pro.mara consulting

WISSEN 03

www.promara-consulting.com

Klar zur NACHHALTIGEN Wende

Professionelles Nachhaltigkeitsmanagement entscheidet über die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

WOHLSTAND
Wenn Reichtum neu gemessen wird

WANDEL
Warum sich Unternehmen verändern müssen

WACHSTUM
Wie die Wirtschaft neue Chancen nutzt

NACHHALTIGKEIT TREIBT INNOVATION UND WACHSTUM

DR. MANUELA DREWS
GESCHÄFTSFÜHRERIN
pro.mara consulting

Liebe Leserin, lieber Leser,

in den vergangenen Monaten fragten uns häufig familiengeführte, aber auch börsennotierte Unternehmen, wie sie sich erfolgreich durch Nachhaltigkeit positionieren können. Der Grund für die verstärkten Anfragen war ein Wandel, den die Unternehmen bei ihren Stakeholdern wie Kunden, Investoren oder potenziellen Mitarbeitern festgestellt hatten. Diese sahen eine nachhaltige Unternehmensführung als zunehmend wichtiges Kriterium bei der Suche nach einem Arbeitgeber, als Garant für eine langfristige und zuverlässige Zusammenarbeit und vor allem als entscheidenden Faktor für eine hohe Innovationskraft und starke Wettbewerbsposition in der Zukunft.

Dabei hat sich das Verständnis von Nachhaltigkeit spürbar verändert. „Nachhaltigkeit 2.0“ geht über das in den 1980er und 1990er Jahren vorherrschende Umwelt- und Risikomanagement hinaus. Heute wird von Unternehmen erwartet, Nachhaltigkeit proaktiv zu verfolgen und dadurch neben Risiken auch Chancen und Potenziale zu identifizieren, beispielsweise durch die Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen. Auch das Spektrum an Nachhaltigkeitsthemen hat sich erweitert. Es beinhaltet heute nicht nur Umwelt- sondern auch soziale und gesellschaftliche Themenblöcke. Welche Erwartungen und Anforderungen sich an die Wandlungsfähigkeit von Unternehmen ergeben, beleuchtet der erste Artikel dieser Ausgabe. Dass dies auch mit einem gesellschaftlichen Wandel einhergeht, zeigen die Ausführungen zu alternativen Wohlstandsmessungen auf Seite 08.

Führende Unternehmen sehen Nachhaltigkeit zunehmend als Treiber von Innovation und Wachstum. Voraussetzung hierfür ist die erfolgreiche Integration von Nachhaltigkeit in alle Dimensionen der Unternehmensführung. Unser Artikel auf Seite 09 gibt Ihnen Anregungen, wie dies aus unserer Erfahrung erfolgreich umgesetzt werden kann, um Ihr Unternehmen „Klar zur (nachhaltigen) Wende“ zu machen.

Eine spannende Lektüre
wünscht Ihnen Ihre

NACHHALTIGKEIT 2.0. Zahlen Daten Fakten

»Wer nichts verändern will, wird auch das verlieren, was er bewahren möchte.«

Gustav Heinemann
Bundespräsident 1969-1974

Das Marktpotenzial der nachhaltigkeitsaffinen Kundengruppe LOHAS liegt in Deutschland bei ca. **200 MILLIARDEN EURO**. Für **83%** der deutschen Absolventen ist Nachhaltigkeit ein wichtiges Kriterium bei der Wahl ihres Arbeitgebers. Die Anzahl der Frauen in den Vorständen deutscher DAX 30-Konzerne ist zwischen 2010 und 2013 von **3** auf **15** gestiegen. Dadurch liegt der Frauenanteil in DAX-Vorständen aktuell bei **8%**, in den Aufsichtsräten bei **15%**. Die Kaufkraft von **4 MILLIARDEN MENSCHEN** an der Base of the Pyramid wird auf **5 BILLIONEN US DOLLAR** pro Jahr geschätzt.

Quellen | Universität Hohenheim; Batten & Company; Handelsblatt; Wirtschaftswoche; WRI

TITELFOTO | CORBIS

WANDEL DURCH NACHHALTIGKEIT

Immer mehr Unternehmen erkennen: Nachhaltigkeit erfordert einen Kurswechsel in der Unternehmensführung. Wer sich darauf einstellt, hat die Chance neue Märkte zu erschließen.

Sie haben die Ausschreibung tatsächlich verloren. Die Verantwortlichen des deutschen Unternehmens waren enttäuscht. Doch eigentlich hatte sich das Ergebnis schon früh abgezeichnet. Um den Zuschlag zu erhalten, sollte das Unternehmen umfassend Bericht erstatten. Verschiedene Fragen konnte es jedoch nicht zufriedenstellend beantworten. Einige davon betrafen die Nachhaltigkeitsaktivitäten des Unternehmens. Gefordert waren beispielsweise detaillierte Informationen zur Lebensmittelsicherheit, zu Sozialstandards und der Ökoperformance. Welches Gesundheitsmanagement verfolgt das Unternehmen etwa? Bezahlt es Löhne, die ausreichen, um die Grundbedürfnisse der Angestellten und ihrer Familien zu decken? Und wie hoch ist der Recycling-Anteil der Produktverpackungen? Zudem wurden diese Auskünfte nicht nur in Bezug auf die eigenen Standorte erwartet, sondern auch weltweit für alle Lieferanten. Die Unternehmensleitung merkte: Es fehlte an einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsmanagement, das eine zügige und umfassende Bearbeitung der Fragen ermöglichen würde. Nachhaltigkeit ist kein Randthema mehr, sondern betrifft nun direkt ihr Kerngeschäft. Da es nicht die erste Erfahrung dieser Art war, beschloss die Geschäftsleitung, etwas grundlegend zu ändern. Und damit sind sie keine Ausnahme. Erst im Herbst 2012 nahmen zahlreiche deutsche Familienunternehmen an einer Konferenz teil, auf der sie sich zum Thema Nachhaltigkeit austauschten. Auch die meisten börsennotierten Konzerne haben die Bedeutung des Themas schon längst erkannt und bemühen sich um eine nachhaltige Ausrichtung ihrer Geschäfte. Dazu beigetragen haben auch abschreckende Beispiele wie General Motors (GM), das seit den 1970er Jahren den Trend zu energieeffizienteren Modellen vernachlässigte – eine geradezu existenzbedrohende Fahrlässigkeit. Im Oktober 2008 ging der Umsatz des Autoherstellers aus Detroit um 45% im Vergleich zum Vorjahr zurück. Insgesamt hatte das Unternehmen seit 2005 in etwa 40 Milliarden US Dollar verloren. 2009 musste der einstige Stolz der amerikanischen Automobilindustrie schließlich Insolvenz anmelden. Der verschlafene Effizienztrend war eine wesentliche Ursache hierfür.

Doch es geht auch anders. Es gibt Unternehmen, die mutig genug sind, um die üblichen Erfolgsrezepte in Frage zu stellen. Sie investieren Zeit und Geld in Ideen, die zunächst verrückt klingen und nicht in bisherige Denkmuster passen. Langfristiger Erfolg oder Misserfolg hängt davon ab, ob Unternehmen mit feinen Antennen erkennen, wohin Kunden, Investoren, die Politik oder andere Anspruchsgruppen steuern. Entscheidend ist, dass sie diesen Wandel rechtzeitig mitgehen und aktiv gestalten. Der Ökonom Joseph Schumpeter prophezeite Unternehmen bereits im 20. Jahrhundert, dass sie untergehen, sofern sie nicht den Mut haben, ihre eigenen Erfolgsrezepte fundamental zu überdenken und sich in ganz neue Richtungen zu entwickeln. Wer sich aus eigener Motivation und mit Augenmaß verändert, erhält die Chance zu wachsen, etwa indem er mit innovativen Produkten neue Märkte erschließt.

