



# Der schwierige Nachweis von Nachhaltigkeit

Wie Nachhaltigkeit und deren Wirkung systematisch gemessen werden kann

Unternehmen, die sich ernsthaft mit Nachhaltigkeit beschäftigen, müssen den Nachweis erbringen, dass sie positive Effekte für die Gesellschaft erzielen. Damit ist eine ganzheitliche Wirkungsmessung unabdingbar. Sozialunternehmen sollten als Vorbild für eine solche Wirkungsmessung dienen. Eine wissenschaftlichen Studie auf Basis der sog. „Ergebnispyramide“ kommt jedoch zu dem Schluss, dass selbst diese ihre Wirkung bisher kaum ganzheitlich messen.

Christopher Oppermann und Patricia Adam

**W**ährend die EU-Kommission Gas- und Atomkraftkraftwerke als nachhaltige Finanzanlagen einstuft, haben viele Unternehmen den Zenit des nicht-nachhaltigen Wirtschaftens schon erkannt. Ob im Supermarkt um die Ecke oder im täglichen LinkedIn-Feed: Unternehmen senden die Botschaft, dass sie nachhaltig agieren oder zumindest auf dem Weg dahin sind. Für diesen Sinneswandel steht der Satz „Wir sind jetzt klimaneutral“. Doch dieser verklärt die Tatsache, dass Nachhaltigkeit mehr als nur Klimaneutralität ist. Den Vereinten Nationen entsprechend umfasst Nachhaltigkeit, dass die Bedürfnisse heutiger Generationen erfüllt werden, ohne einzugrenzen, dass zukünftige

Generationen ihre Bedürfnisse erfüllen können. Das impliziert eine ganzheitliche Sichtweise (von Nachhaltigkeit) und nicht nur Leistungsergebnisse der ökologischen Nachhaltigkeit à la „Wir sind jetzt klimaneutral“. Unternehmen müssen erkennen, dass ihr Handeln nicht nur Leistungsergebnisse (Outputs) produziert, sondern auch Auswirkungen auf ihre wesentlichen Stakeholder und die Gesellschaft hat. Unter dieser Prämisse wird klar, dass Unternehmen in derselben Breite ihre Nachhaltigkeit messen müssen, um den Verdacht des Greenwashings klar abzuweisen.

Hier kommen Sozialunternehmen ins Spiel: Die Vision von Sozialunternehmen ist es, in einer Welt zu leben, in der alle Men-

schen einer Gesellschaft von Fortschritt profitieren. Ihre Mission ist es, mit unternehmerischen Mitteln auf dieses Zielbild einzuzahlen. Somit könnten Sozialunternehmen Vorbilder sein, wenn es um die Messung von Nachhaltigkeitszielen geht. Ob Sozialunternehmen wirklich ihre Ergebnisse entsprechend ihrer Vision und Mission messen, war der zugrunde liegende Gegenstand einer aktuellen Bachelorarbeit. Interviews mit Verantwortlichen aus dem Top und Middle Management von vier Sozialunternehmen bildeten dabei die empirische Datengrundlage.

## Keine Nachhaltigkeitsmessung ohne systematische Management-sichtweise

Unternehmen agieren nicht in einem Vakuum, sondern in größeren Ökosystemen. Dementsprechend haben Kernaktivitäten auch Auswirkungen auf wesentliche Stakeholder und „die Gesellschaft“ (Bild 1).

Aus einer betriebswirtschaftlichen Sichtweise führen Kernaktivitäten zuerst zu Leistungsergebnissen (Outputs), die auf der Unternehmensebene zu verorten sind. Outputs wirken ihrerseits auf (wesentliche) Stakeholder. Diese Art von Ergebnissen werden Outcomes genannt und befinden sich im Einflussbereich der Interessenspartner. Zuletzt können Outcomes schließlich zu gesellschaftlichen Auswirkungen (Impact) führen, die sich auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene abspielen (Bild 2).

Diese systemische Sichtweise ist immanent mit Nachhaltigkeit verknüpft. Wie sollte ein Unternehmen nachweisen können, dass es zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt, wenn immer nur gemessen wird, was „aus der Organisation in die Welt herausgeht“, ohne zu wissen, was es bewirkt? Und wie sonst sollte ein Unternehmenssystematisch zur Erreichung der 17 Ziele nachhaltiger Entwicklung der Vereinten Nationen beitragen? In den Worten von Kaplan und Norton: „Du erreichst, was du misst“.

