

Integrierte Unternehmens-Berichterstattung als Abbild einer konsequent umgesetzten Nachhaltigkeits-Strategie

Case Study: Nachhaltigkeitsmanagement der Flughafen München GmbH

MONICA STRECK UND DANIEL DEMISCH*

1. Nachhaltigkeit als unternehmerische Verpflichtung

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ ist heutzutage in aller Munde und hat sich zunehmend zu einem Modewort entwickelt. Doch wird das Prinzip, das seinen Ursprung in der Forstwirtschaft hat, von vielen Unternehmen nur zu gerne als schickes Marketing- bzw. Kommunikationsinstrument missverstanden. Die fast inflationäre Verwendung des Begriffs „nachhaltig“ stößt in der Öffentlichkeit daher nicht immer auf die erwünschte Resonanz. Dabei steht Nachhaltigkeit im eigentlichen Sinne für nicht weniger als einen verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und für eine zukunftsfähige Welt. Alle Unternehmen sollten daher genau prüfen, welche Herausforderungen – aber auch welche Chancen – sich aus diesem Anspruch ergeben und wie sich dies auf ihren jeweiligen Unternehmenskontext übersetzen lässt.

Der Weg der Flughafen München GmbH (FMG) zur Nachhaltigkeit begann mit der grundlegenden Fragestellung: „Welche Herausforderungen stellen die globalen Megatrends an unser Unternehmen und wie können wir diesen Herausforderungen begegnen?“ Zunächst galt es zu klären, wie sich die FMG in diesen Fragen positionieren will, und vor allem gegenüber wem. Denn jedes Unternehmensumfeld wird durch eine Vielzahl von Einflusskräften charakterisiert, die sich in Form von Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern „personifizieren“ (vgl. Müller-Stewens 2011). Die Positionierungsarbeit ist also nicht auf den unmittelbaren Wettbewerb beschränkt, sondern schließt alle Personen oder Gruppierungen ein, die ein berechtigtes Interesse an den Aktivitäten unseres Unternehmens haben.¹

Diese Fragen wurden auf einem gemeinsamen Strategieworkshop von Geschäftsführung, oberem Führungskreis und Betriebsrat ausführlich erörtert. Im Ergebnis haben sich dabei drei wesentliche Themenkomplexe herauskristallisiert:

- (1) Welche Erwartungen hat die Gesellschaft an unser Unternehmen und wo liegen unsere unternehmensspezifischen Schwerpunkte?

* Dr. Monica Streck, Senior Consultant Competence Center Strategie und Nachhaltigkeit, Flughafen München GmbH, Nordallee 25, D-85356 München, Tel.: +49-(0)89-975-43450, Fax: +49-(0)89-975-43506, E-Mail: monica.streck@munich-airport.de.

Daniel Demisch, Senior Consultant Konzernentwicklung, Flughafen München GmbH, Nordallee 25, D-85356 München, Tel.: +49-(0)89-975-54490, Fax: +49-(0)89-975-54206, E-Mail: daniel.demisch@munich-airport.de.

¹ Freeman (1984: 25) definiert Stakeholder als “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives”.

- (2) Welche strategische Bedeutung hat Nachhaltigkeit für unser Unternehmen bzw. unser Geschäftsmodell? Welche Chancen und Risiken ergeben sich für uns?
- (3) Wie kann Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen verankert werden und wie kann es operationalisiert werden?

Natürlich musste man sich umgekehrt auch mit der Überlegung auseinandersetzen, welche Konsequenzen es denn hätte, sollte sich die FMG *gegen* ein Bekenntnis zur Nachhaltigkeit aussprechen. Welche Chancen z. B. im Bereich der Innovation würden unter Umständen verloren gehen? Mit welchen Risiken wäre die FMG auf diesem Weg konfrontiert, z. B. inwieweit wäre unsere gesellschaftliche Akzeptanz – die „license to operate“ – gefährdet? Die Beantwortung dieser Fragen bedurfte umfangreicher Vorbereitungen, um so eine solide Basis für die strategische Grundsatzentscheidung und deren Umsetzung schaffen zu können.

2. Begriffsfindung – Der interne Übersetzungsprozess

Nachhaltigkeit wurde in der FMG von Anfang an im Sinne von Entwicklungs- bzw. Zukunftsfähigkeit verstanden. Aus den Diskussionen kristallisierte sich vor allem der Begriff „nachhaltige Entwicklung“ heraus – also eine Entwicklung, die auf den Säulen der Nachhaltigkeit gründet. Das Adjektiv „nachhaltig“ beschreibt in diesem Zusammenhang das „Wie“ unserer Wachstumsstrategie. Nachhaltigkeit wurde somit als Grundvoraussetzung für den Wachstumspfad der FMG vorgegeben.