Nachhaltigkeit ist kein Randthema mehr, sondern betrifft direkt das Kerngeschäft

Wenn Unternehmen ihr Potenzial voll entfalten wollen, müssen sie bereit sein, den Kurs zu wechseln

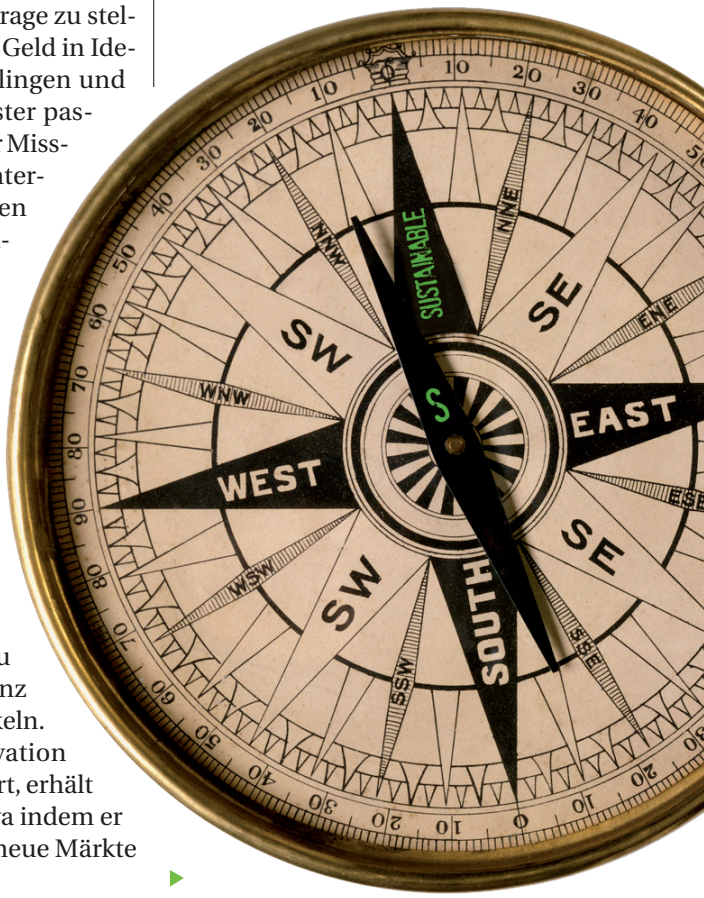


FOTO | CORBIS

Stakeholder-Erwartungen an das Nachhaltigkeitsmanagement von Unternehmen

Aktionäre & Investoren
- Risikomanagement bezüglich ökologischer und sozialer Themen
- Wachstumspotenziale in nachhaltigkeitsaffinen Branchen
- Angebot nachhaltiger Investmentprodukte
- ...

Kunden & Gesellschaft
- Ökologisch/sozial verantwortungsvoll produzierte Produkte
- „Saubere Nachbarschaft“
- Deckung von Grundbedürfnissen und „nachhaltiges“ Wachstum in Entwicklungsländern
- ...

WAS wollen ...

Mitarbeiter/Bewerber
- Faire Arbeitsbedingungen
- Work-Life-Balance
- Gleiche Chancen für Frauen
- ...

Politik
- Freiwillige Verantwortungsübernahme
- Einheitliche Umwelt- und Sozialstandards
- Transparente Berichterstattung zu ökologischen und sozialen Themen
- ...

Grafiken | Fotolia Quelle | pro.mara.consulting

Derzeit treibt vor allem Nachhaltigkeit Unternehmen zum Wandel an. Obwohl der Begriff oft kritisiert wird, weil er schwer zu greifen ist, hat er sich weitgehend durchgesetzt. Er beschreibt eine neue Art des Denkens und Wirtschaftens. Unternehmen sollen nicht länger nur kurzfristige Profite verfolgen, sondern langfristige Werte schaffen – sowohl in wirtschaftlicher als auch ökologischer und sozialer Hinsicht. Institutionen wie die Europäische Kommission fordern seit 2002 von Unternehmen, entsprechende Kennzahlen und Informationen in ihren Geschäftsberichten zu veröffentlichen. Doch nicht nur die Politik erhöht den Druck. Auch andere Anspruchsgruppen wie Investoren, Kunden, Akteure aus der Zivilgesellschaft und die eigenen Mitarbeiter richten vermehrt entsprechende Erwartungen an Unternehmen. Diese sogenannten Stakeholdererwartungen zu koordinieren, ist Teil des Nachhaltigkeitsmanagement.

Investoren achten auf Nachhaltigkeit

Da Entwicklungen wie der Klimawandel für viele Unternehmen ein enormes Risiko beinhalten, achten Anleger am Kapitalmarkt verstärkt darauf, dass sie in nachhaltige Unternehmen investieren. Denn auch sie erkennen, dass langfristiger Erfolg davon abhängt, sich rechtzeitig auf diesen neuen Trend einzustellen. Ressourceneffizienz gilt nun als strategischer Vorteil. Das Carbon Disclosure Project (CDP) versucht diesbezüglich, Transparenz zu schaffen. Die Nonprofit-Organisation bietet Investoren seit dem Jahr 2003 einen Überblick über Umweltdaten und -management teilnehmender Firmen, zunächst zu CO2-Emissionen, dann zu Wasser und seit diesem Jahr nun auch zu Entwaldung. Nicht nur die Zahl der Teilnehmer wächst jährlich, auch das Interesse der Investoren. Mittlerweile stehen hinter dem CDP 722 Investoren mit einem Gesamtanlagevolumen von 87 Billionen US Dollar. Seit 2009 kooperiert das CDP mit dem Finanznachrichtendienst Bloomberg, der mittlerweile für über 5.000 Firmen Daten im Bereich Ökologie, Soziales und Governance (ESG – environmental, social and governance) veröffentlicht. Diese Daten werden jährlich 1,5 Millionen Mal aufgerufen. Das Interesse ist zu Recht geweckt. Denn die Aktienkurse der Vorreiter im CDP entwickelten sich seit 2005 deutlich besser als der globale Durchschnitt. Nach Angaben des CDP überstieg die Rendite dieser Vorreiter im Januar 2011 die durchschnittliche Rendite der 500 weltweit größten Unternehmen um erstaunliche 40%. Und CO2-Emissionen sind nicht das einzige Thema. Der norwegische Pensionsfonds mit einem Anlagevermögen von insgesamt 250 Milliarden Euro drohte bereits Unternehmen, die sich nicht ausreichend strategisch mit dem Thema Wasser beschäftigten, mit dem Abzug seiner Investitionen und setzte dies beim größten Einzelhändler der Welt, Walmart, konsequent in die Tat um (siehe WISSEN 01). Auch auf den Jahreshauptversammlungen vieler Unternehmen lässt sich das Interesse der Anteilseigner erkennen. Nach einer Hochrechnung von Ernst & Young bezogen sich 2012 49% der Aktionärsanträge auf die Themen Umwelt, Soziales oder Vergütung. Unternehmen bekommen somit von ihren Investoren ein überaus deutliches Signal, was sie von ihnen erwarten: nach wie vor eine hohe Rendite. Doch diese sehen sie heute mehr und mehr in einem direkten Zusammenhang mit einem erfolgreichen Nachhaltigkeitsmanagement.

Investoren, Kunden, Politiker – Stakeholder erwarten einen nachhaltigen Wandel

Kundenstamm halten und erweitern

Eine strategisch besonders wichtige Stakeholder-Gruppe für Unternehmen sind die Kunden. Die Kaufentscheidung im Geschäft und das Markenimage eines Unternehmens hängen verstärkt davon ab, ▸

Neue Wirtschaft

Was bedeutet Nachhaltigkeit für Unternehmen?

Nachhaltigkeit steht für eine „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Brundtland-Kommission 1987). Dieses Konzept bezieht die wirtschaftliche Entwicklung mit ein, ergänzt sie jedoch um die Komponenten Mensch und Umwelt. Doch was bedeutet das für Unternehmen? Für sie ergibt sich hieraus ein neuer Fokus, den der Vordenker John Elkington die Triple Bottom Line nannte. Dieser neue Fokus bezieht sich darauf, dass die finanzielle „bottom line“ ergänzt wird durch die Dimensionen Ökologie und Soziales. Diese Orientierung in Richtung aller drei Dimensionen wird auch häufig als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet. Unternehmen sollen nicht länger nur finanzielle Profite generieren, sondern auch in den anderen beiden Bereichen Wert schaffen. Dies erwarten außer der Politik auch zunehmend Investoren, Kunden und Mitarbeiter.

