

Alibi-Übung oder echte Strategie?

Nachhaltigkeit muss bei Energieversorgern stärker im Unternehmen verankert werden



Nachhaltigkeit und Umweltorientierung sind für Energieversorger schon seit langem ein zentrales Thema. Sie unternehmen umfangreiche Anstrengungen, um die Nachhaltigkeit ihrer Aktivitäten zu gewährleisten und in der Öffentlichkeit darzustellen. Während früher vor allem die Einhaltung der Gesetze und eine positive Außenwahrnehmung des Unternehmens relevant waren, wird heute Nachhaltigkeits-Management als ein Ansatz für langfristigen Unternehmenserfolg verstanden. Die aktuelle Studie "Sustainability Benchmarking" von Arthur D. Little zeigt allerdings, dass die analysierten Energieversorger in Sachen Nachhaltigkeit nur Mittelklasse sind – gemessen an führenden Unternehmen in anderen Branchen und vor allem auch an der Bedeutung von Umweltschutz und Nachhaltigkeit für diese Industrie.

1. Nachhaltigkeit ist mehr als "Öko"!

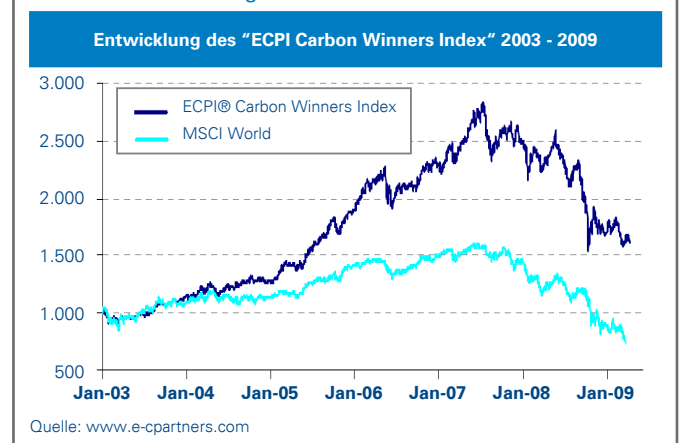
Vor nicht allzu langer Zeit wurde ein Unternehmen als erfolgreich betrachtet, wenn es seine Shareholder zufrieden stellte und alle Gesetze befolgte. Heute wird die Leistung des Unternehmens allerdings aus einer viel breiteren Perspektive betrachtet – verschiedene "Stakeholder-Gruppen" wie z. B. politische und gesellschaftliche Vereinigungen, Konsumentenverbände und natürlich die Vertreter der Medien haben in den Chefetagen Aufmerksamkeit verlangt und erhalten. Somit wird heute von Unternehmen nicht nur finanzieller Erfolg, sondern auch nachhaltiges und verantwortungsbewusstes Wirtschaften erwartet, um das Vertrauen der Stakeholder dauerhaft zu erhalten. Das erstreckt sich von der Erhaltung der natürlichen Ressourcen über ökonomische Nachhaltigkeit bis hin zur gesellschaftlichen Verantwortung in Form sozialen Engagements.

Dabei wird Nachhaltigkeit keineswegs nur als Kostenfaktor oder lästige Pflichtübung verstanden, sondern auch als Chance – etwa um sich in Commodity-Märkten als Premium-Anbieter zu differenzieren. Investoren verwenden verstärkt Nachhaltigkeits-Berichte für die Einschätzung der langfristigen Entwicklung eines Unternehmens. Das ermöglicht Unternehmen mit nachhaltigem Management verbesserten Zugang zu Kapital. Beispielhaft zeigt der "Carbon-Winners Index", dass nachhaltige CO₂-Reduktion wertsteigernd wirkt (vgl. Abbildung 1).

