschaft und Umwelt zu entwickeln.“

Um diesen Satz mit seiner ganzen fundamentalen Aussagekraft zu verstehen, kann man ihn nicht oft genug lesen. Er stammt von Christian Heller, CEO der noch jungen Value Balancing Alliance e. V. mit Sitz in Frankfurt am Main.

Gegründet wurde die gemeinnützige Organisation von gleich mehreren Großkonzernen, darunter BASF, Bosch, Deutsche Bank, Lafarge Holcim, Mitsubishi Chemicals, Novartis, Porsche und SAP. Sie spürten, dass die globale Erwärmung, die Ausbeutung natürlicher Ressourcen sowie politische und gesellschaftliche Unsicherheiten ein massives Umdenken bewirken – nicht nur in den Unternehmen, sondern auch in der Gesellschaft. „Investoren und Stakeholder richten ihre Erwartungen immer stärker anhand der Wirkungen eines Unternehmens für die Gesellschaft aus“, hat Heller erkannt. Doch wie kann die Wertschaffung von Unternehmen für die Gesellschaft aussehen, und zwar in ökologischer, menschlicher, sozialer und finanzieller Hinsicht? Und vor allem: Wie lassen sich diese Beiträge messen?

„Wichtigstes Ziel der Value Balancing Alliance ist es, die umfassende Wertschaffung von Unternehmen als Kriterium bei unternehmerischen Entscheidungen zu berücksichtigen und möglichst greifbar darzustellen“, erläutert Heller. Dazu gehörten – natürlich – sowohl die positiven Beiträge wie Gewinne und Steuern, aber auch die beispielsweise durch



Hochwertige Bildung, SDG 4

Logistik ist personalintensiv. Eine zukunftsorientierte Personalentwicklung mit umfassenden Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten ist entscheidend für den langfristigen Geschäftserfolg.



Die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen

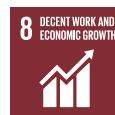
17 Nachhaltigkeitsziele (Sustainable Development Goals, kurz: SDG) hat die Generalversammlung der Vereinten Nationen mit der „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ verbunden. Ziel ist es, die Lebensverhältnisse aller Menschen grundlegend zu verbessern und den Planeten Erde zu schützen. Mindestens fünf der Ziele sind unmittelbar auch mit der Logistik verknüpft.

CO₂-Ausstoß oder Unfälle verursachten Kosten. „Die Methoden, mit denen diese Größen ermittelt werden, sind allerdings noch sehr unterschiedlich“, bedauert der CEO. „So ist eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse bislang nicht gegeben.“ In den kommenden zwei Jahren will die Allianz daher ein standardisiertes Modell entwickeln, um die neue vieldimensionale Wertschaffung zu berechnen, einen an die Finanzberichterstattung angelehnten Rahmen zur Veröffentlichung bestimmen und das Modell in unternehmerischen Entscheidungen testen. Dafür haben sich die Mitstreiter bereits Verstärkung geholt: An Bord der Value Balancing Alliance sind mittlerweile unter anderem die EU-Kommission, die Weltbank, die Universitäten aus Oxford und Harvard und Initiativen wie das World Business Council on Sustainable Development.

Initiator BASF

Initiator dieser bemerkenswerten Bewegung ist der Chemie-riesen BASF. Bereits seit 2013 läuft dort intern das Programm „Value to Society“. Es entstand aus dem Ansatz, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen der

Geschäftstätigkeiten entlang der gesamten Wertschöpfungskette monetär zu bewerten. Saori Dubourg ist das Gesicht von „Value to Society“ bei BASF und Initiatorin für die Gründung der Value Balancing Alliance. „Unternehmen werden am Kapitalmarkt bisher nicht belohnt, wenn sie etwas Gutes tun“, sagt sie – das will sie ändern. Als Mitglied des Vorstands ist sie unter anderem verantwortlich für die globalen Geschäfte im →



8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, SDG 8

Logistiker erleichtern den globalen Handel und unterstützen so wirtschaftliches Wachstum. Der Schutz der Menschenrechte und angemessene Arbeitsbedingungen gehören auch in den Verantwortungsbereich von Logistikunternehmen.



Auch ein Beitrag zum Mehrwert für Gesellschaft und Umwelt: BASF forscht weltweit an innovativen Kathodenmaterialien, mit denen die Elektromobilität einen weiteren Schub erhalten soll.