## Die Ergebnispyramide als systematisches Framework

Auf Basis der Modelle der Kellogg Foundation und der phineo gAG wurde die „Ergebnispyramide“ entwickelt. Diese gliedert die Messung unternehmerischer Ziele in die drei beschriebenen Ebenen und leitet die

Art der Messung systematisch ab (Bild 3).

Im Folgenden wird die Ergebnispyramide am Beispiel von Acker vorgestellt. Acker ist ein Sozialunternehmen mit der Vision, die Wertschätzung für Natur und Lebensmittel zu erhöhen. Ein konkreter Indikator wäre eine verringerte Lebensmittelverschwendung privater Haushalte. Acker möchte seine Vision durch die Entwicklung von Bildungsprogrammen wie dem Vorzeigeprogramm „GemüseAckerdemie“ verwirklichen. Diese soll es Kindern im Vorschulalter (AckerKita) und Kindern im Grundschulalter (AckerSchule) ermöglichen, den Anbau von Lebensmitteln zu erleben. Neben den Vorschul- und Grundschulkindern sind auch Lehrkräfte wesentliche Stakeholder. Die Mission von Acker ist entsprechend: „Wir ermöglichen einzigartige Erlebnisse rund um Lebensmittel“.

Outputs lassen sich in zwei Unterebenen unterteilen: Ergebnisse in Bezug auf interne Prozesse (A1) und Ergebnisse in Bezug auf die Nutzung von Produkten bzw. Services (A2). Eine Hauptaktivität von Acker sind Pflanzungen. So hat Acker gemessen, dass 36 Pflanzungen in Südberlin durchgeführt wurden, was einem internen Prozessergebnis entspricht. 48.200 Grundschüler nahmen an der GemüseAckerdemie teil. Dies ist die Messung der Nutzung ihres Service.

Was für eine Wirkung hatte die Teilnahme der Grundschüler an der GemüseAckerdemie? Diese Frage wird auf der Outcome-Ebene gemessen, welche sich in drei Unterebenen unterteilen lässt: Zufriedenheit (B1), veränderte Einstellung (B2) und verändertes Verhalten (B3) der wesentlichen Stakeholder. Die Reihenfolge entspricht dabei auch einem zeitlichen Versatz. Erst, wenn Nutzer

(hier auch als Wirkungsempfänger bezeichnet) z.B. mit einem Service zufrieden sind, resultiert daraus eine neue Einstellung, welche sich dann in (langfristig) veränderten Verhalten manifestiert.

Acker sammelte Daten mittels jährlicher Zufriedenheitsumfragen, welche quantitative Bewertungen und qualitative Aussagen enthielten. Diese ergaben als Outputmessung, dass 90% der Lehrer die Unterstützung bei Pflanzungen als mindestens „gut“ bewerteten. Dazu kamen qualitative Aussagen wie „sehr gut vorbereitet“. Das Ergebnis, dass über 60% zudem eine größere Wertschätzung für Lebensmittel entwickelt haben, ist ein Beispiel für eine Einstellungsänderung. Zudem hat Acker erhoben, dass viele Lehrer das erlangte Wissen über Kompostierung inzwischen im privaten Bereich selber nutzen, was einer Verhaltensänderung entspricht. Interessanterweise wurden die Ergebnisse zur Verhaltensänderung bisher eher als „Nebenprodukt“ der eingeholten Nutzerrückmeldungen erfasst. Die Relevanz dieser Aussagen für die erreichte Nachhaltigkeit ist jedoch so hoch, dass sie gezielt erhoben werden sollten.

Und was für eine Wirkung hat Acker auf die Gesellschaft? Auswirkungen auf der gesellschaftlichen Ebene (Impact) lassen sich analog in veränderte gesellschaftliche Einstellung (C1) und verändertes gesellschaftliches Verhalten (C2) aufteilen. Acker schwebt im luftleeren Raum, was die gesellschaftliche Einstellungsänderung angeht. Gesellschaftliche Verhaltensänderung skizziert Acker basierend auf Daten von Forschungseinrichtungen zu Lebensmittelverschwendung privater Haushalte – ein eindeutiger Indikator für Lebensmittel-

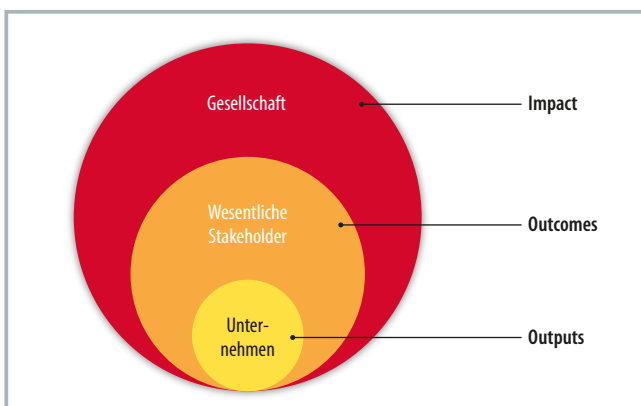


Bild 1. Die drei Wirkungsebenen unternehmerischen Handelns.

