ÖKONOMISCHE VORTEILE NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS

WARUM SICH NACHHALTIGKEIT FÜR UNTERNEHMEN LOHNT

„Sich für Nachhaltigkeit zu engagieren ist teuer und bringt dem Unternehmen nichts“. Dieses Vorurteil ist gerade im Mittelstand leider weit verbreitet. Doch die Erfahrung zeigt: Im Gegenteil sind Unternehmen, die sich für ökologische und soziale Nachhaltigkeit engagieren, am Markt meist erfolgreicher. Unsere Analyse zeigt auf, warum sich nachhaltiges Wirtschaften für Unternehmen lohnt.

Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen sind anders, und oftmals haben sie mehr Erfolg am Markt als konventionell wirtschaftende Mitbewerber. Denn sie erkennen die Kundenbedürfnisse besser, sind innovativer und besser im Vertrieb. Sie haben motivierte und engagierte Mitarbeiter und verstehen es, die ökologischen Nachhaltigkeitsziele und Klimaschutz mit Kosteneinsparungen sowie der Wahrnehmung neuer Produkt- und Marktpotenziale zu verbinden. Mit Fakten lässt sich die oben angeführte Fehleinschätzung bestens widerlegen.

NACHHALTIGKEIT SICHERT ÜBERLEBEN

Nur nachhaltiges Wirtschaften kann die Zukunftsfähigkeit und die „Enkeltauglichkeit“ unseres Planeten Erde sichern. Unsere Lebensweise und die sie unterstützende Wirtschaft überbeanspruchen die natürlichen Ressourcen der Erde bereits seit den 70er-Jahren. Für das Jahr 2010 wurden bereits 1,5 Planeten Ressourcennutzung ausgewiesen – das bedeutet eine Belastung von 150 Prozent. Mit der erwarteten Wohlstandszunahme in den Schwellenländern wird sich die Anzahl der Konsumenten, die übermäßig zum CO_2-Ausstoß beitragen, von 1,8 Milliarden auf 4,8 Milliarden Menschen erhöhen und damit bis zum Jahre 2050 den jährlichen CO_2-Ausstoß auf 80 Milliarden Tonnen verdoppeln. Die Ressourcenbeanspruchung unseres Planeten wird sich dadurch auf 3,0 Welten pro Jahr (300 Prozent Belastung) erhöhen. Es gilt also, dieses gewaltige jährliche Defizit von 200 Prozent über rasch wirkende Maßnahmen und einen weltweiten Solidarpakt schnell zu reduzieren. Viele Mitbürger und Unternehmer können sich nicht vorstellen, welche Auswirkungen eine weitere Klimaerwärmung (um 2 bis zu 6 °C in diesem Jahrhundert gegenüber 0,6 °C im 20. Jahrhundert) auf unseren Planeten, die Natur und die Kreislaufprozesse und damit auch auf unsere zukünftige Lebensweise haben wird: Extreme Wetterereignisse und Stürme, Wassermangel und Zunahme der Dürregebiete, geringere Ernteerträge, sich verändernde Ökosysteme, Abschmelzen der Polkappen, Anstieg der Meeresspiegel usw.

UNTERNEHMEN SIND GEFORDERT

Die etablierten Industrieländer als Hauptverursacher des CO_2-Ausstoßes sind ge-

fordert, mit gutem Beispiel voranzugehen und über neue Technologien (Stichworte Green & Blue Economy, erneuerbare Energien, Energie-Effizienz, Ausstieg aus fossilen Brennstoffen, Sharing und Circular Economy...), ökonomisch sinnvolle Investitionen sowie ein Umdenken ihre CO_2-Emissionen deutlich schneller und drastischer zu senken, als auf Klimakonferenzen bislang zugestanden wird. Nicht nur die Politik, sondern auch die Unternehmen selbst sollten im eigenen wirtschaftlichen Interesse bestrebt sein, sich mit den ökologischen Nachhaltigkeits-Herausforderungen intensiv auseinanderzusetzen. In der Diskussion über Nachhaltigkeit wird oft unterschätzt, dass Unternehmen sich im Rahmen der gegebenen Bedingungen selbst optimieren mit dem Ziel, möglichst effizient und wirtschaftlich zu sein. Viele unserer natürlichen Ressourcen wie Luft, Wasser, Wälder, fossile Brennstoffe usw. haben aber einen deutlich zu niedrigen Preis. Dadurch erfolgt eine Externalisierung von Kosten zulasten der Umwelt und damit auch unserer Gesellschaft.

