

IPRI-Praxis Nr. 7

**Ökologieorientierte
Unternehmenssteuer-
ung mittelständischer
Unternehmen
(Band 2): Ökologie-
orientierte Anreize zur
Umsetzung der
Umweltstrategie -
dargestellt anhand
von Logistikdienst-
leistern**

**Dipl.-Wirtsch.-Inf. Sebastian Berlin,
Matthias Buscher, M. Sc.**

**Ökologieorientierte Unternehmenssteuerung mittelständischer Unternehmen
(Band 2): Ökologieorientierte Anreize zur Umsetzung der Umweltstrategie -
dargestellt anhand von Logistikdienstleistern**

IPRI-Praxis Nr. 7

Dipl.-Wirtsch.-Inf. Sebastian Berlin
Matthias Buscher, M. Sc.

Stuttgart, im Mai 2014
ISSN 2196-3339

IPRI gGmbH - International Performance Research Institute gemeinnützige GmbH
Königstraße 5
70173 Stuttgart
Phone: +49/ 711/ 620 32 68 - 0
Fax: +49/ 711/ 620 32 68 - 1045
info@ipri-institute.com

© Sebastian Berlin, Matthias Buscher, Stuttgart

Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des Projekts "ÖkoLogi". Das IGF-Vorhaben 17363 N/1 ("ÖkoLogi") der Forschungsvereinigung Gesellschaft für Verkehrsbetriebswirtschaft und Logistik e.V. – GVB, Wiesenweg 2, 93352 Rohr, wurde über die AiF im Rahmen des Programms zur Förderung der industriellen Gemeinschaftsforschung und -entwicklung (IGF) vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



ALLIANZ
INDUSTRIE
FORSCHUNG



Gesellschaft für
Verkehrsbetriebswirtschaft
und Logistik e.V.

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
1. Einleitung.....	7
2. Anforderungen an Anreizsysteme für mittelständische Logistikdienstleister 9	
2.1 Anreize und Anreizsysteme	9
2.2 Einordnung von Anreizsystemen in die organisationale Steuerung	9
2.3 Elemente von Anreizsystemen	11
2.4 Anforderungen an die Ausgestaltung von Anreizsystemen.....	14
2.5 Weitere Aspekte der Ausgestaltung von Anreizsystemen.....	18
2.6 Spezifische Hinweise zur Ausgestaltung von Anreizsystemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen	19
2.7 Fazit.....	20
3. Förderung des ökologieorientierten Verhaltens der Mitarbeiter von Logistikdienstleistern	20
4. Ausgestaltung des ökologieorientierten Anreizsystems für kleine und mittelständische Logistikdienstleister	27
4.1 Bemessungsgrundlage	28
4.1.1 Ökologieorientierte Unternehmensziele	28
4.1.2 Individuelle Zielvereinbarungen.....	30
4.1.3 Kollektive Zielvereinbarungen	34
4.1.4 Ökologieorientierte Projektziele.....	37
4.1.5 Zusammenfassung.....	40
4.2 Belohnungsart.....	41
4.2.1 Motivation für ökologieorientiertes Verhalten	41
4.2.2 Materielle Belohnungsoptionen	41
4.2.3 Immaterielle Belohnungsoptionen	45
4.2.4 Einsatz von Belohnungsoptionen	46
4.2.5 Bewertung der Belohnungsoptionen	48
4.2.6 Zusammenfassung.....	51
4.3 Belohnungsfunktion	52
4.3.1 Verlaufsform.....	52

4.3.2	Temporaler Zusammenhang	54
4.3.3	Bestimmtheitsgrad.....	58
4.3.4	Zusammenfassung.....	62
4.4	Empfehlungen.....	62
5.	Implementierung des Anreizsystems	65
5.1	Umsetzungsbarrieren und Implementierungsanforderungen.....	65
5.2	Vorgehen zur Implementierung.....	67
5.3	Empfehlungen für die Unternehmenspraxis.....	69
5.4	Finanzierung des Anreizsystems	70
5.5	Unternehmensbeispiel	71
6.	Fazit	72
7.	Anhang A: Materielle und immaterielle Belohnungsoptionen für ein ökologieorientiertes Anreizsystem bei mittelständischer Logistikdienstleistern	73
	Anhang B: Leitfaden für die Durchführung eines Zielvereinbarungsgespächs	82

1. Einleitung

Umweltaspekte werden für mittelständische Unternehmen immer wichtiger. Am Beispiel von Logistikdienstleistern, welche mehrheitlich mittelständische Unternehmen sind, wird dies besonders deutlich. Aktuell werden Umweltaspekte von 30 Prozent der befragten Logistikunternehmen als wichtig oder sehr wichtig angesehen. In Zukunft soll dieser Wert auf fast **80 Prozent** steigen! Die Umweltverträglichkeit der Logistikleistung wird darüber hinaus von einer untergeordneten zu einem **gleichberechtigten Kriterium** bei der Umsetzung von Logistikprozessen (vgl. Balderjahn 2004).