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökonomie, Ökologie und Soziales – finden auch im Nachhaltigkeitsbegriff der FMG Anwendung. Sie sind jedoch nicht unabhängig voneinander, sondern vielmehr interdependent und befinden sich des Öfteren in einem Zielkonflikt zueinander. Dennoch wird in der Nachhaltigkeitsberichterstattung diese „künstliche“ Trennung gerne gewählt, um die jeweiligen Aktivitäten fokussierter darstellen zu können. Diese Trennung nutzt die FMG sowohl in der Berichterstattung als auch in der Darstellung der Managementaktivitäten. In der Übersetzung auf den Unternehmenskontext der FMG wurden daher folgende strategische Perspektiven der Nachhaltigkeit definiert:

- Unternehmen und Management
- Ökologie und Umwelt
- Mitarbeiter und Arbeitswelt
- Gesellschaftliche Verantwortung und regionaler Dialog (i. e. S. Corporate Citizenship)

Diese Logik wird auch im Nachhaltigkeitsprogramm umgesetzt: Die Bausteine des Nachhaltigkeitsmanagements werden innerhalb dieser Themenfelder Jahr für Jahr fortgeschrieben. Das „Wie“ der nachhaltigen Entwicklung wird damit in diesem Programm ausführlich erläutert (Flughafen München 2010: 164ff.).

Dem „Aufspannen“ aller nachhaltigen Aktivitäten in den Perspektiven des Nachhaltigkeitsmanagements ging die Findung eines Gesamtverständnisses von Nachhaltigkeit voraus. Dieses wurde ebenfalls im Strategieworkshop sehr ausführlich – mitunter auch kontrovers – diskutiert und verabschiedet.

„Unser Unternehmen betreibt eine zentrale Infrastruktureinrichtung des Luftverkehrs und schafft als Teil eines internationalen Netzwerks eine Basis für weltweite Mobilität. Wir bringen Menschen über Grenzen hinweg zueinander und suchen gleichzeitig den offenen, fairen und partnerschaftlichen Dialog mit allen Anspruchs- und Interessengruppen. Im Rahmen unserer Verantwortung für das Gemeinwesen hat der Schutz von Umwelt, Klima und natürlichen Ressourcen für uns eine hohe Bedeutung. Daher streben wir durch unser unternehmerisches, zukunftsorientiertes Handeln eine erfolgreiche Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialen Zielsetzungen an. Wir qualifizieren engagierte Mitarbeiter, bieten langfristig attraktive Arbeitsplätze und sind Impulsgeber für Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung auch außerhalb des Flughafens. Das ist unser Anspruch – Werte schaffen für unsere Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer und die Region.“ (Flughafen München 2010: 1)

Dieser interne Diskurs erfasste alle Facetten der Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen und bündelte diese im Sinne eines Nachhaltigkeits-Anspruchs. Die Außenwahrnehmung unserer Entscheidungen und Handlungen wurde in einer intern durchgeführten Stakeholder-Analyse erfasst.² Dabei wurden nicht nur die Möglichkeiten einer Einflussnahme, Chancen- und Risikopotenzial bzw. die Erwartungen der jeweiligen Anspruchsgruppe gegenüber der FMG analysiert, sondern auch die Art des Dialogs und dessen Frequenz. Die Vielzahl der Anspruchsgruppen wurde für die Außerdarstellung auf acht zentrale Anspruchsgruppen verdichtet, deren Dialogform explizit dargestellt wird. Die Ansprüche variieren dabei je nach Anspruchsgruppe, daher ist sowohl die Dialogform als auch die Zusammenarbeit mit der jeweiligen Anspruchsgruppe unterschiedlich (Flughafen München 2010: 112). Ebenso wird die Themenvielfalt, die von den unterschiedlichen Anspruchsgruppen in der Berichterstattung gefordert wird, in einem Fragebogen erfasst und in einer sogenannten Wichtigkeitsmatrix dargestellt. Die Matrix stellt die Bedeutung der Themen aus Sicht des Unternehmens der Sicht der Anspruchsgruppen gegenüber und wird jedes Jahr neu bewertet (Flughafen München 2010: 25).

3. Zukünftige Chancen und Risiken – Ableitung eines strategischen Nachhaltigkeitsprogramms

Zur Erarbeitung eines strategischen Nachhaltigkeitsprogramms führte die FMG auf Grundlage des Leitfadens der Global Reporting Initiative (GRI) zuerst eine Ist-Analyse ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten durch.³ Die GRI als Grundlage der Analyse war wichtig, um eine Deckungsgleichheit von externer Kommunikation und internen Management-Zielen herzustellen. Auf Basis dieser Analyse kam man zu dem Schluss, dass Nachhaltigkeit in seinen unterschiedlichen Dimensionen bereits in weiten Teilen des Unternehmens gelebte Realität war, aber noch nicht unter dem Oberbegriff

² Die Idee einer kommunikativen Unternehmensethik findet sich auch in dem Ansatz von Peter Ulrich wieder (vgl. Brink 2005: 67).

