

## NACHHALTIGKEIT Wirtschaften NEU: Denken in Generationen statt Quartalen hernsteiner 01/11



Welches Unternehmen behauptet nicht, dass nachhaltiges Wirtschaften wichtig sei?  
In der Realität klappt aber eine große Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Denn gelebte Nachhaltigkeit heißt mehr als das Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichts. Es bedeutet Integration von Ökonomie, Ökologie und Sozialem und bringt erhöhte Komplexität im Management mit sich.

Der »Business Case for Sustainability« illustriert, durch welche konkreten Maßnahmen Nachhaltigkeit erzielt werden kann. Prof. Dr. Stefan Schaltegger, S. 3, erläutert auch die Voraussetzungen dafür: ein sensibilisiertes Management, das bereit ist, sich auf Chancen und Risiken einzulassen. Und die Bereitschaft, Produktionsprozesse und Strukturen innerhalb eines Unternehmens zu verändern.

In der betrieblichen Praxis stellt Dr. André Martinuzzi vier unterschiedliche Zugänge bzw. Entwicklungsstufen in Bezug auf nachhaltiges Management fest: projektorientierte, qualitätsorientierte, strategische und transformierende CSR. Hat die projektorientierte Variante den Charakter des »Tue Gutes und rede darüber«, so fokussiert die transformierende CSR darauf, die Fähigkeiten einer Organisation, ihre kontinuierliche Weiterentwicklung zu steigern (vgl. S. 6).

Im Artikel von Johannes Gutmann, Gründer und Geschäftsführer von SONNENTOR, bekommen Sie einen praktischen Einblick in nachhaltige Unternehmensführung. Dabei wird – wie auch im Beitrag von Dr. Arthur Braunschweig – deutlich, dass die innere Überzeugung des Top-Managements hinsichtlich Nachhaltigkeit unabdingbar ist. Ebenso wie die Bereitschaft, Zeit in die notwendigen Veränderungsprozesse zu investieren. Das Investment sei allerdings lohnend (siehe dazu Arthur Braunschweig, S. 12).

Ich wünsche Ihnen wegweisende Impulse mit dem neuen »Hernsteiner«.

*K. Lichtmannegger*

Dr. Katharina Lichtmannegger  
Leitung Hernstein Institut

*Peter Wagner*

Für die Gesamtedaktion:  
Mag. Peter Wagner

Die Fachzeitschrift »Hernsteiner« eröffnet Perspektiven und Denkräume zu Management- und Leadership-Themen. Unterstützt und begleitet wird das inhaltliche Konzept durch eine Bildsprache, die verschiedene Blickwinkel visualisiert. Kontroverse Ansichten zum jeweiligen Thema durch ausgewiesene Experten/-innen bilden seit 1988 die Basis des »Hernsteiners«.

**IMPRESSUM**  
Hernsteiner – Fachzeitschrift für Management- und Leadership-Entwicklung

**HERAUSGEBER, MEDIENINHALT UND REDAKTION**  
Hernstein Institut für Management und Leadership  
wko campus wien  
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien  
T +43 1 514 50-5600  
F +43 1 514 50-5609  
hernstein@hernstein.at  
www.hernstein.at

**COPYRIGHT**  
Alle Rechte bei Hernstein Institut für Management und Leadership

**REDAKTION**  
Mag. Peter Wagner,  
Penzinger Straße 49, A-1140 Wien  
T +43 1 51 47 97-0  
office@leaders-circle.at

**KOORDINATION**  
Mag. Daniela Kaser, MAS

**GRAFISCHE KONZEPTION**  
Dechant Grafische Arbeiten

**FOTO**  
Helmut Kabel, team 100, Wien

**LEKTORAT**  
Elisabeth Schöberl

**HERSTELLER**  
Holzhausen Wien

**OFFENLEGUNG DER EIGENTUMS-  
VERHÄLTNISSE NACH DEM  
MEDIENGESETZ**  
Hernstein Institut für  
Management und Leadership  
der Wirtschaftskammer Wien  
wko campus wien  
Währinger Gürtel 97, A-1180 Wien

Der »Hernsteiner« erscheint  
3 x pro Jahr.  
Der Inhalt der Beiträge spiegelt die  
Meinung der Autoren/-innen wider,  
deckt sich aber nicht unbedingt  
mit der Meinung des Herausgebers.

