

Oppermann, Christopher; Adam, Patricia A.

**Research Report**

## Der schwierige Nachweis von Nachhaltigkeit: Wie Nachhaltigkeit und deren Wirkung systematisch gemessen werden kann

Management, No. 10

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Hannover - University of Applied Sciences and Arts, Faculty IV, Department of Business Administration

*Suggested Citation:* Oppermann, Christopher; Adam, Patricia A. (2023) : Der schwierige Nachweis von Nachhaltigkeit: Wie Nachhaltigkeit und deren Wirkung systematisch gemessen werden kann, Management, No. 10, Hochschule Hannover, Fakultät IV - Wirtschaft und Informatik, Abteilung Betriebswirtschaft, Hannover, <https://doi.org/10.25968/opus-2904>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/273376>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Der schwierige Nachweis von Nachhaltigkeit**

**Wie Nachhaltigkeit und deren Wirkung  
systematisch gemessen werden kann**

Christopher Opper mann & Patricia A. Adam

### *Zusammenfassung/Abstract*

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 wissenschaftliche Studie auf Basis der sog. „Ergebnispyramide“ kommt jedoch zu dem Schluss, dass selbst diese ihre Wirkung bisher kaum ganzheitlich messen.

Oppermann, Christopher & Adam, Patricia A.

Der schwierige Nachweis von Nachhaltigkeit – Wie Nachhaltigkeit und deren Wirkung systematisch gemessen werden kann – Hannover: Hochschule Hannover, 2023 (Management; Nr. 10). Artikel, Preprint Version.  
[Original erschienen in QZ 12/2022, S. 32-35]

ISSN: **2626-4889**

DOI: **10.25968/opus-2904**

URN: **urn:nbn:de:bsz:960-opus4-29048**

Weitere Schriften der *Management* Reihe / further publications of the series:

<https://serwiss.bib.hs-hannover.de/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/11>

Die Schriftenreihe *Management* enthält Schriften zur strategischen und operativen Entwicklung von Managementsystemen, ihren Geschäftsprozessen und personellen Ressourcen. Im Fokus stehen agile Managementmethoden und eine internationale Ausrichtung.

Publications of the “*Management*” series deal with the strategic and operational development of management systems, their business processes and human resources. The focus is on agile management tools and an international orientation.

### *Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

### *Impressum*

Herausgegeben von Prof. Dr. Patricia A. Adam, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere International Management  
c/o Hochschule Hannover, Fakultät IV – Abteilung Betriebswirtschaft,  
Ricklinger Stadtweg 120, 30459 Hannover



Dieses Dokument ist lizenziert unter der Lizenz  
Creative Commons Namensnennung 4.0 (CC BY 4.0):  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## **Der schwierige Nachweis von Nachhaltigkeit - Wie Nachhaltigkeit und deren Wirkung systematisch gemessen werden kann**

Oppermann, Christopher & Adam, Patricia A.

---

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 wissenschaftliche Studie auf Basis der sog. „Ergebnispyramide“ kommt jedoch zu dem Schluss, dass selbst diese ihre Wirkung bisher kaum ganzheitlich messen.

---

Während 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. Sinnbildlich für diesen Sinneswandel ist der Satz „Wir sind jetzt klimaneutral“. Das verklärt den Blick darauf, 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 Menschen 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 Managementsichtweise**