POLITIK HINKT HINTERHER

Die Politik und der Staat hinken mit der Schaffung der richtigen Rahmenbedingungen hinterher – auch weil die Konsumenten diese Probleme bislang noch nicht wirklich thematisieren und in ihre Kaufentscheidungen einfließen lassen. Gerne wird auch mit dem weltweiten Wettbewerb und der notwendigen Konkurrenzfähigkeit gedroht, was viele Einzelstaaten davor zurückschrecken lässt, als sinnvoll erkannte Maßnahmen zur Internalisierung von Umwelt-Kosten konsequent umzusetzen. Dabei könnten Europa, Nordamerika und China als die größten Wirtschaftsregionen der Welt und aktuelle Hauptverursacher der Klimaerwärmung gemeinsam die zielführenden Rahmenbedingungen etablieren. Beispielsweise ist eine drastische Erhöhung der Steuern auf fossile Brennstoffe für die Wirtschaft und ihre Unternehmen durchaus vertretbar, solange sich die Betroffenen frühzeitig darauf einstellen können. Damit käme man dem Ziel näher, die fossilen Brennstoffe mittelfristig nahezu vollständig zu ersetzen.

NACHHALTIGKEIT KANN KOSTEN SPAREN

Welches sind nun Anreize für Unternehmen, um Verantwortung für die ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Wertschöpfungsnetzwerke zu übernehmen? Sicher sind die Rahmenbedingungen durch die Politik weltweit zu verbessern – was schrittweise auch erfolgen wird – aber bereits jetzt gibt es gute Gründe, warum ökologische und soziale Nachhaltigkeit gerade unter ökonomischen Aspekten in Unternehmen verankert werden sollten. Ökonomisch dürfen Unternehmen nicht unterschätzen, dass fossile Brennstoffe (für Strom- und Wärmeerzeugung oder Mobilität) die Hauptverursacher des weltweiten CO_2-Ausstoßes sind und deshalb nach den politischen Vorstellungen in den nächsten Jahrzehnten um mehr als 80 Prozent reduziert werden sollen. Erneuerbare Energien wie etwa Sonne, Wind, Geothermie, aber auch Hybrid-Lösungen und Techniken zur Energie-Effizienz sind marktreif geworden. Sie sind preislich inzwischen konkurrenzfähig und werden künftig sogar kostengünstiger sein. Übergangsweise helfen staatliche Subventionen und Anreize, die neuen Technologien schneller rentabel zu machen. Unternehmen können bereits heute durch Investitionen und Nachrüstungen in die neuen GreenTech-Innovationen sowie auch durch Sharing- und Circular Economy Konzepte erhebliche Kosteneinsparungen realisieren. Das „Internet der Dinge“ und regionale Produktionsmöglichkeiten über 3D-Drucker werden zudem einen weiteren Innovations- und Investitionsschub bewirken. In der Diskussion über Atomkraft haben wir eine Ächtung dieser Technik erlebt; es deutet sich an, dass fossile Brennstoffe zukünftig in der öffentlichen Meinung wegen ihrer CO_2-Belastung ebenfalls ein „No-Go“ werden.

KUNDEN FORDERN VERANTWORTUNG

Nachhaltigkeit wird für immer mehr Kunden relevant. Konsumenten erwarten zunehmend ein positives Nachhaltigkeits-Image von Produkten, Dienstleistungen und ihren Erzeugern. Unternehmen, die dieses proaktiv berücksichtigen, in ihrer Unternehmensstrategie verankern und dem Markt überzeugend kommunizieren können, werden nach Experteneinschätzung ökonomisch erfolgreicher sein als sich reaktiv verhaltende Mitbewerber. Beispiele aus der Old Economy belegen, wie wichtig es für Unternehmen ist, jeweils auf dem neuesten Stand zu sein, Trends sowie Marktveränderungen frühzeitig zu erkennen, um dann über innovative Produkte und Dienstleistungen partizipieren zu können. Schweizer Konsumenten sowie Unternehmen aus der Konsumgüterbranche haben exemplarisch in einer repräsentativen Umfrage bestätigt (Quelle: GS1 Report 2014), dass sie mit den Themen Nachhaltigkeit, Umweltschutz und Schonung natürlicher Ressourcen die generationsübergreifende Verantwortung, verantwortungsvolles und transparentes Verhalten sowie fairen Handel und Menschenrechte verbinden. Das Angebot, das diesen Anforderungen genügen soll, muss für Konsumenten einfach erreichbar und erschwinglich sein. Produkte sollen dabei aus der Region, aus fairem Handel und aus biologischem Anbau kommen.