Um die Einheitslichkeit des Textes zu  
erhöhen und um die Lesbarkeit zu  
erleichtern, wurde in den meisten  
Fällen auf die explizite Nennung der  
weiblichen Endung verzichtet.

### INHALT

## verzeichnis 03

Unternehmerische Nachhaltigkeit:  
Vom Unternehmensziel zur  
Umsetzung

PROF. DR. STEFAN SCHALTEGGER

Mit der zunehmenden Erfolgsrelevanz von Nachhaltigkeit erhält die Bewertung der Nachhaltigkeit von Unternehmen und die Beurteilung der Wirkungen auf den Unternehmenserfolg eine steigende Bedeutung. Dieser Beitrag gibt einen Einblick in den Ansatz der unternehmerischen Nachhaltigkeit.

## 06 Nachhaltigkeit, Wirtschaft und Unternehmensführung – eine Orientierung

PD DR. ANDRÉ MARTINUZZI

»Nachhaltig« ist ein gern gebrauchtes Wort: Es signalisiert, dass eine Lösung zukunftsorientiert, verantwortungsbewusst, grundsätzlich und dauerhaft ist. Deshalb werden Steuerreformen, Finanzmarktregelungen, Bildungseinrichtungen oder Wettbewerbsvorteile gerne als »nachhaltig« bezeichnet. Ist Nachhaltigkeit daher nur ein weiteres »Unwort des Jahres«, das an der Grenze zur Beliebtheit steht? Was bedeutet Nachhaltigkeit für Wirtschaft und Unternehmensführung? Wie wird Nachhaltigkeit in Unternehmen umgesetzt und welche Chancen ergeben sich daraus?

## 10 Die Gemeinwohlökonomie – ein Wirtschaftsmodell mit Zukunft

MAG. CHRISTIAN FELBER

88 Prozent der Deutschen und 90 Prozent der ÖsterreicherInnen wünschen sich eine neue Wirtschaftsordnung. Die Gemeinwohlökonomie ist eine Alternative zu kapitalistischer Markt- und zentraler Planwirtschaft. Sie baut auf menschlichen Stärken und mehrheitsfähigen Werten auf und misst diese in der Gemeinwohlbilanz. Ein wachsender Kreis von Unternehmern/-innen unterstützt das Modell und arbeitet an seiner Umsetzung.

## 12 Nachhaltigkeit im Management

DR. ARTHUR BRAUNSCHWEIG

Nachhaltiges Management berücksichtigt über Kundenbedürfnisse und finanzielle Aspekte hinaus auch ökologische und gesellschaftliche Aspekte der eigenen Tätigkeiten. Daraus ergeben sich oft neue Ansatzpunkte für Kosteneinsparungen, verbesserte oder neue Produkte und Leistungen sowie bessere Kommunikation. Neben der Vermeidung von Risiken bieten ökologische und soziale Themen immer auch interessante Chancen.

## 16 Da wächst die Freude nachhaltig

JOHANNES GUTMANN

Wollen Sie Ihren Kunden und der nächsten Generation mit gutem Gewissen in die Augen sehen können? Dann gehen Sie sorgsam miteinander und mit unserer Natur um.