³ Der Leitfaden der GRI hat sich international als Standard für Nachhaltigkeits-Berichterstattung etabliert. Seit 2006 ist nun die dritte Generation – die G3 – in Kraft. Bei der derzeitigen Entwicklung der nächsten Generation ist die FMG als sogenannter „Organisational Stakeholder“ aktiv eingebunden.

„Nachhaltigkeit“ wahrgenommen wurde. Es wurden weitere Handlungsfelder ergänzt und mit geeigneten Initiativen und Maßnahmen hinterlegt. Auf Grundlage dieser internen Analysen wurde letztlich das strategische Nachhaltigkeitsprogramm aufgebaut und vom Nachhaltigkeitsgremium beschlossen. Im Rahmen der jährlichen Unternehmensberichterstattung nimmt dieses eine zentrale Stelle ein und wird laufend validiert und aktualisiert (Flughafen München 2010: 164).

Ausgangspunkt bei der Erarbeitung des strategischen Nachhaltigkeitsprogramms waren wie eingangs beschrieben die Herausforderungen aus den globalen Megatrends und die Frage, wie die FMG diesen Herausforderungen begegnen kann.

- Aus *ökonomischer Perspektive* ist der globalisierten Weltwirtschaft und dem daraus erwachsenden Mobilitätsbedürfnis der Menschen mit einem verantwortungsvollen Ausbau der Flughafeninfrastruktur zu begegnen. Hierbei ist die Wahrung der sogenannten „Balance of Capacity“ – die Ausgewogenheit der Gesamtentwicklung aller Flughafen-Anlagen und Einrichtungen – eine fortwährende Herausforderung der Masterplanung. Die wirtschaftliche Ertragskraft der FMG ist es letztlich auch, die unser Engagement in ökologischen und sozialen Feldern überhaupt erst ermöglicht.
- Aus *ökologischer Perspektive* steht vor allem der Klimawandel im Mittelpunkt. Die FMG hat sich das strategische Ziel gesetzt, bis zum Jahr 2020 CO₂-neutral zu wachsen (bezogen auf das Basisjahr 2005). Zu diesem Zweck legt die FMG bereits während der Planung von großen Infrastruktureinrichtungen wie z. B. für das neue Satelliten-Terminal den Fokus auf Energieeffizienz. Parallel dazu hat die FMG eine Vielzahl von Maßnahmen und Projekten initiiert, um den Zuwachs von CO₂-Emissionen durch geeignete Maßnahmen zu kompensieren. „If you can not measure it, you can not improve it“ – dieser berühmte Ausspruch des Physikers Lord Kelvin gilt heute mehr denn je. Denn die Erreichung der CO₂-Ziele erfordert ein systematisches Erfassen und Bilanzieren aller Treibhausgas-Emissionen („Carbon Accounting“). Die FMG hat zu diesem Zweck eigens eine sogenannte „CO₂-Datenbank“ entwickelt, in der alle Maßnahmen und Initiativen zur CO₂-Reduktion erfasst und alle konzernweiten CO₂-Emissionen bilanziert und prognostiziert werden.
- Aus der *sozialen Perspektive* gilt es vor allem, den Folgen des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel zu begegnen, häufig auch „War for Talents“ genannt. Für diese Herausforderung wurden zahlreiche Programme aufgesetzt, die nicht nur eine ausgeglichene Work-Life-Balance fördern, sondern auch die persönliche und fachliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter vorantreiben. Die FMG hat mit der „Munich Airport Academy“ eine eigene Fortbildungsakademie gegründet, die für interne und externe Qualifikationsprogramme offen steht.
- Für die *Perspektive der partnerschaftlichen Entwicklung zusammen mit der Region als Bestandteil der sozialen Perspektive* ist von zentraler Bedeutung, dass wir als Flughafenbetreiber unsere Wertschöpfung nahezu ausschließlich auf dem Flughafen-Campus erbringen. Insofern liegt der Fokus darauf, den Flughafen als „Brücke“ zwischen der regionalen und der globalen Wertschöpfung zu begrei-

fen. Dabei ist die FMG ein aktiver Impulsgeber für die heimische Wirtschaft und ein guter Nachbar in der Region.

Alle Hauptthemenfelder aus dem strategischen Nachhaltigkeitsprogramm sind in der Wesentlichkeitsmatrix erfasst, die eine Gewichtung aus Sicht der internen und externen Anspruchsgruppen vornimmt (siehe 2.1).