2. Nachhaltigkeits-Management in der Energieversorgung – "Green Washing" ist nicht genug

Energieversorger sind schon seit Jahrzehnten intensiven Diskussionen bezüglich der Umweltverträglichkeit ihrer Aktivitäten aus-

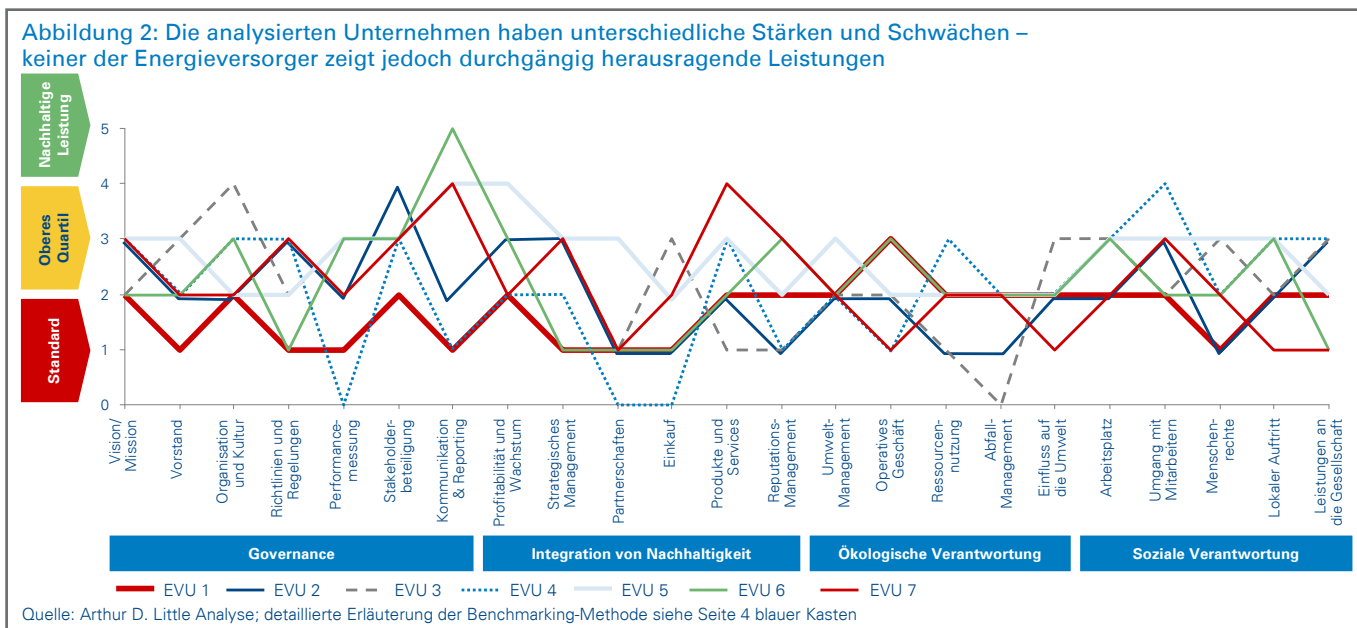
Abbildung 1: Nachhaltiges Management zahlt sich aus – Wertentwicklung von Unternehmen mit reduzierten CO₂-Emissionen im Vergleich zu "normalen" Unternehmen



gesetzt. Die aktuelle Nachhaltigkeits-Debatte in der Energieversorgung konzentriert sich nun einerseits auf die Kompensation nicht nachhaltiger fossiler Energieressourcen durch erneuerbare Energien und andererseits auf die Reduktion der CO₂-Emissionen in der Stromerzeugung. Darüberhinaus sieht sich die gesamte Energieversorgungsindustrie auch in Bezug auf die gegenwärtigen Marktstrukturen, die Preisentwicklung und wegen der hohen Bedeutung für jeden einzelnen Konsumenten heftiger Kritik ausgesetzt.

