

Unternehmerische Nachhaltigkeit

Welche Lernprozesse sind notwendig?

Von Thomas Dyllick

Das Leitbild «Nachhaltigkeit» ist in aller Munde. Doch spätestens wenn es um konkrete Schritte geht, kapitulieren die meisten Unternehmen. Wie können Aspekte der Nachhaltigkeit wirksam in die Geschäftsprozesse integriert werden? Antworten suchten Wirtschaft und Wissenschaft auf dem «6. St.Galler Forum für Nachhaltigkeitsmanagement» am 13./14. September.

Nachhaltigkeit wird immer mehr zur zentralen Herausforderung. Erfolg und Kontinuität sollen für das Unternehmen und seine weitere Entwicklung gesichert werden. Das Unternehmen muss zunehmend die Forderungen unterschiedlicher – marktlicher und nicht-marktlicher – Anspruchsgruppen berücksichtigen. Wertschöpfung erfolgt zukünftig dreidimensional: ökonomische, ökologische und soziale Aspekte sind zu integrieren. Schliesslich reicht es immer weniger, durch die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen nur Risiken wie Imageschäden zu minimieren. Vielmehr gilt es, auch die Chancen offensiv zu nutzen, die sich im Nachhaltigkeitskontext ergeben. Doch dazu müssen in den Unternehmen Lernprozesse angestossen wer-

den. Folgende fünf Herausforderungen stellen sich hierbei:

Nachhaltigkeitsprobleme erkennen und definieren

Nachhaltigkeitsprobleme sind branchenspezifisch, bei Lebensmittel-firmen völlig anders als in der Chemie. Sie sind oftmals unternehmensspezifisch, bei Esso anders als bei Shell, bei Migros anders als bei Aldi, mit unterschiedlichen Herausforderungen. Und sie sind häufig sogar werkspezifisch, in der Romandie anders als in der Deutschschweiz.

Man stellt weiter fest: Es gibt selten Konsens bezüglich der wichtigsten Nachhaltigkeit-sprobleme innerhalb eines Unternehmens. Das hängt damit zusammen, dass es immer unterschiedliche Nachhaltigkeitsfelder gibt, die gleichzeitig aktuell sind. In der Pharmain-

dustrie zum Beispiel spielt das Marketing eine grosse Rolle, ebenso die Preissetzung der Pharmaprodukte, klinische Tests, Produktsicherheit, die Gesundheitspolitik generell oder das Thema «Access to treatment», um auch weniger kaufkräftigen Bevölkerungsschichten wie in der Dritten Welt Zugang zu den benötigten Medikamenten zu verschaffen – all das sind zentrale Nachhaltigkeitsfelder, welche die Pharmabranche unmittelbar betreffen. Es sind alles sehr komplexe, meist noch ungeklärte Fragen.

Die Wirkungen der Nachhaltigkeitsprobleme auf das Unternehmen sind vielgestaltig und offen. Nachhaltigkeitsherausforderungen können über politische Entwicklungen das Unternehmen erreichen, über öffentlichen Druck, über die Märkte oder sie können ein Unternehmen auf allen diesen Wirkungspfaden gleich-

zeitig erreichen. Man muss also die verschiedenen Felder wie in einem Radarsystem genau im Blick behalten.

Schliesslich hängen die Nachhaltigkeitsprobleme sehr oft von weichen, schwierig zu messenden und quantifizierenden Faktoren ab, wie der Reputation, dem Wert des Unternehmensbrands oder der «license to operate», also der Lizenz zum ungehinderten Verfolgen der Unter-

**Komplex
und meist
noch
ungeklärt**

Quellen des Nachhaltigkeitsbegriffs

- 1. Forstwirtschaft (Kasthofer 1818).** Nicht mehr Bäume fällen, als der Wald erzeugt.
- 2. Brundtland-Bericht: Unsere gemeinsame Zukunft 1987.** «Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.»
- 3. UNCED-Konferenz («Erdgipfel»): Rio de Janeiro 1992.** Ökonomische Entwicklung wird nur dann nachhaltig sein, wenn die Tragfähigkeit natürlicher und sozialer Systeme berücksichtigt wird.
- 4. Schweiz. Bundesverfassung 1999: Art. 73 «Nachhaltigkeit».** «Bund und Kantone streben ein auf Dauer ausgewogenes Verhältnis zwischen der Natur und ihrer Erneuerungsfähigkeit einerseits und ihrer Beanspruchung durch den Menschen andererseits an.»