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

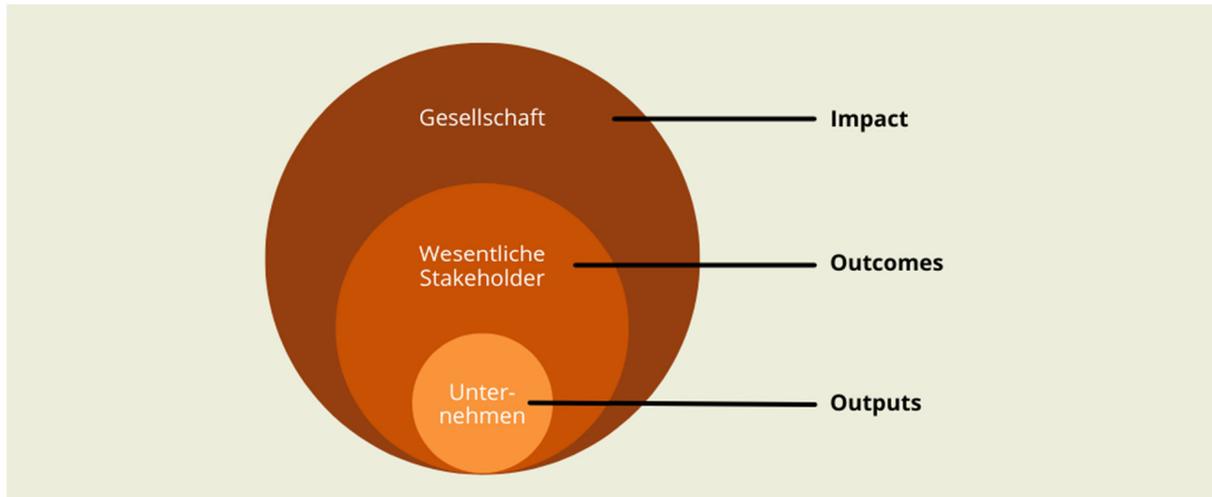


Abbildung 1: Wirkungsebenen

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 (Abbildung 2).

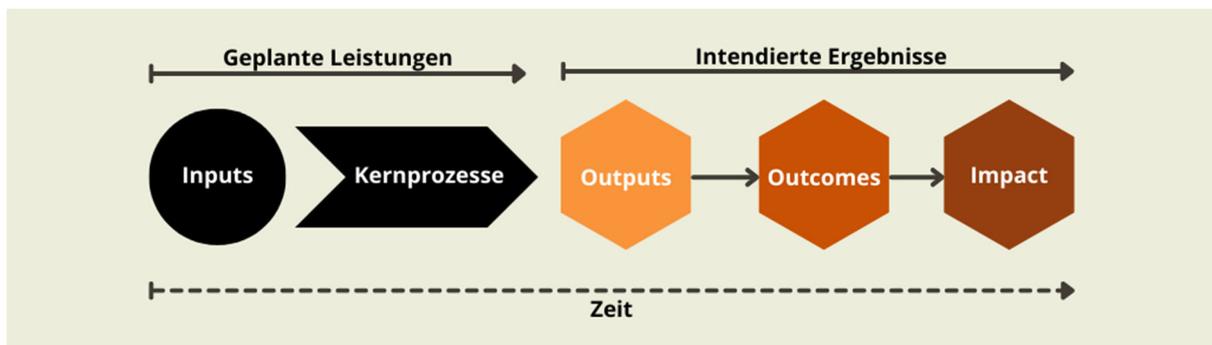


Abbildung 2: Einfaches Wirkungsmodell

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 Unternehmen systematisch zur Erreichung der 17 Ziele nachhaltiger Entwicklung der Vereinten Nationen beitragen? In den Worten von Kaplan und Norton: „Du erreichst, was du misst“.

## Ein systematisches Framework – die Ergebnispyramide

Auf Basis der Modelle der Kellogg Foundation und der phineo gAG wurde die sog. **Ergebnispyramide** entwickelt, welche die Messung unternehmerischer Ziele in die drei beschriebenen Ebenen gliedert und systematisch die Art der Messung ableitet (Abbildung 3).

