

Schriftenreihe der
Industrie- und Handelskammer
Regensburg

Heft 19

Nachhaltigkeit –

Unternehmenszukunft erfolgreich gestalten!



Veranstaltungsreihe
der Universität Regensburg
und der IHK Regensburg
im Januar und Februar 2009

Alle Rechte vorbehalten

Druck: KARTENHAUS KOLLEKTIV Grafische Dienste GmbH

Bisher erschienen:

- | | | |
|----|--|------|
| 1 | Konjunkturpolitik und regionale Entwicklung | 1976 |
| 2 | Zukunftsaspekte einer Region | 1978 |
| 3 | Zusammenarbeit in einem Problemgebiet | 1979 |
| 4 | Kooperation mit Jugoslawien | 1979 |
| 5 | Marktforschung für mittelständische Unternehmen | 1980 |
| 6 | Der Arbeitsmarkt in Ostbayern | 1981 |
| 7 | Was die Wirtschaft heute bewegt | 1983 |
| 8 | Durch Erschließung ausländischer Märkte in die Offensive | 1983 |
| 9 | Gewerbesteuer auf neuem Kurs ? | 1984 |
| 10 | Neue Kanäle für Hörfunk und Fernsehen - Chancen der Region | 1985 |
| 11 | Zollfreihafen an der Donau | 1986 |
| 12 | Fertigstellung der Rhein-Donau-Verbindung 1992 | 1988 |
| 13 | Konkurs der Maxhütte | 1989 |
| 14 | Wirtschaftssymposium Tschechoslowakai | 1990 |
| 15 | Verkehrssymposium Güterverkehrszentrum (GVZ) Regensburg | 1990 |
| 16 | Neue Entwicklung im Personalmanagement -
Eine Herausforderung für ostbayerische Unternehmen | 1992 |
| 17 | Elektronischer Marktplatz Bayern - Stärkung der Wettbewerbsbasis
von Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU), insbesondere in
strukturschwachen Regionen | 1996 |
| 18 | Erfolgsfaktor Bildung - Qualifikationen, die wie in Zukunft brauchen | 2006 |

Schriftenreihe der Industrie- und Handelskammer Regensburg

Heft 19

- Selbstverlag -

Konzept und Redaktion:
Dipl. Kauffrau Jasmin Balzereit

Inhalt

Vorwort:	5
Grußwort zu den Veranstaltungen: <i>Dr. Jürgen Helmes, Hauptgeschäftsführer IHK Regensburg</i>	7
Vorträge: Unternehmenskultur - Identifikation schaffen und nachhaltiges Management fördern! <i>Prof. Dr. Bernt Mayer, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Amberg-Weiden</i>	11
Unternehmenskultur hilft in Krisen <i>Heinz Wiesnet, Vorstand der Luitpoldhütte AG</i>	19
„Wertorientierte“ Unternehmensführung - Neuausrichtung der Corporate Governance vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdiskussion <i>Prof. Dr. Axel Haller, Universität Regensburg, Lehrstuhl für Financial Accounting and Auditing</i>	23
Neuausrichtung der Corporate Governance: Erfahrungen aus der Praxis <i>Hans-Jürgen Fahrion, KPMG München</i>	45
Nachhaltigkeit als Perspektive? – Die Distribution schnelldrehender Konsumgüter in Deutschland <i>Prof. Dr. Andreas Otto, Universität Regensburg, Lehrstuhl für Controlling und Logistik</i> ...	49
Corporate Branding - Wertelandschaften als Grundlage nachhaltiger Differenzierung <i>Prof. Dr. Arnold Weissman, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Regensburg</i>	59
Entwicklung einer konsequenten Markenpositionierung <i>Jacqueline Heimgärnter, Geschäftsführerin Creativ Concept Werbeagentur GmbH</i>	63

Vorwort

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist zum Leitbild für eine zukunfts- und tragfähige Entwicklung und Gegenstand von Managementkonzepten geworden. Nachhaltig ist Unternehmensführung dann, wenn sie nicht auf Kosten der langfristigen Entwicklung des Betriebes stattfindet. Nachhaltigkeit meint damit auch den vorausschauenden und wertschätzenden Umgang mit Unternehmensressourcen und Mitarbeitern. Gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten kann die Tendenz beobachtet werden, dass kurzfristiges Gewinnstreben die Oberhand gewinnt. Ganz bewusst bildete daher bei der Veranstaltungsreihe der Hochschulstiftung das Konzept der Nachhaltigkeit den roten Faden durch die einzelnen betriebswirtschaftlichen Themen.

Was steckt hinter dem Begriff der Nachhaltigkeit und wie beeinflusst er als Leitbild der Unternehmensführung unterschiedliche Bereiche? Wie können die Unternehmenskultur und die Corporate Governance durch Werte und Werthaltigkeit das Konzept der Nachhaltigkeit unterstützen? Welche Trends bestimmen die Logistikbranche und warum ist Nachhaltigkeit hier wichtig? Wie kann Markenführung aussehen und warum fordert sie von Unternehmen in besonderem Maß Authentizität, Verantwortungsbewusstsein, Konsequenz und Durchhaltevermögen? Band 19 der Schriftenreihe umfasst die gesamten Inhalte der Vorträge von Hochschuleseite sowie die entsprechenden Impulse von Seiten der Praxis und beleuchtet so die unterschiedlichsten Fragen der nachhaltigen Unternehmensführung. Unser Anliegen ist es, dass die Impulse, Diskussionen und Lösungsansätze aus den Veranstaltungen als Denkanstöße aufgegriffen werden und weitere Entwicklungen begründen.

Die Industrie- und Handelskammer unterhält zugunsten der Universität Regensburg im Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft einen Stiftungsfonds, aus dessen Mitteln die Veranstaltungsreihe sowie die vorliegende Veröffentlichung finanziert wurden.

März 2009



Dr. Jürgen Helmes
Industrie- und Handelskammer Regensburg



Grußwort zu den Veranstaltungen

Dr. Jürgen Helmes, Hauptgeschäftsführer IHK Regensburg

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Gäste,

ich freue mich, Sie zu den Veranstaltungen der Hochschulstiftung der IHK Regensburg begrüßen zu dürfen. Unsere Veranstaltungsreihe haben wir unter das Motto „Nachhaltigkeit – Unternehmenszukunft erfolgreich gestalten!“ gestellt. Als wir diese Veranstaltungsreihe konzipiert haben, waren die Vorzeichen der Finanzkrise bereits zu erkennen. Aber erst mit der Insolvenz der US-Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 hat die Krise um sich gegriffen und nach den USA weltweit die Finanzmärkte erfasst. Gerade in schwierigen Zeiten liegt die Versuchung nahe, sich auf kurzfristige Maßnahmen zu konzentrieren und die langfristige sowie nachhaltige Unternehmensplanung hinten anzustellen. Diese Strategie birgt jedoch große Gefahren für die zukünftige Unternehmensentwicklung. Trotz internationaler Finanzkrise und Rezession, oder gerade deshalb, hat unsere Veranstaltungsreihe daher den Schwerpunkt einer langfristigen Planungsperspektive. Wir wollen uns mit Nachhaltigkeit und nachhaltigen Konzepten für die Unternehmensführung befassen.

Olaf Scholz, Bundesminister für Arbeit und Soziales, sagte im Zusammenhang mit dem Stichwort Nachhaltigkeit im Dezember 2008: „Es geht um Unternehmen, die aus Überzeugung ihr Kerngeschäft nach besseren Regeln gestalten. Sie behandeln ihre Beschäftigten anständig, zahlen vernünftige Löhne, beteiligen Mitarbeiter am Erfolg und gehen sorgsam mit natürlichen Ressourcen um.“ Gerade wenn durch die Auswirkungen der Finanzkrise Aufträge für Unternehmen verloren gehen und die Produktion heruntergefahren werden muss, sind verantwortungsvolle und vorausschauende Lösungen gefragt. Unternehmen, die Alternativen zu Entlassungen finden, handeln nicht nur gesellschaftlich verantwortungsbewusst, sondern verschaffen sich auch handfeste Wettbewerbsvorteile. Denn wenn die Konjunktur wieder anzieht, müssen sie weder Zeit noch Geld in die Suche qualifizierter Fachkräfte investieren. Sie können mit der erfahrenen und eingespielten Belegschaft Kundenwünsche schnell erkennen und befriedigen und ihre Position im Wettbewerb ausbauen.

Nachhaltige Unternehmensführung bedeutet also vernünftig und vorausschauend zu wirtschaften und den stabilen und dauerhaften Unternehmenserfolg im Fokus zu haben. Wer verantwortungsbewusst handelt, vermeidet unnötige Risiken und kann Marktentwicklungen frühzeitig erkennen. Unternehmen rüsten sich so langfristig für den Wettbewerb. Meine Damen und Herren, Nachhaltigkeit zahlt sich aus!

Nachhaltigkeit – Unternehmenszukunft erfolgreich gestalten!





Unternehmenskultur – Identifikation schaffen und nachhaltiges Management fördern!

Prof. Dr. Bernt Mayer, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Amberg-Weiden

Mehrere Jahrzehnte galt die Motivation der Mitarbeiter als das wirksamste Führungsmittel, um die Mitarbeiter in das Unternehmen einzubinden und hohe Arbeitsleistungen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erreichen. Hierzu wurden vor allem die extrinsischen Motivationsanreize eingesetzt. Im Zuge des allgemeinen gesellschaftlichen Wertewandels wurde die extrinsische Motivation zu Gunsten der intrinsischen in den Hintergrund gerückt.

Mit der Intensivierung des intrinsischen Motivationsanreizes der Selbstverwirklichung trat das Bedürfnis nach einer sinnvollen Arbeit in den Vordergrund. Dieses differenzierte sich im Laufe der Zeit in dem Sinne, dass die Arbeit das bevorzugte Mittel wurde, die persönlichen Lebenswerte und -perspektiven zu verwirklichen. Die Arbeit wird zu einem zentralen persönlichen Lebenswert, mit dem man sich identifiziert. Damit ist die Motivation im früheren Sinne durch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, ihren Zielen und Aufgaben, mit den Personen und Bedingungen an die erste Stelle der Führungsmittel gerückt.

Für die Unternehmen bedeutet dieser aufgezeigte Wandel die Notwendigkeit, Arbeitsplätze und -inhalte zu schaffen bzw. so zu gestalten, dass die Mitarbeiter ihre persönlichen Lebenswerte in der Arbeit und durch die Arbeit (nicht neben der Arbeit) finden und leben können. In diesem Sinne müssen folglich auch die Unternehmensleitbilder neu formuliert und gelebt werden, damit die Unternehmen durch identifikationswillige Mitarbeiter erfolgreich sein können.

Gestaltungsansätze finden wir in

- der Verpflichtung auf ein verständliches Leitbild und dessen konsequente Umsetzung
- der Verinnerlichung der Unternehmenskultur im Sinne einer Vorbildfunktion
- der Durchführung kulturspezifischer Workshops und Trainings
- der Erarbeitung und Anwendung von passenden Führungsinstrumenten.

Ausgangssituation im Unternehmen

Das hier dargestellte Praxisbeispiel entstammt der HILTI AG, das weltweit im gewerblichen und industriellen Bauwesen tätig ist und im Jahre 2008 mehr als 20.000 MitarbeiterInnen in mehr als 120 Ländern beschäftigte (bei einem Konzernumsatz von 4.997 Mio. CHF).

Das Thema „Unternehmenskultur“ hat für das Top-Management einen hohen Stellenwert. Eine sich ständig entwickelnde Unternehmenskultur wird als notwendige Voraussetzung verstanden, Innovationen im Hinblick auf Produkte und Dienstleistungen generieren zu können. Diese Neuerungen entstehen in den Köpfen von engagierten und motivierten Mitarbeitern. Führungskräfte haben daher die ausdrückliche Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, dass ihre Mitarbeiter Innovationen hervorbringen und umsetzen können.

Bereits vor vielen Jahren wurde eine konzern-einheitliche Broschüre über die Unternehmenskultur und das Leitbild herausgebracht, die neben betriebswirtschaftlichen Faktoren (z. B. Markführerschaft) den „Leadership“-Gedanke in den Vordergrund stellte.

Die Inhalte wurden weltweit in Overheadfolien-Präsentationen im Rahmen von Abteilungsmeetings den Mitarbeitern vermittelt. Für obere Führungskräfte gab es darüber hinaus ein Seminar, das sehr interaktiv gestaltet war.

Es zeigte sich im Laufe der Zeit, daß über die Themen „Unternehmenskultur“ und „Leadership“ sehr viel geredet wurde, leider aber immer mehr Unbehagen hierüber aufkam. Gründe hierfür sind meines Erachtens die folgenden:

- Die Hochglanzbroschüre wurde an die Mitarbeiter verteilt und in Abteilungsmeetings besprochen, d.h. wie Unternehmenskultur zu verstehen ist, wie die Zusammenarbeit gestaltet werden sollte, alle diese Dinge wurden per Wissensvermittlung an die Mitarbeiter weitergegeben. Die Folge war, dass nach geraumer Zeit eigentlich niemand mehr wusste, was denn konkret die Inhalte sind. Schlimmer noch: der Begriff „Leadership“ bekam bei der Belegschaft ein Negativ-Image, da zwar von Führungskräften oft gesagt wurde: „Wir leben Leadership“, niemand aber genau sagen konnte, was „Leadership“ ist und wie es umgesetzt wird. Oft wurde dieser Begriff verwendet, wenn etwas schief lief, im Sinne von: „Das ist nicht Leadership!“.
- Unternehmenskultur, Wandel, Innovation gehen alle etwas an! Hierfür ist nicht nur das Top Management verantwortlich, sondern alle Mitarbeiter und Führungskräfte. Dies wurde so nicht gesehen. Es entstand eine Kluft zwischen denjenigen, die ständig Innovation in Produkte und Dienstleistungen forderten, die den Wandel im Unternehmen „pushten“ und denjenigen, die sich darüber beklagten, dass „alles nur noch verändert wird“.

Der Vorstand entschloss sich daraufhin, das Thema „Unternehmenskultur“ erneut intensiv anzugehen:

Erster Schritt: Überprüfen der Inhalte

Zunächst war zu überprüfen, ob die bisher definierten Inhalte noch passen. Die Frage war:

- Gibt es Veränderungen hinsichtlich unserer Werte, Einstellungen und Leitbilder?
- Wie kann eine Unternehmenskultur entwickelt werden, die jeden anspricht?
- Wie können Leitbilder entwickelt werden, mit denen sich alle identifizieren können?

Es stellte sich heraus, dass es weniger darum ging, neue Inhalte, Leitbilder und Werte zu kreieren, sondern diese eher in adäquater Form der heutigen Zeit anzupassen und darzustellen sowie die Mitarbeiter aktiv einzubeziehen.

Zweiter Schritt: Überarbeiten des Leitbildes

Unternehmenskultur mit seinen Werten und Leitbildern stellt eine Orientierung für die Tätigkeit des einzelnen Mitarbeiters wie für die Zusammenarbeit im Team dar. Eine Rahmenkonzeption sollte daher quasi „Leitplanken“ setzen, die Orientierung geben.

Evolution statt Revolution

Der Aufsichtsrat unter Martin Hilti sowie der Vorstand definierten als Leitbild folgende Hauptpunkte:

- Wir schaffen mehr Wert
- Wir wollen die Besten sein
- Wir sind ein Team
- Wir leben gemeinsame Werte
- Wir bauen unsere Zukunft

Wie oben bereits erwähnt, sollten die Inhalte der bisher geprägten Unternehmenskultur den Anforderungen angepasst werden. Es ging also darum, nicht alles neu zu machen, sondern auf dem Bestehenden aufzubauen, da die bisher definierten Werte als Faktoren angesehen wurden, das Unternehmen und seine Kultur auch in Zukunft zielgerichtet voran zu entwickeln.

Speziell in Bezug auf Werthaltungen heißt dies:

- Wir leben gemeinsame Werte:

Wir stehen zu unserem Wort. Integrität, Selbstverantwortung, Toleranz und Respekt gegenüber dem Einzelnen zeichnen unser Miteinander aus. Wir sind stets bereit zu lernen und zu verändern. Wir handeln verantwortlich gegenüber Gesellschaft und Umwelt.

Dritter Schritt: Verdeutlichen der vier grundlegenden Prinzipien der Unternehmenskultur

In diesem 3. Schritt war nun klarzulegen, wie die vier Werte Integrität, Selbstverantwortung, Toleranz und Respekt den Mitarbeitern bestmöglich nahe gebracht werden könnten.

Dies bedeutete, dass die Inhalte

- klar und verständlich sind und
- Aktivitäten auslösen und herausfordern.

Die inhaltliche Überarbeitung führte zur folgenden fünf Faktoren, die für dieses Unternehmen typisch sind:

5 Faktoren

- **Toleranz:**

Die Meinung anderer achten, umfassend über den eigenen Bereich hinaus denken und die eigene Position durch andere Denkansätze in Frage stellen können.

- **Veränderung:**

Den Wandel akzeptieren, bereit sein, sich Neuem zu stellen, Risiken zu tragen und Chancen zu nutzen.

- **Selbstverantwortung:**

Verantwortung als persönliche Aufgabe erkennen und wahrnehmen. Für eigenes Tun und Lassen voll einstehen.

- **Wahlfreiheit:**

Die Freiheit erkennen und nutzen, den eigenen Weg zu wählen, gewisse Bedingungen und Situationen zu akzeptieren, zu verändern oder allenfalls zu verlassen.

- **Lernen:**

Durch Wissen, Fähigkeit und Motivation neue Erfahrungen gewinnen.

Fehler als Lernschritte betrachten. Positive und negative Erfahrungen als Grundlage für Lernprozesse nutzen.

Das Auslösen von Aktivitäten stellte einen neuen und entscheidenden Punkt in der gesamten Konzeption dar. Wir entschieden uns zu folgendem Vorgehen:

Vierter Schritt: Vorgehen (Aktivitäten auslösen)

1. Teamworkshops fördern die Teamarbeit:

Im Laufe von 9 Monaten treffen sich alle Mitglieder eines Teams (inkl. Vorgesetztem) zu 3 aufeinander aufbauenden Workshops, welche zweimal 1 Tag (im Abstand von 3 Monaten) und einmal einen halben Tag lang (nach weiteren 6 Monaten), möglichst außerhalb der Firma, stattfinden.

Hierbei können die Teilnehmer folgende Lernaktivitäten einsetzen:

- Lektüre und Diskussion zum Verständnis der Thematik,
- Übungen, um eigene Erfahrungen/ Erlebnisse einbringen zu können,
- Spiele, um die Prinzipien zu erleben,
- Feedback durch definierte Prozesse,
- Präsentationen, um zu zeigen, wie Erfahrungen/Erlebnisse ein- und umgesetzt wurden.

Zur Unterstützung erhalten die Teilnehmer Arbeitshefte und ein eigens produziertes Video.

2. Mitarbeiter trainieren Mitarbeiter:

Dieser Train the Trainer-Ansatz war und ist sicherlich etwas einzigartiges. Da wie bereits erwähnt alle Mitarbeiter des Konzerns in den Genuss kommen sollen, an dem Programm teilnehmen zu können, ist es notwendig, möglichst viele Trainer bzw. Moderatoren hierfür zu gewinnen. Es gibt 2 Trainertypen, die so genannten „Hobby“-Trainer und die „Master“-Trainer:

Hobby-Trainer übernehmen die Leitung der Team-Workshops. 1 Workshop wird von 2 Trainern moderiert. Team und Trainer arbeiten in verschiedenen Unternehmensbereichen, um von vorneherein keine Interessenkollisionen und somit größtmögliche Neutralität zu haben. Die Trainer sind Mitarbeiter aus unterschiedlichen Hierarchieebenen - Top-Manager wie Sachbearbeiter oder Sekretärinnen - die intensiv geschult werden, diese Aufgabe erfüllen zu können. Der Vorteil ist, daß die Akzeptanz bei den Teilnehmern von vorneherein groß ist, da die Trainer diese Workshops nicht hauptberuflich machen, sondern ca. dreimal neben ihrer eigentlichen Tätigkeit machen und somit eher Respekt für ihren Mut bekommen und manche Schwächen eher akzeptiert werden als dies bei „Profis“ der Fall ist. Darüber hinaus kennen sie die Firma und die Internas meist sehr gut.

Die Ausbildung der „Hobby“-Trainern wird von „Master“-Trainern vorgenommen, die mehrere Jahre Trainings- und Führungserfahrung sowie mindestens 3 Jahre Firmenzugehörigkeit vorweisen können.

Dieser Train the Trainer-Ansatz stellt für sich ein die Unternehmenskultur stark belebendes Element dar, da die Unternehmensspitze und das Unternehmen eine Kultur des Lernens leben. Mitarbeiter fangen an, andere Mitarbeiter nach einem gut strukturierten Konzept zu schulen. Begeisterung und individuelle Note fördern die Auseinandersetzung mit den Werten und Zielen der Firma in einer Art und Weise, die m. E. mit externen Trainern so nie möglich wäre.