Quelle: C. Oppermann, P. Adam © Hanser

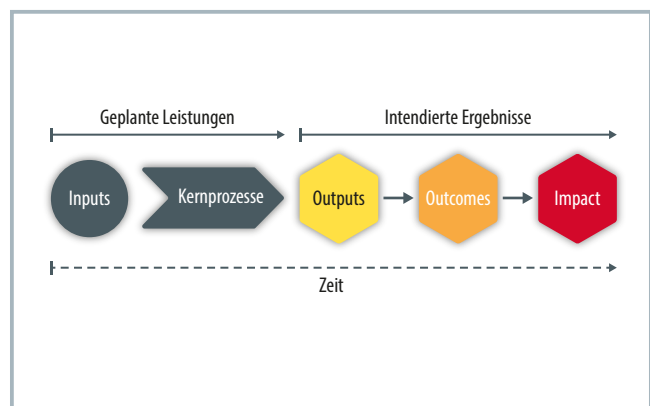


Bild 2. Betriebswirtschaftliches Wirkungsmodell, das nach Outputs, Outcomes und Impact unterscheidet. Quelle: C. Oppermann, P. Adam © Hanser

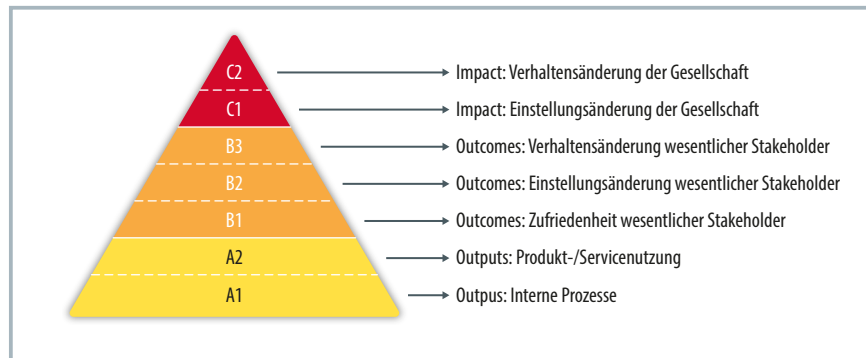


Bild 3. Die Ergebnispyramide als Maßstab zur Messung des gesellschaftlichen Impacts.

Quelle: C. Oppermann, P. Adam © Hanser

wertschätzung. So hilft, dass das Bundesministerium für Landwirtschaft und Ernährung Lebensmittelverschwendung i. H. v. sechs Millionen Tonnen durch private Haushalte im Jahr 2020 festgestellt hat. Acker kann entweder zukünftig von diesen Datenerhebungen profitieren oder muss selber aktiv werden.

### Was gemessen, geglaubt oder einfach nicht beachtet wird

Die Betrachtung der vier Sozialunternehmen führte zu mehreren Erkenntnissen:

- Die Messung von Outputs (Zufriedenheit enger Stakeholder) stellt keine Herausforderung dar. Die Gründe dafür sind, dass sie aufgrund der direkten Zurechenbarkeit zum Unternehmen und der Quantifizierbarkeit leicht messbar sind. Manche Kennzahlen werden ohnehin gesetzlich vorgegeben (z. B. Umsatz) oder als Kennzahlen von Finanzinstitutionen gefordert. Dies wird gestützt durch die erhaltene Aussage "was die meisten Unternehmen, aber auch NGOs und der gesamte Sektor (...) messen, sind Outputs."
- Die Messung von Feedback der wesentlichen Stakeholder ist ebenfalls üblich. Großes Verbesserungspotenzial besteht jedoch bei der systematischen Messung der Outcomes der höheren Ebenen B2 und B3. Die Gründe liegen zum Teil darin, dass Frameworks zur Messung von Einstellungs- und Verhaltensänderungen nicht bekannt sind und der zeitliche Verzug zwischen Outputs und Outcomes erschwerend wirkt. Dabei müssten häufig nur bereits bestehende, unsystematische Messungen systematisiert werden und regelmäßige Interaktionen mit wesentlichen Stakehol-

dern konsequenter zur Messung genutzt werden. Falls Ressourcen stark limitiert sind, könnte sich auf eine kleinere Stakeholdergruppe fokussiert werden, z.B. in Form eines jährlichen Fokusgruppen-Workshops.