Als Antwort haben die Unternehmen Nachhaltigkeits-Aspekte in ihren Strategien verankert, z. B. durch Gründung von Tochtergesellschaften für erneuerbare Energien und durch Investitionen

Abbildung 2: Die analysierten Unternehmen haben unterschiedliche Stärken und Schwächen – keiner der Energieversorger zeigt jedoch durchgängig herausragende Leistungen



in entsprechende Technologien (z. B. Offshore-Windparks oder Abscheidung und Speicherung von CO₂). Nahezu alle großen und mittleren Energieversorger vermarkten "grünen Strom", manche differenzieren sich durch eine konsequente ökologische Ausrichtung.

Doch wie weit werden außer Umweltschutz noch weitere Aspekte nachhaltigen Managements einbezogen? Und haben Energieversorger diese Grundsätze wirklich verinnerlicht und nicht nur in die Kommunikation, sondern auch in die Strategie und in das tägliche Geschäft der Unternehmen integriert? Wo stehen die Energieversorger in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Hinblick auf die Umsetzung von nachhaltigem Management?

3. Ergebnisse des Nachhaltigkeits-Benchmark für Energieversorger

Zur Klärung dieser Fragen untersuchte Arthur D. Little im Rahmen einer internationalen Benchmarking-Studie die Nachhaltigkeits-Initiativen von großen Energieversorgern in den deutschsprachigen Ländern. Dabei wurden ausschließlich öffentlich zugängliche Informationen (z. B. Nachhaltigkeits-Berichte, Geschäftsberichte, Websites etc.) analysiert, um die Vergleichbarkeit der einzelnen Bewertungen zu gewährleisten (siehe Text-Box Seite 4 für eine Beschreibung der verwendeten Methodik).

Der Vergleich zeigt, dass bei allen untersuchten Energieversorgern Nachhaltigkeit als strategisches Thema angekommen ist – im Geschäftsbericht oder im Nachhaltigkeits-Bericht stellen die Unternehmen ausführlich ihre Ziele und Aktivitäten dar (Abbildung 2 zeigt die Benchmark-Ergebnisse im Überblick). Zumindest wurde die Bedeutung für die Außendarstellung erkannt und die Unternehmen investieren nennenswerten Aufwand in ihre diesbezüglichen Publikationen. Teilweise werden die Nachhaltigkeits-Berichte durch externe Auditoren geprüft, z. B. anhand des GRI-Standards. Nachhaltigkeit wird bei vielen Energieversorgern als wesentliches

Element der Strategie betrachtet, was sich häufig auch in Investitionen in erneuerbare Energien zeigt.

Eine weitere generelle Stärke bei fast allen untersuchten Unternehmen ist die Anzahl und Vielfalt der Initiativen, die v. a. im Bereich der Technologieentwicklung angestoßen werden. Darüber hinaus finden sich Stärken und Beispiele für "Best Practice" in verschiedenen Bereichen:

- Die Verantwortung für Nachhaltigkeit ist bei mehreren Unternehmen auf Ebene des Top Managements angesiedelt. So verantwortet in einigen Unternehmen ein Mitglied des Vorstands das Thema.
- Innovationen für Produkte und Services werden schwerpunktmäßig im Bereich Nachhaltigkeit und Umwelt getätigt. Dies betrifft sowohl die Entwicklung oder Förderung neuer Technologien, als auch neue Angebote von Dienstleistungen, wie z. B. im Bereich Energieeffizienz.
- Fast alle untersuchten Unternehmen erkennen die Bedeutung der Mitarbeiter, ihrer Motivation und ihrer Kreativität für den Geschäftserfolg. Zahlreiche Programme zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit sind implementiert, Mitarbeiter von Energieversorgern genießen Leistungen und Vergünstigungen, die in vielen anderen Branchen nicht üblich sind.