Pilotphase

In diese Konzeptionsphase wurde eine Pilotphase integriert, um testen zu können, ob unsere Vorstellungen überhaupt realisierbar sind. Wir führten 6 Teamworkshops durch. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen in die Trainerausbildung ein, sodass die Trainer noch besser auf sog. „schwierige Situationen“ vorbereitet werden konnten.

Im Verlaufe des gesamten Prozesses war der Vorstand jederzeit über die Entwicklung des Projektes auf dem Laufenden und konnte so zum Abschluss der Pilotphase seine Zustimmung für den „Roll-out“, d.h. für die konzernweite Umsetzung geben.

Fünfter Schritt: Umsetzung und Erfahrungen

Folgende Erfahrungen lassen sich feststellen:

- Die Bearbeitung von konkreten Inhalten einer Unternehmenskultur in Team-Workshops wird sehr gut angenommen. Werte und Ziele der Firma werden für den einzelnen aufgrund der strukturierten Vorgehensweise und der professionellen Trainingsmaterialien transparent. Die aktive Auseinandersetzung fördert das Verständnis und die Identifikation mit ihnen und dem Unternehmen.
- Die aktive Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur fördert die Teamarbeit sehr. Die Erfahrung hat gezeigt, dass in fast allen Teams Dinge angesprochen werden, die im Alltag leicht untergehen oder bewusst „unter dem Deckel“ gehalten werden. Dies bedeutet auch, dass die Workshops keine „Schönwetter-Kurse“ sind, sondern, dass jeder einzelne gefordert ist, sich einzubringen und sich mit sich, seinen Kolleginnen und Kollegen und den Vorgesetzten auseinanderzusetzen. Das gemeinsame Überwinden von Schwierigkeiten führt zu Erfolgserlebnissen, die das Verständnis und das Klima im Team verbessern.
- Die Identifikation mit dem Unternehmen kann ebenfalls erhöht werden, da jeder Mitarbeiter am gleichen Programm teilnimmt, ungeachtet Rang, Status, Aufgabe etc. Hierdurch erfährt der Mitarbeiter ein hohes Maß an Wertschätzung.

- Es haben sich keine kulturspezifischen Probleme ergeben: Klar verständliche Inhalte, mit denen man sich aktiv auseinandersetzt werden gleichermaßen von Asiaten, Amerikanern und Europäern geschätzt (in Afrika und Australien hat das Programm noch nicht begonnen).

- Durch den Train the Trainer-Ansatz wurde es möglich, in den ersten 2 Jahren knapp 4.000 Mitarbeiter zu schulen. Eine große Akzeptanz genießen die „Hobby“-Trainer. Die meisten von ihnen berichten ihrerseits begeistert von „großartigen neuen Erfahrungen“, die sie persönlich wie in ihrem Beruf weiterbringen.

- Selbstverständlich gab es auch Schwierigkeiten: Vor allem der Aufwand für die Organisation sowie die Betreuung der Trainer wurde unterschätzt. Hier zeigte sich, dass es nicht reicht, die Trainer auszubilden und dann „loszuschicken“, sondern dass die Mastertrainer im Sinne von Coaching mehr Unterstützung hinsichtlich „schwieriger Themen“ oder „schwieriger Gruppen“ leisten mussten als dies geplant war.

Zusammenfassend lässt sich für dieses Praxisbeispiel feststellen, dass die Umsetzung dieses Unternehmenskultur-Programmes große Akzeptanz gefunden hat. Man spürt, dass sich etwas „bewegt“ hat in dieser Firma, in den Teams und bei vielen einzelnen Mitarbeitern.

Übertragung auf andere Unternehmen

Wie lassen sich nun die gemachten Erfahrungen und Erkenntnisse auf andere Unternehmen übertragen? Meines Erachtens ist dieser Ansatz auf jede Unternehmung anwendbar, egal, ob klein, mittel oder groß. Entscheidend ist die firmenspezifische Anpassung.

Transfer

Im folgenden möchte ich einige Punkte erläutern, die ich für die erfolgreiche Entwicklung einer Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung halte:

-
1. Prozessverantwortung hat die Unternehmensspitze
 2. Investition in die Unternehmenskultur
 3. Professionelle Umsetzung
 - aktive Auseinandersetzung
 - mit Konflikten rechnen
 - professionelle Materialien einsetzen
 - keine halben Sachen machen.
-

1. Prozessverantwortung hat die Unternehmensspitze:

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben des Top-Managements, sich klar darüber zu werden, wie die Kultur im Unternehmen gestaltet werden soll und welche Werte gelebt werden sollen. Die Schaffung von Visionen und Leitbildern gibt den Mitarbeitern Orientierung und Sinn für ihre Arbeit. Diese Aufgabe ist nicht delegierbar, nicht an den Personalbereich oder an externe Berater. Beide können diesen Prozess unterstützen, mehr nicht.

Es ist deswegen ratsam, dass die Unternehmensspitze zusammenkommt und gemeinsam festlegt:

- Welche Visionen haben wir?
- Wo wollen wir hin?
- Welches Leitbild verfolgen wir?
- Welche Werte sind uns wichtig?
- Welche Werte lehnen wir ab?

Nachdem sich das Top-Management hierüber klar geworden ist, sollte in einem offenen Dialog mit vielen verschiedenen Mitarbeitern unterschiedlichster Rangstufen über dieses Thema gesprochen werden. Hierzu bieten sich folgende Möglichkeiten an:

- Gesprächsrunden mit ausgewählten Mitarbeitern
- Workshops mit einzelnen Bereichen
- „Kamingespräche“ mit Belegschaftsvertretern
- „Frühstücks“- oder „Dämmerchen“-Treffen mit Interessierten.

Die erzielten Ergebnisse sollten daraufhin zusammengefasst und gut aufbereitet werden. Dies und weitere Schritte stellen eine Investition in die Zukunft des Unternehmens dar.

2. Investition in die Unternehmenskultur:

Das Entwickeln einer Unternehmenskultur anhand konkreter Leitbilder und ausformulierter Werte, mit denen sich die (aller-)meisten identifizieren können, stellt eine Investition dar, welche budgetiert werden sollte. Personal- und Schulungsausgaben werden in diesem Prozess anfallen, die nicht „irgendwo untergebracht“ werden können. Das Ganze sollte als Projekt gestartet werden und mit einem definierten Budgetrahmen und anschließender Evaluierung bzw. Erfolgskontrolle versehen werden.

3. Professionelle Umsetzung:

In einem dritten Schritt geht es nun darum, die Inhalte, welche firmenspezifisch erarbeitet und formuliert worden sind, für alle im Unternehmen transparent und erfahrbar zu machen.

Dies stellt einen Prozess dar, der projiziert werden sollte. Hierzu brauchen Sie einen Projektleiter. Haben Sie eine professionelle Personal-, Schulungs- oder Kommunikationsabteilung, können Sie diese Aufgabe an jemanden aus einem dieser Bereiche übertragen. Haben Sie dies nicht, kann ein externer Berater eingeschaltet werden.

Entscheidend ist es in diesem Prozess, dass eine Umsetzung gefunden wird, die nicht einen „Einmalschuss“ darstellt, sondern über einen längeren Zeitraum verfolgt wird. Nur so können Veränderungen in der Unternehmenskultur festgestellt werden, die sich in der Zusammenarbeit nach innen wie nach außen zu Kunden manifestieren. Jede Firma muss hier ihren eigenen Weg finden. Aufgrund eigener Erfahrungen erscheinen mir folgende Punkte empfehlenswert:

→ Aktive Auseinandersetzung:

Aktive Auseinandersetzung mit den Werten, Leitbildern und Visionen anstatt deren Vermittlung per „Folienschlacht“. Im Rahmen von Abteilungsworkshops sollten die Inhalte auf ihre konkrete Übertragbarkeit auf den Arbeitsplatz überprüft und diskutiert werden.

Dies heißt z. B.:

- Wenn wir über „Toleranz“ sprechen: Hören wir in Meetings anderen zu oder kommen wir gleich mit vorgefassten Meinungen in das Meeting und warten nur darauf, diese bestätigt zu bekommen.
- Wenn wir über „Selbstverantwortung“ sprechen: Wer ist verantwortlich für die Qualität in unserer Abteilung? Der Chef oder bin ich es an meinem Arbeitsplatz? Wie sieht es aus, wenn der Vorgesetzte da ist und wenn er nicht da ist?
- Und schließlich: Bedeutet das Thema „Lernen“ nicht für alle in der Abteilung (Führungskraft wie Mitarbeiter), Lernprozesse aktiv anzugehen, Fehler akzeptieren zu können und die Pflicht, aus ihnen zu lernen?

→ Mit Konflikten rechnen

Im Verlaufe dieses Prozesses können Konflikte auftreten. Ich habe viele solcher Workshops als Moderator begleitet und kann sagen, dass es besser ist, gewisse Dinge kommen einmal zur Sprache, als wenn sie länger „unter der Decke“ gehalten werden. Nur so entwickelt sich ein Team voran. Die Menschen kommen sich wieder näher, weil sie selbst den Prozess gestalten und selbst zu Lösungen kommen, egal wie groß das „Gewitter“ war. Gleichzeitig steigt die Identifikation mit der Aufgabe, dem Team und der Firma. Aus diesem Grunde ist es notwendig, gut ausgebildete Moderatoren für die Teamworkshops oder -meetings zu haben. Diese sollten am besten aus der Firma kommen, jedoch einem anderen Bereich angehören, um sich

neutraler verhalten zu können und somit von vorneherein eine Akzeptanzbonus bei den Teammitgliedern zu haben.

→ Professionelle Materialien einsetzen

Zu dieser aktiven Auseinandersetzung ist es auf jeden Fall erforderlich, professionell gestaltete Materialien und Unterlagen einzusetzen. Es genügt nicht, einfach nur über Inhalte zu diskutieren. Es ist des Weiteren notwendig, einen Ablaufplan zu konzipieren, in dem Raum für Diskussion, für Spiele, für Einzel- und Gruppenbearbeitung und für „Hausaufgaben“ gegeben ist. Für all dies müssen Materialien wie Arbeitshefte, Leitfäden, Idealerweise ein Video und sonstige Trainingsmaterialien entwickelt werden.

Tipp für die Praxis:

Bedenken Sie, die Entwicklung der Unternehmenskultur ist ein Prozess, der kontinuierlich bearbeitet werden sollte. Deswegen sollte man diesem Thema auch durch die Investition in die Entwicklung professioneller Materialien eine adäquate Bedeutung beimessen.

→ Machen Sie keine halben Sachen!

Abschließend möchte ich Ihnen noch eine Empfehlung mit auf den Weg geben: Überlegen Sie es sich gut: Machen Sie keine halben Sachen im Sinne von: „Wir sollten dieses Thema mal angehen und dann schauen, wie's läuft!“ Dann wäre es besser für Sie, Ihre Mitarbeiter und Ihr Unternehmen, es lieber bleiben zu lassen. Sie sparen sich Geld und Frustrationen.

Wenn Sie diesen Prozeß starten wollen, dann tun Sie dies voll und ganz und ziehen Sie ihn auch durch. Werden Sie nicht nervös, wenn es mal nicht so gut läuft - auch das ist Unternehmenskultur! Sie werden staunen, wie positiv sich einige Dinge in Ihrem Unternehmen entwickeln können!



Unternehmenskultur hilft auch in Krisen

Heinz Wiesnet, Vorstand der Luitpoldhütte AG

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
bevor ich über die Unternehmenskultur der Luitpoldhütte AG berichte, möchte ich unser Unternehmen kurz vorstellen. Wir sind eine Eisengießerei in Amberg und gießen Gussprodukte für die Land- und Baumaschinenbranche. Unsere Kunden sind Caterpillar, General Electric, SISU, AGCO, MTU, MAN, Liebherr usw. Sie sehen also alles namhafte Firmen und 90 % unserer Produkte gehen ins Ausland, davon 30 % in die USA. Dabei fertigen wir großvolumigen Guss von 100 bis 1000 kg. Wobei unser Durchschnittsgewicht bei nahezu 400 kg liegt. Im letzten Jahr haben wir 70.000 t mit 500 Mitarbeitern gefertigt, wovon 80 Leiharbeiter enthalten sind.

Zur Geschichte der LH ist zu sagen, dass sie seit 125 Jahren besteht und 1995 eine schwere Krise überstanden hat ebenso im Jahre 2002. Bis 1995 belieferten wir die PKW-Industrie überwiegend VW und BMW mit Motorenteilen. Wir haben diese ruinös bezahlten Teile abgegeben und nur noch großvolumigen Guss gefertigt, die auf unserer großen Formanlage möglich sind. 2002 ging unser Tochterunternehmen „Gießerei Fronberg“ in Insolvenz und die LH hat für die getätigten Investitionen gebürgt und deshalb auch bezahlt. In beiden Fällen haben wir das Vertrauen der Banken verloren. Niemand glaubte anfangs daran, dass die LH diese finanziellen Belastungen schultern könne. Rahmenverträge, wie z.B. Strom wurden fristlos seitens der Lieferanten gekündigt.

Anhand von diesen beiden Situationen will ich Ihnen aufzeigen, wie unsere Unternehmenskultur unser Unternehmen gerettet und nachhaltig gesichert hat.

1995 mussten 300 Leute abgebaut, Sozialpläne gezahlt, und Investitionen getätigt werden. Gleichzeitig wurden monatlich 800.000 DM Verluste gefahren. Mein damaliger französischer Vorstandskollege, der erst frisch ins Unternehmen kam, wollte sofort Gewerkschaftsvertreter an den Verhandlungstisch holen und ihnen die Alternative aufzeigen, Lohn- und Gehaltsverzicht zuzustimmen oder das Unternehmen zu schließen. Als die Mitarbeiter dies hörten wurde darüber diskutiert mit Transparenten in die Öffentlichkeit zu gehen. Wir wären auf der Titelseite der regionalen Presse gewesen, die Kunden und unsere Geschäftspartner wären verunsichert worden.

Doch ich konnte meinen Kollegen von der Idee abbringen, weil ich zum einen schon 30 Jahre dem Unternehmen angehörte und als vorheriger Personalchef die Mentalität der Leute kannte. Ich habe ihm vielmehr geraten selber mit den Leuten zu reden, ihnen die Situation aufzeigen und auch die Perspektiven. Denn die Gewerkschaft hätte vor einer Entscheidung auch mit den Mitarbeitern gesprochen und dann würde die Situation nur einseitig aufgezeigt. Es ist uns nach vielen Gesprächen gelungen, der Belegschaft einen Weg für das Überleben aufzuzeigen und deshalb waren sie auch zu Zugeständnissen bereit, denen sich dann die Gewerkschaft anschloss und einen Haustarifvertrag mit der Unternehmensleitung abschloss.

Nach Abschluss der Krise brauchten wir wieder Mitarbeiter und auch Nachwuchskräfte. Das Vertrauen ins Unternehmen war noch schlecht, sodass es uns nicht gelang, außer den bereits entlassenen Mitarbeitern neue Mitarbeiter zu gewinnen. Aus der Not aber auch um eine gewisse Kultur im Unternehmen aufzubauen, begannen wir ehemaligen Auszubildenden eine Weiterbildung zum Meister bzw. Techniker zu finanzieren und anschließend oder über einen aufgezeigten Weg einen entsprechenden Arbeitsplatz im Unternehmen anzubieten. Denn nur wenn er weiß, die Weiterbildung hat sich gelohnt und die Firma denkt an mich, wenn es um die Besetzung einer entsprechenden Arbeitsstelle geht, wird er geduldig warten und sich nicht anderweitig bewerben.

Diesen Weg verfolgen wir heute noch, nachdem jährlich nur ca. 6 Absolventen des Studienganges „Gießereiwesen“ die deutschen Universitäten verlassen, und diese dann von der Gießereizulieferindustrie angeworben werden, animieren wir unsere besten ehemaligen Auszubildenden das Abitur nachzuholen und anschließend an der gießereitechnischen Hochschule in Aalen Gießereiwesen zu studieren mit finanzieller Unterstützung von uns. So sichern wir uns unseren Ingenieurbedarf.

Auch haben wir dann Experten für Ergonomie und Bewegungsabläufe ins Haus geholt um die körperlich schweren Arbeitsplätze zu entlasten oder den Mitarbeiter anzulernen den Arbeitsplatz gesundheitsschonend auszuführen. Ich kenne die Luitpoldhütte noch als man wegen der Schwere der Arbeitsplätze mit 10 % Krankenstand zufrieden war. Im letzten Geschäftsjahr lag unser Krankenstand durchschnittlich bei 3,5 %, wobei sicher die getätigten Investitionen Wirkung zeigten, aber auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihren Arbeitsplätzen und der Führung einen Beitrag leisteten. Dieser Wert ist keine einmalige Erscheinung, sondern seit vielen Jahren planen wir mit einem Krankenstand unter 4 %, was wir auch immer erreicht haben. Denn die Wissenschaft hat auch bestätigt, Zufriedenheit am Arbeitsplatz stärkt das Immunsystem und das Engagement.

Zwischenzeitlich haben wir einen enormen Run auf unsere vakanten Arbeits- und Ausbildungsplätze, auch haben wir seit 1995 fast keine Selbstkündigung mehr zu verzeichnen, also eine Fluktuationsrate annähernd gleich 0. Wir haben unser Lohnsystem von Akkord- auf Zeitlohn umgestellt. Denn erstens haben wir erkannt, dass der individuelle Mitarbeiter immer den gleichen Leistungsgrad abgerechnet hat, also sein Arbeitsrhythmus verändert sich nicht. Viele Skeptiker haben prognostiziert, damit würde die Leistung fallen und empfahlen ein

Lohnsystem mit Zielvereinbarungen was momentan in aller Munde ist. Aber unsere Erfahrung ist, was mittlerweile auch von der Wissenschaft bestätigt wird, dass es Mitarbeiter irritiert, die sich von sich aus für das ganze Unternehmen einsetzen wollen. Denn wir brauchen Mitarbeiter, die sich nicht nur selbst optimieren, sondern auch das Unternehmen vorwärts bringen wollen.

Um bei unseren Mitarbeitern Vertrauen in die Arbeit des Vorstandes zu erreichen bzw. zu halten, gebe ich monatlich in den verschiedenen Gremien das Betriebsergebnis mit Erläuterungen und Maßnahmen bekannt. Dabei haben die Mitarbeiter auch Gelegenheit Fragen zu stellen und Ideen einzubringen. Wir haben unsere Führungskräfte analysiert nach den Gesichtspunkten „Leistung“ und „Kultur“. Wenn bei einer Führungskraft festgestellt wird, er bringt gute Leistung, verkörpert aber nicht die bei uns gelebte Kultur, wird er von Führungsaufgaben entbunden. Im umgekehrten Fall erhält er die notwendige Unterstützung bzw. ein Coaching.

Sehr wichtig ist für uns die Teambildung. D.h. wir suchen bei Fehlern keinen Schuldigen, mit Ausnahme bei grober Pflichtverletzung, sondern wir suchen nach Möglichkeiten, wie der Fehler zukünftig vermieden werden kann. Für die Fehlervermeidung oder Ursachenbekämpfung haben wir Six Sigma eingeführt und einen Teil unserer Mitarbeiter zum „Yellow Belt, Green Belt oder sogar zum Black Belt“ ausbilden lassen. Alle Fehler werden analysiert und mit statistischen Methoden auf ihre nachhaltige Beseitigung kontrolliert.

Unsere Kultur pflegen wir jedoch nicht nur mit unseren Mitarbeitern sondern auch mit Kunden, Lieferanten, Banken und Behörden. Wie bereits erwähnt haben wir eine Ausnahmesituation bei unserer Formkastengröße und sind damit fast konkurrenzlos. Im letzten Jahr, als alle Gießereien vollständig ausgebucht waren, hätten wir die Chance für eine kräftige Preiserhöhung nutzen können. Dies haben wir jedoch nur moderat getan, weil wir den Wahlspruch vertreten, man sieht sich immer zweimal im Leben. Heute profitieren wir von dieser Einstellung, weil die Kunden trotzdem zu uns stehen obwohl sie von nicht ausgelasteten Gießereien mit Dumpingpreisen umworben werden. Dies haben auch schon Psychologen getestet, wenn der Mensch bei einer zu treffenden Entscheidung merkt, er wird angesichts der bestehenden Situation übervorteilt, wechselt er den Verhandlungspartner, selbst wenn er bei einem anderen mehr zu bezahlen hat.

Die Banken, die uns 2002 wegen der Insolvenz unseres Tochterunternehmens unsere Kreditlinie gekündigt hatten, suchen wieder Kontakt zu uns und viele Banken versuchen, dass wir sie zu unseren Hausbanken erwählen. Das geschieht dadurch, dass wir sie laufend über unsere Entwicklung unterrichten und Ihnen auch unsere gelebte Kultur aufzeigen. Sie sehen darin einen Garant für unsere wirtschaftliche Situation. Sie haben ganz deutlich zum Ausdruck gebracht, dass dieses Vertrauen in einem engen Verhältnis mit den Personen des Vorstandes verbunden ist.

Auch zu den Behörden pflegen wir einen informativen Kontakt. Wir informieren sie im Vorfeld über geplante Maßnahmen und sie werden dann nicht von Anrufen beunruhigter Nachbarn überrascht, wenn durch Baumaßnahmen eine mögliche Lärmbeeinträchtigung vermutet wird.