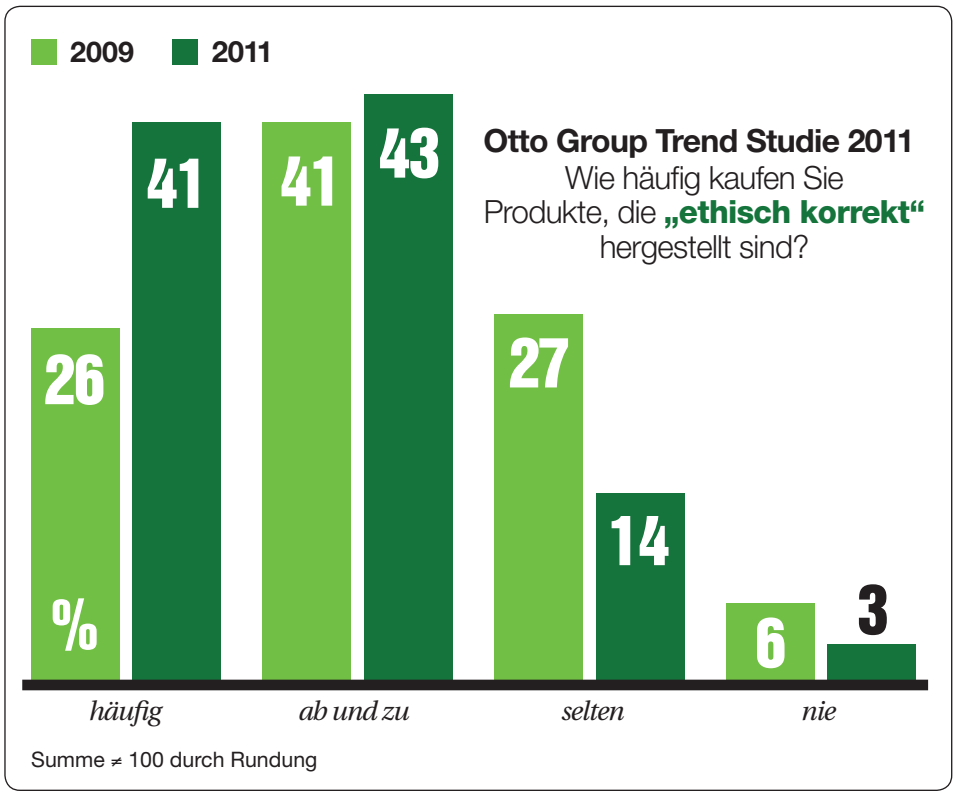
ob ein Kunde das Produkt und das Unternehmen als ethisch korrekt empfindet (siehe Grafik unten). Der Anspruch der Kunden geht dabei über die Qualität des Endprodukts hinaus wie der weltweit größte Lebensmittelkonzern Nestlé 2010 erfahren musste. Der Konzern wurde für die Kooperation mit dem Palmöl-Lieferanten Sinar Mas kritisiert, der für Rodungen im indonesischen Regenwald verantwortlich sein soll. Obwohl viele Unternehmen Palmöl nutzen, zielte eine Greenpeace-Kampagne vor allem auf Nestlé ab, speziell wegen des Produkts Kitkat. Daraufhin musste der Großkonzern beispielsweise die Kitkat-Facebook-Seite mit 700.000 Fans wegen des Kritik-Ansturms sperren. Nach Angaben der NGO sahen ca. 1,5 Millionen Menschen das Video der Kampagne. Das Internet versetzt Kunden in die Lage, Informationen über ein Unternehmen oder ein Produkt in kürzester Zeit zu erhalten. Unternehmen sind dadurch unvergleichlich stärker angreifbar als vor dem Beginn des Internetzeitalters. Umsatzeinbußen und Imageverlust können folgen. Und Nestlé ist nicht allein betroffen. Greenpeace setzte auch Modeunternehmen wie Levi's, Mango oder Zara mit seiner Detox-Kampagne massiv unter Druck und zwang diese so, bis 2020 vollständig auf Schadstoffe in der Produktion und Lieferkette zu verzichten. Unternehmen, die das Risiko durch die verbesserten Informationsmöglichkeiten erkennen und die Forderungen von Kunden und NGOs ernst nehmen, können frühzeitig Vorsorge treffen und ihre Prozesse und Lieferketten entsprechend ausrichten – und so letztlich auch neue und kaufkräftige Kunden gewinnen (siehe Kasten S. 06).

Mit ausgefallenen Ideen neue Märkte erschließen

Ist Nachhaltigkeit nur ein lohnendes Thema in Industrieländern? Keineswegs. Für Unternehmen lohnt es sich ebenso an Orte zu gehen, die unattraktiv erscheinen. Zum Beispiel an der sogenannten Base of the Pyramid: Diese Basis setzt sich zusammen aus Menschen mit höchstens 3.000 US Dollar Kaufkraftparität pro Jahr. Das entspricht einer lokalen Kaufkraft von 3,35 US Dollar pro Tag in Brasilien und 1,56 US Dollar pro Tag in Indien. Der Markt umfasst vier Milliarden Kunden mit einer geschätzten Kaufkraft von insgesamt 5 Billionen US Dollar. Der britische Telekommunikationsriese Vodafone erkannte als Vorreiter, welche Wachstumschancen in diesen Märkten schlummern. Ca. 70% der Bevölkerung in Subsahara-Afrika leben von weniger als 2 US Dollar pro Tag. Es mangelt nicht nur an Infrastruktur, Bildung, Essen und sauberem Trinkwasser, sondern auch an einem sicheren sowie zuverlässigen Zugang zu Finanzdienstleistungen. Viele Menschen können aufgrund ihrer Armut kein Bankkonto eröffnen, das ihnen Schutz vor Diebstahl, die Möglichkeit zu sparen oder einfach eine zuverlässige Überweisung gewährt. Dieser Mangel wiederum hemmt sie, ihre wirtschaftliche und soziale Situation langfristig zu verbessern.

So schwierig die Bedingungen vor Ort sind, so erstaunlich ist die vergleichsweise hervorragende Abdeckung durch Mobilfunk. Vodafone kombinierte nun kreativ. Warum nicht den Bedarf an zuverlässigen und sicheren Finanzdienstleistungen mit dem vorhandenen technischen Potenzial vor Ort kombinieren? Herausgekommen ist ein neuer Service von Mobilfunkunternehmen, der auf Afrika maßgeschneidert ist: Finanzdienstleistungen per Handy. Zusammen mit dem kenianischen Tochterunternehmen Safaricom, das zu dem Zeitpunkt bereits über einen Marktanteil von 70% verfügte, etablierte Vodafone M-Pesa. M steht für Mobile und Pesa ist Suaheli für Geld. Das Gehalt wird auf diese Weise ausgezahlt. Entfernt wohnenden Verwandten kann Geld überwiesen werden. Das Schulgeld, Einkäufe, Gesprächsminuten oder Stromrechnungen lassen sich so problemlos und sicher bezahlen – in vielen afrikanischen Ländern keine Selbstverständlichkeit. Vor Einführung von M-Pesa hatten in Kenia 26% Zugang zu Finanzdienstleistungen, jetzt sind es 80%. Für die ärmere Bevölkerung ist das ein enormer Fortschritt und fördert eine nachhaltige soziale und wirtschaftliche Entwicklung in Kenia. Doch M-Pesa ist kein selbstloses Entwicklungshilfeprojekt, sondern ein hochprofitables Geschäft. 2007 startete der Dienst und schon 2008 erreichte er wirtschaftliche Rentabilität. Heute hat er 15 Millionen Kunden in Kenia. Vier Millionen Transaktionen finden jeden Tag statt. Im Monat werden so ca. 500 Millionen Euro transferiert. Das sind beträchtliche Zahlen für ein Land mit 40 Millionen Einwohnern und einem durchschnittlichen Pro-Kopf-Einkommen von 820 US Dollar pro Jahr. Schon innerhalb der nächsten drei Jahre könnte Vodafones Gewinn in der Region „südliches Afrika" den der Geschäfte in Südeuropa übersteigen. Kurz: Vodafone verdient mit M-Pesa gutes Geld. Bei diesem Erfolg wundert es nicht, dass die Briten das Modell bereits auf andere Länder wie Afghanistan, Tansania, Fiji, Qatar und Südafrika übertragen haben. Nächstes Ziel ist der riesige indische Markt. Dieser Fall zeigt, dass Umdenken ganz neue Märkte und Möglichkeiten erschließen und gleichzeitig zur nachhaltigen Entwicklung beitragen kann. Zwei Drittel der Weltbevölkerung sind unzureichend bis ▸