Thomas Dyllick, Prof. Dr., geschäftsführender Direktor des Instituts für Wirtschaft und Ökologie der Universität St.Gallen (IWÖ-HSG), Prorektor HSG für Lehre und Qualitätsentwicklung, Tigerbergstrasse 2, 9000 St.Gallen, Tel. 071 224 25 84, thomas.dyllick@unisg.ch

nehmensziele. Wenn man die Frage stellt, wie viel ist ein gutes Image wert, dann ist das eine Frage, die man kaum quantitativ beziffern kann. Kein Wunder also, dass in Bezug auf die Wahrnehmung und Interpretation der Nachhaltigkeitsprobleme grosse Unsicherheit herrscht.

Konsequenzen

Es genügt nicht, dass man sich bei der Definition auf die allgemeinen Grundlagen der Nachhaltigkeit bezieht. Es braucht vielmehr eine unternehmenseigene Fassung und Definition der Nachhaltigkeitsherausforderungen.

Auch wenn Nachhaltigkeitsprobleme häufig erst dann relevant werden, wenn das Thema in der Gesellschaft aufgegriffen wird, sollten sich Unternehmen zunächst um ihre eigenen Probleme kümmern. Am Anfang des Nachhaltigkeitsmanagements steht die Erkenntnis: Die Herausforderungen hängen primär mit den Tätigkeiten, Erfolgspositionen und Strategien des Unternehmens zusammen, nur sekundär mit den Nachhaltigkeitsproblemen der Gesellschaft. Daraus folgt: Es führt kein Weg daran vorbei, einen bewussten Klärungs- und Abstimmungs-

*Eine
Geschäfts-
strategische
Heraus-
forderung*

Nachhaltigkeits-Prinzipien

Durch die Befolgung bestimmter Nachhaltigkeitsprinzipien soll Stabilität für das System und seine weitere Entwicklung gesichert werden:

Kapitalerhaltung – Vom Einkommen leben, nicht vom Kapital.

Dauerhaftigkeit – Kurz- und langfristige Aspekte integrieren.

dreidimensionale Wertschöpfung – Ökonomische, ökologische und soziale Aspekte integrieren: «triple bottom line».

Was heisst Nachhaltigkeit für Staat und Gesellschaft?

1. Klimaveränderung und ihre bedrohlichen Auswirkungen
2. Bedrohungen der öffentlichen Gesundheit
3. Druck auf zentrale natürliche Ressourcen
4. Armut und soziale Ausgrenzung
5. Auswirkungen einer alternden Bevölkerung mit einer schrumpfender Zahl von Arbeitskräften
6. Überlastung der Verkehrssysteme und Belastungen durch gegenwärtige Mobilitätsmuster

prozess im Unternehmen in die Wege zu leiten, um die erforderlichen Festlegungen zu treffen.

Unternehmerischen Nutzen definieren

Nachhaltigkeitsherausforderungen sind primär ein Problem der wirtschaftlichen Relevanz für das Unternehmen, nur sekundär ein Problem fehlender Instrumente. Wir hören immer wieder das Argument, es fehlen für das Management die Instrumente, um die Nachhaltigkeitsprobleme einzugrenzen und Massnahmen abzuleiten. Viel wichtiger als die Instrumente ist die Klärung und Festlegung des wirtschaftlichen Nutzens für das Unternehmen. Internationale Studien belegen: Über alle Branchen hinweg besteht durchwegs ein positiver Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Wirtschaftsleistung. Und dies nicht nur bei florierenden Unternehmen. Extern wirkt die Nachhaltigkeitsleistung am stärksten über den Reputationsaufbau auf die Wirtschaftsleistung, intern über den Aufbau von Managementfähigkeiten und organisatorischen Kompetenzen (Orlitzky/Schmidt/Rynes: Organisation Studies No. 3, 2003, 403 bis 441).

Nachhaltigkeitsherausforderungen werden stärker in Gestalt von Risiken wahrgenommen als in Gestalt von Chancen. Und sie werden eher

als operative Aufgaben interpretiert denn als strategische Aufgaben. Es gibt hier eine starke Asymmetrie der Wahrnehmung. Viele meinen, es genügt eine gute Kommunikation nach aussen. Statt die Kommunikationsabteilung an die Front zu schicken, sollte sich das Management aber mehr der Nachhaltigkeit als einer geschäftsstrategischen Herausforderung stellen.

Konsequenzen

Zusammenfassend können wir feststellen:

- Nachhaltigkeitsherausforderungen müssen im unternehmensstrategischen Kontext gesehen und interpretiert werden.
- Es genügt nicht, allein die Nachhaltigkeitsrisiken zu betrachten und sich zu den Nachhaltigkeitsschancen keine Gedanken zu machen.
- Wenn man (wirklich) nachhaltig handeln will, dann kann man auch!

Handlungsebenen bestimmen

Auf welcher Handlungsebene soll und kann ein Unternehmen aktiv werden? Ich unterscheide fünf Handlungsebenen:

Prozessebene: Dabei geht es um die Optimierung von Prozessen. Handlungsebene ist ein bestimmter Unternehmensbereich.