Durch diese Politik werden wir in unseren Aktivitäten nicht behindert, durch ständiges Überprüfen seitens der Behörden, weil vielleicht ein unqualifizierter Anruf eines betroffenen Nachbarn erfolgte.

Vor einigen Jahren haben wir uns an dem Umweltpakt Bayern beteiligt, weil wir unseren CO₂ – Ausstoß durch eingeleitete Maßnahmen drastisch reduzieren konnten. Dabei kam mir die Idee das Umweltaudit anzustreben. Viele Gießereikollegen haben mich gewarnt, es würde sehr kostspielig ausfallen, weil Gießereien zwangsläufig hohe Emissionswerte aufweisen. Eine neueingestellte Umweltingenieurin von der Hochschule Amberg sah dies als Herausforderung an und mit Unterstützung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben wir dieses angestrebte Umweltaudit geschafft. Heute sehen dies viele Kunden sehr positiv bei ihrer Lieferantenbewertung. Wenn die ganze Belegschaft dahinter steht, sind die Kosten auch überschaubar.

Meine sehr geehrte Damen und Herren,

dass wir diese Kultur nicht nur aus altruistischen Gesichtspunkten vorgenommen haben, sondern dass dabei sehr wohl betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte dahinter stehen, beweist die Tatsache, dass wir 1995 rote Zahlen geschrieben haben und heute ein ansehnliches Betriebsergebnis vorweisen können.

Wie bereits gesagt, ich kenne die Luitpoldhütte schon mehrere Jahrzehnte und habe auch verschiedene gelebte Unternehmenskulturen miterlebt. Als früherer Personalleiter habe ich in jedem Jahr Mitarbeiter entlassen und versucht sie wieder mit Neuzugängen zu ersetzen. Dies war sehr kostspielig und nicht effektiv. Die Mitarbeiter wurden mit Angst um den Arbeitsplatz geführt. Mit Angst entsteht keine Kreativität und auch kein Engagement, denn wenn man dabei das Wohlwollen seines Vorgesetzten nicht gefunden hat, war man arbeitslos. Deshalb wurde nach dem Motto gearbeitet „nur nicht auffallen, weder positiv noch negativ“. Jetzt beteiligen sich unsere Mitarbeiter sehr aktiv am betrieblichen Vorschlagswesen, weil sie ihren Arbeitsplatz am besten kennen und sehen, was nicht optimal läuft. Auch bei Neuinvestitionen von Maschinen werden die zukünftigen Maschinenbediener bei der Entscheidung mit eingebunden, denn sie sollen sich danach mit ihrer Maschine identifizieren und sie nicht schlecht reden.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

mit den von mir aufgezeigten Beispielen will ich nicht behaupten, dass nur dieser von uns eingeschlagene Weg der richtige und einzig wahre ist, sondern dass wir damit bei unserer gelebten Kultur erfolgreich waren. In einem anderen Unternehmen könnten sie vielleicht nicht so erfolgreich sein. Aber von der Grundtendenz bin ich von dieser Vorgehensweise überzeugt für eine lang anhaltende Unternehmenssicherung.

Abschließend möchte ich mich an Sie verehrte Damen wenden.

Fühlen Sie sich bitte nicht diskriminiert, wenn ich in meinem Vortrag immer von Mitarbeitern gesprochen habe, denn wir sind in der Produktion ein reiner Männerbetrieb. Nur in unserer Verwaltung befinden sich Damen.



„Wertorientierte“ Unternehmensführung – Neuausrichtung der Corporate Governance vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeits- diskussion

Prof. Dr. Axel Haller, Universität Regensburg, Lehrstuhl Financial Accounting and Auditing

1. Unternehmenswert und Unternehmensverantwortung

In der Unternehmenspraxis und -theorie ist es gängige Übung, den Wert eines Unternehmens vom Eigentümerstandpunkt aus zu bestimmen und den sog. Shareholder Value zu ermitteln. Nicht zuletzt in unternehmerischen bzw. gesamtwirtschaftlichen Krisenzeiten wird allerdings offenkundig, dass diese Betrachtung sehr einseitig ist, da sie sich nur auf eine Gruppe von Personen bezieht, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, und somit die Wertbeurteilung aller anderen relevanten Personengruppen (sog. Stakeholder) nicht berücksichtigt. Gleichwohl messen in Realität alle in Abb. 1 dargestellten Interessen- bzw. Partizipantengruppen einem spezifischen Unternehmen einen spezifischen Wert zu, der im Wesentlichen durch den Grad der Fähigkeit des Unternehmens bestimmt wird, die von den jeweiligen Personen(gruppen) entwickelten Erwartungen an das Unternehmen zu erfüllen. Somit wird das spezifische Werturteil über das Unternehmen durch die konkreten Interessen der einzelnen Stakeholder determiniert.

Bei dieser Betrachtung ist es wichtig, sich die in diesem Kontext bestehenden drei Dimensionen und damit auch Interpretationsebenen des Begriffs „Wert“ bewusst zu machen (siehe Abb. 2). Zum einen gibt es den materiellen Wert, zum anderen den immateriellen Wert. Während der materielle Wert immer auch ein „ökonomischer Wert“ ist, lässt sich der immaterielle Wert noch aufteilen in eine ökonomische Komponente (z.B. Potentiale ökonomischen Nutzens wie Patente, Lizenzen, Copyrights etc.) sowie einen ethisch/moralischen (oder auch sozialen) Wert (hierunter fallen „Güter“ wie Vertrauen, Sicherheit, Gerechtigkeit, Freiheit etc.). Die immaterielle, im Sinne von ethisch/moralische Dimension beeinflusst natürlich die



Abbildung 1: Unternehmenswert und Stakeholderinteressen

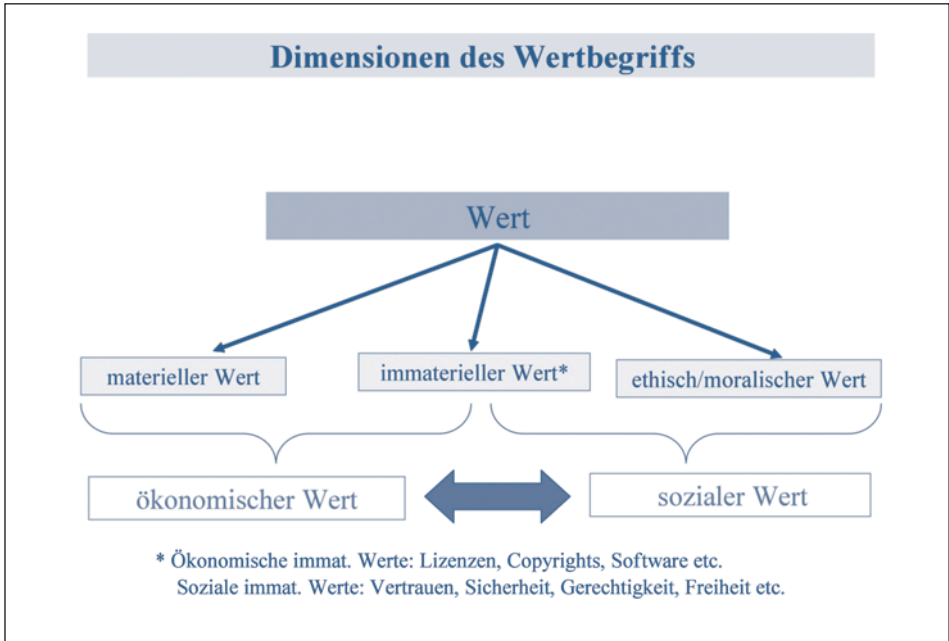


Abbildung 2: Dimensionen des Wertbegriffs

materielle ökonomische, da sich daraus im Rahmen der Bepreisung die Wertigkeitsbeurteilung von Gütern und Sachverhalten auf subjektiver bzw. kollektiver Ebene ergibt. Preise resultieren aus subjektiven oder kollektiven Wertvorstellungen. Diese wiederum sind im hohen Maße durch die kulturellen Umfeld der handelnden Personen auf Ebene der regionalen, nationalen bzw. internationalen gesellschaftlichen Verhältnisse, auf Ebene des Unternehmens selbst (Unternehmenskultur) wie aber auch innerhalb einer spezifischen Branche (Branchenkultur) beeinflusst.

Corporate Governance lässt sich im weiten Sinne als verantwortliche Unternehmensführung und -überwachung definieren, die sich in der Gestaltung des innerhalb und außerhalb eines Unternehmens wirkenden Regelkreises zwischen Zielsetzung und Zielerreichung des unternehmerischen Handelns konkretisiert. Sie soll gewährleisten, dass in jedem Bereich und auf jeder Hierarchieebene eines Unternehmens im Sinne der gesetzten Zielsetzung „verantwortliche“ Entscheidungen getroffen werden. Hieraus ergibt sich einerseits klar die Notwendigkeit der Beachtung des ökonomischen Prinzips, da dieses den effizientesten Umgang mit knappen Gütern postuliert (sog. Mini/Max-Regel), d.h. bei gegebenem Input einen maximalen Output oder bei gegebenem Output den minimalen Input zu erreichen. Andererseits müssen aber auch zwei Frage beantwortet werden, nämlich:

1. gegenüber welchen Personen(gruppen) sollte das Management verantwortlich handeln, und
2. welche Güter sollten in die Effizienzbetrachtung einbezogen werden?

Der Beantwortung beider Fragen, wird im Folgenden Aufmerksamkeit geschenkt. Dabei ist festzuhalten, dass die Antworten zu den Fragen durch die in einer (globalen, nationalen, regionalen) Gesellschaft bestehenden Wertvorstellungen wesentlich beeinflusst werden. So ergibt sich die Verantwortungsdefinition bzw. der Verantwortungsumfang durch die Unternehmen von der Gesellschaft zugeordnete(n) Funktion(en) sowie deren Präferenzordnung. Hierbei spricht man auch von dem in der Gesellschaft vorherrschenden sog. Unternehmenskonzept. Dabei lassen sich im Extremen zwei Positionen unterscheiden, die in Realität in Reinform nicht vorkommen, deren Relevanz bzw. Ausprägung jedoch durch kulturelle Spezifika determiniert werden und – entsprechend dem Wertewandel in der Gesellschaft – auch einer stetigen Veränderung unterliegen. Dies sind das Shareholder-Konzept und das Stakeholder-Konzept. Während beim ersten eine monistische Fixierung auf die Interessen der Eigentümer (Eigenkapitalgeber) vorliegt, wonach Unternehmen ausschließlich zur Erfüllung der Eigentümerinteressen geführt werden sollten, geht das zweite idealtypischer Weise davon aus, dass ein Unternehmen die Erwartungen sämtlicher Stakeholder befriedigen und die Unternehmensführung so den Gemeinnutzen, d.h. die gesellschaftliche Wohlfahrt, als Ziel verfolgen sollte. Stakeholder sind dabei Personen(gruppen), die die Erreichung der Unternehmenszwecke beeinflussen können, oder durch diese beeinflusst werden.

Nach dem oben bereits vorgestellten Zusammenhang zwischen Unternehmenswert und gesellschaftlicher Wertvorstellung determinieren diese unterschiedlichen Unternehmenskonzepte natürlich die Definition des Unternehmenswertes. Danach bemisst sich der Wert gemäß des Shareholder-Konzeptes (Shareholder Value) nach den Zahlungen, die Eigentümer in Zukunft maximal aus dem Unternehmen erwarten können, was sich formal wie folgt darstellen lässt:

$$SHV = \sum_{t=1}^{\infty} CF_t \cdot (1+i_t)^{-t}$$

Mit:	SHV	Shareholder Value
	CF_t	ausschüttungsfähiger Cashflow in der Periode t
	i_t	Eigenkapitalkostensatz in der Periode t
	t	laufende Periode

Hierbei wird deutlich, dass sich der Wert relativ leicht ermitteln lässt, da seine Parameter eindeutig quantifizierbar sind, und dass sämtliche Entscheidungen innerhalb eines Unternehmens den Shareholder Value beeinflussen.

Im Gegensatz hierzu handelt es sich beim Unternehmenswert nach dem Stakeholder-Konzept (Stakeholder Value) um ein sehr komplexes und in der Realität vollständig nicht quantifizierbares Konstrukt. Eine Monetarisierbarkeit scheidet aus. Formal lässt er sich wie folgt darstellen (vgl. Hungenberg, H./Wulf, T. (2006), S. 56): Grundlagen der Unternehmensführung, Berlin et al. 2006, S. 59):

$$STV = \sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^{\infty} (U_{it} - K_{it}) \cdot (1+r_i)^{-t}$$

Mit	STV	Stakeholder Value
	U_{it}	Nutzen der Interessengruppe i in der Periode t
	K_{it}	Kosten der Interessengruppe i in der Periode t
	r_i	Zeitpräferenzrate der Interessengruppe i
	t	laufende Periode
	i	betrachtete Interessengruppe
	N	Anzahl der Interessengruppen

Der Stakeholder-Value umfasst folglich eine Betrachtung der Nutzen-/Kostendifferenzen der einzelnen Gruppen. Dabei können im Einzelfall die Interessen einzelner Gruppen dem Gesamtnutzen untergeordnet werden, d.h. eine zwischen den Gruppen ungleichmäßige Interessenerfüllung ist durchaus möglich und im Sinne des Gemeinwohls auch sinnvoll.

Die Konzepte und mit ihnen zum Ausdruck kommenden Wertvorstellungen von Unternehmen spiegeln sich zwangsläufig auch in den Definitionen von Corporate Governance wider. So wird Corporate Governance in der Literatur einerseits aus Sicht des Shareholder Konzeptes und andererseits aus Sicht des Stakeholderkonzeptes definiert. Nachfolgend finden sich hierzu jeweils zwei Beispiele:

Definitionen auf Basis des Shareholder Konzeptes:

“Corporate Governance deals with the ways in which suppliers of finance assure themselves of getting a return on their investment. How do the suppliers of finance get managers to return some of the profits to them? How do they make sure that managers do not steal the capital they supply or invest it in bad projects? How do suppliers of finance control managers?” (Shleifer, A./Vishny, R. (1997), S. 737)

“Corporate Governance beschäftigt sich im Kern mit den Zusammenhängen zwischen Unternehmensleitung, Leitungskontrolle und Unternehmenserfolg aus der Sicht der Anteilseigner.” (Assmann, H.-D. (1995), S. 289)

Definitionen auf Basis des Stakeholder Konzeptes:

„Corporate governance is defined as the system of rights, processes and controls established internally and externally over the management of a business entity with the objective of protecting the interests of all stakeholders.” (Centre of European Policy Studies (CEPS) (1995), S. 5).

“In the context of a firm, corporate governance refers to the totality of institutional and organizational mechanisms, and the corresponding decision-making, intervention and control rights, which serve to resolve conflicts of interest between the various groups which have a stake in the firm. [...]” (Schmidt, R./Tyrell, M. (1997), S. 342).

Folglich hat die Corporate Governance bei Anwendung des Shareholder Konzeptes die Aufgabe, den Regelkreis von Zielsetzung und Zielerreichung so zu gestalten, dass die Interessen der Eigentümer best möglich berücksichtigt werden, während auf Basis des Stakeholder Konzeptes die Erfüllung der Interessen aller Stakeholder im Vordergrund steht.

Die Güter, deren Verwendung durch die Corporate Governance verantwortlich gestaltet werden sollte, sind traditionell monetarisierbare Güter, da ihre „Wertigkeit“ ansonsten in der internen und externen Berichtspraxis nicht festgehalten, mit anderen aggregiert und verglichen werden kann. Gleichwohl gibt es Güter, die nicht oder nur indirekt monetarisiert werden können, jedoch dennoch für die Gesamtgesellschaft eine zentrale Rolle spielen. Hierzu zählen insbesondere Naturgüter, wie Luft und Wasser, Wetter, Klima etc. sowie soziale Güter wie Gerechtigkeit, Friede, Sicherheit, Vertrauen etc. Diesen ökologischen und sozialen Dimensionen des Güterbegriffs widmet sich das Konzept der Nachhaltigkeit (Sustainability), das in den letzten Jahren und insbesondere während der letzten Monate der sich abzeichnenden Wirtschaftskrise immer mehr Aufmerksamkeit gefunden hat. Dabei ist im Kontext der Unternehmensführung zu betonen, dass der Begriff „Nachhaltigkeit“ mittlerweile verbreitet nicht nur mehr im Sinne von Beständigkeit und Langfristigkeit gebraucht wird, sondern viel-

mehr im Sinne der Erreichung einer generationengerechten Entwicklung der Gesellschaft. Die Definition eines so verstandenen Nachhaltigkeitsbegriffs findet sich zum ersten Mal im Brundtland Report von 1987, wo es heißt: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“ (Hauff, V. 1987, S. 4). Es handelt sich folglich um eine ganzheitliche Optimierungsstrategie für die Gesamtgesellschaft durch Vernetzung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Faktoren und damit durch den Einbezug von nicht nur monetär messbaren Effekten der Unternehmenstätigkeit, d.h. von Effekten im Hinblick auf immaterielle Güter wie sozialer Friede oder saubere Umwelt etc.

Erhebt man Nachhaltigkeit zum zentralen Handlungsprinzip so ergibt sich automatisch ein neuer Maßstab der Leistungsmessung sowohl innerhalb einer Gesellschaft, als auch in Bezug auf Unternehmen. Man spricht in diesem Zusammenhang von der sog. Nachhaltigkeitsleistung (Sustainability Performance), und versteht darunter das Maß, indem Unternehmen ihre Einflüsse auf ihr ökonomisches, ökologisches und soziales Umfeld berücksichtigen und versuchen, diese positiv zu gestalten (sog. „Triple Bottom Line Performance“). Diese Nachhaltigkeitsleistung kann als Beitrag des Unternehmens zum Gemeinwohl interpretiert werden. Spricht man mit dieser Begriffsdeutung von einem „nachhaltigen“ Unternehmenswachstum oder einer „nachhaltigen“ Steigerung des Unternehmenswerts, so impliziert man eine Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens, und damit eine Steigerung seines Beitrags zum Gemeinwohl.

Seit Ende der 1990er Jahre wird in der Literatur sowie von (politischen) Institutionen vermehrt die Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsprinzips als zentraler Inhalt der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) verstanden. So definiert die EU Kommission diese Verantwortung als „...a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis“ (EU (2001), S. 6). Aufgrund dieser eng gezogenen inhaltlichen Verbindung werden die Begriffe „Sustainability“ und CSR häufig synonym gebraucht. Mit vergleichbarem Inhalt finden sich auch Begriffe wie „Corporate Social Accountability“, „Triple Bottom Line Performance Approach“, „Total Performance Approach“ oder „Corporate Citizenship“.

Grundsätzlich ist die unternehmerische Nachhaltigkeit als Ausfluss (gleichzeitig aber auch als Voraussetzung) der gesellschaftlichen Nachhaltigkeit zu verstehen. Beide Ebenen bedingen sich gegenseitig.

2. Wachsende Betonung der Corporate Social Responsibility

Eine stärkere Besinnung auf die Verantwortung, die Unternehmen für die Gesellschaft zukommt und die damit einhergehende Einforderung dieser Verantwortung durch einzelne

Institutionen in der Gesellschaft (sowohl national als auch international) zeigt sich im wesentlichen auf folgenden vier Ebenen, die im Nachfolgenden kurz näher erläutert werden:

- a) *Gesamtgesellschaft,*
- b) *Politik,*
- c) *Kapitalmarkt,*
- d) *Unternehmen.*

a) Gesamtgesellschaft:

In den zurückliegenden Jahren und verstärkt in den letzten Monaten der Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich bei vielen Personen und Institutionen die Erkenntnis durchgesetzt, dass Unternehmen nicht nur Verantwortung gegenüber ihren Gesellschaftern, sondern gegenüber allen Stakeholdern haben. Hierzu haben u.a. die zunehmenden gesamtwirtschaftlichen bzw. gesellschaftlichen Probleme (wie Arbeitslosenzahlen, Finanzierung der sozialen Systeme, auseinander klaffende Vermögens- und Einkommensschere, wachsende Armut weltweit etc.) sowie die Erkenntnis beigetragen, dass in einer Welt gesellschaftlicher Abhängigkeiten und global begrenzter Ressourcen „Wirtschaften“ eine kollektive und globale Notwendigkeit ist. Der spürbare Klimawandel und seine offensichtlichen Folgen hat die Umweltschutzsensibilität in der Bevölkerung deutlich erhöht (so ergab eine jüngste Befragung des Bundesumweltamts, dass 91 % der deutschen Bevölkerung Umweltschutz als wichtig einschätzen; mehr als 80 % befürchten hohe Kosten wegen des Klimawandels; vgl. Bundesumweltamt (2008)). Ebenfalls zeigt sich durch die jüngsten Wirtschaftsentwicklungen, dass Unternehmenskrisen alle Stakeholder und nicht nur die Eigentümer treffen, was nicht zuletzt durch den Spruch „Gewinne werden privatisiert, Verluste werden sozialisiert“ und die mannigfachen Rufe nach dem Staat, als Helfer in der Not von Unternehmen zum Ausdruck kommt. Auch wird offensichtlich, dass durch die Globalisierung das Management häufig nicht mehr mit den Folgen seiner Entscheidungen auf regionaler Ebene bzw. anderen Gebieten der Welt konfrontiert bzw. dafür nicht mehr „sanktioniert“ werden. Zahlreiche Fälle von Untreue sowie Korruption und von der Bevölkerung als unmoralische „Selbstbedienung“ empfundene Verhaltensweisen von Managern (Managergehälter etc.) werden vermehrt als Folgen einer Dominanz des Shareholder Konzeptes interpretiert. Und schließlich unterliegen die Unternehmen einem gewachsenen, von Medien und Nichtregierungsorganisationen (Non Governmental Organizations, NGOs) etc. aufgebauten Legitimationsdruck, da sie aufgrund ihrer durch Größe und globales Auftreten gewonnen Machtfülle für die Erreichung gesamtgesellschaftlicher Ziele von entscheidender Bedeutung geworden sind.

b) Politik

Diese gewachsenen gesellschaftlichen Erkenntnisse und Bedürfnisse wurden von der Politik erkannt und (zumindest formal durch Beschlüsse und Initiativen) aufgegriffen, obgleich sich die Umsetzung in die Realität offensichtlich noch recht schwierig gestaltet. Zentrale

Meilensteine im Hinblick auf die Verankerung der Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Handlungsmaxime sind:

- Agenda 21 durch die UN Konferenz 1992 in Rio de Janeiro, in der die nachhaltige Entwicklung als internationales Leitbild festgeschrieben wurde.
- Auf dem UN World Summit on Sustainable Development 2002 in Johannesburg wurde von den teilnehmenden Regierungen u.a. vereinbart „...to encourage industry to improve social and environmental performance through voluntary initiatives“. (UN (2002).