Auf der anderen Seite zeigt die Analyse aber auch z. T. auffällige Schwächen, die selbst aus den offiziellen Publikationen der Unternehmen erkennbar sind:

- Alle Unternehmen haben Regeln und Prozesse implementiert, welche die Einhaltung von Umweltschutzvorschriften sicherstellen und teilweise auch die Auswirkungen auf die Umwelt sukzessive reduzieren. Es ist jedoch auffällig, dass sich Energieversorger in Bezug auf Verantwortlichkeit für die Umwelt ("Environmental Stewardship") fast ausnahmslos im Mittelfeld aufhalten. Eine Branche, die solch starken Einfluss

auf die Umwelt ausübt (so sind z. B. die weltweit größten CO₂-Emittenten größtenteils Stromproduzenten) sollte in dieser Disziplin als Vorreiter agieren und "Best Practice" definieren.

- In fast allen analysierten Unternehmen ist nicht erkennbar, dass Nachhaltigkeits-Ziele und -Praktiken durchgängig mit Geschäftszielen und Geschäftsprozessen verknüpft sind. Nachhaltigkeits-Management erscheint häufig als Parallel-System neben den Management-Prozessen. Nachhaltigkeits-Ziele werden nur selten in Performance-Management und Leistungsbewertungen integriert und können somit nicht konsequent gemessen werden.
- Richtlinien und Prinzipien zur Nachhaltigkeit werden formuliert, aber es fehlt häufig die Evidenz für Umsetzung, regelmäßige Überprüfung und Weiterentwicklung.
- Partner und Lieferanten werden teilweise nicht in gleicher Weise wie das eigene Unternehmen dem Regelwerk für Nachhaltigkeit unterworfen – mit potentiell verheerenden Konsequenzen für Reputation und Geschäftserfolg.
- Häufig bleibt unklar, inwieweit nachhaltiges Management nur im Heimatmarkt (also Deutschland, Österreich oder Schweiz) relevant ist oder ob es auch im internationalen Geschäft konsequent umgesetzt wird.

Zusammenfassend sind Energieversorger im Vergleich zu anderen Branchen bzgl. Nachhaltigkeit nur "Verfolger", aber nicht Innovatoren – trotz der hohen Bedeutung von Umweltschutz, Ressourceneffizienz und öffentlicher Akzeptanz. Zwar setzen die meisten Unternehmen spezifische Akzente in einzelnen Bereichen nachhaltigen Managements. Eine konsequente und umfassende Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell (wie z. B. bei einigen Handelsunternehmen, die sich über Nachhaltigkeit differenzieren) ist aber bei den bisher untersuchten Energieversorgern nicht erkennbar. Substantielle Wettbewerbsvorteile können so nicht erreicht werden.

4. Der Weg zur Nachhaltigkeit – was sollten Energieversorger tun?

Grundsätzlich führt nachhaltiges Management auf drei verschiedene Arten zu wirtschaftlichen Vorteilen:

- Umsatzseitig führt die Positionierung als verantwortungsbewusst handelnder Versorger zu höherer Kundenakzeptanz und Kundenbindung und ermöglicht damit ggf. die Durchsetzung höherer Preise als "Nachhaltigkeits-Premium".
- Kostenseitig ist nachhaltiges Management ein Hebel für effizienten Ressourceneinsatz und Prozesseffizienz.
- Zusätzlich ist nachhaltiges Management ein umfassender Ansatz zur Beherrschung von Risiken, es unterstützt damit den Zugang zu Kapital und die Sicherung der gegenwärtigen Umsätze – im Hinblick auf extrem langfristige Investitionen in der Energiewirtschaft besonders relevant.

An welchen Hebeln sollen Energieversorger bei der Entwicklung zu nachhaltigem Management vorrangig ansetzen? Projekte

und Studien von Arthur D. Little zeigen vier Bereiche, in denen nachhaltiges Management den größten Nutzen liefert:

- **Nachhaltigkeit als strategischer Treiber:** Eine Ausrichtung auf Nachhaltigkeit muss top-down erfolgen, durch klare Vorgaben und Vorbildwirkung des Top Managements. Die Identifikation der vorrangigen Handlungsfelder und die Formulierung der Nachhaltigkeits-Strategie sind der Anfang aller Aktivitäten. In einigen Fokus-Bereichen sollten Maßnahmen mit hoher Sichtbarkeit angestoßen werden, die das Thema für die Mitarbeiter greifbar machen (z. B. durch die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in Investitionsentscheidungen oder Maßnahmen für Müllvermeidung und Ressourceneffizienz). Selbst wenn die konkreten Auswirkungen dieser Maßnahmen zuerst gering sind (etwa im Vergleich zur Verbesserung des Wirkungsgrads eines Kraftwerks), so verankern sie doch Nachhaltigkeit im Bewusstsein der Mitarbeiter.
- **Verantwortungsbewusstes Marktverhalten:** Argumente zu "Preistreiberei" oder "Oligopolen" beherrschen neben ökologischen Fragen die gesellschaftlich-politische Diskussion zur Energieversorgung. Ungeachtet ihrer inhaltlichen Korrektheit und Berechtigung kann diese Diskussion nachhaltige Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung haben. Sämtliche großen Energieversorger stehen unter intensiver Beobachtung durch Behörden, Politik, Konsumenten, Umwelt- und Verbraucherorganisationen. Die proaktive Darstellung der Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft und entsprechende Maßnahmen helfen, diese Diskussion zu entschärfen und auf Sachfragen zu konzentrieren. Neben der Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen sind fairer Umgang mit Kunden (z. B. durch hohe Transparenz bei der Preisbildung) und eine verantwortliche Ausübung der Marktstellung wesentliche Ansatzpunkte.
- **Nachhaltigkeit im Einkauf:** Nur wenn die gesamte Wertschöpfungs- und Lieferkette auf Nachhaltigkeit ausgerichtet ist, kann ein Unternehmen seine internen und externen Verpflichtungen zuverlässig erfüllen. Falls gegen Nachhaltigkeits-Prinzipien grob verstoßen wird, ist es für die Außenwirkung fast unerheblich, an welcher Stelle der Lieferkette dies geschieht. Eine konsequente Auswahl, Bewertung, Qualifizierung und Überwachung der Lieferanten ist Voraussetzung für wirkungsvolles Risikomanagement.
- **Innovation zur Nachhaltigkeit:** Die Entwicklung neuer Produkte und Services bestimmt das zukünftige Geschäft. Orientiert sie sich an Nachhaltigkeit, so entwickelt sich das Unternehmen "automatisch" in die gewünschte Richtung weiter. Initiativen zur Steigerung der Energieeffizienz (z. B. intelligente Zähler, Instrumente zur Energieeinsparung in Unternehmen) bieten z. B. eine ideale Plattform, um die Nachhaltigkeit des eigenen Geschäfts zu demonstrieren.

Statt einer Vielzahl von Einzelmaßnahmen ist es sinnvoller, eine Nachhaltigkeits-Strategie top-down zu entwickeln und die erforderlichen Maßnahmen in einer Nachhaltigkeits-Roadmap zu verankern. An dieser Planung muss sich das Management messen lassen.

Nachhaltigkeits-Benchmarking von Arthur D. Little

Die Benchmarking-Methode von Arthur D. Little wurde bisher auf über 100 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen angewendet. Sie beruht im ersten Schritt ausschließlich auf öffentlich zugänglichen Informationen und beschreibt daher die aktuelle Situation der Unternehmen aus einer externen Sicht. Die Untersuchung beschränkt sich bewusst auf "traditionelle" Energieversorger, Spezialanbieter für Ökostrom wurden nicht einbezogen. In einem zweiten Schritt kann durch vertiefte Analysen und die Verwendung unternehmensinterner Informationen das Ergebnis komplettiert und detailliert werden. Bei der Verwendung von öffentlich verfügbaren Informationen kann nicht vollständig ausgeschlossen werden, dass die Ergebnisse durch eine zu positive Darstellung ("Green Washing") geschönt werden. Diese Verzerrungen werden jedoch durch Abgleich verschiedener Informationsquellen und Plausibilisierung der verfügbaren Informationen soweit wie möglich korrigiert.