- Eine regelmäßige Messung auf der Ebene „Impact“ ist erst sinnvoll, wenn erste Ziele auf der Ebene „Outcomes“ erreicht worden sind. Jedoch ist eine Erfassung des Status Quo möglichst früh bei Aufnahme der Geschäftstätigkeit sinnvoll („Nullmessung“), um so später auch bereits erfolgte Veränderungen erfassen zu können. Interessanterweise nimmt ein Teil der betrachteten Sozialunternehmen bereits diese ersten Messungen vor. Dies geschieht allerdings unsystematisch. So greift ein Unternehmen auf Daten von Unternehmensberatungen zurück, während ein anderes gezielt mit einem Forschungsinstitut zusammenarbeitet. Da die Veränderung der Einstellungen und des Verhaltens auf gesamtgesellschaftlicher Ebene ohnehin nicht das Ergebnis nur eines Unternehmens sein wird, dürfte es hier sinnvoll sein, den Impact in Zusammenarbeit mit Unternehmen mit einer ähnlichen Vision zu messen. Dieses Mindset von #gemeinsamwirken und kooperativer Wirkungsmessung ist ohnehin gefordert, um die großen gesellschaftlichen Herausforderungen zu lösen.

Ein ganzheitlicher Blick auf die Studie zeigt, dass eine unzureichende Ausrichtung der Messungen und ein paradoxes Verständnis von Wirkungsmessung den Unternehmenserfolg beeinträchtigen kann:

- Wenn Unternehmen keine Outcomes messen, adjustieren sie ihre Strategie basierend

## INFORMATION & SERVICE

### STUDIE

Oppermann, C., Measuring the Impact of Social Enterprises, Hannover 2022  
<https://doi.org/10.25968/opus-2381>

### AUTOREN

**Christopher Oppermann** hat den Bachelor of Science in International Business Studies der Hochschule Hannover abgeschlossen. Im Rahmen des Studiums arbeitete er in den Sozialunternehmen. Aktuell beschäftigt er sich bei der Bertelsmann Stiftung im Programm „Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft“ mit Themen rund um Inclusive Entrepreneurship, Innovationspolitik und Transfer aus der Wissenschaft.

**Prof. Dr. Patricia Adam** beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit Managementsystemen in verschiedenen Kontexten. Nach 10 Jahren in verschiedenen Positionen in der Dresdner Bank AG ist sie seit 2004 als Professorin für International Management an der Hochschule Hannover tätig. Zudem ist sie seit 2000 Lead-Assessorin für das EFQM-Modell sowie seit 2004 Lead-Auditorin für ISO 9001 bei der DQS GmbH. Ihre neueste Veröffentlichung ist das Gabler essential „Agil in der ISO 9001“.

### KONTAKT

Patricia Adam  
[patricia.adam@hs-hannover.de](mailto:patricia.adam@hs-hannover.de)

auf Output-Messungen. Das kann dazu führen, dass immer mehr Outputs generiert werden, ohne signifikant mehr Outcomes und Impact zu generieren. Eine fehlerhafte Annahme, dass Output und damit klassisches Unternehmenswachstum zwingend zu Outcome- und Impactwachstum führt, kann die Erreichung der Vision erschweren oder sogar konterkarieren.

- *Einen ähnlichen Effekt kann ein irrtümliches Wirkungsverständnis verursachen.* Ein Sozialunternehmen glaubte, Impact zu messen, obwohl es tatsächlich nur Output gemessen hat. Eine Erklärung könnte sein, dass der Begriff „Impact“ zu Marketingzwecken verwendet wird. Im Originalton des Interviews: „Es ist wirklich ein Buzzword und jeder spricht davon, dass wir viel Impact ha-

ben, aber niemand hat es wirklich. Nicht niemand, aber viele Sozialunternehmen, die es behaupten“.

- *Letztlich lässt sich der Unternehmenserfolg erst systematisch verbessern, wenn Vergleichswerte bestehen, um erfolgreiche von weniger erfolgreichen Strategien zu differenzieren.* Das bedeutet regelmäßige Wirkungsmessungen und idealerweise auch eine Nullmessung in der Gründungsphase eines Unternehmens. Die Nullmessung kann auch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen, wodurch allerdings Outcomes und Impact „verpasst“ werden.