Auch die EU-Kommission und das Europäische Parlament haben die nachhaltige Entwicklung als zentrale Maxime in der Europäischen Politik verankert. Wichtige formale Schritte waren (siehe <http://ec.europa.eu/enterprise/csr/policy.htm>):

- Festlegung einer Strategie zur nachhaltigen Entwicklung (Juni 2000),
- Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (Juli 2001),
- Mitteilung „Die soziale Verantwortung der Unternehmen: ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung“ (Juli 2002),
- Einrichtung des European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility (CSR EMS Forum) unter Vorsitz der EU Kommission (Oktober 2002),
- Mitteilung: „Umsetzung der Partnerschaft für Wachstum und Beschäftigung: Europa soll auf dem Gebiet der sozialen Verantwortung der Unternehmen führend werden“ (März 2006)

Als EU-Mitgliedstaat wurde auch in Deutschland die Nachhaltigkeit als zentrales Prinzip für die Gesellschaft in die Politik übernommen. Einige bisherige wichtige Stationen sind (siehe für einen Überblick: www.bundesregierung.de/Webs/Breg/nachhaltigkeit/DE/Startseite/Startseite.html):

- Einrichtung des Rats für nachhaltige Entwicklung im Jahr 2001 (siehe: www.nachhaltigkeitsrat.de),
- Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung in 2002,
- Beschaffungs- und Investitionspakt des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) zur Berücksichtigung von ökologischen Aspekten im Wirtschaften des öffentlichen Sektors (BMU 2008),
- Einrichten eines Peer Reviews der Nachhaltigkeitspolitik in Deutschland (Januar 2009) (www.nachhaltigkeitsrat.de/projekte/eigene-projekte)
- Entwicklung einer nationalen Strategie zur Corporate Social Responsibility (Start: Januar 2009) Einsetzung eines Expertenforums von ca. 40 Personen zur Entwicklung von Leitlinien für eine ökologische und soziale Gestaltung der Globalisierung (Aktionsplan CSR Deutschland) (siehe: www.csr-in-deutschland.de).

c) Kapitalmarkt

Während der letzten Jahre ist auch eine zunehmende Bedeutung des CSR für (langfristig orientierte) institutionelle Investoren (insbesondere Pensionsfonds u. Versicherungen etc.) fest-

stellbar. D.h. immer mehr Investoren achten bei ihrer Geldanlage auf die Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen in die sie investiert haben bzw. investieren wollen. Folglich sind nicht nur die monetären kurzfristigen Renditen das Kriterium für die Investitionsentscheidungen, sondern die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens. Hierbei spricht man von sog. Socially Responsible Investment (SRI)¹. Bei dieser Investitionsausrichtung werden nicht-finanzielle Kriterien wie sog. „CSR-Risiken“ bzw. sog. „Environmental, Social, Governance Issues (ESG)“ in die Entscheidungsfindung integriert.

Mittlerweile gibt es in Europa 537 SRI Fonds (Wachstum gegenüber dem Vorjahr von 23%). Das SRI-Volumen betrug Ende 2007 in Europa ca. 2,7 Billionen Euro. Dies entspricht einem Marktanteil von ca. 18 %. In 2007 konnte ein jährlicher Zuwachs von ca. 42 %; erreicht werden (www.eurosif.org). In Deutschland betrug das SRI-Volumen Ende 2007 ca. 11 Milliarden Euro, was einem Marktanteil von ca. 0,7 % entspricht. Allerdings konnte ein Zuwachs von 85 % erzielt werden (www.forum-ng.de).

Nach einer aktuellen Studie werden voraussichtlich weltweit im Jahr 2015 15 % bis 20 % des global verwalteten Vermögens unter Berücksichtigung ökologischer und sozialer Kriterien gemanaged (www.booz.com).

In der Zwischenzeit hat sich ein Markt für sog. „Screeningfirmen“ entwickelt, die unabhängig Unternehmen bezüglich ihrer Ausrichtung ihrer Unternehmensführung auf ihre soziale Verantwortung hin beurteilen und entsprechende Gutachten und Analysen erstellen. Ein solches Institut ist z.B. die oekom research AG (www.oekom-research.com) in München.

d) Unternehmen

Unternehmen erkennen zunehmend diese gewachsenen gesellschaftlichen Anforderungen und versuchen diesen gerecht zu werden. So bekennen sich Manager in Umfragen und in ihren Unternehmensleitlinien (sog. „Mission Statements“) verbreitet zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung². CSR-Abteilungen werden eingerichtet und die Publikation von CSR-Berichten erfreut sich immer größerer Beliebtheit (siehe später). Ebenso haben sich zahlreiche Organisationen und Institutionen durch Unternehmensinitiativen entwickelt, die CSR als Unternehmensleitbild propagieren und entsprechende Leitlinien und Grundsätze erarbeiten. Eine wesentliche Initiative ist hierbei u.a. das World Business Council of Sustainable

¹ Vgl. zur Bedeutung von sozialen und ökologischen Parametern in der Investitionspraxis Ernst & Young, Kapitalanlageentscheidung und Socially Responsible Investment in der Praxis, Düsseldorf 2008.

² Siehe diverse Studien in <http://csr-news.net/main/>. Siehe auch die Ergebnisse der von der Bertelsmann Stiftung im Jahr 2006 durchgeführten Studie (vgl. Bertelsmann Stiftung, Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, 2006).

Development, eine Koalition aus ca. 170 internationalen Unternehmen (siehe hierzu auch im nächsten Gliederungspunkt).

Um diese Entwicklung auf Unternehmensebene adäquat einschätzen zu können, sind die Gründe für dieses Verhalten zu eruieren. Hierbei werden zumeist die Erfahrungen oder Erwartungen angeführt, die Ausrichtung an der CSR führe zu Kostenreduktionen durch Öko-Effizienz (z.B. ein niedrigerer Energieverbrauch oder Abfallvermeidung verringern die Kosten des Unternehmens) sowie zu einem frühzeitigen Erkennen von Risiken (und damit auch deren Vermeiden bzw. Minimieren) aber auch Chancen. Ebenso geht man davon aus, dass hierdurch die Reputation des Unternehmens gefördert und damit die Marke gestärkt wird. Einen positiven Effekt erwartet man sich auch auf das Halten bzw. die Akquisition von Mitarbeitern, bei denen man grundsätzlich eine Präferenz für ein CSR-orientiertes Unternehmen unterstellt. Und schließlich denkt man, dass eine an moralischen bzw. sozialen Maßstäben orientierte Unternehmensführung auch das Klima in einem Unternehmen und damit auch die Handlungsweisen der agierenden Personen positiv beeinflusst, wodurch Kosten der Überwachung des Mitarbeiterverhaltens reduziert werden können; getreu dem Motto „Werte schaffen Werte“. Weitere Gründe für eine CSR-Orientierung von Unternehmen sind natürlich auch der Zwang

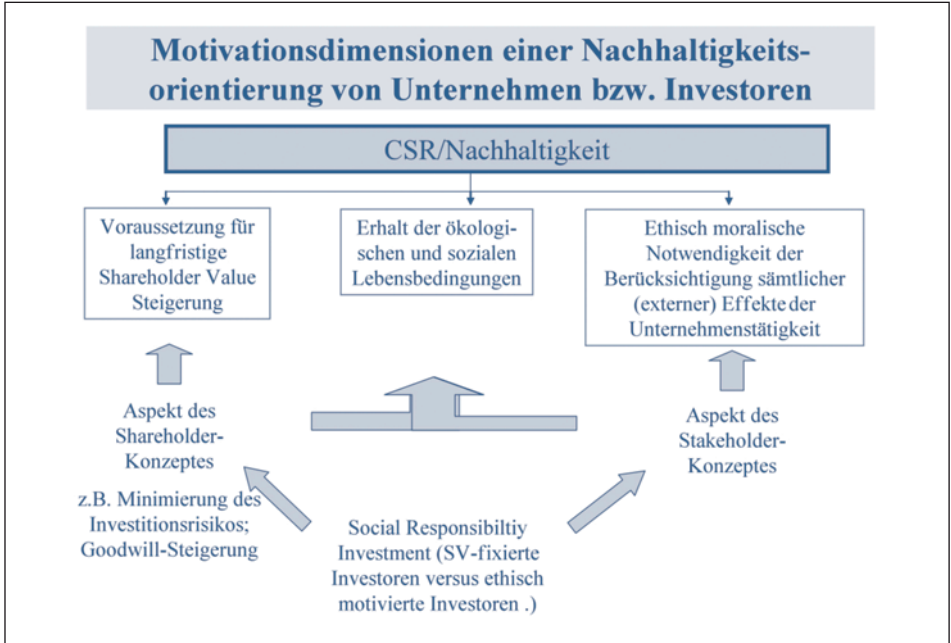


Abbildung 3: Motivationsdimensionen einer Nachhaltigkeitsorientierung (in Anlehnung an: Haller, A. (2006a))

hierzu durch die von Geschäftspartnern gestellten Anforderungen oder durch von anderen Stakeholdern/Medien/NGOs erhobenen Forderungen.

Analysiert man die Beweggründe für eine CSR-Ausrichtung etwas näher, so lassen sich letztlich drei unterscheiden (vgl. Abb. 3). Zum einen ist da die Betrachtung der Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor, d.h. die Erwartung, dass die Berücksichtigung der von (Teilen) der Gesellschaft gestellten Anforderungen einer unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung einen positiven Einfluss auf den Shareholder Value hat. Steht dieser Beweggrund im Vordergrund, wird die CSR als Public Relations-Instrument zur Steigerung des Shareholder Value „missbraucht“. Zum anderen gibt es auch Unternehmen, die aus ethischer Überzeugung der Eigentümer und Manager heraus, ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entsprechend geführt werden, auch auf die „Gefahr“ hin, dass hierdurch der Shareholder Value nicht maximiert werden könnte. Und schließlich kann auch die Erkenntnis einer existenziellen Bedrohung der Lebensgrundlagen durch ökologische und soziale Krisen Manager dazu bewegen, ökologische und soziale Effekte bei ihren wirtschaftlichen Entscheidungen zu berücksichtigen, um die grundsätzlichen Lebensbedingungen einer (globalen) Gesellschaft zu erhalten (d.h. es wird ein faktischer Zwang zum Handeln empfunden, ohne ethische bzw. moralische Begründungen). Durch die ersten beiden Beweggründe lässt sich auch das Social Responsibility Investment erklären.

Inwieweit diese Beweggründe auch das tatsächliche Verhalten des Managements und der Mitarbeiter sowie die Unternehmensstrukturen verbreitet entsprechend beeinflussen, ist angesichts der beobachtbaren Unternehmensrealität mit zahlreichen Korruptionsfällen und eines vermehrt auftretenden, offenkundigen moralisch fragwürdigen Verhaltens von Managern durchaus bezweifelbar.

3. Institutioneller Rahmen der Corporate Social Responsibility

Wie bereits erwähnt, gibt es eine Fülle von Organisationen und Initiativen auf nationaler und internationaler Ebene, die den Nachhaltigkeitsgedanken und die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen propagieren und vorantreiben. Hierzu zählen u.a.:

- AccountAbility (www.accountability21.net)
- Business for Social Responsibility (www.bsr.org)
- Centre for Sustainability Management (CSM) (www.leuphana.de/csm)
- Business for Social Responsibility (www.bsr.org)
- CSR-Internetportal von BDA und BDI (www.csrgermany.de)
- CSR Europe (www.csreurope.org)
- CSR WeltWeit der Bertelsmann Stiftung (www.csr-weltweit.de)
- Econsense – Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft e.V. (www.econsense.de)

- European Multi-Stakeholder Forum der EU (EMS) (<http://ec.europa.eu/enterprise/csr/multistakeholder.htm>)
- Future e.V. (www.future-ev.de)
- Global Reporting Initiative (GRI) (www.globalreporting.org)
- International Institution for Sustainable Development (iisd) (www.iisd.org)
- Institute 4 Sustainability (www.4sustainability.org)
- Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) (www.ioew.de)
- Soziale Verantwortung des Unternehmens für KMU (<http://ec.europa.eu/enterprise/csr/sme.htm>)
- Social Accountability International (SAI) (www.sa-intl.org)
- Sustainable-Value-Rechner (www.sustainable-value-rechner.de)
- World Business Council for Sustainable Development (www.wbcsd.org)

Einige dieser Initiativen und auch andere Organisationen haben eine ganze Reihe von Leitsätzen zu CSR erarbeitet, die sich teils auf sämtliche Unternehmen und teils auf spezifische Branchen beziehen. Einige der international am verbreitetsten sind:

- UN Global Compact (www.unglobalcompact.org): zehn Prinzipien zu Menschenrechte, Arbeitsbeziehungen, Umwelt und Korruptionsbekämpfung
- OECD: Leitsätze für multinationale Unternehmen – Betriebliche Instrumente und Konzepte (www.oecd.org)
- International Labour Organization: Grundsätze über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik (www.ilo.org)
- Sektorenmodell der Außenhandelsvereinigung des Deutschen Einzelhandels: Anforderungen an Zulieferer (www.ave-koeln.de)
- International Council of Chemical Associations: Responsible Care: Internationaler Kodex für die chemische Industrie (www.iccachem.org)
- International Finance Corporation: Environmental and Social Standards (www.ifc.org)
- Principles for Responsible Investment: wesentliche Vorgehensweisen im Rahmen des SRI (www.unpri.org)

Trotz dieser zahlreichen Initiativen und der oben dargestellten Entwicklungen der Betonung von CSR enthalten weder der Deutsche Corporate Governance Kodex noch seine Pendanten in anderen Ländern eine Bestimmung zur CSR oder Nachhaltigkeit (Ausnahme hiervon sind die Leitlinien der OECD für multinationale Unternehmen). Diese stellen, wie auch die Corporate Governance Regelungen in den Gesetzen, im Wesentlichen (von den Mitbestimmungsregeln in Deutschland abgesehen) auf die Eigentümer/Manager-Beziehung ab. Indirekte Bezüge ergeben sich lediglich durch spezifische Regeln zur Unternehmensberichterstattung. So gab die EU-Kommission bereits im Mai 2001 die Empfehlung an Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten aus, einen Nachhaltigkeitsbericht zu publizieren. Zwei Monate später wurde auf EU-Ebene angeregt, Umweltaspekte im Abschluss bzw. Lagebericht zu berücksichtigen. Im

Juni 2003 wurden die 4. und 7. EG-Richtlinie dahin gehend geändert, dass nicht finanzielle Leistungsindikatoren in den Lagebericht von großen Kapitalgesellschaften aufzunehmen sind.³ All diese Anregungen und Regelungen wurden unterschiedlich intensiv in den Mitgliedstaaten in nationales Recht übernommen. So besteht mittlerweile in den Ländern Frankreich (seit 2001: CSR-Informationen im Geschäftsbericht), England (seit 2007: CSR-Informationen in Geschäftsbericht oder Internet) und Dänemark (ab 2010: CSR-Informationen im Lagebericht) eine erweiterte Berichtspflicht im Hinblick auf CSR.⁴ In Deutschland wurde diesbezüglich bisher lediglich im Rahmen des Bilanzrechtsreformgesetzes im Jahre 2004 die Angabe von nicht-finanziellen Leistungsindikatoren in § 289 Abs. 2 HGB übernommen.

Trotz dieser vereinzelt Initiativen lässt sich grundsätzlich ein geringer normativer Impuls zur Integration der CSR in die Corporate Governance feststellen. Dies sicherlich auch deshalb, weil verbreitet die Auffassung besteht, dass „verantwortliches“ Handeln die Freiwilligkeit bedingen würde, da anscheinend die Befolgung von gesetzlichen Regelungen in diesem Kontext nicht im Sinne der Wahrnehmung einer Verantwortung interpretiert wird.

4. Effekte und Herausforderungen einer an der gesellschaftlichen Verantwortung ausgerichteten Corporate Governance

4.1 Erkenntnisse für die Corporate Governance

Als Regelungsinstrument der Zieldefinition und der Zielerreichung ist die Struktur und Funktionsfähigkeit der Corporate Governance ein wesentlicher Treiber der „Nachhaltigkeitsleistung“ des Unternehmens, je intensiver das Nachhaltigkeitsprinzip in der Governance eines Unternehmens verankert ist, umso höher dürfte die Nachhaltigkeitsleistung ausfallen. Gleichzeitig hat aber eine Ausrichtung des Unternehmenskonzeptes auf die Nachhaltigkeit auch einen Einfluss auf die Struktur und den Ablauf von Corporate Governance-Maßnahmen (z.B. Einrichtung spezifischer Mess- und Anreizsysteme, die alle drei Ebenen der Unternehmenseffekte berücksichtigen). Die Nachhaltigkeitsausrichtung – wenn konsequent praktiziert – betrifft alle Entscheidungen und Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens (auf jeder Hierarchieebene) sowie deren Wirkungen auf die Stakeholder. Obwohl die Unternehmensführung für die Einrichtung und Umsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips im Unternehmen die zentrale Verantwortung trägt, kann dessen konkrete Definition und konkreter Inhalt vom Unternehmen nicht selbst festgelegt werden, sondern diese ergeben sich aus den Erwartungen, die in der Gesellschaft herrschen. Um für diese sensibel zu werden und in die Unternehmensstrategie aufnehmen zu können, ist ein Dialog mit den Stakeholdern unerlässlich.

³ Siehe zu Quellennachweisen Haller, A., Unternehmensberichterstattung – quo vadis?, in: Immaterielle Vermögenswerte, hrsg. v. Bertl, R. et al., Wien 2006, S. 19.

⁴ Siehe Gesetzesentwurf zum Änderungsgesetz des Danish Financial Statements Act vom 8. Oktober 2008, www.eogs.dk.

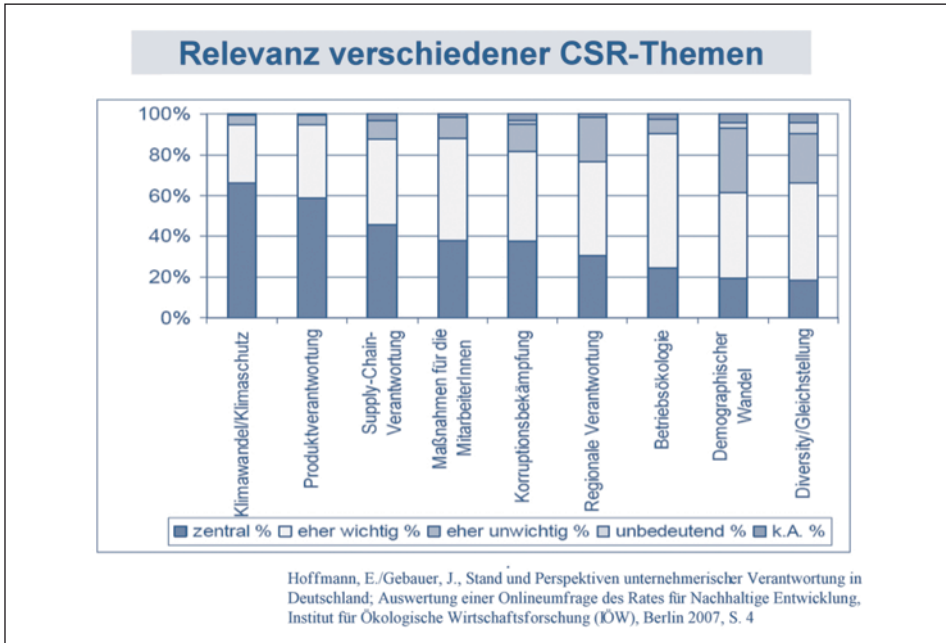


Abbildung 4: Relevanz verschiedene CSR-Themen

lich. Dabei sind die zentralen Themen zu eruieren und entsprechend der gesellschaftlichen Erwartung im Unternehmen zu behandeln. Abb. 4 zeigt das Ergebnis einer Umfrage aus dem Jahr 2007, in der Unternehmen die CSR-Themen nannten, die bei ihnen eine wesentliche Rolle spielen.

