

Eckpfeiler des „Nachhaltigen Managements“

Unternehmenskultur und Mindsets der Führungskräfte
sind entscheidend

Von Patrick Bungard

Immer mehr Unternehmen weltweit leiten eine nachhaltige Unternehmens- transformation ein. Dabei gehen die Ansätze, wie tiefgehend und auf welche Art und Weise Unternehmen unterschiedliche Aspekte der Nachhaltigkeit integrieren, weit auseinander. Eins steht jedoch fest: Die Zeit für nachhaltige Geschäftsmodelle ist gekommen. Zum Wohle der Wirtschaft und des Planeten. Doch was sind die konkreten Haupttreiber der nachhaltigen Unternehmenstransformation, und was sind aktuelle Entwicklungen in der Ausgestaltung und Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle?

Die Treiber

Die Gründe für die Entwicklung zu mehr Nachhaltigkeit in der Unternehmenswelt sind vielseitig; zu den wesentlichen Treibern gehören in jedem Fall die folgenden drei:

1.

Zunehmende Einsicht in die Realitäten: Die globalen Herausforderungen unserer Zeit, wie beispielsweise der rasante und dramatische Verlust der Artenvielfalt, die zunehmende Ozeanversauerung oder der auf allen Teilen des Planeten spürbare Klimawandel, bedrohen unmittelbar das Leben auf der Erde. Obwohl die entsprechen-

den Fakten nach wie vor vereinzelt angezweifelt werden, besteht weitestgehend ein globaler Konsens über die Dringlichkeit und Notwendigkeit zu handeln. Die von allen Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen im Jahr 2015 aufgestellten Sustainable Development Goals (SDGs), der jüngst veröffentlichte Klimabericht des Weltklimarates (Intergovernmental Panel on Climate Change – IPCC), das in Katowice vereinbarte Regelwerk zum Pariser Klimaabkommen oder die weltweit stattfindenden Proteste im Rahmen der Fridays-for-Future-Bewegung sprechen eine unmissverständliche Sprache: Der Menschheit bleibt nicht mehr viel Zeit, um umfangreiche systemische Lösungsansätze zu erarbeiten und umzusetzen. Im Angesicht dieser Entwicklungen haben viele Unternehmen verstanden, dass sie nur in einer intakten Gesellschaft und Umwelt nachhaltig wirtschaften und existieren können. Die Zeiten, in denen Profite rücksichtslos und auf Kosten Dritter erwirtschaftet wurden, sind vorbei. Ein derartiges Geschäftsgebahren ist heute und künftig moralisch wie betriebswirtschaftlich untragbar.

2.

Steigender politischer Druck: Ein zweiter wesentlicher Treiber ist der zunehmende Einfluss des politischen Sektors. Anhand der Automo-

bilindustrie lässt sich dieser gut beschreiben. Neue Regulierungen, wie beispielsweise die Elektroquote für Autos in China, die Einführung von autofreien Zonen in Innenstädten weltweit oder die jüngst verabschiedeten EU-Beschlüsse zu strengeren Emissionsgrenzwerten für Pkws, bestärken Automobilkonzerne darin, den bereits heute massiv spürbaren und tiefgreifenden Wandel von Märkten und Geschäftsmodellen aktiv mitzugestalten. Unternehmen, die der Realität und dem gesellschaftlichen Druck keine unternehmerische Bedeutung zukommen lassen, werden spätestens bei den Zahlen und Fakten zu politisch ausgelösten Marktveränderungen in sämtlichen Branchen ihre Strategien überdenken müssen. So gibt es inzwischen weltweit über 1.200 klima- oder klimarelevante Gesetze, eine Verzwanzigfachung in 20 Jahren.

3.

Aufstrebende Stakeholder-Interessen: Zahlreiche Studien belegen beispielsweise, dass Kunden Nachhaltigkeit vermehrt als wesentlichen Faktor bei Kaufentscheidungen einfließen lassen. So sind beispielsweise fast zwei Drittel der Verbraucher in sechs internationalen Märkten der Meinung, dass sie „eine Verantwortung für den Kauf von Produkten ha-

ben, die gut für Umwelt und Gesellschaft sind“ (82 Prozent in Schwellenländern und 42 Prozent in entwickelten Märkten). Investoren reagieren mittlerweile mit einem progressiven Anlageverhalten auf das Themenfeld Nachhaltigkeit. So verkündete beispielsweise Blackrock-CEO Larry Fink jüngst, dass seiner Einschätzung nach „innerhalb der nächsten fünf Jahre alle Investoren die Auswirkungen eines Unternehmens auf Gesellschaft, Regierung und Umwelt heranziehen werden, um den Unternehmenswert zu bestimmen“.

