

Von Grund auf nachhaltig wirtschaften

Unternehmerische Verantwortung setzt beim Kerngeschäft an. Wer hier Business as usual betreibt und höchstens mal so nebenbei was für Umwelt oder Moral tut, handelt nicht mehr zeitgemäß. Auf lange Sicht zählt nur Erfolg durch Nachhaltigkeit. Ein Plädoyer

VON STEFAN SCHALTEGGER

Die Zeiten, als die Einweihung einer neuen Firmenkücheneinrichtung als Zeichen verantwortungsvoller Unternehmensführung gewertet wurde, sind vorüber. Eine „End of Pipe“-Orientierung – Umweltschutzmaßnahmen dem Produktionsprozess nachzuschalten – ist nicht mehr zeitgemäß. Filter, nachträgliche Reparaturen und Ausgleichsspenden sind meist kostenintensiv und schaffen langfristige Abhängigkeiten. Viele Unternehmen übernehmen heute schon bei der Entwicklung optimierter Verfahren für ökologisch und sozial verträgliche Produkte Verantwortung. „Begin of Pipe“ ist Trend.

Zukunftsweisendes Wirtschaften geht allerdings noch einen Schritt weiter: Unternehmerische Nachhaltigkeit setzt weder nur am Ende noch am Anfang des Produktionsablaufs an, sondern im Kern des Unternehmens, bei seinen Geschäftsmodellen. Doch was bedeutet es, Verantwortung in das Kerngeschäft zu integrieren und unternehmerische Nachhaltigkeit zu realisieren?

Das Ausmaß unternehmerischer Verantwortung reicht so weit, wie der Handlungsbereich nachhaltig gestaltet wird. Ausgangspunkt sind meist nachhaltige Produktions- und Geschäftsprozesse mit dem Ziel, problematische Stoffe zu ersetzen. Durch die Reduzierung von Abfällen, Abwässern und Abluft lassen sich nicht nur Umweltbelastungen, sondern auch Kosten einsparen. Häufig hilft es schon, aktuelle Geschäftsprozesse zu hinterfragen: Müssen alle Beteiligten eines Arbeitstreffens anreisen, oder kann das Gespräch auch per Videokonferenz erfolgen?

Häufig der nächste Schritt: Wenn die Geschäftsprozesse nachhaltig gestaltet sind, sollten es auch die Produkte werden. „Sustainable Design“ kann schon bei der Entwicklung neuer Produkte die sozialen, ökologischen und ökonomischen Wirkungen für den gesamten Produktlebenszyklus optimieren. Dies kann eine umfassende Neugestaltung von Produktionsprozessen erfordern, weshalb deren Optimierung nach der Verbesserung der Geschäftsprozesse und der Produkte in Angriff genommen werden sollte, auch wenn dies häufig umgekehrt erfolgt. Ein gutes Produktdesign kann darüber hinaus nur dann besonders verantwortungsvoll umgesetzt werden, wenn es durch ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement unterstützt wird; Sozial- und Umweltchecklisten für den Einkauf, regelmäßige Lieferantenaudits und ein nachhaltigkeitsorientiertes Supply Chain-Management können weltweit sicherstellen, dass alle Lieferanten tatsächlich Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen.

Im Kern dieser Managementprozesse steht das Geschäftsmodell, das in vielerlei Hinsicht auf alle bisher genannten Handlungsbereiche einwirkt. Unternehmen, die für ihre Wertschöpfungsketten nachhaltig Verantwortung übernehmen wollen, sollten ihre Geschäftsmodelle deshalb grundlegend überdenken. Müssen Unternehmen ihre Produkte verkaufen, oder können sie diese – wie zum Beispiel bei Kopiergeräten heute üblich – auch vermieten und damit deutlich nachhaltigere Produktinnovationen unmittelbar zum Einsatz bringen? Müssen Mitarbeitende angestellt sein, oder können sie zu Teilhabern des Geschäftserfolgs werden und mehr Verantwortung übernehmen?

In einer prosperierenden Wirtschaftslage fehlt oft der Anlass, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln – in Krisenzeiten dominiert wiederum häufig die Angst, etwas Neues zu wagen. Dies gilt ganz besonders, wenn es um

eine grundsätzliche Umgestaltung des Kerngeschäfts geht. Die Herausforderung für das Management besteht also darin, diejenigen ökologischen und sozialen Aktivitäten zu identifizieren, die den ökonomischen Erfolg auch langfristig am meisten stärken.

Es gilt, einen erfolgreichen „Business Case for Sustainability“ zu schaffen. Dieser zielt darauf ab, Umwelt- und Sozialmaßnahmen so zu gestalten, dass sie einen erkennbaren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg, zur Existenzsicherung und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens leisten. Nicht Unternehmenserfolg und Nachhaltigkeit ist die Devise, sondern Unternehmenserfolg durch Nachhaltigkeit. Hierzu ist eine systematische Prüfung der geplanten Umwelt- und Sozialmaßnahmen in Bezug auf Kosten, Umsatz und Margen sowie Risiko, Reputation, Innovation und Arbeitszufriedenheit nötig, um Einflüsse auf den Unternehmenserfolg erkennen zu können. So erhöht zum Beispiel steigende Reputation in aller Regel auch den Umsatz.

Unternehmen gestalten nicht nur für sich und ihre Mitarbeitenden Arbeitsplätze, Unternehmenskultur und Produkte, sondern auch Beschäftigung, Kultur und Problemlösungen für die Gesellschaft. Mit ihren Leistungen und Aktivitäten können sie daher in ihrem gesellschaftlichen und ökologischen Umfeld eine nachhaltige Entwicklung anstoßen und Stück für Stück Wirklichkeit werden lassen. Voraussetzung dafür ist allerdings die Fähigkeit von Entscheidungsträgern, Nachhaltigkeitsaspekte professionell zu managen. Zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit werden Führungskräfte benötigt, die als Manager interdisziplinär qualifiziert sind und als sogenannte „Change Agents“ handeln – denn eine nachhaltige Entwicklung erfordert professionell gemanagte Veränderungen.

Stefan Schaltegger ist Professor an der Leuphana Universität Lüneburg und leitet dort das Centre for Sustainability Management (CSM)

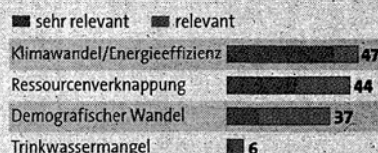
Was für Firmen relevant ist

Klima Über die Hälfte der 51 befragten Großunternehmen aus verschiedenen Branchen hält Klimawandel und Ressourcenverknappung für sehr relevant für ihr Geschäft.

Wasser Trinkwassermangel wird dagegen als weniger ausschlaggebend angesehen. Einige Firmen nannten auch Armut und Artensterben als bedeutende Probleme.

Geschäftsrelevanz von globalen Problemen

Anzahl der Nennungen* „sehr relevant“, „relevant“



* N = 51

FTD/jst, Quelle: BMU 2009