Zentrale Aufgaben, die sich für Unternehmen im Rahmen der CSR grundsätzlich ergeben, sind:

- die Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen,
- die nachhaltige Gestaltung der Entwicklungs-, Produktions- und Verwaltungsprozesse,
- das Einsetzen und Werben für zukunftsverträgliches Konsumentenverhalten,
- die Kooperation mit weiteren gesellschaftlichen Gruppen, um zu erreichen, dass nicht nachhaltige Produkte und Dienstleistungen vom Markt verschwinden, sowie
- gesellschaftliches Engagement des Unternehmens in seinem regionalen und überregionalen Umfeld (sog. Corporate Citizenship).

Diese Aufgabenschwerpunkte haben Einfluss auf sämtliche Unternehmensfunktionen. Die dabei wesentlichen Herausforderungen in den Funktionen „Unternehmensführung“, „Unternehmensberichterstattung“ und „Unternehmensrechnung“ werden im Folgenden kurz skizziert.

4.2 Herausforderungen für die Unternehmensführung

Um effektiv und vor allem glaubwürdig zu sein, muss das CSR-Konzept vollständig in die Corporate Governance integriert sein (wie z.B. das Risiko-Management-System), es darf nicht nur eine „Feigenblatt-Funktion“ haben. Es muss zentraler Inhalt der Führungsmaximen sowie Bestandteil der Unternehmensstrategie sein. Obgleich es deshalb essentiell ist, die Berücksichtigung und Implementierung der CSR auf oberster Managementebene anzusiedeln, muss der CSR-Gedanke auf allen Unternehmensebenen und in allen Entscheidungsprozessen integriert werden, d.h. CSR muss im Unternehmen gelebt werden. Darüber hinaus sollte eine zentrale Funktion eines CSR-Managers oder einer CSR-Abteilung geschaffen werden, die als interner „Anwalt“ aber auch als Berater für CSR-Themen innerhalb des Unternehmens auftritt. Wie bereits angedeutet, kommt dem Dialog mit Stakeholdern eine entscheidende Bedeutung zu. Dabei sind die Stakeholder in Corporate Governance- und Strategieentwicklungs-Prozesse von Unternehmen mit einzubeziehen (sog. „Stakeholder Empowered Governance“).

Wie die jüngsten Erfahrungen im Rahmen der Finanzkrise deutlich machen, ist ein angemessener (vorsichtiger) Umgang mit Risiken und Erwartungen der Kapitalmarktakteure, ein zentrales Element verantwortlicher Unternehmensführung. Hierauf müssen sich Unternehmen nach der großen „Kapitalmarkt euphorie“ wieder zurückbesinnen. Ebenso ist es wichtig, dass Unternehmen auch von ihren Stakeholdern (wie insbesondere Kunden, Lieferanten und Kapitalgebern) soziale Verantwortung und damit eine Ausrichtung am Nachhaltigkeitsprinzip einfordern und für diese eine Vorreiterrolle übernehmen (z.B. Sustainable Supply Chain); gleiches gilt auch in Bezug auf die Mitarbeiter. Hierbei sind einerseits entsprechende Schulungsmaßnahmen wie aber andererseits auch adäquate Anreizsysteme notwendig, die nachhaltiges Handeln und Entscheiden im Unternehmen stimulieren und honorieren.

Es ist also festzuhalten, dass – entgegen einer häufig anzutreffenden Auffassung – CSR nicht auf „philantropisches Verhalten“ reduziert werden kann, sondern deutlich umfassender zu verstehen ist. Ziel ist vielmehr, in sämtlichen Unternehmensfunktionen die Effekte des unternehmerischen Handelns auf das Gemeinwohl zu berücksichtigen und zu optimieren. D.h., der Beitrag des Unternehmens zur gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt muss im Vordergrund stehen. Gleichwohl kann hierbei die Implementierung eines strategischen, auf die Nachhaltigkeitswirkung ausgerichteten Sponsoring durchaus hilfreich bzw. gar geboten sein.

4.3 Herausforderungen für die Unternehmensberichterstattung

Die externe Berichterstattung über den Grad der Übernahme sozialer Verantwortung und der Berücksichtigung von Stakeholder-Ansprüchen ist elementarer Bestandteil und gleichzeitig auch Voraussetzung einer erfolgreichen CSR-Strategie. Sie ist essentiell, um mit den Stakeholdern in Dialog zu treten, um durch Transparenz ihnen gegenüber Vertrauen zu schaffen, was einen wesentlichen immateriellen Wert darstellt und das Unternehmensimage, sprich die Unternehmensmarke, positiv beeinflusst (sog. „CSR-Reputation“). CSR-Transparenz trägt auch zu einem wirtschafts- und unternehmensfreundlichen Klima in der Gesellschaft bei,

ebenso besitzt sie stimulierende sowie sanktionierende Rückwirkungen auf das interne Management. Darüber hinaus ist sie zentrale Voraussetzung für die Aufnahme eines Unternehmens in einen Sustainability/CSR-Index (-Fonds), was für den langfristigen Wert der Aktien des Unternehmens von Vorteil sein kann.

Im Rahmen der Berichterstattung bestehen immer noch wesentliche Herausforderungen, die in der Theorie sowie in der Praxis noch nicht befriedigend gelöst sind. So muss die Nützlichkeit und Glaubwürdigkeit der Berichterstattung gewährleistet sein, was bei den heute veröffentlichten CSR-Berichten durchaus häufig noch fraglich ist. Hierfür ist erforderlich, die Anspruchsgruppen im Hinblick auf ihre Informationsbedürfnisse einzubeziehen. Dabei ist festzulegen, welche Leistungsparameter bzw. CSR-bezogene Daten wie gemessen und dargestellt werden sollten. Ebenso sind einheitliche Berichterstattungsstandards global zu entwickeln, um ein gewisses Maß an Vergleichbarkeit und Verlässlichkeit der Informationen sicherstellen zu können. Folglich ist auch eine „Prüfbarkeit“ der Informationen durch externe Dritte notwendig sowie die Sicherstellung einer richtigen und selbstkritischen Berichterstattung. Darüber hinaus spielt auch die Form der Berichterstattung eine zentrale Rolle. Dabei stellt sich die Frage, ob die CSR-bezogenen Informationen in einem eigenständigen Bericht oder in den Abschluss oder Lagebericht integriert vorgenommen werden. Überträgt man das CSR-Konzept konsequent, so müssten die auf die CSR bezogenen Daten zusammen mit den finanziellen in einen Bericht integriert werden, da Ziel der Berichterstattung die Darstellung der

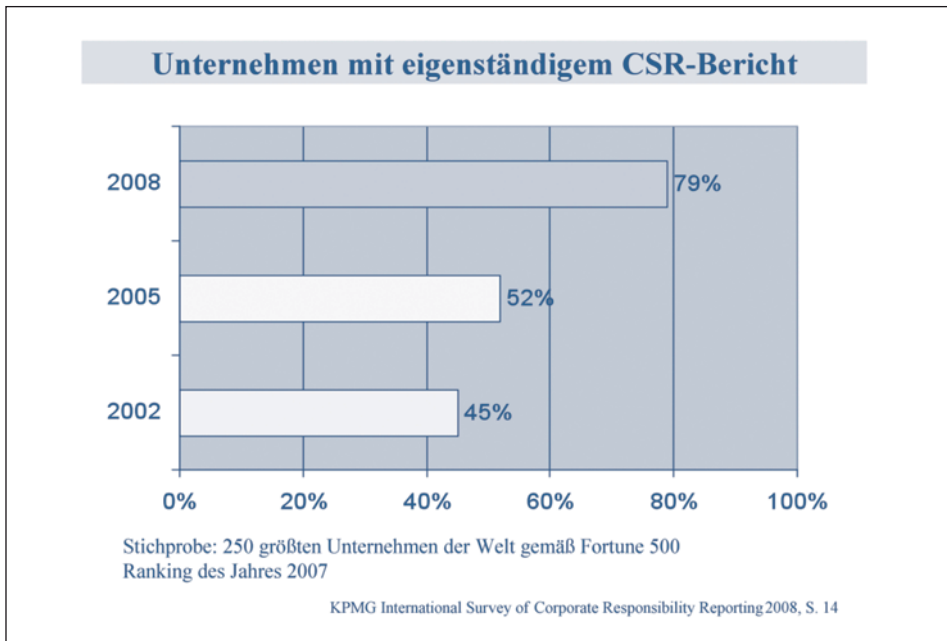


Abbildung 5: Anteil an Unternehmen mit eigenständigem CSR-Bericht

CSR-Berichterstattung in ausgewählten Ländern

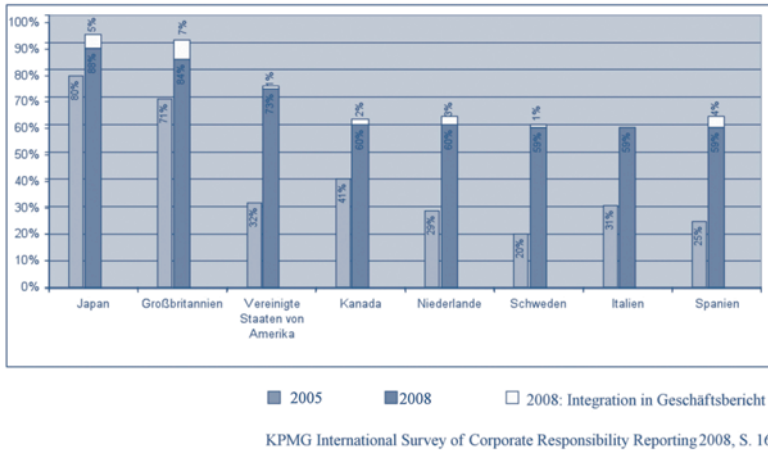


Abbildung 6: Internationaler Vergleich des Anteils der Unternehmen mit einem CSR-Bericht

Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland 2007

Stichprobe: die 150 größten Unternehmen nach Unternehmensranking der FAZ, Stand April 2007

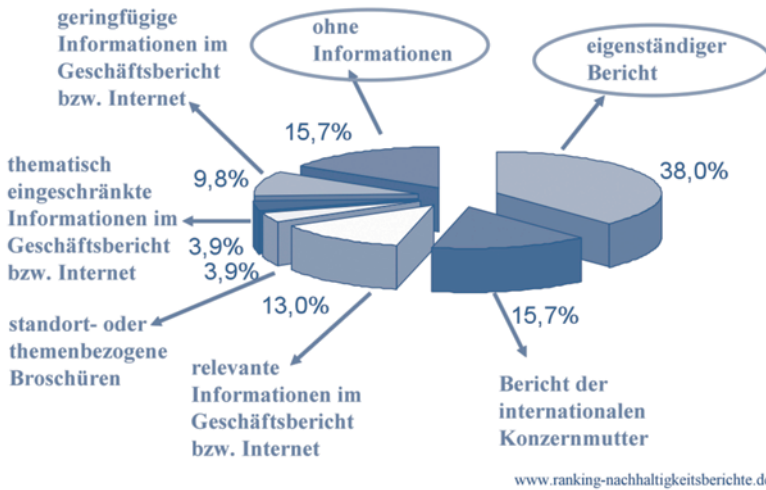


Abbildung 7: Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland

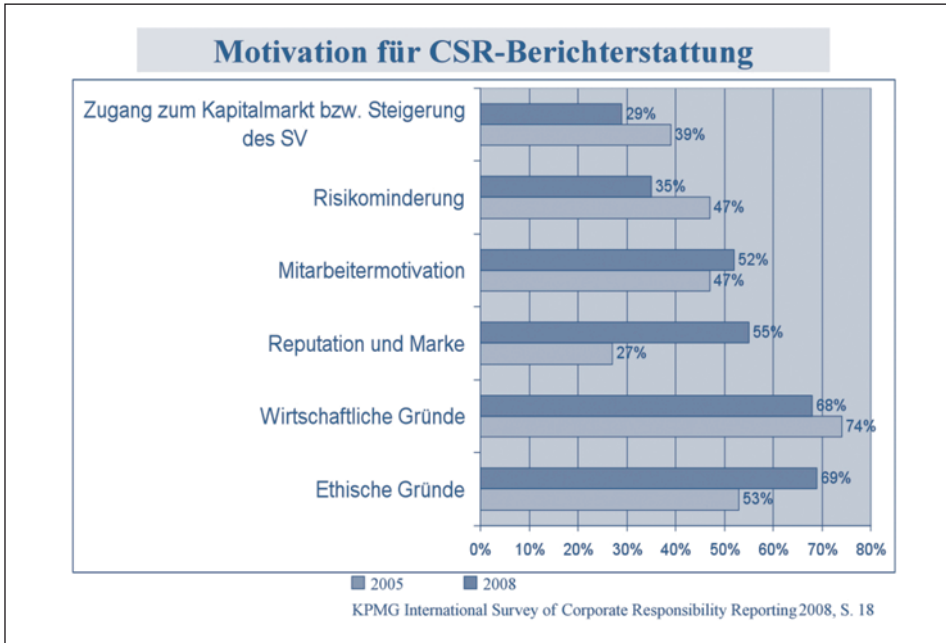


Abbildung 8: Motivation für CSR-Berichterstattung

Nachhaltigkeitsleistung sein sollte, wobei die finanzielle Leistung nur eine Komponente der so verstandenen Unternehmensleistung ist.

Wie die Ergebnisse einer von der KPMG im Jahr 2008 weltweit durchgeführten Studie zeigen (siehe Abb. 5), hat die CSR-Berichterstattung insbesondere bei den Großunternehmen global deutlich zugenommen. Allerdings ergeben sich aus normativen (siehe oben Gliederungspunkt 3) bzw. kulturellen Gründen wesentliche Unterschiede in dieser Berichtspraxis zwischen den Ländern (vgl. Abb. 6). Mit Blick auf Abb. 7 wird deutlich, dass die CSR-Berichterstattung mittlerweile auch in Deutschland ihren Platz gefunden hat, dass allerdings die Umfänge sowie die Formen der Informationsgewährung deutlich differieren.

Gemäß aktuellen Ergebnissen der KPMG-Studie werden als Gründe für die Berichterstattung von den Unternehmen „ethische Gründe“ neben „wirtschaftlichen Gründen“ am häufigsten genannt (siehe Abb. 8). Das in Abb. 8 enthaltene Antwortschema spiegelt auch die oben grundsätzlich anführbaren Gründe für eine unternehmerische CSR-Ausrichtung wider.

Um den oben angesprochenen Herausforderungen zu begegnen, haben sich in den letzten Jahren auf nationaler wie internationaler Ebene ebenfalls eine ganze Reihe von Initiativen und Organisationen entwickelt, die an Berichterstattungsprinzipien sowie -standards arbeiten. Die mittlerweile diesbezüglich bedeutendste ist die Global Reporting Initiative (GRI) (www.global-

Zentrale Leistungsindikatoren (Core Indicators)					
Ökonomisch	Ökologisch	Gesellschaftlich / Sozial			
Wirtschaftliche Leistung: Verteilung der Wertschöpfung durch Klimawandel verursachte Risiken und finanzielle Belastungen, Rückdeckung v. Pensionsrückstellungen, Zuwendungen der öffentl. Hand	Material: Materialverbrauch, Anteil recycelten Materials	Arbeitnehmer	Menschenrechte	Gesellschaft	Produktverantwortung
Marktpresenz: Inanspruchnahme lokaler Zulieferer, Einstellungsverhalten bzgl. lokaler Mitarbeiter	Energie: in-/direkter Verbrauch je Energiequelle	Beschäftigung: Struktur der Beschäftigten (Typ/Region), Arbeitsproduktivität (Alter/Geschlecht/Region)	Managementpraktiken: Berücksichtigung der Menschenrechte bei Investitionen, Anteil der Zulieferer, der sich einer entspr. Überprüfung unterzog	Kommune: Programme/Praktiken im Umgang mit den Auswirkungen auf die Kommune	Produktsicherheit: Maßnahmen entlang des Produktlebenszyklus
Indirekte wirtschaftliche Effekte: Infrastrukturinvestitionen, Dienstleistungen zugunsten des öffentlichen Wohls	Wasser: gesamter Wasserverbrauch pro Standort	Mitbestimmung: Anteil von Beschäftigten mit Tarifvertrag, Einbezug der Mitarbeiter bei betrieblichen Änderungen	Anti-Diskriminierung: Fälle von Diskriminierung	Korruption: Anteil der Einheiten, die der Korruptionsüberwachung unterliegen, Anteil der Beschäftigten, die hinsichtlich Antikorruption geschult wurden, getroffene Maßnahmen nach Korruptionsfällen	Produkte & Dienstleistungen: Maßnahmen zur Produktinformation u. -kennzeichnung
	Arbeitsvielfalt: ab Standort/Größe von Land in/angrenzend zu geschützten Gebieten und Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit auf solche Gebiete	Gesundheit & Sicherheit: Anzahl von Unfällen, Bildungs/Präventionsmaßnahmen	Versammlungs-freiheit: von Kollektivverträgen: Aufzeigen von Risiken einer potentiellen Einschränkung	Politik: Politisches Engagement	Marketingverhalten: Maßnahmen zur Einhaltung von Normen im Bereich des Marketing
	Emissionen, Abwässer, Abfall: Ausstoß v. Treibhausgasen (auch indirekt) /ozongefährdenden Substanzen/Stickoxiden, Abfall, Abwässer	Weiterbildung: Weiterbildungsstunden pro Beschäftigtenstyp	Kinderarbeit: Aufzeigen von Risiken einer potentiellen Mißachtung	Normverstöße: Geldwert der Strafzahlungen und nicht monetären Sanktionen wegen Normverstößen	Normverstöße: Geldwert der Strafzahlungen und nicht monetären Sanktionen wegen Normverstößen im Bereich der Produkte und Dienstleistungen
	Produkte / Dienstleistungen: Initiativen im Umgang mit ökologischen Auswirkungen, Anteil verkaufter Produkte, die am Ende ihres Produktlebenszyklus zurückgefordert werden	Gleichberechtigung: Geschlechtspezif. Unterschiede in der Vergütung, Zusammensetzung von Governanceorganen	Zwangsarbeit: Aufzeigen von Risiken einer potentiellen Mißachtung		
	Gesetzeskonformität: Fälle/Strafen/Sanktionen im Zusammenhang mit Umweltschutzverstößen				

Abbildung 9: Zentrale Leistungsindikatoren (Core Indicators) nach GRI (aus Haller, A. (2006b), S. 70)

reporting.org). Diese Vereinigung wurde im Jahre 1997 als Gemeinschaftsinitiative der US-amerikanischen Nichtregierungsorganisation Coalition for Environmentally Responsible Economics (CERES) und des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) mit der Absicht ins Leben gerufen, durch eine um Nachhaltigkeitsaspekte erweiterte Unternehmenstransparenz ein der Gesamtgesellschaft gegenüber verantwortlicheres unternehmerisches Handeln zu erreichen. Die GRI basiert auf einem breiten Multi-Stakeholder Engagement Concept, bei dem Ersteller von Nachhaltigkeitsberichten, institutionelle Investoren, Arbeitnehmer-, Menschenrechts- und Umweltschutzorganisationen und zahlreiche andere Institutionen zur Erreichung eines gemeinschaftlichen Ziels eng zusammenarbeiten und ihre Vorstellungen und Intentionen einbringen. Das gemeinsame Ziel besteht darin, die Nachhaltigkeitsberichterstattung hinsichtlich Vergleichbarkeit, Verlässlichkeit, Überprüfbarkeit und Aktualität sowie ihrer internationalen Verbreitung der Finanzberichterstattung anzupassen.

Die Berichterstattungsstandards werden als GRI Reporting Framework bezeichnet. Sie unterliegen einem kontinuierlichen Entwicklungs- und Anpassungsprozess. Das Framework der GRI besteht aus drei Teilen. Die Basis bilden die Guidelines, in denen die Prinzipien, der Umfang sowie der Inhalt der CSR-Berichterstattung festgelegt und die aufzunehmenden Leistungsindikatoren genannt werden. Die sog. Technical Protocols enthalten die genauen Definitionen

und Erläuterungen der Leistungsindikatoren, und die Sector Supplements gehen auf branchenspezifische Ergänzungen und Besonderheiten ein (solche bestehen u.a. für die Fahrzeug-, Bergbau- und Metall- sowie Telekommunikationsindustrie). Der Berichtsinhalt ist entsprechend der Komponenten der Nachhaltigkeitsleistung in die Bereiche „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Soziales“ eingeteilt. Bei den Leistungsindikatoren wird zwischen sog. Core Indicators (diese sind i.d.R. für alle Anwender relevant) und sog. Additional Indicators, die nur in bestimmten Fällen Relevanz entfalten, unterschieden. Zum Überblick über die zu berichtenden Core Indicators siehe Abb. 9.