Bei der strategisch immer wichtiger werdenden Herausforderung, Fach- und Führungskräfte in Zeiten des „War for Talents“ zu gewinnen, zeigen sich nachhaltig aufgestellte Unternehmen deutlich erfolgreicher. Laut einer Studie von Ernst & Young (2017) bevorzugen es 62 Prozent der Millennials (geboren in den Jahren 1981–1996), in einem Unternehmen zu arbeiten, welches eine positive Wirkung auf die Gesellschaft hat; die Hälfte würde eine sinnvolle Beschäftigung einem hohen Gehalt vorziehen.

Diese übergeordneten Treiber der nachhaltigen Unternehmenstransformation verdeutlichen, dass sich die wirtschaftlichen Rah-

menbedingungen für Unternehmen in den letzten Jahren völlig verändert haben: Während Unternehmen früher die Kosten ihrer negativen Auswirkungen auf die Umwelt externalisieren konnten, tragen sie heute die Kosten globaler Probleme direkt wie indirekt mit. Sie werden unmittelbar mit globalen Problemen konfrontiert und sind gezwungen, ihre Geschäftsmodelle ganzheitlich zu hinterfragen. Sonst drohen unkalkulierbare betriebswirtschaftliche Risiken, die existenzgefährdend sein können. Im Umkehrschluss entstehen aber auch ungeahnte Potentiale und neue Chancen. Wenn ein Unternehmen das Geschäftsmodell erfolgreich an die neuen Rahmenbedingungen anpasst und so zur Lösung globaler Probleme beiträgt, wird es wirtschaftlich auch davon profitieren. Basierend auf einer internationalen CEO-Umfrage vom UN Global Compact und der Unternehmensberatung Accenture sagten 93 Prozent der befragten CEOs, dass Nachhaltigkeit entscheidend für den zukünftigen Erfolg ihrer Unternehmen sein wird.

Nachhaltig managen

In der unternehmerischen Praxis lässt sich ein regelgerechter Nachhaltigkeits-Boom beobachten. Laut KPMG berichten 93 Prozent der 250 größten globalen Unternehmen im Rahmen regelmäßig erscheinender Reports über ihre „Nachhaltigkeit“. Der überwiegende Teil von Großkonzernen und immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen verfügen über ein sogenanntes „Nachhaltigkeitsmanagement“ oder CSR-Abteilungen. Im Rahmen unterschiedlicher Maßnahmen wird versucht, verschiedene soziale und ökologische Themen zu adressieren und die negativen Auswirkungen der Geschäftstätigkeiten auf die Gesellschaft zu verringern; idealerweise entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Doch was bringt das den Unternehmen konkret, und kann so unser Planet gerettet werden? Unternehmen profitieren vor allem

durch die Reduktion von Risiken entlang der Wertschöpfungsketten, die zu Reputationsverlusten führen können und somit zu Verlusten von Kunden, Mitarbeitern oder Investoren. Auch Kosteneinsparungen und Reputationsgewinne lassen sich durch das Einbeziehen von Nachhaltigkeitsthemen in die unternehmerische Praxis punktuell erzielen. So hat beispielsweise Unilever durch den Einsatz ökoeffizienter Prozesse und Maßnahmen im Rahmen des „Sustainable Living Plan“ allein im Jahr 2016 rund 700 Millionen Euro an Kosten vermieden. Trotzdem schafft dieser Ansatz bezüglich der globalen Probleme sicherlich keine systemischen und nachhaltigen Lösungen. Lediglich eine Verlangsamung der Probleme und damit ein Zeitgewinn sind die positiven Effekte dieser Ansätze.