## 09, 18 – 20

SERVICE

Literaturtipps  
Hernstein Veranstaltungen

# Unternehmerische Nachhaltigkeit: Vom Unternehmensziel zur Umsetzung



Mit der zunehmenden Erfolgsrelevanz von Nachhaltigkeit erhält die Bewertung der Nachhaltigkeit von Unternehmen und die Beurteilung der Wirkungen auf den Unternehmenserfolg eine steigende Bedeutung. Der folgende Beitrag gibt einen Einblick in den Ansatz der unternehmerischen Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeitsthemen beschäftigen das Management in zunehmendem Maße, da sie sich für immer mehr Unternehmen als erfolgsrelevant erweisen. Die Befassung des Managements mit diesem Themenbereich ist allerdings vielerorts noch zu prosaisch und insbesondere bezüglich des Einsatzes von Managementmethoden und der Etablierung von Gestaltungsprozessen zu wenig professionell. In der Folge werden häufig nicht nur unnötig hohe Unternehmensrisiken eingegangen, sondern auch Geschäftschancen verpasst.

## Hohe Erfolgsrelevanz von Nachhaltigkeitsthemen

Nachhaltige Entwicklung kann nicht ohne eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen erreicht werden. Mit dem Bedeutungsanstieg von Nachhaltigkeitsthemen ist es nicht erstaunlich, dass sich die Marktrahmenbedingungen und auch die Marktprozesse ständig in Richtung einer stärkeren Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialthemen verändern. Umweltregulierungen wie der CO<sub>2</sub>-Handel oder das neue EU-Chemikalieninformationsgesetz REACH, die zunehmende Nachfrage nach Bioprodukten und Nachhaltigkeits-

fonds sowie die öffentliche Diskussion über Themen wie Klimawandel oder Biodiversitätsverlust geben starke Impulse für die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten in der Unternehmensführung. Während einige Unternehmen diesen Wandel für sich gewinnbringend umsetzen oder gar verstärken können, scheitern oder leiden andere infolge einer mangelnden oder falschen Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen. Deshalb ist mehr denn je eine überzeugende Analyse von Nachhaltigkeitsthemen und deren Erfolgsrelevanz für das Unternehmen notwendig.

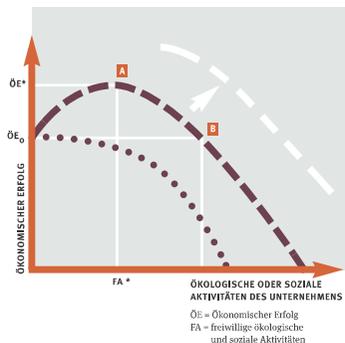
## Keine nachhaltige Entwicklung ohne unternehmerische Nachhaltigkeit

Es besteht kein Zweifel, dass keine nachhaltige Entwicklung ohne eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen zu erreichen ist. Dennoch herrscht sehr große Unklarheit darüber, was unter nachhaltigen Unternehmen verstanden werden könnte und wie ein Nachhaltigkeitsmanagement ausgestaltet werden sollte. Eine gute Ausgangslage zur Gestaltung von Nachhaltigkeitsmanagement besteht in der Diskussion der Umkehrfrage, was unachthaltige Unternehmen kennzeichnet.

**PROF. DR. STEFAN SCHALTEGGER**  
ist Ordinarius für RWL, insbesondere Nachhaltigkeitsmanagement. Er leitet das Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg sowie den weltweit ersten MBA-Studiengang zu Nachhaltigkeitsmanagement.  
www.sustainability.de



**ABB. 1**  
Mögliche Zusammenhänge zwischen den ökologischen und/oder sozialen Aktivitäten und dem ökonomischen Erfolg eines Unternehmens



### Unnachhaltige Unternehmen

Ganz grob ausgedrückt verursacht ein un nachhaltiges Unternehmen mehr Schaden als Wertschöpfung, d. h. die negativen Wirkungen sind stärker als die positiven. Dabei kann die Beurteilung von Unnachhaltigkeit beispielsweise anhand folgender Punkte erfolgen:

- direkte Wirkungen der Unternehmenstätigkeit, wie Emissionen aus der Produktion im Umweltbereich, Kinderarbeit im sozialen Bereich oder Korruption und Überschuldung im ökonomischen Bereich;
- negative indirekte Wirkungen der in die Welt gesetzten Produkte, wie beispielsweise gesundheitliche Beeinträchtigungen beim Konsum der Produkte des Unternehmens, schlechte Arbeitsbedingungen in der Lieferkette, persistente Gifte in der Entsorgungsphase oder teure Altlasten verursachende Produktteile;
- untaugliche Managementsysteme, die falsche Informationen über die nachhaltigkeitsrelevanten Wirkungen und Nebenwirkungen von Managemententscheidungen liefern oder Umsetzungsdefizite begünstigen;
- ein unreflektiertes Geschäftsmodell, das soziale oder ökologische Innovationen hemmt oder un nachhaltige Produktions- und Konsummuster begünstigt.

Als Gegenbewegung zur fehlenden oder mangelnden Nachhaltigkeit erfordert der Anspruch, nachhaltig zu wirtschaften, einen Blick über den Seitenrand von Quartalsberichten hinaus. Dies ist Aufgabe und Herausforderung des Nachhaltigkeitsmanagements.

### Nachhaltigkeitsmanagement als Entwicklungsansatz für unternehmerische Nachhaltigkeit

Die idealisierte Leitidee einer nachhaltigen Wirtschaftsweise ist die anhaltende, weltweite Gewährleistung individueller Chancen zur Sicherung von Grundbedürfnissen sowie zur Verwirklichung hoher Lebensqualität bei gleichzeitigem Erhalt der Natur und menschengerechter Gesellschaftsverhältnisse. Mit Nachhaltigkeitsmanagement sollen ökologische, soziale und ökonomische Ansprüche in und mit Unternehmen integrativ berücksichtigt und zu einer neuen innovativen Sichtweise zusammengeführt werden. Die Zielrichtung unternehmerischer Nachhaltigkeit ist damit zwar nur grob umschrieben, in der konkreten Umsetzung ist die Entwicklungslinie jedoch vielfach klarer als auf den ersten Blick vermutet. Dabei bezweckt das Nachhaltigkeitsmanagement sowohl eine nachhaltige Organisationsentwicklung als auch einen unternehmerischen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft. Der Einsatz für gesellschaftliche Anliegen soll nicht eine Vielzahl philanthropischer Einzelmaßnahmen oder die Reparatur und Korrektur von Unternehmenstätigkeiten sein, ohne diese im Kern zu ändern, sondern zum Bestandteil der betrieblichen

Wertschöpfung werden – mit dem Wissen, dass ein Engagement am glaubwürdigsten ist, wenn es nachvollziehbar und dauerhaft sowohl zu sozialen und ökologischen Verbesserungen als auch zum Unternehmenserfolg beiträgt. Im Zentrum steht dabei der sogenannte Business Case für Sustainability.

### Der Business Case for Sustainability als unternehmerische Herausforderung

Der Business Case for Sustainability befasst sich mit der Frage, welchen Beitrag das Thema Nachhaltigkeit zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens leistet und wie die Wettbewerbsfähigkeit und Existenz eines Unternehmens von Nachhaltigkeitsaspekten beeinflusst werden. Im Unterschied zu einem opportunistischen Verhalten geht es nicht darum, einen Trend ohne entsprechende substanzielle Nachhaltigkeitsleistungen ökonomisch auszunutzen, sondern Unternehmenserfolg durch weiter reichende Umwelt- und Sozialaktivitäten zu kreieren. Man spricht auch von einem Triple-Bottom-Line-Ansatz.

Ein Business Case for Sustainability ist gegeben, wenn durch gezielte Nachhaltigkeitsmaßnahmen eine positive ökonomische Wirkung aus der freiwilligen Berücksichtigung ökologischer und sozialer Themen erfolgt oder aus der intelligenteren Behandlung entsprechender Pflichtaufgaben resultiert. Dementsprechend steht das Management vor der Herausforderung, die Zusammenhänge zwischen der Berücksichtigung von Umwelt- als auch Sozialaspekten und dem Unternehmenserfolg zu erkennen und zu managen.