Die Anwendung der GRI-Standards ist freiwillig. In keinem Land der Welt haben sie einen Verbindlichkeitsstatus. Um einerseits an der Erstanwendung interessierte Unternehmen hinsichtlich der gestellten Anforderungen nicht zu überfordern sowie ausreichend Raum zum Experiment zu gewähren, um aber auch andererseits das Qualitätssignal eines Verweises auf die Anwendung der GRI-Regeln in seiner Wirkung nicht zu entwerten, führte die GRI ein mehrstufiges System an Erfüllungsniveaus des Regelsystems ein, das von „Beachtung der grundlegenden Berichtsprinzipien“ bis zur „vollständigen Gewährung sämtlicher geforderten Berichtsinhalte und Indikatoren“ reicht. Darüber hinaus regt die GRI an, den Nachhaltigkeits- bzw. CSR-Bericht von einer unabhängigen Institution prüfen zu lassen, was durch einen entsprechenden Prüfungsvermerk bestätigt werden sollte.

Mittlerweise wenden über 700 Unternehmen aus mehr als 40 Ländern die GRI-Guidelines an. In Deutschland sind dies u.a. BMW, BASF, BAYER, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Deutsche Post (siehe im Detail www.globalreporting.org.)

4.3 Unternehmensrechnung

Sowohl die Effizienz und Effektivität einer an der CSR ausgerichteten Corporate Governance als auch die Nützlichkeit der in der externen Berichterstattung an die Stakeholder kommunizierten Informationen hängen entscheidend von der Ausgestaltung des Systems der internen Unternehmensrechnung und -berichterstattung ab. Hier müssen die Daten gesammelt, aufbereitet, zusammengeführt und auf unterschiedlichen Ebenen den Entscheidungsträgern zugeleitet werden. Dabei ist es für die Glaubwürdigkeit und den Erfolg einer CSR-Strategie des Unternehmens entscheidend, dass die Nachhaltigkeitsmaße und -messinstrumente in das gesamte Controllingssystem integriert werden, eine isolierte Betrachtung ist sicherlich nicht zielführend. D.h., die bisher ausschließlich auf das finanzielle Kapital ausgerichteten Steuerungsmechanismen sind um die Dimensionen des Sozial- und des Öko-Kapitals zu erweitern. Folglich sind für alle drei Kapital- und Leistungsdimension adäquate Messkriterien und relevante Parameter und Indikatoren zu definieren und kontinuierlich zu überwachen bzw. zu steuern. Hierbei bestehen Herausforderungen insbesondere im Hinblick auf die relevante Abbildung der ökologischen und sozialen Effekte der Unternehmenstätigkeit. Eine solche zielorientierte Steuerung setzt auch voraus, dass die Anreizsysteme für die Mitarbeiter mehrdi-

mensional gestaltet und auf die Nachhaltigkeitsleistung basiert werden. Ebenso ist es aus Effizienzgründen notwendig, die Überwachungs- und Steuerungsmechanismen in adäquater Weise auf elektronische Datenverarbeitungs- und Kommunikationstechnologien zu stützen, insbesondere auch, um die Menge an Informationen effizient verarbeiten zu können und einen „information overload“ zu vermeiden.

5. Fazit

Als zentrale Thesen lassen sich abschließend in Bezug auf eine wertorientierte Corporate Governance vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdiskussion festhalten:

- Der Unternehmenswert ist abhängig von subjektiven und stakeholder-spezifischen „Wert“-Vorstellungen, die ihrerseits durch kulturelle und gesellschaftliche Rahmenbedingungen bestimmt werden.
- Corporate Social Responsibility, ausgedrückt durch eine Ausrichtung der Unternehmensführung am Nachhaltigkeitsprinzip, stellt einen wesentlichen „Werttreiber“ des Unternehmens dar.
- Aufgrund der „natürlichen Zwänge“ und der globalen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen wird die konsequente Ausrichtung am Nachhaltigkeitsprinzip zunehmend ein zentrales Charakteristikum „guter“ Corporate Governance sein.
- Momentan besteht noch eine Fülle von Herausforderungen im Hinblick auf die Integration der Corporate Social Responsibility in die unterschiedlichen Unternehmensfunktionen, insbesondere in das Controlling- und Berichterstattungssystem.
- Es ist gesamtgesellschaftlich von zentraler Bedeutung, das Nachhaltigkeitsprinzip in Corporate Governance Kodizes, gesetzliche Governance- und Berichterstattungsbestimmungen, die Managementausbildung sowie -literatur und die Lehrinhalte an Hochschulen aufzunehmen.
- Hierzu ist es notwendig, einen vitalen gesellschaftlichen Dialog zur Konkretisierung der Ausgestaltung der sozialen Verantwortung von Unternehmen zu stimulieren und zu fördern.
- Die Ausgestaltung der Corporate Social Responsibility ergibt sich nicht aus sich selbst heraus, sondern wird durch das gesellschaftliche Wertesystem determiniert.
- Die Einhaltung des Nachhaltigkeitsprinzips ist nicht nur Verantwortung der Unternehmen, sondern aller Institutionen und Individuen in einer lokalen und globalen Gesellschaft.

Das Vortragsmanuskript basiert im Wesentlichen auf folgenden Quellen:

- Haller, A. (2006a): Unternehmensberichterstattung – quo vadis?, in: Immaterielle Vermögenswerte, hrsg. v. Bertl, R. et al. , Wien 2006, S. 11-41.
- Haller, A. (2006b): Nachhaltigkeitsleistung als Element des Value Reporting, in: Zeitschrift für Controlling & Management, Sonderheft 3, 2006, S. 62-73.
- Haller, A./Ernstberger, J. (2006): Global Reporting Initiative – Internationale Leitlinien zur Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten, in: Betriebs-Berater 2006, Heft 46, S. 2516-2524.

Liste der zitierten Quellen:

- Assmann, H.-D. (1995): Corporate Governance, in: Die Aktiengesellschaft, Jg. 1995, Nr. 7, S. 289-290.
- Bundesumweltamt (2008): Presseinformation Nr. 85/2008 vom 10.12.2008, www.bundesumweltamt.de.
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (2008): Pressemitteilung Nr. 280/08 vom 1.12.2008, www.bmu.de.
- Centre of European Policy Studies (CEPS) (1995): Bericht des Centre of European Policy Studies, Working Paper Report No. 12, 1995.
- EU (2001): European Framework for Corporate Social Responsibility – Greenpaper, Luxemburg 2001.
- Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft – Der Brundland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987.
- Hungenberg, H./Wulf, T. (2006): Grundlagen der Unternehmensführung, 2. Aufl., Berlin et al. 2006.
- Schmidt, R. H./Tyrell, M. (1997): Financial Systems, Corporate Finance and Corporate Governance, in: European Financial Management, Jg. 3, Nr. 3, S. 333-361.
- Shleifer, A./Vishny, R. W. (1997): A Survey of Corporate Governance, in: The Journal of Finance, Band 52, Nr. 2, 1997, S. 737-783.
- UN (2002): Johannesburg Declaration on Sustainable Development, http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/POI_PD.htm.



Neuausrichtung der Corporate Governance: Erfahrungen aus der Praxis

Hans-Jürgen Fahrion, KPMG München

Bevor darauf eingegangen wird, wie die Corporate Governance im Zuge der wertorientierten Unternehmensführung in der Praxis ausgerichtet werden sollte, erscheint zunächst die Definition wesentlicher Begriffe sinnvoll. Corporate Governance wird verstanden als die verantwortungsbewusste und transparente Führung, Verwaltung und Überwachung von Unternehmen, die auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts abzielt. Zu einer Steigerung des Unternehmenswerts kann auch der Werttreiber Corporate Social Responsibility (CSR) beitragen, der sich als ein wesentlicher Baustein guter Corporate Governance erweist. CSR ist die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen, indem ein Ausgleich von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen angestrebt wird, um eine nachhaltige Unternehmensführung sicherzustellen.

Acht Thesen zur Neuausrichtung der Corporate Governance werden im Folgenden dargestellt.

These 1: Die zunehmende Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensführung hat Auswirkungen auf die Ausgestaltung der unternehmerischen Corporate Governance.

CSR und Corporate Governance weisen ein wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis auf und verfolgen im Kern die gleiche Zielsetzung. Eine Zielkongruenz besteht insbesondere im Hinblick auf die nachhaltige Unternehmensführung.

Die nachhaltige Unternehmensführung hat einen Einfluss auf die Neuorientierung der Aufgaben der Führungs- und Überwachungsorgane, der Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie der Ausgestaltung der internen Überwachungsprozesse (Compliance Management, Interne Revision, Risikomanagement- und Kontrollprozesse).

These 2: Eine nachhaltige Unternehmensführung und eine „gute“ Corporate Governance sind auch ein Thema für den Mittelstand!

Eine „gute“ Corporate Governance verbessert die Führungs- und Überwachungsstrukturen und

erhöht die Transparenz gegenüber Stakeholdern (Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit...). In der Mittelstandsfinanzierung kann eine „gute“ Corporate Governance als Mittel zur Senkung der Kapitalkosten und Erhöhung der Bereitschaft zur Kreditvergabe gesehen werden. Eine Notwendigkeit zur Auseinandersetzung besteht insbesondere mit den Themenbereichen Interne Revision, Risikomanagement und Internes Kontrollsystem.

CSR ist in mittelständischen Unternehmen oft „gelebte“ Praxis, die positiven Effekte einer systematischen Außendarstellung („Tue Gutes und rede darüber“) werden jedoch nur unzureichend genutzt. Die Verabschiedung eines Governance-Kodex für den Mittelstand könnte sich somit als sinnvoll erweisen.

These 3: Die Einhaltung der bestehenden Corporate Governance-Regelungen ist notwendig, stellt jedoch noch keine nachhaltige bzw. wertorientierte Unternehmensführung sicher.

Die bestehenden (externen) Corporate Governance-Regelungen (z.B. Deutscher Corporate Governance Kodex) sind überwiegend auf die Shareholder und den Kapitalmarkt ausgerichtet und vernachlässigen soziale und ökologische Belange. Die CSR findet jenseits der gesetzlichen Anforderungen statt (freiwillige Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung). Der Druck auf die Unternehmen steigt, neben den Anforderungen an die Corporate Governance auch der Erfordernis der CSR nachzukommen (CSR als „Soft Law“). Hierbei stellt sich die Frage, ob die Aufnahme von „Nachhaltigkeitsvorgaben“ in den Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) sinnvoll wäre.

These 4: Das Nachhaltigkeitskonzept ist in die Corporate Governance-Grundsätze zu integrieren sowie seitens der Führungsorgane offensiv zu kommunizieren und zu honorieren.

Die Definition der Governance- und Nachhaltigkeitsgrundsätze ist ein strategisches Thema und daher Aufgabe des Top Managements. Zentrale Voraussetzung „guter“ CSR und Corporate Governance ist der „Tone at the Top“. Eine Nachhaltigkeitspolitik ist wirkungslos, wenn sie allein zu Marketingzwecken eingesetzt und nicht „gelebt“ wird. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund erfahren Verhaltensrichtlinien (Code of Conduct, Code of Ethics) für mittelständische Unternehmen eine zunehmende Bedeutung.

So legt beispielsweise Siemens in einem Code of Conduct für Lieferanten die Grundsätze und Anforderungen an seine Lieferanten bezüglich einer nachhaltigen und rechtskonformen Unternehmensführung dar, den die Zulieferer verbindlich einhalten müssen. Dabei besitzt Siemens auch bestimmte Überprüfungsrechte inwieweit die Grundsätze des Kodex eingehalten werden.

These 5: Aufsichtsgremien bzw. Beiräte sollten sich mit „Nachhaltigkeit“ auseinandersetzen und überwachen, ob das Management diese angemessen bei der strategischen Positionierung berücksichtigt.

Eine zunehmende „ex-ante“ Blickrichtung der Überwachungstätigkeit von Aufsichtsräten und Beiräten wird festgestellt. Die Themen Wertorientierung und Nachhaltigkeit werden in die Unternehmensüberwachung und -kontrolle integriert. Somit sollte die CSR-Strategie intensiv

zwischen Leitungs- und Überwachungsorgan erörtert werden, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Beiräten als Kontroll- und Beratungsgremien in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Die Einrichtung eines Strategieausschusses im Aufsichtsrat bietet die Möglichkeit zur Gewährleistung einer effizienteren Überwachung strategischer Vorgaben und Ziele. Die entscheidungsrelevante Informationsversorgung des Aufsichtsrats ist eine zentrale Voraussetzung einer wirksamen Überwachung.

These 6: Wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung ist ein Compliance Management, das die Einhaltung der freiwilligen und rechtlichen Verpflichtungen überwacht sowie Regelverstöße entsprechend meldet und sanktioniert.

Das Compliance Management ist umfassend zu verstehen, das heißt es schließt sowohl die Einhaltung von gesetzlichen und vertraglichen Regelungen als auch von freiwillig eingegangenen Selbstverpflichtungen ein. Akteure im Rahmen des Compliance Managements sind die Interne Revision, das Interne Kontroll- und Risikomanagementsystem sowie gegebenenfalls ein zentraler Compliance Officer. Eine wichtige Aufgabe des Compliance Managements ist auch die Prüfung und Überwachung der Effektivität der Nachhaltigkeitsaktivitäten. Die Notwendigkeit eines Compliance Managements wird in der aktuellen Fassung des DCGK hervorgehoben. CSR fördert ein ethisches Verhalten im Unternehmen und leistet somit einen aktiven Beitrag zur Verbesserung der Compliance-Prozesse.

These 7: Das Risikomanagement ist auf alle wesentlichen internen und externen Risikopotentiale auszurichten und mit den Nachhaltigkeitsaktivitäten zu vernetzen.

CSR und Risikomanagement werden in der Praxis teils losgelöst voneinander betrachtet und betrieben. Eine Verknüpfung erscheint sinnvoll, da soziale und ökologische Risiken in das Risikomanagement einfließen und das CSR-System somit einen wertvollen Input für das Risikomanagement liefern kann. Ein wirksames CSR-System trägt zur Risikosteuerung und Risikovermeidung bei.

„Establishing a link between corporate responsibility and governance - and the link between corporate responsibility and risk management - can help to strengthen a company's management approach overall“ (KPMG Survey of Corporate Responsibility 2008).

Das Thema Reputationsrisiko kann anhand des Beispiels von Mattel erörtert werden, bei dem ein Sub-Unternehmer eine bleihaltige Farbe verwendete, was nach bekanntwerden wesentliche Umsatzeinbrüche bei Mattel hervorrief.

These 8: Infolge der „Ausstrahlungswirkung“ neuer Publizitätsvorschriften wie z.B. dem Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG) wird für den Mittelstand die Bedeutung von Nachhaltigkeitsberichten und -standards weiter ansteigen.

So müssen im Corporate Governance Statement Angaben zu den wesentlichen Unternehmensführungspraktiken gemacht werden, die auch interne Nachhaltigkeitsstandards sowie sonstige Analysen zu ökologischen und sozialen Aspekten umfassen. CSR kann daher als

Medium zur positiven Außendarstellung hinsichtlich einer nachhaltigen Unternehmensführung genutzt werden. Der Druck auf betroffene Unternehmen wird steigen, die Thematik Nachhaltigkeit im Rahmen des Corporate Governance Statements zu adressieren.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine moderne Corporate Governance ohne die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten nicht auskommt. Nur so kann eine wertorientierte Unternehmensführung erzielt werden, die einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil darstellt. Das Fundament dazu, in Form der langen Tradition gesellschaftspolitischen Engagements deutscher Unternehmen, ist bereits seit Jahrhunderten gelegt.



Nachhaltigkeit als Perspektive? – Die Distribution schnelldrehender Konsumgüter in Deutschland¹

Prof. Dr. Andreas Otto, Universität Regensburg, Lehrstuhl für Logistik und Controlling

1. Nachhaltigkeit in der Distributionslogistik

Das zunehmende Umweltbewusstsein der Konsumenten, aber auch der Entscheider in Industrie und Handel für die Empfindlichkeit und Schutzbedürftigkeit der natürlichen Umwelt hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Die Vorbehalte gegenüber exotischen Sortimenten in der Versorgung mit Gütern des täglichen Bedarfs sind durchaus präsent. Flugananas aus Costa Rica, Pflaumen aus Chile und Äpfel aus Südafrika, alles frisch präsentiert in den Obsttheken auch entlegener Supermärkte lassen eine aus ökologischer Sicht zweifelhafte Kosten-Nutzen-Bilanz erahnen. Die Konsumgüterbranche steht damit vor großen Herausforderungen. Sie ist auf der einen Seite gekennzeichnet durch eine immer schnellere und frischere Versorgung der Konsumenten mit einem immer breiteren Sortiment. Auf der anderen Seite stellt sich die Frage der Einbeziehung externer Effekte. Die Unternehmen reagieren darauf. Bezogen auf die Logistik etwa, indem Händler beginnen, Konsumenten über die CO²-Auswirkungen des Konsums einzelner Produkte zu informieren oder auf Unternehmensebene über Ihren CO²-„Fußabdruck“ zu berichten.² Abstrakter formuliert, beginnen die Unternehmen die Logistiknetzwerke nicht mehr allein gewinn-, sondern auch nachhaltigkeitsorientiert zu gestalten (Quariguasi Frota Neto et al. 2008). Während mitunter Win-Win-Situationen existieren, stehen die Unternehmen häufiger vor der Aufgabe, diese Ziele zu balancieren („Planet versus Profit“). Der Aufsatz widmet sich der Frage, wie nachhaltig die Konsumgüterdistribution in Deutschland in den nächsten Jahren werden wird.

¹ Dieses erweiterte Vortragsmanuskript ist die gekürzte Fassung eines Aufsatzes der gleichen Autoren, der in der Festschrift „20 Jahre Logistik-Forschung in Nürnberg“ für Prof. Peter Klaus (Universität Nürnberg) herausgegeben von Müller et al. im Sommer 2009 erscheinen wird.

² „Der direkte Kohlendioxid-Fußabdruck [Footprint] der Tesco Gruppe während des Geschäftsjahres bis Februar 2007 entsprach 4,13 Mio. Tonnen Kohlendioxid-Äquivalent. Unsere Geschäftsaktivitäten in Großbritannien verursachten dabei 2,25 Mio. Tonnen Kohlendioxid-Äquivalent oder 55 % unserer gesamten direkten Emissionen.“ <http://www.tesco.com/climatechange/carbonFootprint.asp>

2. Ökologische Effizienz als pragmatischer Maßstab

Der Begriff Nachhaltigkeit wird breit verwendet. Ein interdisziplinärer Sprachgebrauch versteht Nachhaltigkeit im Sinne eines dauerhaft überlebensfähigen Arrangements im weitesten Sinne. Nachhaltigkeit bedeutet, die Lebenssituation der heutigen Generationen zu verbessern, ohne die Zukunftsperspektiven der kommenden Generationen zu verschlechtern und Entwicklungschancen für künftige Generationen zu bewahren (Ilge und Schwarze 2009, S. 597).

In der betriebswirtschaftlichen Anwendung wird Nachhaltigkeit unter anderem als ein Messkonstrukt diskutiert und kann dann als Relation gemessen werden, als das Verhältnis von „erzeugter ökonomischer Unternehmensleistung“ und dazu benötigter „Schädigung“ (Ökologische Effizienz; DeSimone und Propoff 1998): „... the efficiency with which ecological resources are used to meet human needs.“ (English et al. 2006, S. 627) oder kürzer: „... environmental impact per unit of product ...“ (Huppel und Ishikawa 2009, S. 1688).

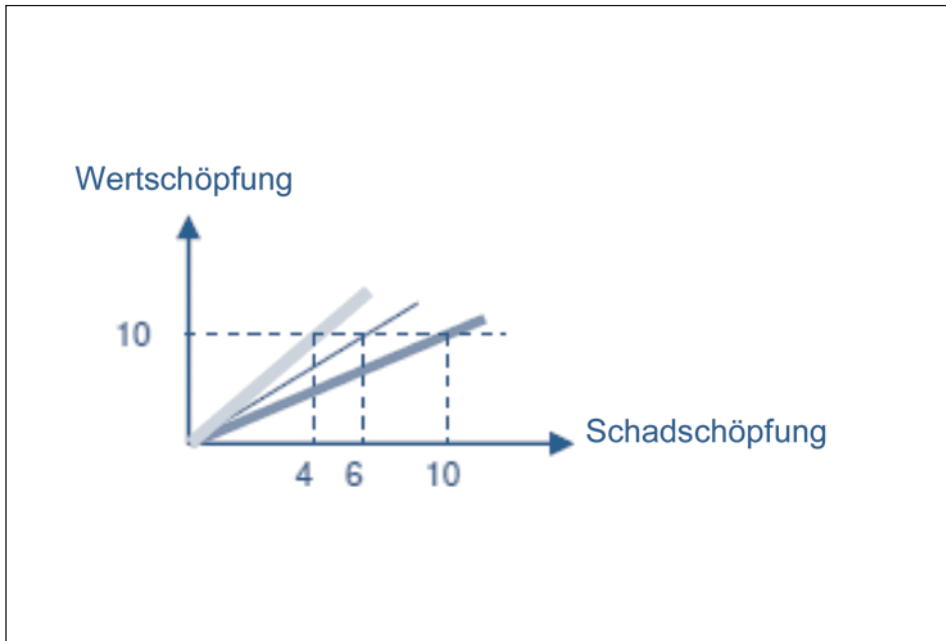


Abbildung 1: Nachhaltigkeit als ökologische Effizienz

3. Entwicklung eines Analyseschemas

Untersuchungsfeld: Distribution schnell-drehender Konsumgüter in Deutschland

In funktionaler Aufteilung besteht die Unternehmenslogistik aus Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik. Die Distributionslogistik hat die Aufgabe der Planung, Organisation und Durchführung der Prozesse der Warenverteilung beginnend vom Ausgangslager bis zum

Kunden (-lager). Objekte der Distributionslogistik sind Fabrikate des Unternehmens sowie ggfs. Handelswaren. Die Zielformulierung der Distributionslogistik ist Teil des Marketingkonzepts (Ahlert 1985, S. 22). Das abgeleitete Ziel besteht darin, Raum und Zeit unter Einhaltung der im Marketingkonzept gesetzten Lieferservicevorgaben effizient zu überbrücken, um Produkte räumlich und zeitlich verfügbar zu machen (Ihde 1984). Die Distributionslogistik verbindet damit die Produktionslogistik des Unternehmens mit der Beschaffungslogistik des Kunden (Pfohl 2003, S. 203). Die Distributionslogistik koordiniert Prozesse der Auftragsabwicklung, der Lagerhaltung, der Kommissionierung, der Verpackung und der Bereitstellung sowie des Transports.