Zwei Drittel der Weltbevölkerung sind unzureichend mit Produkten versorgt



Quelle: Otto Group Trend Studie 2011

gar nicht mit Produkten und Dienstleistungen versorgt. In diesen Märkten herrschen andere Bedingungen und es bedarf der Entwicklung innovativer Produkte. Doch als Belohnung winken neue Kunden und Märkte mit großem Potenzial.

Auch Mitarbeiter und Bewerber interessieren sich für Nachhaltigkeit

Auch dem Arbeitsmarkt steht ein tief greifender Wandel bevor. Die Generation Y strömt in die Unternehmen, eine Generation gut ausgebildeter und anspruchsvoller junger Menschen, geboren in den 1980er und 1990er Jahren. Gute Karriere- und Weiterbildungschancen sind weiterhin wichtig. Neu ist aber, dass junge Arbeitnehmer sehr genau hinschauen, für wen sie arbeiten. Je authentischer und stärker eine Arbeitgebermarke (Employer-Branding) ist, desto mehr zieht sie junge und hochmotivierte Talente an. Nachhaltigkeit spielt auch hier eine wichtige Rolle. Dies bestätigt eine Studie von Batten & Company, die im Jahr 2010 deutsche Hochschulabsolventen befragte, nach welchen Kriterien sie ihre Arbeitgeber aussuchen. 83% nannten Nachhaltigkeit als ein wichtiges Entscheidungskriterium. Zu einem ähnlich eindeutigen Ergebnis kam 2008 eine weltweite Absolventenbefragung von PwC: So finden etwa 86% der Bewerber aus Brasilien die Aspekte Klimapolitik und Umweltschutz bei der Wahl ihres Arbeitgebers wichtig, in Deutschland sind es 52%. Auch die Personalberatung „Egon Zehnder“ betont, dass sich junge Talente heute einen Arbeitgeber mit Werten wünschen, „die auf einer Kultur sozialen und umweltbewussten Handelns beruhen. Ethik und Integrität sind dieser Generation viel wert. Sie bevorzugen Firmen, die sich sozial engagieren oder ihnen die Möglichkeit geben, die Welt positiv zu verändern.“ Personalentscheider reagieren darauf, um bei der Suche nach neuen Führungskräften nicht hinter der Konkurrenz zurückzubleiben. Doch dieses Engagement muss authentisch sein, um tatsächlich Bewerber zu locken. Hinzu kommt: Eine starke nachhaltige Arbeitgebermarke wirkt nicht nur nach außen und dient der Mitarbeitergewinnung. Auch nach innen ist eine schlüssige Employer-Branding-Strategie erfolgsrelevant. Arbeitnehmer erwarten zum Beispiel, dass Unternehmen ihnen attraktive Angebote im Bereich Weiterbildung, Eigenverantwortung und Flexibilität machen. Aber Unternehmen können noch mehr tun, um sich die Loyalität, Motivation und Qualifikation ihrer Mitarbeiter zu sichern. Eine innovative Methode sind zum Beispiel sogenannte Corporate Volunteering-Programme. Sie verbessern das Betriebsklima, stärken die Qualifikation, erhöhen die Teamfähigkeit und steigern die Unternehmensreputation sowie die Arbeitge- ▸

LOHAS Große Kaufkraft, hoher Anspruch

DINKs, YUPPIES und nun LOHAS.

Ein Lebensstil vereint Menschen, laut Marketingforschung sogar mehr als demografische Faktoren. Sie erinnern sich sicherlich an Kundentypen wie die DINKs, Doppelverdiener ohne Kinder, oder die YUPPIES, gut verdienende Großstädter. Doch wer sind die LOHAS? LOHAS steht für „Lifestyle of Health and Sustainability“. Der Begriff wurde um die Jahrtausendwende geprägt für eine neue kaufkräftige Kundengruppe mit einem Lebensstil, der sich an Werten wie Natürlichkeit, Authentizität, Partizipation und Gesundheit orientiert.

Für deutsche Unternehmen werden die LOHAS als Zielgruppe immer wichtiger. Mit ca. 5 Millionen LOHAS-Haushalten schätzte 2008 das Institut für Umweltmanagement der Universität Hohenheim die LOHAS-Haushaltsausgaben in Deutschland auf jährlich rund 200 Milliarden Euro.

Die Zielgruppe gilt als überdurchschnittlich gebildet und einkommensstark. Konsumiert wird qualitätsorientiert, gesundheitsbewusst und immer mit Blick auf Sozial- und Umweltverträglichkeit des Angebots. Der Anspruch an ein Unternehmen ist klar: Glaubwürdige Unternehmensführung, ein sozial-ökologisch vertretbares Produkt- und Dienstleistungsportfolio und eine transparente Kommunikation. Kritikpunkte an der Kundengruppe kommen von ethisch noch überzeugteren Konsumenten, die die Ablehnung von Verzicht bei LOHAS kritisieren. Der Kundentyp hinterfragt nicht jedes Produkt, sondern möchte konsumieren mit gutem Gewissen, ein Lifestyle eben.

Viele Unternehmen erkennen diesen Wunsch und kommen ihm mit ihrer Kommunikation in der Werbung entgegen. Werbung und Produkte mit Nachhaltigkeitsaspekten wie Fair Trade bei Ben & Jerry's, der BMWi oder Naturprodukte bei dm sind nicht nur salonfähig. Es zeigt, dass Unternehmen erkennen in welche Richtung sich Konsumentenpräferenzen entwickeln.

Quelle | Glöckner, A.; Balderjahn, I.; Peyer, M. (2010): Die LOHAS im Kontext der Sinus-Milieus. In: Marketing Review St. Gallen 5 (2010), 36-41.

FOTO | CORBIS

bermarke. Das ergab eine Studie der American Chamber of Commerce in Germany und Roland Berger aus dem Jahr 2011, die Unternehmen danach befragte, weshalb sie ihre Volunteering-Programme durchführen.

Druck aus der Politik

Neue Anforderungen kommen außerdem von Seiten der Politik. Diese sieht die Wirtschaft in der Verantwortung, eine nachhaltige Entwicklung aktiv zu unterstützen. Sie verpflichtet Unternehmen beispielsweise, immer umfassender über Umwelt- und Sozialthemen zu berichten. Oder sie fordert, alle Arbeitnehmer gleichberechtigt zu behandeln, unabhängig etwa von Geschlecht, Herkunft, Alter oder körperlichen Einschränkungen. In diesem Zusammenhang ist auch die aktuelle Debatte um die Frauenquote zu sehen. Am 14. November 2012 nahm die EU-Kommission einen Gesetzesentwurf an, der den ca. 5.000 börsennotierten Unternehmen in Europa bis 2020 eine Frauenquote im Aufsichtsrat von 40% vorschreibt. Die deutschen DAX30-Konzerne liegen weit dahinter mit einem Frauenanteil von 15% in den Aufsichtsräten. Doch die Forderung nach Vielfalt und Gleichberechtigung in Unternehmen sollte nicht nur von den betroffenen Gruppen selbst sowie der Politik ausgehen. Unternehmen sollten diese aktiv unterstützen, da sie hierdurch eine Offenheit für eine breite Themenvielfalt erlangen, die ein starker Vorteil im Wettbewerb sein kann. „Varietät in der Talentbasis, Stakeholder-Orientierung und Vielfalt in der Unternehmenskultur erhöhen die Antwortfähigkeit von Unternehmen bei Umbrüchen. Weil sie so einen Teil der Zukunft schon in sich selbst abbilden können“, sagt Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, der im März 2010 die Frauenquote im Unternehmen einführte. Mit guten Argumenten: 2007 erschien die McKinsey-Studie „Women Matter“ mit dem Beleg, dass Diversität in Unternehmen das operative Ergebnis steigert. Im Zeitraum 2003 bis 2005 um ganze 48% im Vergleich zum Industriedurchschnitt.