### Nicht jede Art von Umwelt- und Sozialmanagement steigert den wirtschaftlichen Erfolg

Der Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit hat einen hohen Stellenwert für die Unternehmensführung. Dennoch sind die grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg meist nicht bekannt. Abb. 1 illustriert die möglichen unternehmens-internen Zusammenhänge zwischen freiwilligen ökologischen und sozialen Aktivitäten (horizontale Achse) und ökonomischem Erfolg (vertikale Achse).

Die gepunktete und die gestrichelte Kurve in Abb. 1 stellen zwei grundsätzlich unterschiedliche Meinungen dar, wie sich freiwillige Umwelt- und Sozialmaßnahmen auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens auswirken. Einerseits existiert die Vorstellung, dass Umwelt- und Sozialaktivitäten, die über die Erfüllung der Gesetze hinausgehen, nur Kosten verursachen und in Konflikt mit dem Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs stehen (gepunktete Linie). Diese Ansicht geht davon aus, dass jede Umwelt- und Sozialmaßnahme (Bewegung nach rechts) den ökonomischen Erfolg

reduziert (fallender Verlauf der gepunkteten Linie). Typischerweise angeführte Beispiele sind End-of-pipe-Maßnahmen wie Kläranlagen, Deponien oder Abluftfilter.

Demgegenüber steht die Position, dass durch betriebliche Umwelt- und Sozialmaßnahmen die wirtschaftliche Performance verbessert werden kann, also ein positiver Zusammenhang besteht (oberer Aufwärtsbogen der dicken gestrichelten Linie). Da nicht x-beliebig viele Umwelt- und Sozialmaßnahmen den ökonomischen Erfolg immer weiter erhöhen, wird der maximale wirtschaftliche Erfolg (ÖE\*) bei Punkt A erreicht. Ab diesem Punkt vermindern weitere ökologische und soziale Maßnahmen den wirtschaftlichen Erfolg, wobei in Punkt B der wirtschaftliche Erfolg dem Ausgangsniveau (ÖE<sub>0</sub>) entspricht. Typische Beispiele für einen positiven Zusammenhang zwischen freiwilligen Nachhaltigkeitsmaßnahmen und Unternehmenserfolg sind eine Kostenreduktion durch gesteigerte Energieeffizienz oder neu erschlossene Kundenkreise durch Bioprodukte.

Ohne auf die Gründe für die unterschiedlichen Sichtweisen einzugehen, zeigt die Darstellung, dass es Einzelbeispiele an Maßnahmen gibt, die beide Sichtweisen illustrieren und dass der firmenspezifische Zusammenhang zwischen einem Umwelt- und Sozialengagement und dem Unternehmenserfolg im Spektrum zwischen den beiden Kurven in Abb. 1 liegen kann. Mit anderen Worten: Für den Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit kommt es weniger auf die Anzahl an Nachhaltigkeitsaktivitäten an als auf die Art und Weise, wie das Nachhaltigkeitsmanagement ausgestaltet wird. Je nach Ausgestaltung wird der Zusammenhang zwischen freiwilligen Umwelt- und Sozialmaßnahmen positiv oder negativ auf den Unternehmenserfolg wirken. Fortschrittliches und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreiches Umwelt- und Sozialengagement erfordert demnach ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement.

### Nachhaltigkeitsmanagement

Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement bedeutet, alle unternehmerischen Tätigkeiten systematisch darauf hin auszugestalten, dass Umwelteinwirkungen ökonomisch effizient vermindert und erwünschte sozial-gesellschaftliche Wirkungen erhöht werden. Nachhaltigkeitsmanagement bezweckt sowohl eine nachhaltige Organisationsentwicklung als auch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft durch unternehmerische Leistungen. Der Einsatz für gesellschaftliche Anliegen soll zum Bestandteil der betrieblichen Wertschöpfung werden, sodass er nachvollziehbar und dauerhaft sowohl zu sozialen und ökologischen Verbesserungen als auch zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Nachhaltigkeitsmanagement befasst sich mit marktlichen, aber auch außermärklichen Themen, da ökonomisch relevante Umwelt- und Sozialthemen nicht nur marktlichen, sondern häufig außermärklichen Charakter besitzen.