Das Untersuchungsfeld ist auf die Distributionslogistik in Deutschland beschränkt. Dies ist erforderlich, da nachfolgend auf gesetzliche Regelungen Bezug genommen wird, die nur für Deutschland relevant sind. In anderen Ländern mag es solche Regelungen nicht oder nur in anderer Form geben. Die Nachhaltigkeit der Distributionslogistik hängt eben unter anderem auch von der Gesetzgebung ab. Das Untersuchungsfeld ist weiterhin auf die Distribution schnelldrehender Konsumgüter (FMCG – Fast Moving Consumer Goods) beschränkt. Darunter fallen Konsumgüter des täglichen Bedarfs, wie Nahrungsmittel, Körperpflegeprodukte, Reinigungsmittel etc., die Konsumenten häufig (täglich, wöchentlich), spontan und in der Regel routiniert einkaufen.

Indikatoren ökologischer Effizienz

Um Nachhaltigkeitsveränderungen abschätzen zu können, ist zu klären, über welche Indikatoren Nachhaltigkeit gemessen werden soll (EPI – Environmental Performance Indicators; Schiefer 2002, S. 203). Indikatoren ermöglichen Zuordnungen, durch die empirische Terme mit theoretischen Termen verbunden werden können. Sie bieten damit die Möglichkeit, auch nicht direkt messbare Phänomene zu quantifizieren, also indirekt zu messen.³ Hier geht es darum, den theoretischen Term „Öko-Effizienz“ über eine Indikatorengarnitur, die sich auf direkt messbare Phänomene bezieht, indirekt messbar zu machen.

Die Indikatorstruktur ist fragespezifisch auszulegen.⁴ Die ökologische Effizienz etwa der Produktion chemischer Erzeugnisse ist mit anderen Indikatoren zu messen als die Distributionslogistik in der Konsumgüterindustrie. Für die Zwecke dieser Analyse wird mit Rückgriff auf die Literatur⁵ die folgende Struktur vorgeschlagen:

- Infrastrukturbelastung
- Emissionen
- Energieverbrauch
- Ressourcenverbrauch
- Flächenverbrauch

³ Zur Theorie des indirekten Messens vergleiche Randolph (1979).

⁴ Für einen Vorschlag zur Analyse der Wertschöpfungskette in der Fleischerzeugung und -verarbeitung vergleiche zum Beispiel Schiefer (2002, S. 204).

⁵ Siehe dazu unter anderem: Hukkinen (2001 und 2003), Maxime et al. (2006), Korhonen und Luptacik (2004), Olsthoom et al. (2001), Höh et al. (2002), Hinterberger et al. (1997).

4. Nachhaltigkeit der Distributionslogistik – Eine Abschätzung⁶

4.1 Veränderungen in Markt, Gesetzgebung und Technik und deren Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit der Distributionslogistik

Veränderte Konsumgewohnheiten und -erwartungen

Erwartungen an Sortimentsbreite: Deutsche Supermärkte führen im Mittel 10.134 Artikel, Verbrauchermärkte 27.968, SB-Warenhäuser 52.516, Drogerien 9.627 und Discounter 1.844. Die FMCG-Branche ist aber durch einen stetigen Strom von Neuprodukteinführungen gekennzeichnet. Für den deutschen Konsumgütermarkt (FMCG - Fast Moving Consumer Goods - ohne Frischeprodukte) meldet die GfK rund 30.000 neue Neuprodukteinführungen pro Jahr (600 pro Woche) (EHI 2006). Die Sortimente werden dadurch kontinuierlich breiter.

Auswahlentscheidungen erst am Regal: Nicht verfügbare Produkte werden durch Konkurrenzprodukte substituiert. Die Auswahlentscheidungen der Konsumenten erfolgen damit immer öfter erst vor dem Regal (IRI 2007) und sind stark getrieben durch die Warenverfügbarkeit und das Regalbild.

Umweltsensibilität: Das Umweltbewusstsein der Konsumenten wird weiter zunehmen. Die CO²-Belastung von Produkten gewinnt an Bedeutung. Der US-Handelskonzern Wal-Mart will von Lieferanten künftig Informationen über den CO²-Ausstoß. Anhand einer CO²-Bilanz will das Unternehmen feststellen, welche Partner ökologisch effizient arbeiten.

Die demografische Entwicklung in Deutschland führt zu einer überalterten Gesellschaft. Zugleich wird die ältere Generation einen immer größer werdenden Anteil an Kaufkraft repräsentieren und angepasste Sortimente, spezielle Dienstleistungsangebote (Einpacken des Einkaufs, Transport zum Auto) und Ladenformate (Ruhezonen, Kaffeeecken) nachfragen.

Veränderungen in der Gesetzgebung

Arbeitszeitrichtlinie und Lenkzeitvorschriften: Die Auswirkungen des neuen Fahrpersonalrechts führen zu deutlichen Verteuerungen des Güterverkehrs auf der Straße. 2006 wurden die LKW-Lenkzeiten durch die europäische Arbeitszeitrichtlinie 2002/15/EG von 56,5 auf 48 Stunden verkürzt (Klaus et al. 2007). Zusätzlich entstanden durch die EG-Verordnung 561/2006 ab 2007 neue einschneidende Beschränkungen bei Anrechenbarkeit und zeitliche Lage der Wartezeiten, Pausen und Ruhezeiten im Laufe einer Woche. Während die Richtlinie 88/599/EWG auf der Straße lediglich die Kontrolle der Tageslenkzeiten, der täglichen Ruhezeit sowie der Fahrtunterbrechungen vorschreibt, werden mit der Einführung eines digitalen Aufzeichnungsgeräts („Digitaler Tachograph“), welcher seit 2006 in jedem neu zugelassenen LKW mit mehr als 3,5 t vorhanden sein muss, die Daten des Fahrers und des Fahrzeuges elektronisch gespeichert und erlauben eine elektronische Auswertung der Daten vor Ort (EG-Verordnung 561/2006).

⁶ Dieses Kapitel basiert in Bezug auf die in der Branche zu beachtenden Veränderungen (Kapitel 4.1) sowie in Bezug auf die Formulierung der erwarteten Strategien der Akteure (Kapitel 4.2) maßgeblich auf Otto (2008).

Verkehrsträgerbepreisung: Die seit dem 1.1.2005 in Deutschland auf BAB nur für LKW ab 12t zulässigem Gesamtgewicht zu entrichtende entfernungsabhängige Maut wurde zum Jahresbeginn 2009 von im Schnitt 13,5 auf 16,3 Cent je Kilometer erhöht. Weitere Erhöhungen sind zu erwarten.

Verkehrsbeschränkungen: Das zunehmende Umweltbewusstsein der Gesellschaft wird politisch bewirkte Verkehrsbeschränkungen forcieren. Zeitliche, räumliche und sektorale Fahrverbote sowie Durchfahrtsbeschränkungen und lokale Regelungen zur Rückdrängung von Mautausweichverkehren werden zunehmen (ProgTrans 2007, S. 57).

Veränderungen in der Technik

Computergestützte Transportplanung: Die Digitalisierung der Transportplanung ermöglicht die Bildung effizienterer Routen und die höhere Auslastung des Fuhrparks. Unterstützt wird weiterhin die Kommunikation der Planungsergebnisse sowohl an die Fahrzeuge als auch an Logistikdienstleister.

On-Bord Computer: Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnik wird eine engere Integration zwischen Fahrzeug und Dispositionszentrale erlauben.

Telematik: Telematikunterstützte Verkehrsleitsysteme werden helfen, den aufkommensinduzierten Überlastungen der Verkehrsinfrastruktur entgegen zu wirken.

Veränderung wirkt auf den logistischen Prozess ...	Erläuterung	Dies wirkt ceteris paribus auf folgende Prozesseigenschaften der Distributionslogistik
Lenkzeitvorschriften	Transport	Engere und strenger kontrollierte Lenkzeitvorschriften vergrößern die benötigte Flotte und die gefahrenen Kilometer.	Mehr Kilometer. Mehr Fahrzeuge.
Kombinierter Verkehr	Transport	Für längere Transportdistanzen wird der Ausbau der Infrastruktur Zuwächse für den Kombinierten Verkehr bringen.	Moduswahl
Computergestützte Transportplanung	Transport	Computergestützte Transportplanung reduziert die gefahrene Distanz sowie die benötigte Anzahl Fahrzeuge.	Weniger Kilometer Weniger Fahrzeuge.
Telematik	Transport	Telematikunterstützte Verkehrsleitsysteme erhöhen die Durchschnittsgeschwindigkeit und reduzieren damit die benötigte Flotte sowie Stauemissionen.	Weniger Fahrzeuge. Weniger SAM.
Verkehrsbeschränkungen	Transport	Verkehrsbeschränkungen führen zu Ausweichfahrten und steigern damit die zu fahrende Distanz. Verkehrsbeschränkungen verhindern stark belastende Verkehrsführungen. ⁷	Mehr Kilometer.

Tabelle 1: Veränderungen in Markt, Gesetzgebung und Technik und deren Wirkung auf die Nachhaltigkeit der Distributionslogistik

⁷ Da der Verkehr auf andere Verkehrswege ausweichen muss, verlagern sich Probleme wie Lärmbelastung oder Emissionen auf Streckenabschnitte, bei denen der Mensch weniger stark betroffen ist. Diese Wohlfahrtsbetrachtungen sind allerdings nicht Inhalt dieses Aufsatzes.

Veränderungen in der Verkehrsinfrastruktur

Überlastung: Die wesentliche Veränderung der Verkehrsinfrastruktur wird in deren punktueller Überlastung bestehen. Dies gilt für bestimmte Autobahnstrecken, für die Seehäfen inkl. der Ver- und Entsorgung sowie für die Innenstadtbereich in Metropolregionen. Die Überlastungen entstehen durch einen massiven Anstieg des Güterverkehrs auf der Straße (Progrtrans 2007; Acatech 2006).

Für den Güterverkehr auf der Schiene ist zu erwarten, dass sich die Bahn aus der Flächenverteilung noch stärker zurück zieht und statt dessen ihre Wettbewerbsfähigkeit auf den Hauptmagistralen sowie im Kombinierten Verkehr ausbaut (Progrtrans 2007).

4,2 Strategien und deren Auswirkungen auf die Nachhaltigkeit der Distributionslogistik

Die Sortimente werden verbreitert und dynamisiert

Untersuchungen zeigen, dass Hersteller und Handel die Sortimente kontinuierlich verbreitern werden (Otto 2008, S. 58). Weiterhin wird das Sortiment rascher als bisher wechseln und stärker regional differenziert sein. Dies soll ein abwechslungsreicheres und attraktiveres Sortiment präsentieren und das Einkaufen interessanter machen. Zeitlich begrenzt angebotene Produkte sollen helfen, das Profil des Handelsunternehmens in der Wahrnehmung der Kunden zu schärfen. Schließlich wird die stärkere Nachfrage nach Ultrafrischprodukten (Salate, Sandwich, ...) das Sortiment weiter ausdehnen.

Intensivierung von Promotions

Hersteller und Handel werden weiterhin auf Promotions setzen. Die Logistik kann die Mengeneffekte von Promotions kaum abschätzen. Der erzielte Servicelevel liegt zum Teil 4% unter Ziel (Otto 2008, S. 58). Zu erwarten sind neben preisgetriebenen eine wachsende Neigung zu produktgetriebenen Promotions, etwa durch gebündelte Einzelprodukte oder Produktkombinationen.

Bestandsreduzierung

Hersteller und Handel senken Bestände. Zunächst wird dies bei gegebenen Platzverhältnissen in den Filialen durch die Sortimentsverbreiterung erzwungen. Die Sortimentsverbreiterung reduziert weiterhin die Prognostizierbarkeit der Nachfrage pro Artikel und damit das Obsoleszenzvolumen. Schließlich erhöht das Zurückdrängen der Filialdirektbelieferung (DSD) die Artikelanzahl sowie die Bestände in den Zentrallagern des Handels. Für die Supermarktversorgung kann das Artikelspektrum von 30 auf 50 Tsd. Artikel anwachsen (Otto 2008, S. 60). Erneut gilt, dass bei gegebenen räumlichen Verhältnissen in den Zentrallagern der Bestand pro Artikel zurückgefahren werden muss.

Beschleunigung

Hersteller und Handel werden die Auftragsabwicklung deutlich beschleunigen (Otto 2008, S. 60). Die kaum planbare Nachfrage der Konsumenten gepaart mit Bestandssenkung (s. o.) erhöht das Risiko von Fehlmengen. Diese sollen durch schnelle Wiederauffüllung der Regale vermieden werden. Der komplette Wiederauffüllprozess geht weit über die Distributionslogistik hinaus und beinhaltet die Sensorik und Logik der Bestellsysteme des Handels sowie der Auftragsabwicklungssysteme der Hersteller. Dennoch ist die Beschleunigung auch für die Distributionslogistik relevant.

Wiederentdeckung Tante Emma-Läden

Das sich verändernde Einkaufs- und Konsumverhalten erhöht die Attraktivität kleinerer Betriebsformen in Innenstadtlagen (Otto 2008, S. 59) in unmittelbarer Nähe zur Wohnung. Einkaufen bekommt in einer Gesellschaft mit einer wachsenden Zahl allein lebender Menschen eine soziale Funktion. Die Handelsunternehmen positionieren sich in den Städten als quartierbezogene Nahversorger. Die neuen Formate haben lange Ladenöffnungszeiten, begrenzte und ggfs. sogar tagesbezogene Sortimente, kleinere Packungsgrößen und meist einen Schwerpunkt auf frischen Produkten (Ultrafrisch: Sandwich, Salat, ...).

Bündelung

Insbesondere zur Belieferung kleiner Innenstadtfilialen wird der Handel stärker als bisher bündeln (Otto 2008, S. 60). Dies bedeutet in erster Linie, Filialen mit vollen Mehrkammerfahrzeugen zu beliefern, in denen Trockengut, Frischware (2° bis 7° C), Tiefkühlware (-18°C) sowie ggfs. noch eine zusätzliche Kühlzone für Fisch und Geflügel (-2° bis +2° C) oder Schokolade (7° bis 12° C) kombiniert werden kann.

Kooperation ausdehnen

Eine deutliche Rationalisierung der Distributionslogistik wird nach Einschätzung von Industrie und Handel erst durch Kooperation gelingen (Otto 2008, S. 66). Kooperation zwischen Herstellern bedeutet in erster Linie, gemeinsame Logistikdienstleister zu beauftragen, Lager, Kommissionierung und Transport zu übernehmen. Kooperation zwischen Handelsunternehmen kann bedeuten, gemeinsam bei der Industrie Ware abzuholen, Filialversorgung mit gemeinsam ausgelasteten Fahrzeugen durchzuführen oder Leergut- und Müllrückführung aus den Filialen in gemeinsamen Fahrzeugen an Sammelstellen gemeinsam genutzter Dienstleister zu organisieren. Handelskooperationen sind aktuell noch sehr selten, Herstellerkooperationen häufiger.

Srstrategie wirkt auf den logistischen Prozess ...	Erläuterung	Dies wirkt ceteris paribus auf die folgende Prozesseigenschaft der Distributionslogistik
Sortimentsverbreiterung	Transport	Die Sortimentsverbreiterung reduziert bei gegebenen Regal- und Pufferflächen in den Filialen des Einzelhandels die mögliche Reichweite pro Artikel und erzwingt raschere Nachlieferungen.	Unter der Annahme sinkender Auslastung durch eilige Nachlieferungen: Mehr gefahrene Kilometer.
Intensivierung Promotions	Transport	Promotions führen zu steigenden Fehlmengen und eiligen Nachlieferungen.	Unter der Annahme sinkender Auslastung durch steigende Nachlieferfrequenz: Mehr gefahrene Kilometer.
Produktgetriebene Promotions	Kommissionierung	Produktgetriebene Promotions erzeugen Umpackaufwand und erfordern neue/zusätzliche Verpackung bzw. Displays.	Mehr Fläche. Mehr Verpackung.
Bestandssenkung	Lagerung	Das Volumen gelagerter Produkte sinkt und die Umschlaggeschwindigkeit steigt. Das Volumen verdorbener Produkte sinkt.	Weniger Verderb.
Beschleunigung	Transport	Die Beschleunigung der Wiederauffüllung reduziert die relative Eignung der Verkehrsträger Bahn und Wasserstraße.	Gewählter Transportmodus
Tante Emma Läden	Transport	Kleine Filialen mit geringen Reichweiten sind oft zu beliefern; ggfs. täglich bzw. für Ultrafrischprodukte auch mehrfach täglich.	Unter der Annahme sinkender Auslastung durch steigende Nachlieferfrequenz: Mehr gefahrene Kilometer.
	Transport	Kleine Filialen in Innenstadtlagen können nur mit speziellen Fahrzeugen beliefert werden.	Die Fahrzeugflotte wird größer.
Bündelung	Transport	Bündelung in Mehrkammerfahrzeugen reduziert die Anzahl zur Filiale.	Weniger gefahrene Kilometer.
Elektronisierung	Transport	Fahrzeugbewegungen werden besser einplanbar. Rampenplätze können besser belegt und damit Verteilzentren kleiner ausgelegt werden.	Weniger Flächenverbrauch.
Kooperationen	Transport	Kooperative Transporte erhöhen die Fahrzeugauslastung deutlich.	Weniger gefahrene Kilometer.

Tabelle 2: Strategien der Hersteller und deren Wirkung auf die Nachhaltigkeit der Distributionslogistik

5. Ausblick

Nachhaltigkeit eine von vielen, zum Teil gegenläufigen Gestaltungszielen der Konsumgüterdistribution. Die Frage, wie nachhaltig die Distribution werden wird, muss daher differenziert beantwortet werden. Die oben beschriebene Systematik soll dabei helfen.

6. Literaturverzeichnis

- Acatech – Konvent für Technikwissenschaften der deutschen Akademien der Wissenschaften e.V. (Hrsg.)(2006): *Mobilität 2020 – Perspektiven für den Verkehr von morgen*. Schwerpunkt: Straßen- und Schienenverkehr. Stuttgart.
- Ahlert, D. (1985): *Distributionspolitik*. Stuttgart.
- DeSimone, L.D.; Popoff, F. (21998): *Eco-Efficiency. The Business Link to Sustainable Development*. Cambridge, MA.
- EHI Retail Institute (Hrsg.) (2006): *Handel Aktuell 2006/2007: Struktur, Kennzahlen und Profile des deutschen und internationalen Handels*. Köln.
- English, M.; Castellucci, M.; Mynors, D. J. (2006): Eco-efficiency of the cold roll formed product supply chain. In: *Journal of Materials Processing Technology* 177, S. 626–629.
- Hinterberger, F.; Luks, F.; Schmidt-Bleek, F. (1997): Material flows vs. 'natural capital': What makes an economy sustainable?. In: *Ecological Economics* 23, S. 1-14.
- Höh, H.; Schoer, K.; Seibel, S. (2002): Eco-efficiency indicators in German Environmental Economic Accounting. In: *Statistical Journal of the United Nations ECE* 19, S. 41–52.
- Hukkinen, J. (2001): Eco-efficiency as abandonment of nature. In: *Ecological Economics* 38, S. 311–315.
- Hukkinen, J. (2003): From groundless universalism to grounded generalism: improving ecological economic indicators of human / environmental interaction. In: *Ecological Economics* 44, S. 11-27.
- Huppes, G.; Ishikawa, M. (2009): Eco-efficiency guiding micro-level actions towards sustainability: Ten basic steps for analysis. In: *Ecological Economics* 68, S. 1687–1700.
- Ihde, G. (1984): *Transport, Verkehr, Logistik*. München.
- Illge, L.; Schwarze, R. (2009): A Matter of Opinion - How Ecological and Neoclassical Environmental Economists think about Sustainability and Economics. (= *Ecological Economics* 68, S. 594-604).
- Information Resources, Inc. (IRI) (Hrsg.) (2007): *Marketing to the Multi-Tasking Consumer: End-User, Shopper, Buyer*. Chicago.
- Klaus, P. ; Fischer, K., Prockl, G. (2007): *Neues Fahrpersonalrecht in der Europäischen Union - Executive Summary*. In: Studie der Fraunhofer Arbeitsgruppe für Technologien der Logistik – Dienstleistungswirtschaft ATL , Nürnberg.
- Korhonen, P. J.; Luptacik, M. (2004): Eco-efficiency analysis of power plants: An extension of data envelopment analysis. In: *European Journal of Operational Research* 154, S. 437–446.
- Maxime, D.; Marcotte, M.; Arcand, Y. (2006): Development of eco-efficiency indicators for the Canadian food and beverage industry. In: *Journal of Cleaner Production* 14, S. 636-648.
- Olsthoorn, X.; Tyteca, D.; Wehrmeyer, W.; Wagner, M. (2001): Environmental indicators for business: a review of the literature and standardisation methods. In: *Journal of Cleaner Production* 9, S. 453–463.
- Otto, A. (2008): *Neue Wege in der Konsumgüterdistribution in Deutschland* (Hrsg. Mars Deutschland). Verden.
- Pfohl, H.-Chr. (72003): *Logistiksysteme. Betriebswirtschaftliche Grundlagen*. Berlin.