4. Strategische Implikationen – Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Strategie

Nachhaltigkeit ist in erster Linie eine Grundhaltung, die wirtschaftliches Handeln bzw. die zugrunde liegenden Entscheidungen bewertet. Da Nachhaltigkeit aus verschiedenen, miteinander verflochtenen Dimensionen besteht, führt dies in der Umsetzung naturgemäß zu Zielkonflikten, die es aufzulösen gilt.

Tatsächlich gelebte Nachhaltigkeit kann daher nicht im Nachhinein über das *Business as usual* übergestülpt werden, sondern ist ein Grundgedanke und damit eine Begründungslogik. Insofern ist es konsequent, die Strategie der FMG als eine Nachhaltigkeitsstrategie per se zu verstehen.⁴

In der Umsetzung bedeutet das, dass in der Strategischen Landkarte, die alle strategischen Ziele der FMG zusammenführt, diese Nachhaltigkeitsthemenfelder voll integriert sind. Das strategische Ziel „CO₂-neutrales Wachstum“ ist hier ebenso zu benennen wie das Ziel „Bewusstsein für Nachhaltigkeit schaffen“ auf Mitarbeiterebene. Alle strategischen Ziele der FMG laufen in unserer Mission zusammen, die folgerichtig Nachhaltigkeit als zentrales Element beinhaltet: „2015 sind wir einer der attraktivsten, effizientesten und nachhaltigsten Hub-Flughäfen der Welt“.

Der Prozess zur Umsetzung von Nachhaltigkeit wurde durch die strategische Grundsatzentscheidung top-down initiiert und ist in der Mission und in den strategischen Zielen der FMG voll integriert. Bottom-up werden dazu die entsprechenden Initiativen und Maßnahmen definiert, die aus diesen strategischen Zielen abgeleitet sind. Die Initiativen und Maßnahmen sind fest in der Balanced-Scorecard-Logik verankert. Deren Umsetzung ist die Basis für die erfolgsabhängige Vergütung der Führungskräfte. Die durchgängige Steuerung, die vom strategischen Leitziel auf oberster Ebene bis hinunter zu den Jahreszielen der Führungskräfte reicht, trägt dazu bei, dass Nachhaltigkeit in der alltäglichen Arbeit bereichsübergreifend umgesetzt und gelebt wird. Die jeweilige Zielerreichung wird im Rahmen des Management-Reportings regelmäßig überprüft.

5. Fazit: Integrierte Berichterstattung als logische Konsequenz

Nachhaltigkeit ist ein Kernelement des Geschäftsmodells und der Strategie der Flughafen München GmbH. Nachhaltigkeit beschreibt nach unserem Verständnis die Art und Weise wie die FMG wirtschaftet und ihre weitere Entwicklung vorantreibt – auf

⁴ Vgl. zur Integration des Themenkomplexes Nachhaltigkeit in der Strategie auch: Hardtke/Prehm 2001: 97.

den Dimensionen der Nachhaltigkeit. Die Idee des „sustainable development“ wurde damit konsequent umgesetzt.

Die FMG hat in den Jahren 2008 und 2009 jeweils einen Nachhaltigkeitsbericht und parallel dazu einen Geschäftsbericht veröffentlicht. Dabei waren alle Zielgruppen einer Berichterstattung relevant – sowohl die externen als auch die internen. Denn gerade das interne Verständnis wird durch eine Darstellung der gesamten Aktivitäten nochmals geschärft. Da Nachhaltigkeit aber von Anfang an ein integraler Bestandteil der Geschäftsaktivitäten und Ziele war und auch immer als solcher gelebt wurde, trägt der integrierte Bericht 2010 der logischen Konsequenz Rechnung, beide Berichtsformen, Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht, miteinander zu verschmelzen. Die Integration beider Berichte ist damit mehr als die Zusammenlegung zweier Berichterstattungsinstrumente. Sie setzt vielmehr ein weitreichenderes Zeichen: Nachhaltigkeit wird von der Flughafen München GmbH aktiv gelebt als Grundlage und integraler Bestandteil unserer Strategie und unseres Geschäftsmodells.

Literaturverzeichnis

- Brink, A.* (2005): Ethisches Management – eine Einführung, in: Brink, A./ Tiberius, V. (Hrsg.): Ethisches Management. Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern: Haupt-Verlag.
- Flughafen München* (2010): Nachhaltigkeits- und Geschäftsbericht, München.
- Freeman, R. E.* (1984): Strategic management. A stakeholder approach, Boston: HarperCollins.
- Hardtke, A./ Prehn, M.* (Hrsg.) (2001): Perspektiven der Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Erfolgsstrategie, Wiesbaden: Gabler.
- Müller-Stewens, G./ Lechner, C.* (2011): Strategisches Management, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.