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT UNVERZICHTBAR

Unternehmen, auch aus der Werbeartikelindustrie, können und wollen sich ein negatives ökologisches Image nicht leisten – das betrifft auch mögliche Negativschlagzeilen über ihre Zulieferer. Sie beugen deshalb in zunehmendem Maße dem Risiko von Rufschädigungen durch ökologische und soziale Nachhaltigkeits-Maßnahmen vor. Dazu werden Zulieferer der Industrie im Rahmen des Supply Chain Management vermehrt aufgefordert, ihren ökologischen Fußabdruck zu messen und offenzulegen, wie sie diesen schrittweise verbessern wollen. Für diese Zulieferer gilt es, unter ökonomischen Überlegungen frühzeitig zu reagieren und Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

AUF VERÄNDERUNGEN FRÜHZEITIG EINSTELLEN

Die meisten Länder Europas haben inzwischen neue Energiestrategien entwickelt, die nunmehr der Umsetzung bedürfen. Schwerpunkte sind erneuerbare Energien

und der schrittweise Ausstieg aus der Nutzung fossiler Energieträger. Die rechtlichen Rahmenbedingungen zur Reduktion des CO_2-Ausstoßes werden in den nächsten Jahren deutlich verschärft werden. Ein Beispiel hierfür ist die Automobilindustrie mit der CO_2-Vorgabe von 95g/km (ECO-Mobilität). Ganze Branchen und ihre Unternehmen versuchen, sich auf solche Veränderungen frühzeitig einzustellen. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen in Europa in ein paar Jahren für all ihre Produkte den CO_2-Ausstoß ausweisen müssen. Unternehmen legen in ihrer jeweiligen Nachhaltigkeitsstrategie fest, welche ökologischen Ziele sie über welche Projekte und Maßnahmen in welchen Zeiträumen realisieren können. Dabei betrachten sie nicht nur den ökologischen Fußabdruck ihrer eigenen Produktion, sondern auch ihrer Zulieferer sowie der Kunden und damit insgesamt die Ökobilanzen ihrer Produkte und Dienstleistungen über den gesamten Lebenszyklus. Dabei können Unternehmen den Teil ihres ökologischen Fußabdrucks, den sie aus eigener Kraft nicht selbst weiter reduzieren können, auch über CO_2-Kompensation ausgleichen.

SOZIALVERANTWORTLICHE ARBEITGEBER SIND BEGEHRT

Hinsichtlich sozialer Nachhaltigkeits-Themen betrachten sich Unternehmen als sozialverantwortliche Arbeitgeber. Sie werden hier nicht nur von den Mitarbeitern und deren Interessenorganisationen hinterfragt, sondern auch von den anderen Stakeholdern (Kunden, Partner, Lieferanten, NGOs, …). Es geht um Arbeitsplätze, Arbeitsbedingungen, Wertschätzung, Mitarbeiterentwicklung, Unternehmenskultur, Mitbestimmung, Mitarbeiterbindung u.v.m. Unternehmen mit einer umfassenden und weitsichtigen Nachhaltigkeitsstrategie – ein gutes Image bei Ökologie-Themen inbegriffen – sind als Arbeitgeber deutlich attraktiver als sich lediglich reaktiv verhaltende Mitbewerber. Bei dem erwarteten „War of Talents“ und dem künftigen Facharbeitermangel in Europa ist die Attraktivität als Arbeitgeber ein wichtiger Wettbe-

ÖKONOMISCHE VORTEILE FÜR UNTERNEHMEN, DIE MASSNAHMEN ZUR ÖKOLOGISCHEN UND SOZIALEN NACHHALTIGKEIT UMSETZEN

Wirkung innerhalb des Unternehmens

- Kosteneinsparungen bei Strom, Wärme und Mobilität: Erneuerbare Energien, Eigenproduktion mit Kooperationen, Energie-Effizienz, Sharing-Konzepte, Circular Economy usw.
- Gute Arbeitsatmosphäre, vertrauenswürdige Mitarbeiter- und Organisationsentwicklungs-Systeme
- Mobilisierung der Mitarbeiter-Potenziale: höhere Produktivität und Innovationsdynamik
- Stressreduzierung: höhere Produktivität
- Hohe Mitarbeiterzufriedenheit: höhere Mitarbeiterbindung und geringerer Krankenstand