„Geschäftserfolg fußt nicht nur auf Gewinn, sondern vor allem auf dem Mehrwert, den ein Unternehmen für die Gesellschaft und die Umwelt schafft.“

Saori Dubourg,
Mitglied des Vorstands der BASF SE

Pflanzenschutz und in der Bauchemie. Zudem leitet sie das BASF Sustainability Board, das die Implementierung der BASF-Nachhaltigkeitsziele verfolgt. Doch kann ein Chemiekonzern, der Farben, Lacke, aber auch Pflanzenschutzmittel herstellt, zu den Guten gehören? „Ganz eindeutig ja“, findet Saori Dubourg. Und zwar mit einer Strategie, die statt „mehr“ ein Umdenken zu „besser“ fordert – und fördert.

Für seine Anstrengungen wurde BASF bereits mehrfach ausgezeichnet, von den Vereinten Nationen beispielsweise als „SDG Pionier“. SDG steht für „Sustainable Development Goals“. Das sind 17 globale Ziele, zu denen sich die Weltgemeinschaft

im Rahmen der Agenda 2030 unter dem Dach der Vereinten Nationen für eine bessere Zukunft verpflichtet hat. Das Leitbild der Agenda 2030 soll dazu beitragen, weltweit ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen und gleichzeitig die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft zu bewahren. Dabei unterstreicht die Agenda die gemeinsame Verantwortung aller Akteure: der Politik, der Wirtschaft, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft – also jedes einzelnen Menschen. „Geschäftserfolg fußt nicht nur auf Gewinn, sondern vor allem auf dem Mehrwert, den ein Unternehmen für die Gesellschaft und die Umwelt schafft“, betonte Dubourg im Rahmen der Auszeichnung.

Keine Diskrepanz

Diese Worte könnten genau so auch von Michael Hetzer stammen. Er ist einer von drei Geschäftsführern des Allgäuer Unternehmens Elobau, eines Mittelständlers, der sich auf die Herstellung von Schaltern, Füllstandsmessern, Sensoren und Bedienelementen spezialisiert hat und mit seinen rund 1.000 Mitarbeitern größentechnisch in einer ganz anderen Liga spielt als BASF. Immer wieder hört Hetzer von Kunden, Lieferanten oder Besuchern die Frage, wie ökonomischer Erfolg und Nachhaltigkeit, der sich sein Unternehmen seit vielen Jahren verschrieben hat, zusammen funktionieren können. „Sogar junge Menschen sehen immer noch eine Diskrepanz zwischen Ökologie und Ökonomie“, sagt Hetzer, schüttelt den Kopf und erläutert, wie Elobau den vermeintlichen Konflikt seit über einem Jahrzehnt erfolgreich löst. Fünf zentrale Berührungspunkte, wie Hetzer sie nennt, hat er dazu definiert, um seine Verantwortung gegenüber den Stakeholdern zu demonstrieren: Die *Partner* in der Beschaffungs- und Wertschöpfungskette werden anhand von Nachhaltigkeitsgesichtspunkten bewertet. Beim Thema *Investitionen* spielen ökologische und soziale Aspekte eine gleichermaßen wichtige Rolle. Die *Mitarbeiter* stammen aus rund 30 Ländern. Bei seinen eigenen *Produkten* legt Elobau großen Wert auf eine besonders energieeffiziente



Nachhaltige Städte und Gemeinden, SDG 11

Wachsende Bevölkerungen in immer größeren Städten verlangen nachhaltige Logistiklösungen.



Technologie. Und nicht zuletzt haben *Umwelt und Gesellschaft* einen ganz besonderen Stellenwert in der Firmenphilosophie: Im Rahmen seiner Vision 2025 reflektiert und dokumentiert Elobau mögliche Anwendungsgebiete und Wirkungen seiner Produkte in der Zukunft.

Bei den Lieferanten fragt Elobau nicht einfach Zertifikate ab, sondern klassifiziert sie nach einem eigenen Bewertungssystem, um kleinere und regionale Unternehmen nicht zu benachteiligen. So könne beispielsweise ein Handwerksbetrieb punkten, wenn er eine Solaranlage auf dem Dach habe oder örtliche Vereine unterstütze. Wer bei der Bewertung eine Mindestpunktzahl unterschreite, komme als Lieferant nicht mehr infrage – was in der Praxis jedoch nicht immer einfach sei: So bezieht das Unternehmen Kunststoffgranulate auch von BASF: „Wenn wir denen sagen würden, wir kaufen nicht mehr bei euch, weil ihr uns nicht nachhaltig genug seid, dann interessiert die das natürlich gar nicht“, berichtet Armin Hipper, Nachhaltigkeitsmanager bei Elobau.