Auch im Bereich Umwelt hat die Politik den Druck erhöht. Deutschlands Ausstieg aus der Atomenergie 2011 sowie Chinas verschärfte Wasser-Regulierungen (siehe WISSEN 01) sind Beispiele dafür, dass die Politik weltweit Umweltfragen ernst nimmt und, wenn nötig, mit Gesetzen beantwortet. Und diese Entwicklung weitet sich aus. So will die Politik in verschiedenen Ländern die Wohlstandsmessung reformieren, indem sie das Bruttoinlandsprodukt als Wohlstandsindikator durch Messgrößen ablöst, die alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit Ökonomie, Ökologie und Soziales integrieren (siehe S. 08). Auch als Konsument stellt die Politik ihre Kaufkriterien um, seit 2004 die EU-Vergaberichtlinie den Einbezug sozialer und umweltrelevanter Kriterien in die Beschaffung vereinfachte. Insbesondere die Modernisierung des Vergaberechts im Jahre 2009 hat hier für Rechtssicherheit gesorgt, so dass Bund, Länder und Kommunen in der öffentlichen Beschaffung nun leichter Kriterien wie Arbeits- und Sozialrechte, Umweltschutz, Fairer Handel und Korruptionsprävention berücksichtigen können.

Nachhaltigkeitsmanagement als Erfolgsmodell für die Zukunft

Wer sich auf die Zukunft einstellen möchte, kann wie Vodafone durch proaktives Nachhaltigkeitsmanagement neue Produkte und Märkte für sich entdecken – und sich so in Zeiten von gesättigten Märkten und hart umkämpften Kunden neu positionieren. Nachhaltigkeit ist damit nicht mehr länger nur ein Randthema für Idealisten, sondern zentrales Thema eines modernen Strategie- und Managementverständnisses. Im Zeitalter von „Nachhaltigkeit 2.0“ geht es nicht mehr nur um einseitiges Risiko- und Umweltmanagement sondern die systematische Identifikation von Chancen und Potenzialen, die zugleich zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Artikel 2 dieser Ausgabe stellt dar, wie in diesem Sinne auch GE eine Produktinnovation gelang, die eine ganze Branche überraschte. Unternehmen, die sich dem Thema Nachhaltigkeit öffnen, minimieren nicht nur das Risiko, von Ressourcenknappheit und anderen nachhaltigkeitsrelevanten Risiken negativ betroffen zu werden. Sie fördern auch Motivation, Innovation und den langfristigen Erfolg. Um diese Potenziale zu nutzen, sind interne Veränderungen nötig, die Nachhaltigkeit umfassend in das Kerngeschäft integrieren. Unsere Erfahrung zeigt, dass diese Integration in drei Dimensionen erfolgen muss: in Strategie und Steuerung, Struktur und Fähigkeiten sowie Kultur und Werte des Unternehmens. Ausführlichere Informationen, wie die Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmen gestaltet werden kann, bietet Ihnen unser zweiter Artikel. ✦

Viviane Engels, Anja Pinter-Rawe

FOTO | CORBIS

Für Kenia entwickelte Vodafone neue Funktionen für den Mobilfunk: zuverlässige Finanzdienstleistungen

Risiken minimieren, Chancen nutzen: durch Nachhaltigkeit neue Produkte und Märkte erschließen

Wie nachhaltig ist unsere Gesellschaft?

Wohlstand neu zu definieren und zu messen, ist derzeit ein in der Politik und Zivilgesellschaft heiß diskutiertes Thema. Auch Unternehmen sind hiervon betroffen.

Stau. Durch das Fenster dringen Abgase herein, die Fahrer sind genervt. Ist das Wohlstand? Ja, denn Wohlstand messen wir mit dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) – und dieses steigt durch den Kraftstoffverbrauch an. Aber das BIP misst nur die Wirtschaftsleistung einer Volkswirtschaft. Als Wohlstandsindikator war es nie gedacht. Und doch ist es zur Steuerungsgröße gesellschaftlichen Wohlstandes geworden. Durch die Allgegenwärtigkeit in den Medien ist das BIP (vielleicht noch mit der Arbeitslosenquote) gefühlt unser einziger gesellschaftlicher Leistungsindikator. Ob wir glücklich und gesund sind, Wohlstand gerecht verteilen, unsere natürlichen Ressourcen gewissenhaft nutzen, Tiere und Pflanzen schützen oder Wachstum nur mit Schulden generieren, besaß bislang keine Bedeutung für die Messung gesellschaftlichen Wohlstandes. Der Wunsch aber Faktoren wie Zufriedenheit oder Schäden durch Luftverschmutzung in einer Gesellschaft zu messen, ist vor allem nach der Finanzkrise stark in der Bevölkerung gewachsen. Auch die Expertenkommission des ehemaligen französischen Präsidenten Nicolas Sarkozy bestätigte bereits 2009, dass das BIP keine zeitgemäße Orientierungsgröße mehr für Politik und Wirtschaft sei. Leistung lässt sich also nicht länger ausschließlich auf finanzielle Aspekte reduzieren. Dies erkennen nicht nur Vertreter von Investoren, Konsumenten und weiten Teilen der Gesellschaft, sondern auch die Politik. Doch wie könnte das BIP durch eine ganzheitliche gesellschaftliche Wohlstandsmessung ersetzt bzw. ergänzt werden?

Eine Alternative ist es sich auf einen Indikator zu beschränken wie das häufig propagierte Bruttonationalglück des ehemaligen Königs von Bhutan oder der Common Bird Index, der Wohlstand an Hand der Artenvielfalt misst. Die meisten Lösungsansätze erweitern jedoch den Indikatorenkreis und beziehen drei Wohlstandsebenen mit ein: Ökonomie, Ökologie und Soziales – die drei Säulen der Nachhaltigkeit. Die Frage hierbei ist lediglich, ob es sich weiterhin um einen Gesamtwohlfahrtsindikator handeln soll oder um ein Bündel an Indikatoren, um so die Notwendigkeit der Gewichtung und Aggregation zu verhindern. Dieser Aspekt stellt viele Arbeitsgruppen bei der ohnehin teilweise schon schwierig zu quantifizierenden Thematik vor eine weitere Herausforderung. Ein Beispiel einer Alternative zur Wohlstandsmessung, die aus einem Bündel von Indikatoren besteht, ist der OECD Better Life Index. Dieser integriert 11 Aspekte wie z.B. Gesundheit, Wohnverhältnisse oder Sicherheit die der Nutzer online auch individuell gewichten kann.

Doch die Übersichtlichkeit und leichtere Berichterstattung sprechen weiterhin für einen einzigen Indikator. Vorschläge zur alternativen Wohlstandsmessung kommen hierzu aus der ganzen Welt: Kanada, Japan, Frankreich, Großbritannien, von der EU, der UN, der OECD und auch in Deutschland gibt es gleich mehrere Alternativen. Den Nationalen Wohlfahrtsindex (NWI) beispielsweise. Im Auftrag des Umweltbundesamts entwickelt, setzt er sich aus 20 Indikatoren zusammen und gehört zu den Indikatoren, die das BIP um bisher nicht erfasste Güter und „Ungüter“ wie Hausarbeit ergänzen. Noch mehr Faktoren enthält der KfW Nachhaltigkeitsindikator mit 37 Indikatoren in den drei Kategorien Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaftlicher Zusammenhang.