Betriebsebene: Hier wird die Effizienz der Organisation als Ganzes verbessert, etwa der Produktionsfluss in einem Unternehmen.

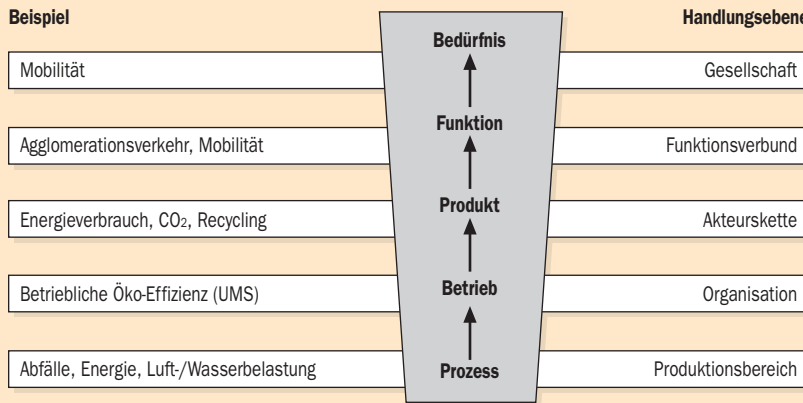
Produktebene: Handlungsebene ist hier die Produktkette, von der Rohstoffgewinnung, über verschiedene Bearbeitungsstufen bis zu Konsum und Entsorgung der Produkte.

Funktionsebene: Sie umfasst Fragen wie zum Beispiel beim Auto nach der Lösung für unsere Mobilitätsprobleme im Funktionsverbund von privatem und öffentlichem Verkehr.

Gesellschaftliche Ebene: Auf dieser höchsten Ebene geht es um Fragen der Suffizienz, zum Beispiel um Fragen wie: Brauchen wir wirklich so viel

Handlungsebenen Automobilindustrie

Grafik 1



Mobilität, zum Beispiel bezüglich des Freizeitverhaltens (Grafik 1)? Welchen Sinn machen diese Unterscheidungen? Sie machen deutlich, dass sich Nachhaltigkeitsprobleme auf ganz unterschiedlichen Handlungsebenen zeigen. Je nach Handlungsebene stehen andere Probleme, Kontexte und Zielgrößen im Vordergrund. Höhere Ebenen eröffnen aber auch neue und zumeist weiterreichende Gestaltungspotenziale für ein nachhaltiges Unternehmenshandeln. Und: Je höher die Ebene, desto anspruchsvoller gestaltet sich das Handeln.

Konsequenzen

Es gilt, diese Zusammenhänge zu erkennen, um sie ansprechen und erschliessen zu können. Bisher konzentrieren sich Unternehmen auf die Optimierung des eigenen Betriebs.

Ganz wenige betrachten das Produkt oder sehen die Funktionsebene. In Bezug auf die höheren Ebenen müssen wir uns aber im Klaren sein: Es wird für die Unternehmen schwieriger. Sie werden sich in Zukunft verstärkt mit Leuten und Organisationen an einen Tisch setzen müssen, mit denen sie keine direkten, zum Beispiel vertraglichen Beziehungen haben, also mit öffentlichen Institutionen, gesellschaftlichen Anspruchsgruppen Bürgergruppen usw.

Zusammenspiel und Koordination im Innern

Es ist überraschend, wie wenig Kommunikation und Konsens es im Innern von Unternehmen zu Nachhaltigkeitsfragen gibt. Hier bestehen grosse organisatorische Hindernisse. Dies hängt damit zusammen, dass

Nachhaltigkeitsherausforderungen sehr rasch an die «Zuständigen» und Spezialabteilungen delegiert werden. Die sollen sich darum kümmern, mit dem Effekt, dass sich alle anderen nicht darum kümmern. Hinzu kommt ein zweites: Befragungen unter Geschäftsführern und Sustainability Officers zeigen, dass die grössten internen «Verhinderer» bei den Finanzen und im Controlling sitzen, gefolgt von Marketing und Verkauf. Aber auch dies: Das Interesse der obersten Führung ist oftmals formal und lau. Wenn man Glück hat, schreibt sie ein Vorwort für den Nachhaltigkeitsbericht.

Konsequenzen

Man kann nicht gleich auf die Massnahmen springen. Es braucht zunächst eine explizite Klärung und

Definition der Nachhaltigkeitspolitik und -strategie im Unternehmen. Oft wird zum Beispiel gesagt, wir haben ein Problem mit dem Lärm, also brauchen wir eine Lärmstrategie und müssen das kommunizieren, aber Überlegungen, wes-

halb das für die Entwicklung der eigenen Geschäftsfelder relevant ist, werden nur sehr selten angestellt.