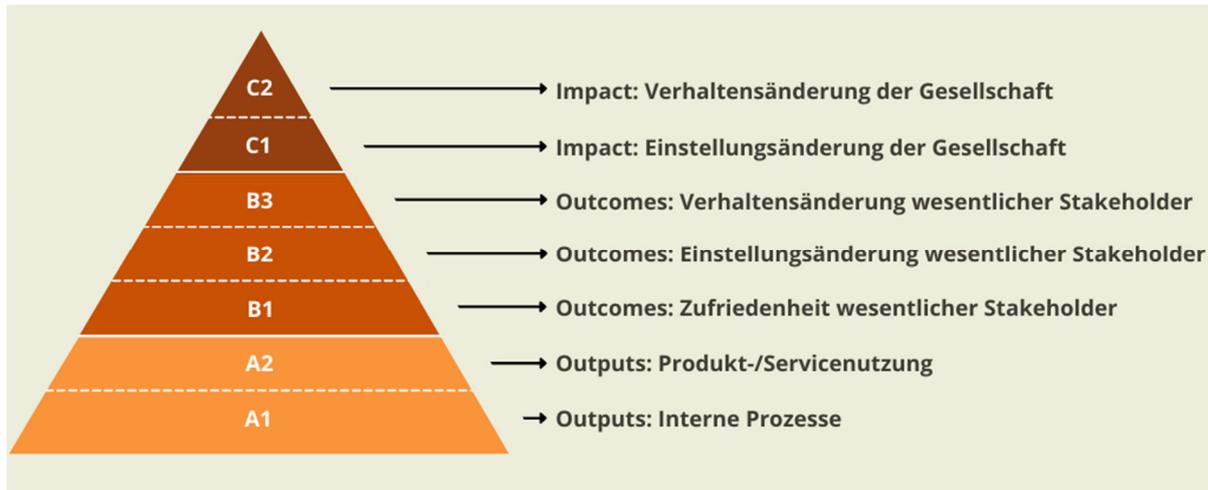


Abbildung 3: Die Ergebnispyramide

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. Die GemüseAckerdemie ermöglicht es Kindern im Vorschulalter (AckerKita) und Kindern im Grundschulalter (AckerSchule) 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 – zum einen Ergebnisse in Bezug auf **interne Prozesse (A1)** und zum anderen Ergebnisse in Bezug auf die **Nutzung von Produkten und/oder 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:innen nahmen an der GemüseAckerdemie teil. Dies ist die Messung der Nutzung ihres Service.

Was für eine Wirkung hatte die Teilnahme der Grundschüler:innen 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:innen (hier auch als Wirkungsempfänger:innen bezeichnet) z.B. mit einem

Service zufrieden sind, resultiert daraus eine neue Einstellung, welche sich dann in (langfristig) verändertem Verhalten manifestiert. Acker sammelte Daten durch jährliche Zufriedenheitsumfragen, welche quantitative Bewertungen und qualitative Aussagen enthielten. Diese ergaben als Outputmessung, dass 90% der Lehrer:innen die Unterstützung bei Pflanzungen als mindestens „gut“ bewerten. 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:innen 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 Lebensmittelwertschätzung. 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 nicht beachtet wird**

Die Betrachtung der vier Sozialunternehmen führte zu mehreren zentralen 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 z. T. 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 Stakeholdern 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 Erkenntnisse der 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 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 haben, 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**

Es ist festzustellen, dass Sozialunternehmen nur bedingt als Vorbild in der Wirkungsmessung dienen können. Insbesondere Outcome- und Impact-Messungen stellen Sozialunternehmen vor große Herausforderungen. Dabei könnten Impact-Messungen im Sinne von #gemeinsamwirken 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 ist es nicht verwunderlich, 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.

### **(Weiterführende) Quellen**

- Die vollständige Analyse ist in der diesem Beitrag zugrundeliegenden Bachelorarbeit zu finden: Oppermann, C., Measuring the Impact of Social Enterprises, Hannover 2022, <https://doi.org/10.25968/opus-2381>
- [Stufen der Wirkungslogik | PHINEO \(wirkung-lernen.de\)](http://www.wirkung-lernen.de)
- [Wirkung - Acker](http://www.wirkung-lernen.de)
- [Social Entrepreneurship - SEND \(send-ev.de\)](http://www.send-ev.de)

### **Über die Autor:innen**

Christopher Oppermann hat den Bachelor of Science in International Business Studies der Hochschule Hannover abgeschlossen. Im Rahmen des Studiums arbeitete er in den Sozialunternehmen [vostel.de](http://vostel.de) und [Sirplus](http://sirplus.de). Aktuell ist er bei der Bertelsmann Stiftung im Programm „Nachhaltige Soziale Marktwirtschaft“ tätig und beschäftigt sich 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@hs-hannover.de](mailto:patricia.adam@hs-hannover.de); Website: [www.patricia-adam.com](http://www.patricia-adam.com)

[c.oppermann98@gmail.com](mailto:c.oppermann98@gmail.com)