Gleichwohl: „Unsere Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft wollen wir genauso managen und messbar machen, wie das in anderen Bereichen längst üblich ist. Ein positiver Beitrag zum Gemeinwohl kann auch sinnstiftend und motivierend sein“, beschreibt Hipper, was Elobau antreibt. Die Kunden fänden das Engagement zwar gut – „aber höhere Preise können wir deswegen nicht durchsetzen“.

„Mobility for a Better World“ heißt der Porsche-Ideenwettbewerb, bei dem der verantwortungsvolle Umgang mit Mensch, Umwelt und Gesellschaft entlang der Wertschöpfungskette im Vordergrund steht.



Fotos: BASF, Porsche AG, Elobau Illustration: Shutterstock/MintArt



»Unsere Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft wollen wir genauso managen und messbar machen, wie das in anderen Bereichen längst üblich ist.«

Armin Hipper,
Nachhaltigkeitsmanager bei Elobau

Von der Pflicht zur Kür

Auch wenn immer mehr Gesetze Unternehmen zu nachhaltigerem Handeln verpflichten: Offen und bewusst kommunizierte Verantwortung gegenüber Mensch und Umwelt hat sich längst auch zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor entwickelt. Dabei spielt das Berichtswesen eine große Rolle und hat sich bei vielen Unternehmen – erfreulicherweise – von der lästigen Pflicht zur Kür entwickelt. Seit dem Geschäftsjahr 2017 sind Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern verpflichtet, in ihrem Geschäftsbericht auch auf ihre Nachhaltigkeitsbemühungen einzugehen. Dazu müssen sie beispielsweise Lieferketten offenlegen und die Auswirkungen ihrer Produktion auf die Mitarbeitenden und die Umwelt darstellen. Gerade Firmen, die bislang nicht berichtspflichtig waren, haben oft noch großen Nachholbedarf bei der Umsetzung. Ihnen fehlt es vor allem an der nötigen Erfahrung – ganz im Gegensatz beispielsweise zu börsennotierten Unternehmen, die schon seit längerem einen jährlichen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen müssen.

Aber auch die 500-Mitarbeiter-Grenze für die Dokumentation der Nachhaltigkeit könnte in absehbarer Zeit kippen, prognostizieren Analysten der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW): Damit die Konzerne in ihren Berichten ihre Lieferketten darstellen können, müssen auch kleinere Zulieferer die entsprechenden Daten bei sich selbst erheben. Das kann anstrengend sein, aber auch die Chance bieten, selbst →



Maßnahmen zum Klimaschutz, SDG 13

Logistik verursacht Emissionen. Neue Transportkonzepte und -technologien sorgen für „grüne“ Lösungen.



Orientiert sich an den 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung: Der Bundeswettbewerb „Baut eure Zukunft“ ist eine Initiative, an der die Deutsche Bank maßgeblich beteiligt ist. Gewinner 2019 war das Team „Die Ökies“ der Peter-Lenné-Schule aus Berlin.



einen freiwilligen Nachhaltigkeitsbericht vorzulegen. Der Druck jedenfalls wächst. BMW etwa wertete nach Angaben der LBBW allein für den Bericht 2017 knapp 4.900 umfangreiche Fragebögen aus, die man an Zulieferer weltweit verschickt hatte, um deren nachhaltiges Handeln zu erkunden. Wer keine überzeugenden Antworten lieferte, musste einen konkreten und nachprüfbaren Plan vorlegen, wie die Zustände verbessert werden sollen.

„Die positiven Effekte gleichen die Kosten für die Berichte häufig mehr als aus“, sagt LBBW-Analyst Martin Dresp – etwa weil die gewonnenen Erkenntnisse Ansätze für Kostensenkungen bei der Energie- oder Materialwirtschaft liefern. Ein guter Nachhaltigkeitsbericht könne zudem ein Türöffner zu nachhaltig orientierten Kapitalgebern sein und zugleich bei Angestellten, Bewerbern sowie potenziellen Kunden die Reputation verbessern. Besonders wichtig für Dresp: „Bei Nachhaltigkeit geht es um mehr als um Umweltschutz und Energie. Gefordert ist ein Dreiklang aus ökonomischer, sozialer und ökologischer Verantwortung.“