Welche Implikationen ergeben sich aus diesem Wandel der Wohlstandsdefinition für die Wirtschaft? Mittel- bis langfristig wird eine Wohlstandsmessung, die sowohl finanzielle Leistung als auch ökologische und soziale Werte beinhaltet, die Prioritäten von Gesellschaft und Politik – etwa in der Gesetzgebung – verschieben. Das wird wiederum den Druck auf Unternehmen verstärken, sich zu verändern und anzupassen. Dabei können sich Unternehmen an den neuen Formen der Wohlstandsmessung orientieren, um ihre Steuerung stärker auf die gesellschaftlichen Bedingungen hin auszurichten. Eindimensionales Denken und Handeln war gestern – auch in der Unternehmenssteuerung. ✦

Philipp Gisbertz, Viviane Engels

FOTO | CORBIS

NACHHALTIGKEIT
ERFOLGREICH VERANKERN

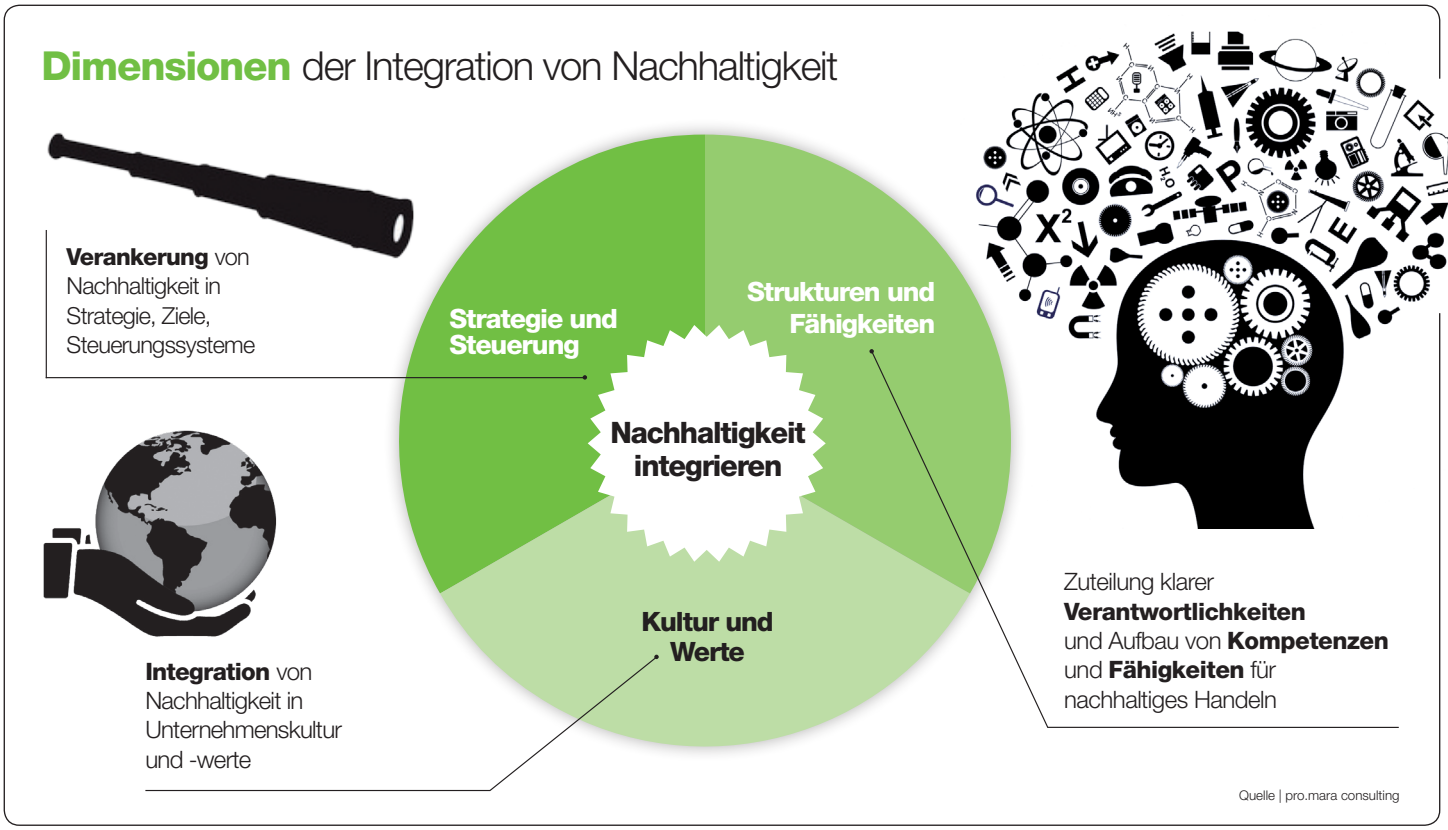
Unternehmen wie General Electric wachsen, weil sie Nachhaltigkeit systematisch ins Kerngeschäft verankern. Doch wie genau schaffen sie das?

Diese Nachricht verblüffte 2007 eine ganze Branche: Statt 10.000 US Dollar kostete das neue Elektrokardiogramm (EKG) von General Electric (GE) plötzlich nur noch 500 US Dollar. Zudem war es klein, robust, leicht und einfach zu bedienen. Kurz gesagt: Dieses Gerät war eine Revolution, sowohl für die Branche als auch für die medizinische Versorgung in Entwicklungsländern. Ursprünglich hatte GE das Gerät für den indischen Markt entwickelt. Doch seine Vorteile überzeugten nicht nur die Inder. Mittlerweile wird das EKG in 120 Ländern verkauft und kommt auch in den USA sowie Europa vor allem in Krankenwagen und kleinen Arztpraxen zum Einsatz. Das war ein außergewöhnlicher Erfolg, den niemand in der Branche für möglich gehalten hätte. Wie hat GE das nur geschafft?

Am Anfang stand der Misserfolg. In China und Indien, den wichtigsten Schwellenländern, hatte GE zuvor massive Probleme, sich zu etablieren. Die Vertriebsmannschaft vor Ort beklagte, dass die Produkte für indische Verhältnisse viel zu teuer seien. Wie die meisten Unternehmen aus den Industrienationen entwickelte GE seine Geräte vor allem für den heimischen Markt. Leicht angepasst versuchten sie diese dann in den sogenannten „emerging markets“ wie Indien oder China zu verkaufen. Dieses Vorgehen erscheint auf den ersten Blick effizient. Tatsächlich hindert es Unternehmen daran, ihr Wachstumspotenzial voll auszuschöpfen. Denn viele Produkte, die sich in den USA oder Europa gut verkaufen lassen, sind für China oder Indien völlig ungeeignet. Die Bedingungen zwischen den Märkten unterscheiden sich einfach zu stark, etwa in Bezug auf die Vorlieben der Konsumenten, die Infrastruktur oder den Bildungsgrad der Bevölkerung. Herkömmliche EKGs, konzipiert für High-Tech-Kliniken in den USA oder Europa, waren für den Masseneinsatz in Indien zu teuer, zu unhandlich und zu kompliziert. Doch die Führung von GE – die Klagen ihres Vertriebs in den Ohren und die schlechten Verkaufszahlen vor Augen – erwies sich als lernfähig.