Außenwirkung

- Ausweis für Kunden: Ökologischer Fußabdruck Organisation und Produkte (über die Zeit)
- Positives Image: Nachhaltigkeit, Zuverlässigkeit, Mitarbeiterfreundlichkeit, Fair Trade
- Erschließen neuer Kundengruppen und neuer Märkte
- Höhere Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Mitbewerbern: inter- oder pro-aktives anstatt reaktives Agieren
- Partnerschaft mit Lieferanten (auch lokale Verankerung)
- Stabile Kundenbeziehungen, Vertrauen
- „Rating“ für nachhaltige Anlagen
- Hohe Attraktivität für Bewerber

werbsfaktor. Ein unschätzbares Kapital sind Mitarbeiter, die sich mit der Organisation und ihrer Vision/Mission sowie einem gelebten Leitbild identifizieren. Solche Mitarbeiter übernehmen selbst mehr Verantwortung und steigern signifikant die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Das strahlt auch auf die Kunden, die Partner und Lieferanten aus.

MOTIVIERTE MITARBEITER LEISTEN MEHR

Unternehmen sehen sich zunehmend mit der steigenden Komplexität interner und externer Prozesse konfrontiert. Mit Kontrolle und Macht sind Mitarbeiter nicht zu motivieren, diese Herausforderungen zu lösen. Notwendig sind Organisationen und Mitarbeiter, die anpassungsfähig, flexibel, lernend und intelligent sind. Organisationen, die in ihrer Nachhaltigkeitsstrategie die sozialen Aspekte proaktiv und umfassend adressieren, entwickeln ihre Unternehmenskultur zur „lernenden Organisation“ weiter und erreichen darüber, „lebendige Systeme“ zu bleiben bzw. zu werden. Unternehmen mit hoch entwickelten Unternehmenskulturen und einem starken Team-Spirit sind deutlich leistungsfähiger als solche, die durch übertriebene Kontrollmechanismen ihre Mitarbeiter entmündigen. Mitarbeiter in weit entwickelten Unternehmen fühlen sich trotz hoher Arbeitsanforderungen nicht unter Stress gesetzt, da sie mit hoher Motivation an ihre Aufgaben herangehen.

CORPORATE RESPONSIBILITY ALS TOP-THEMA VON CEOS

Mitarbeiter, Anwohner und die Gemeinden haben heute bereits großes Interesse daran, wie stark sich das Unternehmen für regionale Kooperationen, das Gemeinwohl und das öffentliche Interesse einsetzt. Studien belegen, dass Nachhaltigkeit bzw. Corporate Responsibility für die CEOs von Großunternehmen weltweit inzwischen eine Top-Priorität erreicht hat (für 49 Prozent der Befragten). Für 13 Prozent der CEOs hat es die höchste und bei weiteren 36 Prozent mindestens eine Top 3 Bedeutung. 43 Prozent der Unternehmen bringen die ökologischen und sozialen Nachhaltigkeits-

Themen mit ihren Geschäftszielen, der Mission und den Werten der Organisation in Übereinstimmung. Mit 36 Prozent Zustimmung werden diese Themen weiterhin als sehr wichtig für das Unternehmens-Image erachtet. In dem bereits benannten GS1 Report 2014 (Schweiz) nannten die befragten Unternehmen mit über 80 Prozent Zustimmung folgende Beweggründe, sich im Bereich Nachhaltigkeit zu engagieren: Reputation des Unternehmens, Risikobeherrschung, Anforderungen von Kunden/Investoren/Analysten/Ratingagenturen, Mitarbeitermotivation, ethische Gründe und Wettbewerbsvorteile.