Im Rahmen einer weiteren Entwicklungsstufe treten daher nun Vorreiterunternehmen in Erscheinung, denen das klassische „Nachhaltigkeitsmanagement“ nicht weitreichend genug ist und die einen vollends integrierten Ansatz anstreben. Sie folgen dem Grundgedanken des „Nachhaltigen Managements“, dass es nicht möglich ist, „die Nachhaltigkeit“ eines Unternehmens zu managen, ein Unternehmen aber „nachhaltig“ gemanagt werden kann. „Dieser kleine Unterschied läutet einen Paradigmenwechsel im Managementdenken ein“ so Prof. Dr. René Schmidpeter, einer der führenden Professoren im Bereich des Nachhaltigen Managements. Im Angesicht der globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts kann dies nur gelingen, wenn das Unternehmen und das Geschäftsmodell so ausgerichtet sind, dass die negativen Auswirkungen möglichst gering sind und gleichzeitig die positive Wirkung auf Umwelt und Gesellschaft möglichst hoch ist. Geschäftsmodelle zu schaffen, die profitabel sind, weil sie einen tatsächlichen Lösungsbeitrag für die globalen Herausforderungen unserer Zeit erbringen, sind eine Jahrhundertchance für die Gesellschaft und für Unternehmen.

Diese Vorreiterunternehmen verfolgen das Paradigma des „Nachhaltigen Managements“. Anders als bei vorangegangenen Managementmodellen werden die beiden Dimensionen Nachhaltigkeit und Profitabilität gedanklich und konzeptionell verbunden. Bei der Transformation oder der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle wirken beide Faktoren aufeinander, fördern sich gegenseitig und werden nicht mehr als Hemmnis oder Barriere für wirtschaftliches Wachstum betrachtet.

Die Eckpfeiler im Detail

Die folgenden Eckpfeiler des „Nachhaltigen Managements“ fassen die wesentlichen Bestandteile dieses Paradigmas zusammen.

1.

Negatives vermeiden und positive Wirkung schaffen: Es geht nicht länger nur darum, als Unternehmen den negativen Fußabdruck zu verringern, sondern auch positiven gesellschaftlichen Mehrwert mit innovativen, nachhaltigen Geschäftsmodellen zu schaffen. Ein Beispiel des Sportartikelherstellers Adidas: Mit einer versprochenen Umstellung auf Recycling-Kunststoff bis 2024 geht das Unternehmen genau diesen Weg, indem es aktiv zur Lösung eines bestehenden Problems beiträgt und gleichzeitig innovative Produkte und Märkte erschließt.

2.

Ganzheitliche Integration entlang der Wertschöpfungskette: Die Reduktion des negativen Fußabdruckes sowie die parallele Wertsteigerung des Unternehmens durch positiven Mehrwert erfolgt entlang der gesamten Wertschöpfung des Unternehmens. Also vorgelagert in der Zulieferkette, im Betrieb selbst sowie nachgelagert beim Kunden.

3.

Identifikation wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen von innen heraus: Unternehmen verfolgen eine partizipative Definition der Nachhaltigkeitsthemen und Strategieent-

wicklung, die von innen nach außen erfolgt. Dabei geben nicht länger allein die Unternehmensführung und externe Stakeholder die Verantwortlichkeiten vor, sondern sie liegen in allen Unternehmensbereichen. So fand die Harvard Business School beispielsweise heraus, dass Unternehmen, die in wesentliche Nachhaltigkeitsthemen investieren, andere Unternehmen bei der risikoadjustierten Rendite signifikant übertrumpfen.

4.

Integrierte Messung und Steuerung: Der bisher verbreitete Ansatz der eindimensionalen Nachhaltigkeits-KPI (Key Performance Indikatoren) wird zunehmend durch die Integration von ökonomischen Dimensionen und damit um konventionelle betriebswirtschaftliche KPIs ergänzt. Die Verbindung dieser wesentlichen Faktoren in einen ganzheitlichen und fest integrierten KPI des nachhaltigen Managements stellt eine völlig neue Stufe der Wirkungs- und Steuerungsmessung dar. Sollten sich die Ankündigungen von Blackrock-CEO Larry Fink bewahrheiten, wird die Fähigkeit der integrierten Wirkungsmessung und Steuerung eine Schlüsselkompetenz für Unternehmen werden.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass es sich beim Ansatz des „Nachhaltigen Managements“ um ein neues Managementparadigma handelt. Es erfolgreich zu implementieren ist ein Thema der Unternehmenskultur und der Mindsets der Führungskräfte.

Patrick Bungard ist Director des Center for Advanced Sustainable Management (CASM) der Cologne Business School und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH. Als Dozent für nachhaltiges Management, Corporate Social Responsibility und Social Entrepreneurship an unterschiedlichen Universitäten und Fachhochschulen versucht er, Studenten für ein Umdenken in der BWL zu begeistern und wissenschaftliche Grundlagen zu schaffen.