**Fazit:** Sozialunternehmen können nur bedingt als Vorbild in der Wirkungsmessung dienen. Insbesondere Outcome- und Impact-Messungen stellen Sozialunterneh-

men vor große Herausforderungen. Dabei könnten Impact-Messungen im Sinne von „Gemeinsam wirken“ auch akteursübergreifend umgesetzt werden, um insbesondere eine „Nullmessung“ auf Gesellschaftsebene durchzuführen. Eine entsprechende Unterstützung durch die Wirtschaftsförderung öffentlicher Mittelgeber könnte dafür ein guter Startpunkt sein.

Entsprechend überrascht es nicht, dass sich auch die meisten anderen Unternehmen schwer damit tun, ihre Nachhaltigkeitsergebnisse systematisch und umfassend zu messen und nachzuweisen. Die dargestellte Ergebnispyramide stellt auch für diese einen nützlichen Framework bereit, um eine systematische Ableitung von Wirkungsmessungen zu fördern. ■

## Halbleitermangel bremst Autoindustrie mindestens bis 2024

**Die Einschränkungen der Autoproduktion durch den Halbleitermangel werden nach Einschätzung der Unternehmensberatung Alix Partners noch mindestens bis 2024 andauern. Aktuell müssen Hersteller sechs Monate von der Bestellung der Chips bis zu deren Auslieferung warten, doppelt so lange wie vor der Krise.**

Der Bedarf an Chips pro Fahrzeug wachse durch die zunehmende Digitalisierung und Elektrifizierung immer weiter – aber die Halbleiterhersteller hielten sich wegen der drohenden Rezession und steigender Zinsen mit der Erweiterung ihrer Kapazitäten zurück, schrieben die Branchenexpertinnen ihrer Analyse.

### **Autohersteller konkurrieren mit Smartphone- und Konsolenindustrie**

Die Gewinnmargen der Halbleiterhersteller bei konventionellen Autochips seien bis zu 11 Prozentpunkte schlechter als bei Chips für Unterhaltungselektronik oder Industriekunden. Zudem sei die Autoindustrie aus Sicht der Halbleiterhersteller nur ein

kleiner Abnehmer für Halbleiterchips, mit 6 bis 10 Prozent der globalen Kapazität. Selbst im Falle einer schrumpfenden Nachfrage nach Chips für Mobiltelefone und Spielkonsolen bleibe die Chipproduktion der Flaschenhals für die Automobilindustrie. Die Nachfrage werde das Angebot auch 2024 noch überragen – und das werde zu steigenden Preisen der Halbleiter und letztlich der Fahrzeuge beitragen.

### **Der Bedarf der Autoindustrie an Chips wird bis 2026 deutlich wachsen**

Bei analogen Chips, die für den Elektroantrieb gebraucht werden, um 75 Prozent, bei Wafern für Mikrocontroller-Einheiten um 30 Prozent. Die Halbleiterhersteller planten in diesen Bereichen aber nur 56 Prozent beziehungsweise 12 Prozent mehr Kapazität.

### **Halbleiter in Autos sind auf technischen Stand von vor zehn Jahren**

Weil die Entwicklung eines neuen Automodells drei bis fünf Jahre dauere, seien Chips nicht mehr auf dem neuesten Stand, wenn das Auto auf den Markt komme. Aktuell

verwendete Chips einer Technologie von 28 Nanometer und mehr für die meisten Applikationen in Autos entsprechen dem Stand eines iPhone 4 aus den Jahren 2010 bis 2013, schrieben die Branchenexperten.

### **Autoindustrie ist für Halbleiterhersteller kein lukratives Kundensegment**

Für die Halbleiterhersteller sei es nicht lukrativ, Kapazitäten für die Autoindustrie durch Umstellung auf alte Technologien freizusetzen. Investitionen der Halbleiterindustrie fokussieren sich hauptsächlich auf profitablere, neue Technologien.

### **Zentrale Steuergeräte in Autos könnten zum Game Changer werden**

Eine langfristige Verbesserung für die Autobauer erwartet Alix durch die Zentralisierung der Fahrzeugsteuerung. Mit wenigen zentralen Steuergeräten und einer flexiblen Softwarearchitektur könnten neue Funktionen per Update aufgespielt werden, ohne neue Hardware. ■

.....  
[www.alixpartners.com](http://www.alixpartners.com)