- ProgTrans AG (Hrsg.) (2007): Abschätzung der langfristigen Entwicklung des Güterverkehrs in Deutschland bis 2050. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung. Basel.
- Quariguasi Frota Neto, J.; Bloemhof-Ruwaard, J. M.; van Nunen, J. A. E. E.; van Heck, E. (2008): Designing and evaluating sustainable logistics networks. In: International Journal of Production Economics 111, S. 195–208.
- Randolph, R. (1979): Pragmatische Theorie der Indikatoren - Grundlagen einer methodischen Neuorientierung. Göttingen.
- Schiefer, G. (2002): Environmental control for process improvement and process efficiency in supply chain management – the case of the meat chain. In: International Journal of Production Economics 78, S. 197–206.

Abkürzungen:

FMCG Fast Moving Consumer Goods



Corporate Branding – Wertelandschaften als Grundlage nachhaltiger Differenzierung

Prof. Dr. Arnold Weissman, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Regensburg

Produkte, Geschäftsmodelle und Serviceleistungen sind leicht kopierbar. Momentan ist eine offensichtliche Angleichung von Produkten zu beobachten, die ihren Höhepunkt in nahezu identischen Fabrikaten findet, die unter unterschiedlichen Herkunftszeichen vermarktet werden. Ursache hierfür sind die zunehmende Bereitschaft zur Produktkopie und die zusammengewachsenen, globalisierten und offenen Märkte. Ganze Fabrikkonzepte werden in China bereits heute 1:1 nachgebaut.



Das einzige, was heutzutage noch nicht kopierbar ist und damit echte Wettbewerbsvorteile schaffen kann, sind die persönlichen Beziehungen eines Unternehmers zu seinen Mitarbeitern und zu seinen Kunden. Basis dieser Beziehungen ist allzu oft das Identitätsprofil eines authentischen Unternehmensgründers, die Wesensmerkmale einer vorbildlichen Unternehmersdynastie oder der Charakter eines charismatischen Familienoberhaupts, das die Geschicke einer Firma lenkt. Diese Persönlichkeiten motivieren und inspirieren ihre Mitarbeiter durch Vorbildfunktion und Charisma. Sie gewinnen und binden Kunden durch ihre Kompetenz und durch glaubhaft gelebte Werte, mit denen sich die Kunden sehr stark identifizieren können.



Die Unternehmensmarke gezielt aufwerten.

Durch die gezielte Steuerung und Definition einer spezifischen Identität für ein Unternehmen kann eine Markenidentität geschaffen werden. Dies könnte man durchaus mit einem menschlichen Charakter vergleichen. Sie ist das zentrale, gar geistige Innenleben einer Markenstrategie. Erst seit den 90er- Jahren widmet sich die betriebswirtschaftliche Forschung der Entwicklung von Ansätzen zur Erfassung dieses Bereichs. Getrieben wurde diese Entwicklung durch die Erkenntnis, dass die Grundlage von langfristigen Beziehungen, also auch von Kunden-Marke-Beziehungen, das Vertrauen ist. Vertrauen wiederum kann nur durch Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit entstehen. Die Sicherheit, sich auf die Einhaltung eines Versprechens verlassen zu können, lässt Vertrauen entstehen. Ein konsistentes, also zusam-

menhängendes, widerspruchsfreies und damit zuverlässiges Verhalten ist nur dann möglich, wenn eine Person ein klares Bild von sich selbst hat.

Anders ausgedrückt: Eine Person muss eine Identität besitzen, dass sie von anderen als verlässlich und vertrauenswürdig anerkannt wird. Zu einem Menschen oder einer Marke ohne Identität kann kein Vertrauen aufgebaut werden. Daher hat sich der Ansatz der „Identitätsorientierten Markenführung“ in der unternehmerischen Praxis in den letzten Jahren als aussichtsreichstes Instrument zur erfolgreichen Markenführung etabliert.

Grundlage ist ein kontinuierlicher Prozess

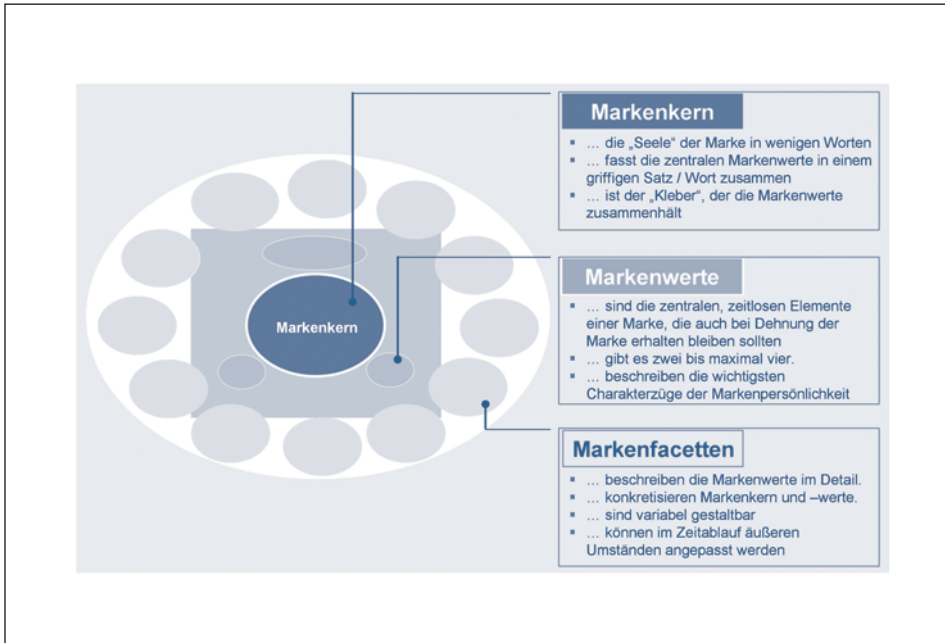
Ebenso, wie die Identität eines Unternehmers über viele Jahre hinweg entsteht, so entwickelt sich die Markenidentität über einen längeren Zeitraum. Den Verantwortlichen muss also bewusst werden, dass eine gezielte Beeinflussung der Identität ihrer Marke nur langfristig möglich ist. Durch häufigen Wechsel des Markenauftritts in Kampagnen, oder durch den ständigen Wechsel der Tonalität über veränderte Farben und Logos, kann keine glaubhafte und verlässliche Identität aufgebaut werden. Kontinuität und Ausdauer dagegen sind wichtige Voraussetzung für den Aufbau von Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit.

Im Grunde basieren fast alle Ansätze zur Beschreibung der Markenidentität auf der Idee des Amerikaners David A. Aaker. Nach seiner Auffassung verfolgt die Entwicklung dieser Identität darum das Ziel, eine Beziehung zwischen Marke und Kunde aufzubauen, indem sie einen Wertbeitrag leistet, der wiederum einen funktionalen und emotionalen Nutzen leistet sowie eine vertrauensbildende Verbindung aus gemeinsamen Werten von Marke und Verwender knüpft.

Im Idealfall reichen zwei bis drei zentrale Werte

Der Weissman & Cie.-Ansatz basiert auf dieser These. Dabei gehen wir letztlich von drei ineinander gebetteten Identitätsringen aus, die nach innen an Verdichtung bzw. nach außen an Erklärungs- und Detaillierungsgrad zunehmen.

Im Inneren steht der so genannte Markenkern. Er ist die „Seele“ der Marke und besteht nur aus wenigen Worten, im Idealfall sogar nur aus einem. Er fasst die zentralen Werte (zweiter Identitätsring) in einem griffigen Ausdruck zusammen. Die Werte sind die zentralen, zeitlosen Elemente einer Marke. Maximal sollten vier Werte definiert werden, damit diese im Anschluss auch in den Markt transportiert werden können. Sie beschreiben somit die wichtigsten Charakterzüge der Markenpersönlichkeit. Den dritten Identitätsring bilden die Facetten. Diese beschreiben die Werte im Detail und konkretisieren damit auch den Markenkern. Die Facetten



sind variabel gestaltbar und können im Zeitablauf den äußeren Umständen angepasst werden. Bei einer idealtypischen Markenidentität sollten ausschließlich Adjektive benutzt werden, also Eigenschaftswörter, die den Charakter der Markenpersönlichkeit treffend zu beschreiben vermögen.

Es bleibt die Frage, nach welchem Vorbild die Markenidentität entwickelt werden soll. Macht es Sinn, das Wesen des Unternehmensgründers exakt zu reproduzieren, mit allen guten wie auch schlechten Merkmalen und Eigenschaften? Oder gilt es nun, die Selbstverständlichkeiten der Mitarbeiter, also die Werte der Unternehmenskultur abzubilden? Die Entwicklung der Markenidentität findet im Spannungsfeld aus Wettbewerbssituation, eigenen Stärken und Überzeugungen sowie aus prognostizierten Kundenwünschen statt. Dabei spielt nicht nur die Zukunft eine Rolle, auch die Familientradition und die bewegte Vergangenheit eines Unternehmens sollten Berücksichtigung finden. Die Markenpersönlichkeit darf also die eigene Vergangenheit und die damit überlieferten Werte nicht ignorieren, da sie sonst auch die Zukunft nicht überleben wird.

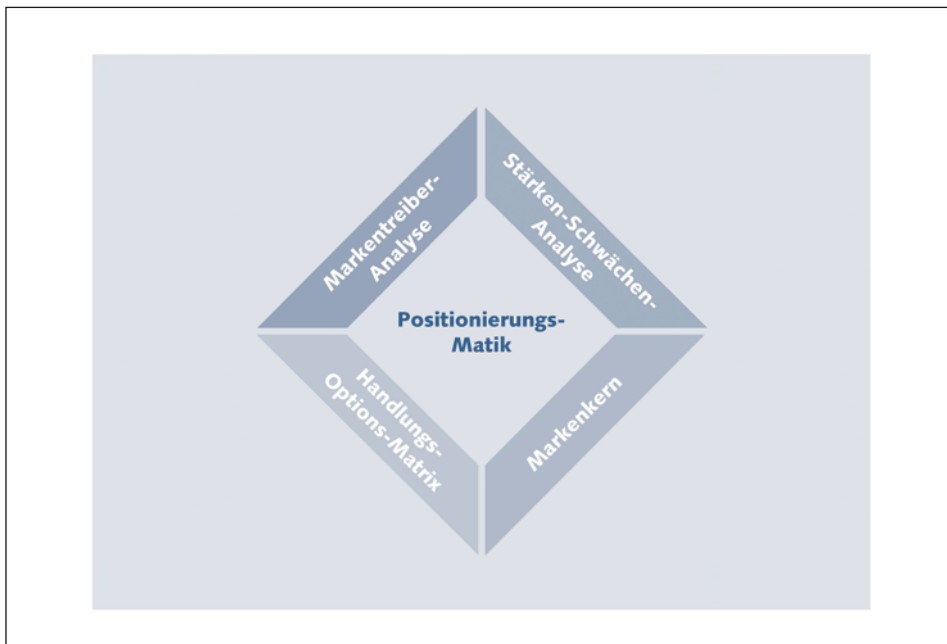
Ohne unternehmerische Spitzenleistung auf der Produkt- und Serviceebene macht die Entwicklung einer Markenidentität sicherlich wenig Sinn. Erst wenn Leistungen und Kompetenzen substantiell im Unternehmen vorhanden sind, um das Werteversprechen der Markenpersönlichkeit tatsächlich einlösen zu können, erhält die Markenpersönlichkeit Substanz und Glaubwürdigkeit – und damit Wert.



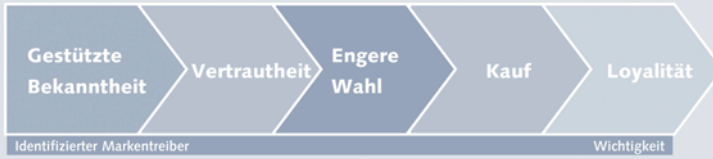
Entwicklung einer konsequenten Markenpositionierung – Praxisbeispiele aus Industrie, Handel, Dienstleistung und Öffentliche Institutionen.

Jacqueline Heimgärtner, Geschäftsführerin Creativ Concept Werbeagentur GmbH

Viele Firmen und Marken kommen nicht mehr in die Köpfe der Verbraucher. Nur mit einem Alleinstellungsmerkmal haben es Unternehmen leicht, ein klares Vorstellungsbild Ihrer Produkte und Dienstleistungen zu verankern. Unternehmen, Dienstleistungen oder Produkte benötigen: Einzigartigkeit, Entfaltung und Wachstums-Chancen.

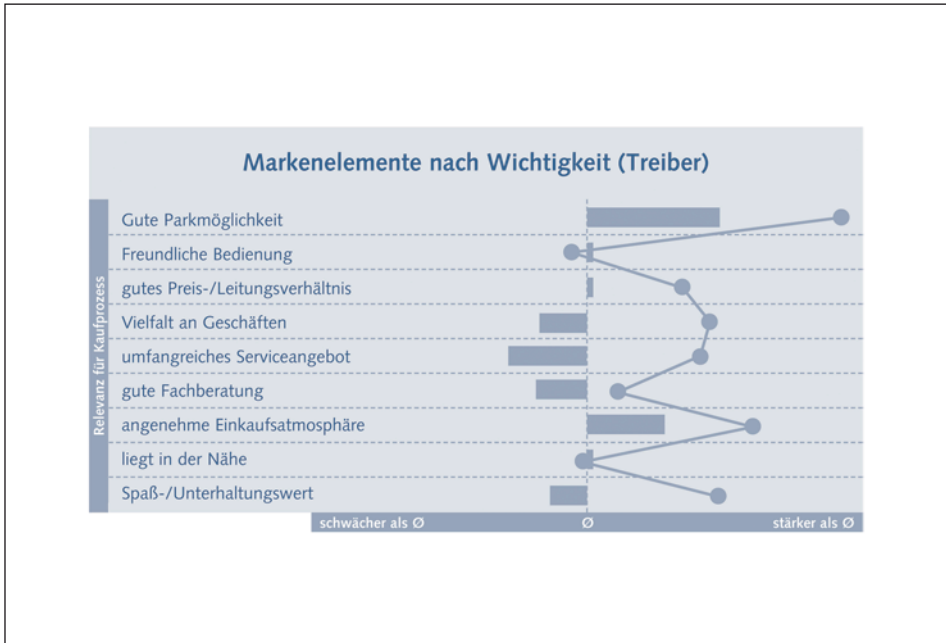


Der Markentrichter



Die Markentreiber

Identifizierter Markentreiber	Kaufrelevanz
• Design	4,81
• Ausstattung	4,77
• Benutzerfreundlichkeit	4,73
• Jugendfreundlichkeit	4,50
• Preis-/Leistung	4,37
• Verarbeitungsqualität	4,35
• macht Spaß	4,28
• Service	4,21
• Kaufberatung	4,18
•	
•	
• Status-Symbol	3,38
• Ergonomie	3,09
• Vielseitigkeit	2,73



Eine klare Positionierung hilft, sich der Austauschbarkeit und dem Preiskampf zu entziehen. Nur wer sich von anderen unterscheidet, Alleinstellungsmerkmale hat und für eine besondere Spezialisierung steht wird in Zukunft profitabel arbeiten.

Mit der empirischen Methode der Positionierungsmatrix wird Schritt für Schritt der effiziente Weg vom Brand Positioning zum operativen Marketing dargestellt.

Wie muss ein Unternehmen in Abgrenzung zum Wettbewerb (re-)positioniert werden, damit Kunden und potenzielle Kunden sie besser wahrnehmen und neue Auftragspotenziale erschlossen werden können?

Um diese Frage beantworten zu können, sind all jene Elemente des Unternehmens (bzw. der Marke) entlang des Markentrichters herauszuarbeiten, die auftrags- bzw. kaufrelevant sind.

Die herausgearbeiteten Markenelemente werden auch als Markentreiber bezeichnet. Aus dem Vergleich der eigenen Markentreiber mit denen des Wettbewerbs ergibt sich ein Stärken-Schwächen-Profil.

Darauf aufbauend werden die Ergebnisse in einer Matrix zusammengeführt. Hieraus lassen sich strategische Stoßrichtungen für die Markenpositionierung und den Markenkern ableiten. Das betrifft alle Kommunikationsmaßnahmen.

Markenpositionierung am Beispiel Efaflex



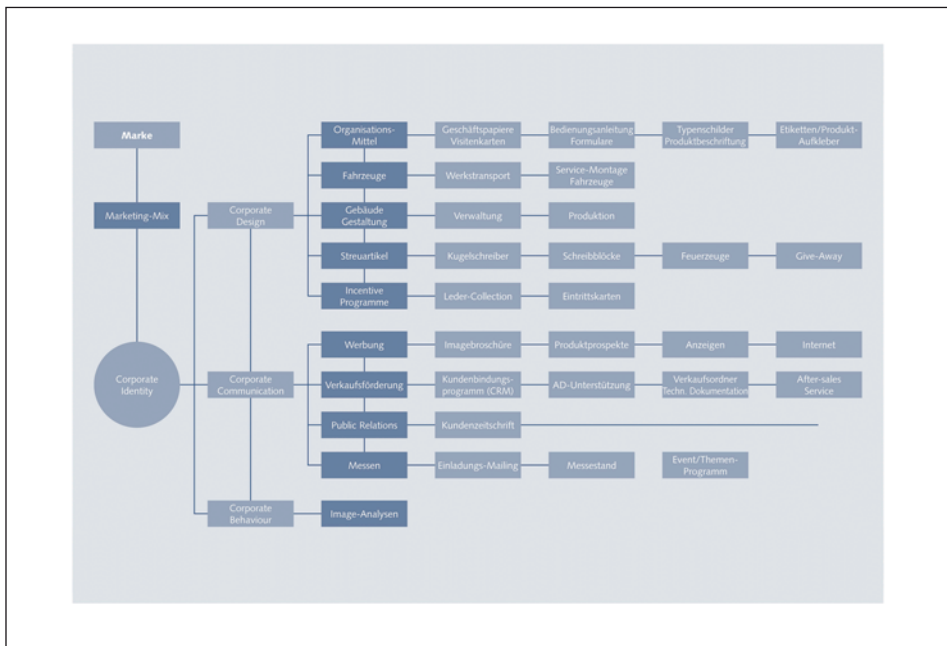
Hauptziele der Kommunikation:

1. Profilierung und Emotionalisierung der Marke
2. Stärkung der Markenloyalität
3. Verbesserung der Eroberungsfähigkeit

Wie wurden diese Ziele erreicht?

- Durch Emotionalisieren von Tradition, Bedeutung, Größe und Innovationskraft
- Durch Herstellen von Loyalität, Sympathie und Vertrauen
- Durch Stärkung der Markenpersönlichkeit

Kommunikationsmaßnahmen:



Broschüren – Titel



Der Begriff der Nachhaltigkeit ist zum Leitbild für eine zukunfts- und tragfähige Entwicklung und Gegenstand von Managementkonzepten geworden. Nachhaltig ist Unternehmensführung dann, wenn sie nicht auf Kosten der langfristigen Entwicklung des Betriebes stattfindet. Nachhaltigkeit meint damit auch den vorausschauenden und wertschätzenden Umgang mit Unternehmensressourcen, und Mitarbeitern. Professoren aller Hochschulen der Region der IHK Regensburg beleuchten unterschiedliche betriebswirtschaftliche Themen und verdeutlichen Instrumente der nachhaltigen Unternehmensführung, die von Praktikerseite ergänzen und veranschaulicht werden.



IHK Regensburg

Industrie- und Handelskammer Regensburg
D.-Martin-Luther-Straße 12
93047 Regensburg
Telefon (0941) 5694-241
Telefax (0941) 5694-5241
www.ihk-regensburg.de