ÜBERPRÜFUNG DER EIGENEN AKTIVITÄTEN

Wie nun können sich Unternehmen für ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele engagieren? Organisationen setzen sich bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien i.d.R. mit folgenden Handlungsfeldern auseinander: Dem Themenkomplex Ökologie mit Klimaschutz, CO_2-Reduktion und -Kompensation, Messung des ökologischen Fußabdrucks, Möglichkeiten und Kosten von erneuerbaren Energien und Energie-Effizienz (Strom, Wärme, Mobilität), die Kunden- und Lieferanteneinbindung, Sharing-Modelle bis hin zu Circular Economy (Aufbau und Gestaltung einer Kreislaufwirtschaft für Produkte). Am erfolgreichsten scheinen solche Unternehmen die ökologischen Themen anzugehen, die eine hoch entwickelte Unternehmenskultur mit engagierten Mitarbeitern haben. Deshalb sollte eine Überprüfung der eigenen Aktivitäten im Bereich der Organisations- und Mitarbeiter-Entwicklung erfolgen. Existieren eine Vision, Mission und ein systemisches Leitbild und wie werden sie im täglichen Umgang gelebt? Wie sind die Nachhaltigkeitsthemen dort verankert? Wie beseelt und interaktiv ist die Organisation und basiert die eigene Unternehmenskultur auf Offenheit, Dialog und gegenseitiger Wertschätzung? Wie werden Persönlichkeits- und Team-Entwicklung gefördert? Kommen Kreiskultur sowie gruppendynamische Workshop- und Konferenz-Formate zum Einsatz, um die Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeiter voll zu nutzen? Unternehmen, deren Mitarbeiter sich voll mit dem Unternehmen identifizieren und die sich aus intrinsischer Motivation für die Kunden, Produkte und Dienstleistungen einsetzen, sind bei weitem erfolgreicher als reaktive und von Kontrolle geprägte Organisationen.

SINNVOLLE STRATEGIE ZUR NACHHALTIGKEIT ENTWICKELN

Weiterhin lohnt sich eine Betrachtung der Kundenbeziehung. Setzen Organisationen bereits auf werteorientiertes Marketing 3.0, das Erkennen nachhaltiger Kundenbedürfnisse und die Sicherstellung ethischer Kundenbeziehungen? Kunden spüren dieses und fühlen sich zu solchen Unternehmen und ihren Produkten und Dienstleistungen hingezogen. Viele Unternehmen möchten gern gleich mit dem Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts starten (nach einem der üblichen Standards wie GRI G4, ISO 26000, EMASplus, DNK, WIN Charta, … oder sogar der Gemeinwohl-Bilanz) – oft deshalb, weil sie als Lieferant dazu verpflichtet werden. Dabei merken sie aber schnell, dass es zuerst gilt, die übrigen Handlungsfelder zu bearbeiten, um daraus eine sinnvolle Nachhaltigkeitsstrategie mit einer Fokussierung auf zu definierende CR (Corporate Responsibility) -Handlungsfelder zu entwickeln.

NACHHALTIGKEIT SCHAFFT WETTBEWERBSVORTEILE

Ab 2017 ist in der EU eine Nachhaltigkeitsberichtspflicht auch für mittelständische Unternehmen vorgesehen. Da diese Unternehmen auch ihre Lieferanten dafür mit einbinden müssen, werden sich diese ebenfalls mit dem Thema Nachhaltigkeitsberichterstattung frühzeitig auseinandersetzen müssen. Damit diese Berichtspflicht für den Mittelstand finanzierbar bleibt, fangen einzelne Unternehmen an, sich hierzu mit anderen Unternehmen in der Region auszutauschen und zu kooperieren.

Fazit: Unternehmen, die den Weg der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit bereits eingeschlagen haben, wissen, wie wichtig es ist, mit ihren Aktivitäten auch Geld zu verdienen. Sich für Nachhaltigkeit zu engagieren soll keine Last sein – sonst wird in den Unternehmen dafür auch kein Engagement zu finden sein. Benchmarks – wie z.B. IKEA, Unilever, Swisscom, COOP, Migros, Zurich Versicherung und der vorbildlich aufgestellte Outdoor-Ausrüster VAUDE – stehen dafür, dass ökologische und soziale Nachhaltigkeit sich auch ökonomisch rechnen und ihnen erhebliche Wettbewerbsvorteile und Marktgestaltungsmöglichkeiten eröffnen. <

DR. RALF NACKE

Dr. Ralf Nacke ist Diplom-Volkswirt und promovierter Jurist (LMU München). Er war u.a. für Bain & Company als Strategieberater und für AlixPartners als Restrukturierungsberater und Projektleiter tätig. Wesentliche Change- und Transformations-Prozesse begleitet er seit über 27 Jahren als Berater und Interimsmanager. Ihm sind die Herausforderungen der Unternehmen in den Themenbereichen Mitarbeiter- und Organisationsentwicklung sowie Ökologie/Umweltschutz gut vertraut. Seit 2014 koordiniert er die Schweizer Aktivitäten für Terra Institute und ist Projektleiter für den Wirtschaftskongress „think more about – Tage der Nachhaltigkeit“.
r.nacke@terra-institute.eu,
+49 1577 9769969.