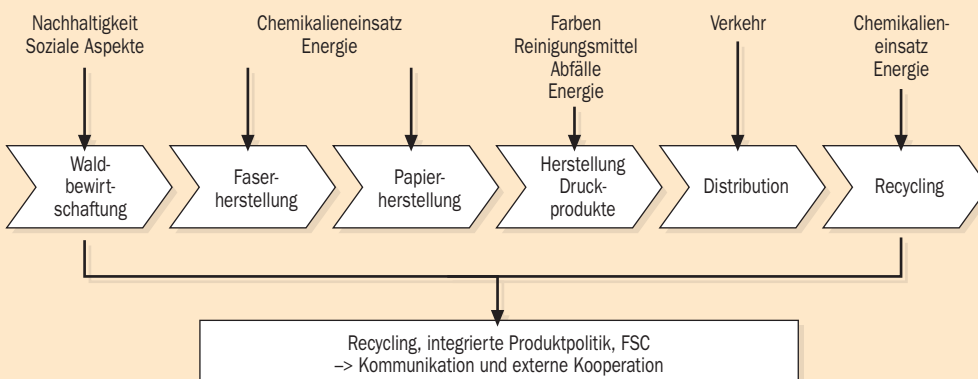
Unternehmen sollten sich auf das konzentrieren, wo sie eine besondere Kompetenz aufweisen und einen speziellen Beitrag leisten können. Ein Handelsbetrieb hat nun mal seine Stärken darin, Produkte in den Verkehr zu bringen, in der Sortimentspolitik und Verteilung. Diese Stärken sollen auch zur Geltung gebracht werden. Es macht nicht viel Sinn, wenn dieser Handelsbetrieb Greenpeace unterstützt. Das kann jeder. Er sollte sich auf seine Kompetenzen konzentrieren.

Ohne explizites Engagement der Führung ist (und bleibt) es aber schwierig. Und Lernen erfolgt immer in Schritten, wobei man hier auf (positiven) Erfahrungen aufbauen sollte.

Oberste Führung: nur laues Interesse

Beispiel Papierkette

Grafik 2



Kommunikation und externe Kooperation

Das Beispiel der Papierkette (Grafik 2) verdeutlicht: Es stellen sich auf jeder Stufe der Papierkette Nachhaltigkeitsprobleme, von der Waldbewirtschaftung bis zum Recycling. Traditionell stehen die stufenspezifischen Probleme im Vordergrund. Jeder Akteur in der Kette soll sein Problem lösen. Wir stellen aber fest, dass nun zunehmend übergreifende Probleme in den Vordergrund treten, nicht zuletzt auch weil jeder auf seiner Stufe schon viele Probleme unter Kontrolle gebracht hat. In unserem Beispiel sind dies Probleme des Recycling, einer integrierten Produktpolitik und nach den internationalen FSC-Normen zertifizierte Produkte (Forest Stewardship Council). Diese Probleme können erst aus dem Verständnis des Zusammenspiels der gesamten

Kette erfasst und behoben werden. Das stellt aber eine ganz andere Herausforderung dar.

Konsequenzen

Einfachere Nachhaltigkeitsprobleme lassen sich auf der eigenen Stufe lösen, komplexere Probleme bedürfen der Zusammenarbeit über die Produktkette hinweg. Dazu muss man aber wissen, was auf den anderen Stufen der Kette tatsächlich passiert. Man muss wissen, welche Probleme «nach vorne raus» am Markt beim Einsatz der Produkte entstehen können, und man muss zurückverfolgen können, was in den Produkten an Inhaltsstoffen drin steckt. «Kettenkooperationen» werden daher immer dringlicher, was nicht einfach ist. Typischerweise agieren ja Geschäftspartner in der Kette. Und die haben in der Regel unterschiedliche ökonomische Interessen, was zu Konflikten führen kann. In der Kette können mächtige Kettenglieder, etwa die Automobilhersteller so etwas sehr gut managen, weniger mächtige Kettenglieder haben es schwerer.

Quelle

Autorisierte Fassung eines Bandmitschnitts des gleichnamigen Vortrags anlässlich des «6. St.Galler Forum für Nachhaltigkeitsmanagement» am 13./14. September.

Die Kette lässt sich am einfachsten von vorne, also vom Endprodukt bzw. vom Kunden her ziehen. Das ist die Nachfrageseite. Aber die Endkunden – und das ist das Ernüchternde – sind wenig zuverlässig. Sie sind stark auf ihren eigenen Nutzen bedacht und wenig bereit, Nachhaltigkeitsleistungen zu honorieren. Das heisst aber, es wird auch in Zukunft nicht ohne politischen und/oder öffentlichen Druck gehen.