Logistikdienstleister haben ihre Verantwortung erkannt und starten nun viel eher ökologische Initiativen aus **eigener Verantwortung** heraus (+47% zwischen 2004 und 2010). Darüber hinaus hat sich die Erkenntnis, dass ein ökologieorientiertes Unternehmen große wirtschaftliche Potenziale besitzt und sich „grün“ rechnet, inzwischen in der Praxis durchgesetzt (+23%, vgl. Lohre & Herschlein 2010).

Durch rechtzeitiges und proaktives Handeln gegen mögliche Konsequenzen (z.B. Betriebsbeschränkungen) können Kosten- und Nutzenpotenziale erschlossen werden, die sich etwa in der **Erstellung neuer oder verbesserter Dienstleistungen** oder der **Erschließung neuer Geschäftsfelder** zeigen. Eine verbesserte Planung und Steuerung von Prozessketten, der Einsatz umweltverträglicherer Kraftstoffe und umweltschonendere Verpackungssysteme sind Beispiele für die Anstrengungen in der Praxis, eine ökologieorientierte Logistik zu verwirklichen und auf Kundenanforderungen zu reagieren. Oft werden entsprechende Maßnahmen jedoch **unsystematisch eingesetzt**; die **langfristige strategische Ausrichtung der Aktivitäten fehlt**. Eine **ökologieorientierte** Unternehmensführung, die sich an Umweltzielen orientiert und nach diesen Zielen Maßnahmen plant, ist so für viele Unternehmen derzeit nicht umsetzbar.

Was unter **ökologieorientierter Unternehmensführung** zu verstehen ist, findet sich in der folgenden Definition: „Ökologieorientierung kann definiert werden als die Ausrichtung unternehmerischer Entscheidungen auf die ökologische Knappheit, wobei diese [...] aufgrund rechtlicher Normen, marktwirtschaftlicher Überlegungen oder moralisch-ethischer Überzeugung vorgenommen worden sein kann. Diese zeichnet sich aus durch die Priorität ökologiebezogener Zielsetzungen und durch ein auf langfristiges Überleben ausgerichtetes Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem. Das Ziel der Ökologieorientierung lässt sich durch die Vermeidung, Verminderung oder Beseitigung von Belastungen der ökologischen Umwelt auf allen Stufen der Wertschöpfung operationalisieren, um so langfristige Schäden nicht entstehen zu lassen“ (vgl. Günther 1994, S. 76).

Zwischen der Entwicklung einer ökologieorientierten Strategie und deren Umsetzung besteht in der unternehmerischen Praxis eine **Barriere**. Um diese zu überwinden, ist ein Vorgehen notwendig, das von den Anforderungen der Anspruchsgruppen (z.B.

Kunden, Mitarbeiter) ausgeht, daraus umweltstrategische Ziele ableitet und Maßnahmen in den Bereichen Führung, Strategie, Programme und Organisation umsetzt (vgl. Epstein 2008).

Entscheidend für die Maßnahmenumsetzung ist dabei einerseits die Messung der Maßnahmenergebnisse anhand geeigneter **logistikspezifischer Kennzahlen** als auch deren interne und externe Kommunikation im Rahmen eines Berichtswesens (vgl. Abbildung 1.1). Andererseits ist das ökologieorientierte Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte von großer Bedeutung. Dies entsprechend der strategischen Umweltziele zu beeinflussen, ist Gegenstand ökologieorientierter Anreizsysteme.



Abbildung 1.1: Kernelemente der ökologieorientierten Unternehmenssteuerung (eigene Darstellung).

Anhand zweier Beispiele soll verdeutlicht werden, dass Berichtswesen und Anreizsysteme notwendig sind, um Ökologieorientierung in Unternehmen zu realisieren: Wird eine Führungskraft ausschließlich anhand der finanziellen Zielerreichung beurteilt und bezahlt, ist davon auszugehen, dass sie - unter rationalen Gesichtspunkten - sich immer für die effizienteste Alternative entscheidet. **Ökologische Nachteile** bzw. Kosten, die nicht eingepreist sind, werden nicht berücksichtigt. Dies führt dazu, dass unter ökologischen und u.U. ganzheitlichen Gesichtspunkten nachteilige Entscheidungen getroffen werden. Ökologieorientiertes Handeln, das die Betrachtung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen und Kostensenkungspotenzialen beinhaltet, wird in bisherigen Systemen zumeist nicht gefördert.

Gegenstand des vorliegenden zweiten Bands des Leitfadens für mittelständische Unternehmen ist daher ein Vorgehen zur Umsetzung eines ökologieorientierten Anreizsystems. Dieses orientiert sich an den Anforderungen mittelständischer Unternehmen. Illustriert wird das Vorgehen anhand von Unternehmensbeispielen, die im Rahmen des Forschungsprojekts „ÖkoLogi“ als Praxispartner an der Entwicklung des Vorgehens beteiligt waren.