„Unternehmen engagieren sich zunehmend und entwickeln Projekte und Geschäftsmodelle, die eine positive Wirkung auf die Gesellschaft haben.“

Jakob Christof Kunzmann,
Projektmanager bei Bertelsmann

Für Edeka Südwest war das ein Grund, einen eigenen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. „Nachhaltigkeit verändert die Wirtschaft. Dabei zählt vor allem eins: Glaubwürdigkeit. Glaubwürdigkeit erfordert aber Aufrichtigkeit“, sagt Michaela Meyer, Geschäftsbereichsleiterin Nachhaltigkeit bei Edeka Südwest. Für sie hat nachhaltiges Engagement ein klares Ziel: „Wir wollen Erfolg langfristig sichern.“

Die LBBW hat kürzlich 61 Unternehmen – Mittelständler wie Konzerne – untersucht, um herauszufinden, wie sie mit der Publikation ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten umgehen. So stellten einige ihre Nachhaltigkeitsbemühungen auf lediglich 20 Seiten vor; andere, vor allem Konzerne, fanden 200-Seiten-Berichte angemessener. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen entschieden sich für einen separat veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht – nach Ansicht der LBBW ein Auslaufmodell. „Weil das Thema an Bedeutung gewinnt, werden immer mehr Unternehmen ihre Geschäftsberichte um die Nachhaltigkeitsthemen ausweiten“, prognostiziert Martin Dresp. Als bemerkenswert notiert der LBBW-Analyst, dass sich zwei Drittel der untersuchten Unternehmen zu konkret messbaren Zielen verpflichten und ein Fünftel sogar einen Teil der Vorstandsvergütung an Nachhaltigkeitsziele knüpft. „Bei ihnen ist die Nachhaltigkeit bereits fester Bestandteil der

Illustration: Shutterstock/MinArt
Fotos: Deutsche Bank/Abby Wensyel Photography, Bertelsmann

17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS



Partnerschaften zur Erreichung der Ziele, SDG 17

Offene Dialoge, soziale Engagements und eine konstruktive Mitarbeit in relevanten Verbänden schaffen ein Gemeinschaftsgefühl, das die Nachhaltigkeitsbemühungen eines jeden einzelnen Partners deutlich verstärken kann.

Unternehmensstrategie geworden“, sagt Dresp. „Und darüber darf man – sollte man! – gut und gerne berichten.“

Aktuelle Herausforderungen bewältigen

Dabei möchte auch die Bertelsmann-Stiftung Unternehmen unterstützen: In Kooperation mit dem Wirtschaftsverband „Die jungen Unternehmer“, dem Zentralverband des Deutschen Handwerks und dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke hat die Stiftung den Wettbewerb „Mein gutes Beispiel 2020“ ins Leben gerufen. „Die Zukunft der nächsten Generationen hängt davon ab, dass die Gesellschaft aktuelle Herausforderungen bewältigt“, sagt der für den Wettbewerb zuständige Bertelsmann-Projektmanager Jakob Christof Kunzlmann: „Unternehmen engagieren sich hier zunehmend und entwickeln Projekte und Geschäftsmodelle, die eine positive Wirkung auf die Gesellschaft haben.“ Die eingereichten Themen sind vielfältig: Bildung und Ausbildung von jungen Menschen, Bekämpfung

sozialer Ungleichheit, Umwelt- und Klimaschutz, Integration und Inklusion, lebenswerte Wohnräume, Vereinbarkeit von Beruf und privatem Leben, Kultur oder nachhaltige Mobilität. „In allen Bereichen gibt es neue Ideen und innovative Ansätze. Die besten davon werden am 6. Mai in Berlin ausgezeichnet“, kündigt Kunzlmann an.

Nachhaltigkeit durch Effizienz

Und was bedeutet das alles für die Logistik? Die Logistik hat den großen Vorteil, dass sie entlang der gesamten Wertschöpfungskette Stellhebel nutzen kann, um Ökonomie wie Ökologie zu optimieren. „Nachhaltigkeit durch Effizienz“ heißt ihre Formel zur Senkung des Ressourcenverbrauchs bei gleichzeitig sparsamem Wirtschaften. Planen, steuern, bündeln, verbinden, vermeiden: Unternehmen, die diese Prozesse beherrschen, senken Kosten, schonen die Umwelt – und kommen so dem hohen Anspruch des „besser statt mehr“ schon sehr nahe. (bo) ■