Sie stellte ihre alten Konzepte in Frage und formulierte die strategischen Ziele neu. Von zentraler Bedeutung waren vor allem zwei Grundsatzentscheidungen: Erstens erklärte das Unternehmen, nicht ▶

FOTO | ISTOCK PHOTO



GRAFIKEN | FOTOLIA (2); ISTOCK PHOTO (2)

mehr länger sein Hauptaugenmerk nur auf den wohlhabenden Teil der Welt zu legen, sondern allen Menschen Zugang zu medizinischer Versorgung ermöglichen zu wollen. Es ist damit der typische Fall dafür, dass ein Unternehmen Nachhaltigkeit nicht mehr nur als reines Umwelt- oder Wohltätigkeitskonzept auffasst, das parallel zum Kerngeschäft nebenher läuft. GE möchte stattdessen beides zugleich erreichen: die Welt verbessern und gute Geschäfte machen. Und das ist nicht einmal besonders abwegig. Eine gute medizinische Versorgung gehört schließlich zu den Schlüsselfaktoren einer nachhaltigen Entwicklung. Und gleichzeitig eröffnen sich GE mit diesem Ziel auch gewaltige Wachstumsmärkte.

Zweitens änderte das Unternehmen sein Selbstverständnis, sozusagen als logische Folge dieser strategischen Neuausrichtung. GE sah sich nicht mehr länger als amerikanisches, sondern als globales Unternehmen. Dieser mentale Wandel zeigte konkrete Wirkungen. Als ein angestellter Ingenieur am indischen Standort der US-Zentrale anbot, ein EKG ausschließlich für Indien zu entwickeln, gab diese grünes Licht. Tatsächlich stellte diese Entscheidung die bisherige Struktur des Unternehmens grundlegend in Frage und läutete einen Wandel ein. Schließlich hatte der Ingenieur aus Indien bislang 10.000 Dollar teure EKGs für den US-Markt entwickelt. Jetzt gewährte man ihm den finanziellen und zeitlichen Freiraum, ein völlig neues Produkt zu entwickeln, das nur 500 US Dollar Umsatz pro Stück bringen würde. Dafür sollte er ein Team aus lokalen Kollegen zusammenstellen, die die Verhältnisse vor Ort gut kannten. Und sie erhielten die Freiheit, eigenständige Entscheidungen zu treffen. Damit dezentralisierte GE seine Strukturen. Zugleich befähigte es seine Standorte, selbstständig zu agieren. Das hiermit verbundene Risiko ging GE ein, weil es an den indischen Markt glaubte und bereit war, langfristig und damit auch nachhaltig zu denken. Voraussetzung hierfür war ein Mentalitäts- und Kulturwandel. Herausgekommen ist dabei ein Produkt, das bestens auf die Bedürfnisse indischer Ärzte angepasst ist und sich für den Einsatz in den ländlichen Regionen Indiens eignet. Doch kann GE ein Vorbild für andere Unternehmen sein? Lässt sich dieses Erfolgsmodell überhaupt systematisch übertragen? Wenn ja: Worin bestünde die Essenz seiner Vorgehensweise?

Die Welt verbessern und gute Geschäfte machen – GE verankert Nachhaltigkeit im Kerngeschäft

Nach unserer Erfahrung sollten Unternehmen ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement in drei verschiedenen Dimensionen integrieren: Strategie und Steuerung; Struktur und Fähigkeiten; Kultur und Werte. Diese drei Dimensionen stehen allerdings in keinerlei Hierarchie, sondern greifen ineinander und bedingen sich gegenseitig.

Strategie und Steuerung

Zuerst stellt sich die Frage, in welche Richtung sich das Unternehmen entwickeln soll. Voraussetzung für GE's Erfolg war die Vision, durch innovative Produkte eine bessere medizinische Versorgung in Entwicklungs- und Schwellenländern zu ermöglichen und damit zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen. In einem zweiten Schritt muss eine derartige Vision in Nachhaltigkeitsziele übersetzt werden. Häufig orientieren sich Unternehmen hierfür an aktuellen Nachhaltigkeitsthemen, zum Beispiel Kohlendioxid oder Diversity. Diese Ziele sollten sich möglichst quantifizieren lassen und in einem direkten Zusammenhang mit dem Kerngeschäft stehen. Dies ist zum Beispiel dann gegeben, wenn CO_2 Einsparungen durch Verbesserungen der Energieeffizienz zu signifikanten Kostenvorteilen führen oder neue Märkte für energieeffiziente Produkte erschließen.

Ein Beispiel für die systematische Verankerung von Nachhaltigkeit in Strategie und Steuerung ist die Otto Group, mit ihrer 2011 entwickelten Mission ▶

„Kraft durch Verantwortung“. Für das Geschäftsjahr 2012/13 setzte sie sich zum Beispiel das Ziel, ihre Bekleidungseigenmarken zu 10% aus nachhaltig erzeugter Baumwolle (Cotton Made in Africa) fertigen zu lassen. Bis 2020 soll der Anteil nachhaltiger Baumwolle 100% betragen. Damit es nicht bei einer bloßen Ankündigung bliebe, integrierte Otto diese Kennzahlen in seine Steuerungssysteme - bis in die individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter. Auf diese Weise gelingt es, den diffusen Nachhaltigkeitsbegriff mit greifbaren Inhalten zu füllen und zum handfesten Managementinstrument zu formen. Dabei werden sich Zielkonflikte nicht immer vermeiden lassen. Doch zugleich begünstigt dieses Vorgehen Innovationen. Unternehmen können sich so frühzeitig an neue Bedingungen anpassen und Themen aufgreifen. Dadurch steigt die Chance, dass entlang der Kernkompetenzen des Unternehmens neue Ideen, Produkte und Prozesse entstehen.

Struktur und Fähigkeiten

Neue Ziele benötigen auch neue Strukturen, wie das Beispiel GE eindrucksvoll gezeigt hat. Besonders wichtig ist, dass die Verantwortung für das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele möglichst weit oben in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist. Die Otto Group führte 2010 etwa Vorstandspatenschaften ein. Jeder Vorstand hat neben seinem klassischen Ressort die Verantwortung für ein Nachhaltigkeitsthema übernommen. Der Vorstandsvorsitzende erhielt zum Beispiel Stakeholdermanagement und der Vorstand für den Bereich Services übernahm Energieeffizienz sowie Sozial- und Wassermanagement in der Lieferkette. Klare Verantwortlichkeiten und der stetige Einsatz der Mitarbeiter ermöglichen es, die Nachhaltigkeitsstrategie erfolgreich umzusetzen. Viele Unternehmen kommen dieser Anforderung nach, indem sie einen Nachhaltigkeitsbeauftragten ernennen. Oder sie richten eigene Nachhaltigkeitsabteilungen ein. 87% der DAX30-Konzerne verfügen bereits über entsprechende Abteilungen oder Steuerungskreise. Dieser Schritt reicht jedoch nicht aus. Will ein Unternehmen Nachhaltigkeit tiefgreifend integrieren, muss es die Verantwortlichkeiten in den Kernprozessen festlegen und die jeweiligen Mitarbeiter entsprechend sensibilisieren und schulen. Nur so können und werden Mitarbeiter in Forschung, Produktion, Beschaffung oder Strategie die gesetzten Nachhaltigkeitsziele im Alltag auch verfolgen. Ein Beispiel: Stakeholder erwarten, dass Unternehmen für die gesamte Lieferkette verantwortlich sind. In besonders risikoreichen Branchen können Kontrollstrukturen wie Lieferantenaudits helfen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Die Verantwortlichkeit hierfür ist bei den Einkäufern aus der Beschaffung deutlich besser aufgehoben als bei einer isolierten Nachhaltigkeitsabteilung. Denn die Einkäufer haben den direkten Kontakt zu den Lieferanten. In den jeweiligen Fachabteilungen liegt damit der eigentliche Hebel, um einen Wandel herbeizuführen. Das heißt jedoch nicht, dass Nachhaltigkeitsabteilungen überflüssig seien. Als eine Art Schaltzentrale und Katalysator ist es ihre Funktion, die verschiedenen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu koordinieren und den Wandel im Unternehmen voranzutreiben.