Die Methodik von Arthur D. Little definiert nachhaltiges Management in insgesamt vier Kategorien: Governance, Integration von Nachhaltigkeit, Ökologische Verantwortung und Soziale Verantwortung. Diese Kategorien werden anhand von mehreren Kriterien bewertet und erlauben eine differenzierte Abbildung der Leistung eines Unternehmens in verschiedenen Schwerpunktbereichen.

"Governance" bezeichnet im Rahmen der Studie generell, wie weit Nachhaltigkeit in die Unternehmenskultur und die Steuerung des Unternehmens eingebettet ist. Wichtige Hinweise auf nachhaltiges Management sind u. a. Aussagen in der Formulierung von Vision und Mission des Unternehmens. Die Kategorie "Integration von Nachhaltigkeit" beschreibt, inwieweit Prozesse und Produkte des Unternehmens auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind, z. B. durch entsprechende Regeln im Einkaufsprozess. Die Kategorie "Ökologische Verantwortung" bezieht sich direkt auf den Umweltschutz und auf den Einfluss, den das Unternehmen auf die Umwelt hat, z. B. hinsichtlich effizienter Nutzung von Ressourcen oder nachhaltig orientiertem Abfallmanagement. Schließlich beinhaltet die Kategorie "Soziale Verantwortung" sozioökonomische Aspekte wie den Einfluss des Unternehmens auf Gesellschaft, Arbeitsplatzbedingungen und Umgang mit Menschenrechten.

Als Ergebnis des Benchmarks wird ein Unternehmen in eine von drei Stufen eingeordnet: "Standard" bezeichnet Unternehmen, die zumindest Anstrengungen unternehmen, um rechtliche Mindestanforderungen zu erfüllen. Als "Oberes Quartil" wird ein Unternehmen bewertet, das alle relevanten Standards erfüllt, aber darüber hinaus aktiv sein Nachhaltigkeits-Management vorantreibt und sich damit gegenüber den meisten Unternehmen abhebt. "Nachhaltige Leistung" beschreibt Unternehmen, die in Bezug auf Nachhaltigkeits-Management als Vorreiter agieren – diese Unternehmen sind in der Lage durch Nachhaltigkeits-Management Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Die Bewertungen sind so immer relativ zur Gesamtheit der Unternehmen zu sehen – wer sich heute z. B. in der Stufe "Oberes Quartil" befindet, wird in wenigen Jahren nur noch "Standard" sein, wenn das Unternehmen auf dem jetzigen Stand stehen bleibt.

Kontakte

Dr. Matthias von Bechtolsheim

Director Energy & Utilities Practice
+49 611 7148115
bechtolsheim.m@adlittle.com



Michael Haischer

Principal Energy & Utilities Practice
+49 30 311612603
haischer.michael@adlittle.com



Arthur D. Little

Arthur D. Little, gegründet 1886, ist führend in der Management Beratung. Wir verbinden Strategie, Innovation und Technologie mit profunder Industrieexpertise. Wir unterstützen unsere Klienten mit nachhaltigen Lösungen für Probleme komplexer Geschäfte und Prozesse. Arthur D. Little hat einen kooperativen Arbeitsstil, außergewöhnliche Mitarbeiter und eine firmenweite Verpflichtung an Qualität und Integrität. Das Unternehmen ist weltweit an über 30 Standorten vertreten. Mit dem Partner Altran Technologies hat Arthur D. Little Zugriff auf ein Netzwerk von über 17.000 Experten. Arthur D. Little ist stolz, viele der Fortune 100 Unternehmen weltweit zu beraten wie auch viele andere führende Firmen und Körperschaften des privaten und öffentlichen Sektors. Für weitere Informationen besuchen Sie bitte www.adl.com Copyright © Arthur D. Little 2009. Alle Rechte vorbehalten.

www.adl.com/nachhaltiges_mgmt