Viele Umwelt- und Sozialthemen entwickeln sich im rechtlichen oder gesellschaftlichen Umfeld. So hat z. B. Kinderarbeit bei Vorlieferanten keinen direkten Kosten- oder Erfolgsbezug. Weder müssen vertragliche Beziehungen noch ein direkter Kontakt zu den Vorlieferanten oder den Kindern bestehen, die dort beschäftigt sind, damit das Thema erfolgsrelevant wird. Wird z. B. dieses außermärkliche Thema von den Medien aufgegriffen und entsprechend thematisiert, kann dies plötzlich zu Umsatzeinbrüchen führen und erfolgsrelevanter als viele marktliche Themen werden. Außermärkliche Themen können aber auch zu politischem Druck, neuen Regulierungen oder gesellschaftlichen Verhaltensveränderungen führen und so über außermärkliche Wirkungsmechanismen den Unternehmenserfolg beeinflussen. Die Herausforderung für das Management besteht demnach darin, diejenigen ökologischen und sozialen Aktivitäten zu identifizieren, die den ökonomischen Erfolg am meisten stärken, und zu beurteilen, ob das Nachhaltigkeitsmanagement eines Unternehmens geeignet ist, einen Business Case für Sustainability zu schaffen.

### Ansatzpunkte für den Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit

Die Beurteilung der Wirkung von Umwelt- und Sozialaktivitäten auf den Unternehmenserfolg muss anhand der Variablen und Treiber erfolgen, aus denen sich der wirtschaftliche Erfolgsbeitrag des Unternehmens auch konventionellerweise zusammensetzt. Die ökonomischen Wirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen können zu einer Verbesserung oder Verschlechterung folgender ökonomischer Erfolgstreiber führen:

- Kosten;
- Umsatz, Preis und Gewinnmarge;
- Risiko;
- Reputation, intangible Werte und Markenwert;
- Innovation;
- weitere Faktoren wie Arbeitszufriedenheit mit Einfluss auf die oben genannten Aspekte.

Nachhaltigkeitsmaßnahmen können in einem ersten Schritt im Licht dieser Ansatzpunkte grundsätzlich checklistenartig geprüft werden, wobei auch kombinierte Wirkungen und Folgewirkungen möglich sind (z. B. durch steigende Reputation erhöht sich der Umsatz). Selbstverständlich können weitere Faktoren eine Rolle für die Schaffung eines Business Case spielen. Eine systematische Prüfung geplanter Umwelt- und Sozialmaßnahmen bezüglich ihrer Wirkungen auf Kosten, Umsatz und Margen, Risiko, Reputation und Markenwert dient der Identifikation positiver und negativer Einflüsse auf den Unternehmenserfolg.

### Ausblick

Unternehmerische Nachhaltigkeit beinhaltet nicht nur die Optimierung von Produktionsprozessen und Produkten, sondern auch eine gesellschaftliche Gestaltungsrolle als ein Kernelement. Dabei geht es um die Frage, welche gesellschaftlichen Entwicklungen von den unternehmerischen Leistungen und Aktivitäten ausgehen oder durch sie befördert werden. Nachhaltige Entwicklung erfordert Veränderungen: un nachhaltige Produkte und Produktionsprozesse müssen aufgegeben und neue geschaffen werden. Im Sinne des Schumpeter'schen »kreativen Zerstörers« wird von einem nachhaltigen Unternehmer erwartet, dass es un nachhaltige Verhältnisse als Anlass für die Schaffung neuer nachhaltigerer Produkt- und Dienstleistungsangebote nimmt, die die bisherigen Strukturen ersetzen und unattraktiv oder gar obsolet machen. Dies kann in und mit einem Unternehmen nur gelingen, wenn die sozialen und ökologischen Themen so bearbeitet werden, dass sie den Unternehmenserfolg stärken.