Unternehmenskultur und Werte

Der Aspekt der Sensibilisierung berührt gleichzeitig die dritte Dimension: die Unternehmenskultur und -Werte. Begeisterung und Motivation der Mitarbeiter für das Thema Nachhaltigkeit verbessern nicht nur die erfolgreiche Integration, sie ▶

Fallbeispiel

Der Weg zur Nachhaltigkeit

Veränderungen in Unternehmen erfolgen nicht von heute auf morgen. Aus unserer Erfahrung beginnt für viele Unternehmen die systematische Integration von Nachhaltigkeitsaspekten zunächst mit kleinen Schritten. Zum Beispiel im Fall eines global agierenden Familienunternehmens mit einem Jahresumsatz von 2 Milliarden Euro, das wir bei dieser Entwicklung begleiten. Der Gründer schuf bereits von Beginn an eine Kultur der Verantwortung. Aus der Familientradition heraus besaß das Unternehmen so bereits langjährige Erfahrung und ein breites Fundament an Aktivitäten mit Bezug zu Nachhaltigkeit.
Nachdem jedoch verstärkt Anfragen von Bewerbern und Kunden an das Unternehmen gerichtet wurden, welche Ziele und Praktiken im Nachhaltigkeitsbereich verfolgt werden, beschloss die Geschäftsleitung das Thema systematisch anzugehen. Der erste Schritt umfasste die Gründung eines Steuerungskreises, in dem alle Bereichsleiter diskutierten, welche Nachhaltigkeitsanforderungen von welchen Anspruchsgruppen gestellt werden und wohin sich das Unternehmen entwickeln sollte. Hiermit wurde nicht nur die Unterstützung der Unternehmensführung signalisiert, auch die Schaffung klarer Verantwortlichkeiten für das Projekt war eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung.
Parallel erfolgte eine Bestandsaufnahme der bisherigen sozialen und ökologischen Aktivitäten, um durch ein systematisches Wissensmanagement Transparenz zu schaffen. Eine wichtige Voraussetzung für die Information der Mitarbeiter. Darüber hinaus konnten die Ergebnisse der Bestandsaufnahme bereits für Geschäftskunden verwendet werden, die bei Ausschreibungen Auskunft über die Nachhaltigkeitsaktivitäten verlangen.
Auf dieser Grundlage können nun in Zukunft neue Projekte folgen, angedacht sind beispielsweise die Verbesserung der Energieeffizienz oder die strategische Ausrichtung des Spendenmanagements. Das Unternehmen sieht sich mit diesem Vorgehen auf einem guten Weg.

FOTO | GE HEALTHCARE

Klein, handlich, günstig – ein EKG von General Electric hat die Welt erobert

Nachhaltigkeit 2.0 schafft wirtschaftliche und gesellschaftliche Werte

steigern auch den Nutzen, den das Unternehmen hierdurch erhält. Notwendig hierfür ist, dass die Führung mit gutem Beispiel vorangeht. Die Geschäftsführung von Otto beispielsweise unterstützt die Nachhaltigkeitsstrategie voll und ganz. Eine solche Führungskultur, die Nachhaltigkeit schätzt und fördert, ist essentiell, um organisatorischen und strategischen Maßnahmen den notwendigen Rückhalt zu verschaffen. Zudem lässt sich so die neue Bedeutung des Themas in den Köpfen der Mitarbeiter verankern. Solche Leitgedanken, die sich durch verschiedenste Bereiche wie Forschung aber auch Kommunikation ziehen, prägen eine Unternehmenskultur. Es motiviert Mitarbeiter, wenn sie für ein nachhaltiges Unternehmen arbeiten, das eine Kultur der Innovation und Verantwortung pflegt. Eine solche Kultur garantiert zugleich auch, dass sich die Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren und von Veränderungen nicht überfordert werden. Sie schafft einen Nährboden, auf dem innovative Ideen, konstruktive Kritik und Lernen innerhalb der Organisation gedeihen können. Und darauf bauen wiederum neue Strategien und Strukturen auf. Auch hier geht die Otto Group mit gutem Beispiel voran. Auf einer Intranetseite kann zum Beispiel jeder Mitarbeiter von seinem Engagement berichten, sich mit Kollegen austauschen und neue Ideen einbringen. Übrigens hat Ottos Engagement für Nachhaltigkeit schon eine eigene Produktsparte hervorgebracht: Otto Ecorepublic. Hier werden Produkte aus Bekleidung, Heimtextilien, Möbeln und Elektroartikeln zusammengefasst, die über ihre Nachhaltigkeitsleistungen informieren, etwa in den Bereichen Bio (Biobaumwolle, FSC-Siegel), Recycling, Engagement (Förderung gemeinnütziger Initiativen), Energie und Gesundheit. 3.600 Produkte umfasst diese Sparte bereits und erwirtschaftete einen Jahresumsatz von 270 Millionen Euro im Jahr 2010/2011.

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteil

Heute ergeben sich für Unternehmen viele neue Risiken und Chancen durch Nachhaltigkeitsthemen. Und das betrifft nicht nur die Reputation, sondern auch unmittelbar das Kerngeschäft. Unternehmen können neue Ideen entwickeln, neue Märkte erschließen und sich von der Konkurrenz abheben. Wichtig ist, dass sie Nachhaltigkeit nicht nur als Risikomanagement ansehen sondern proaktiv und umfassend im Unternehmen verankern, um die Chancen und Potenziale nutzen zu können. Konzerne wie GE sind bereits sehr weit darin, ihr Unternehmen in Richtung einer neuen Nachhaltigkeit 2.0 zu verändern. Anpassungen in jeder der drei Dimensionen Strategie und Steuerung, Struktur und Fähigkeiten sowie Kultur und Werte tragen entscheidend dazu bei, dass Unternehmen für die Zukunft stark aufgestellt sind. ✦

Dr. Manuela Drews,
Viviane Engels

Über uns

pro.mara consulting

ist eine auf Nachhaltigkeit und Corporate Responsibility spezialisierte Strategie- und Organisationsberatung, die im Herbst 2009 von ehemaligen McKinsey Beratern gegründet wurde. Nach dem Grundsatz „Unternehmerisch denken. Verantwortungsvoll handeln. Nachhaltige Werte schaffen.“ unterstützt pro.mara consulting Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer Strategien im Bereich des CSR- und Nachhaltigkeitsmanagements. Ziel unserer Arbeit ist es, einzigartige Wertstiftungspotenziale für unsere Klienten aber auch die Gesellschaft zu realisieren. Unser Leistungsspektrum in der Strategieentwicklung reicht von einzelnen Risiko- und Marktpotenzialanalysen zu ausgewählten Themen des Nachhaltigkeitsmanagements bis hin zur gesamthaften Entwicklung einer CSR- und Nachhaltigkeitsstrategie. Darüber hinaus unterstützen wir unsere Klienten beim Aufbau relevanter Organisationsstrukturen und -prozesse in den Bereichen CSR, Nachhaltigkeit und Compliance sowie bei der Entwicklung und Einführung von Steuerungssystemen.

Gut zu wissen.

Studien

Probst&Raisch (2005): Organizational Crisis: The logic of failure

Otto Trendstudie 2011

McKinsey (2012): Women Matter

KfW Nachhaltigkeitsindikator

Links

BIP Ansätze weltweit	**www.beyond-gdp.eu**
CDP Website	**www.cdproject.net**
Charta der Vielfalt	**www.charta-der-vielfalt.de**
Innovation bei GE	**www.gereports.com**
LOHAS Plattform	**www.lohas.de**
OECD Better Life Index	**www.oecdbetterlifeindex.org**

Termine

Schmalenbach-Tagung 2013: Rechnet sich nachhaltiges Wirtschaften?	**11.04.2013**	**Köln**
13. Jahreskonferenz des Rats für nachhaltige Entwicklung	**13.05.2013**	**Berlin**
Deutscher Diversity Tag	**11.06.2013**	**Deutschland**

Impressum **Herausgeber** Dr. Manuela Drews, pro.mara consulting GmbH, Friesenweg 1, D-22763 Hamburg, Tel.: +49 40 8750 8051, E-Mail: wissen@promara-consulting.com
Redaktion Benedikt Baikousis | **Layout** Katharina Osterwald | © pro.mara consulting GmbH, März 2013