

Global Player nur mäßig an Nachhaltigkeit interessiert

Erhebliche Potenziale vorhanden / Konsequenzen für Stakeholder

Es gehört sich einfach, über Nachhaltigkeit zu sprechen – auch und gerade für globale Unternehmen. Wenn von Kofi Annan über Klaus Töpfer bis zum deutschen hochkarätigen Rat für nachhaltige Entwicklung wichtige politische Institutionen und viele Regierungen auf dieses Leitbild setzen, dann mag sich dem keiner entziehen. Jedenfalls nicht offiziell. Die Rhetorik stimmt. Und viele Unternehmen beschäftigen „Sustainability Officers“, bilden Nachhaltigkeitsteams und veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte. Doch was verbirgt sich tatsächlich dahinter? Unternehmen haben in kapitalistischen Gesellschaften eine simple (wenngleich nicht immer leicht zu erfüllende) Rolle: im Wettbewerb mit anderen kaufkräftige Nachfrage zu befriedigen und dabei Gewinne zu erzielen. Zwar erwartet die Gesellschaft von Unternehmen, insbesondere von Großunternehmen, dass sie Verantwortung für die sozialen und ökologischen Folgen ihrer Aktivitäten übernehmen. Aber die Grenze dessen ist immer dort, wo sich solch‘ eine Verantwortung gewinnmindernd auswirkt und dann der Staat regulierend eingreifen muss, um nicht-wirtschaftliche Interessen durchzusetzen (siehe Kasten). Daher stellt sich die Frage: Gibt es eine ökonomische Logik (business case), die Unternehmen dazu bringt, Nachhaltigkeit von sich aus, also freiwillig, aber ernsthaft auf die Tagesordnung zu setzen?

Das wollte das International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne/Schweiz wissen und startete in Kooperation mit dem World Wildlife Fund (WWF) International sowie dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) im Juni 2002 ein groß angelegtes Forschungsprojekt, bei dem acht Branchen in 16 Ländern (Europa, USA, Japan) unter die Lupe genommen wurden.¹ Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gingen vor allem den Fragen nach:

- Wie werden die gesellschaftlichen Erwartungen rezipiert? Wie sehen die Reaktionsmuster auf internen und externen Druck aus und wie werden sie in Unternehmensstrategien umgesetzt?
- Welche unterschiedlichen Wahrnehmungen, (Wert-)haltungen und Verhaltensweisen gibt es zwischen denen, die in den Unternehmen für Nachhaltigkeit zuständig sind (Sustainability Officers) und ihren Gegenspieler, die meist in den Finanz- und Marketingabteilungen zu suchen sind? Welche Auswirkungen hat dies?

Externe Effekte – Was können Unternehmen tun?

Dass jede Gesellschaft ein Gleichgewicht zwischen ökonomischen, ökologischen und sozialen Anforderungen finden muss, um zu überleben, ist mittlerweile unstrittig. Schwierig wird es immer bei Zielkonflikten im konkreten Fall oder wenn sich die Frage nach der Aufgabenverteilung für die Zukunftssicherung stellt. Internationaler Großunternehmen sind Institutionen, die inzwischen als die

¹ Das Forschungsprojekt ist Teil des Forums for Corporate Sustainability Management am IMD, zum dem 23 globale Unternehmen gehören. Das achtköpfige Forschungsteam widmete sich den Sektoren Mobilität/Automobil, Chemie, Energie, Finanzdienstleistungen, Lebensmittel, Luftfahrt, Pharmazie sowie Telekommunikation. Insgesamt haben die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über 450 persönliche Interviews in Unternehmen geführt, aber auch mit Regulatoren, NRO und anderen Stakeholdern und Experten sowie über 1000 Fragebögen ausgewertet. Ziel des Projektes ist es, ein strategisches Diagnostikset zu entwickeln, das es den Unternehmen ermöglicht, ihr jeweils individuelles Geschäftsmodell für Nachhaltigkeit (Business Case for Sustainability) zu entwerfen.

mächtigsten globalen Spieler angesehen werden: Nach dem Konzept der „triple-bottom-line“ (als „bottom-line“ gilt im angelsächsischen Sprachgebrauch das, was in der Bilanz als Profit ausgewiesen wird, also „was unter'm Strich übrig bleibt“), sollen Unternehmen nicht nur ihre ökonomischen (Gewinn-) Ziele verfolgen, sondern gleichrangig soziale und ökologische Ziele und dies auch entsprechend bilanzieren. Selbst wenn man die Frage beiseite lässt, inwieweit Unternehmen Entscheidungen treffen sollten, die normalerweise der demokratischen Legitimation unterliegen, bleibt der nüchterne Fakt, dass Unternehmen deswegen effizient sind, weil sie sich auf die einfache „bottom-line“ konzentrieren. Heißt dies, dass Milton Friedman Recht hat und die einzige Aufgabe von Unternehmen in der Profiterzielung liegt? Dies ist genauso verkehrt. Unternehmen erzeugen in ihrem Wertschöpfungsprozess auch soziale und ökologische Effekte, die nicht mit Marktpreisen bewertet werden. Die „externen Effekte“ – positiver wie negative Art – können und müssen in weiten Bereichen durch staatliche Aktionen „internalisiert“ werden (Beispiel Luftverschmutzung, die durch Umweltschutz begrenzt wird: Die entstehenden Kosten für Errichtung und Betrieb z.B. der Rauchgasreinigung sind dann „internalisierte“ Kosten). Seit dem Beginn der Industrialisierung erfolgt eine solche „Internalisierung externe Effekte“ z.B. durch Arbeits-, Umweltschutz und Sozialgesetzgebung, wobei oft nicht nur das „ob“, sondern auch das „wie“ kontrovers diskutiert wird. Aber Unternehmen können freiwillig etwas tun: Sie haben drei „Hebel“ wie sie auch in ihrem ökonomischen Interesse externe Effekte berücksichtigen können:

- technische Innovationen, bei denen z.B. eine höhere Produktivität mit geringeren Emissionen einhergeht
- soziale oder Management-Innovationen, bei denen durch eine andere Organisation externe Effekte reduziert werden (etwa Reduktion von LKW-Verkehr durch effizientere Zusammenarbeit von Lieferant-Hersteller-Kunde oder Kooperation mit local communities und Nichtregierungsorganisationen an Standorten in Entwicklungsländern, um soziale Konflikte zu vermeiden) und
- Beeinflussung der Kunden, um eine Nachfrageverschiebung zu Gunsten etwa energieeffizienter und sozial verträglicher Produkte zu erzielen.

Damit Unternehmen sich dieser Mühe unterziehen, muss ein externer Effekt für sie relevant sein, d.h. ein Stakeholder mit Konfliktfähigkeit gegenüber Unternehmen, muss die Internalisierung fordern und die Unternehmung muss davon betroffen sein.

Ökonomische Gründe sprechen für Nachhaltigkeit

Die schlechte Botschaft vorneweg: Für kaum eines der fast 130 intensiver untersuchten multinationalen Unternehmen hatte Nachhaltigkeit eine hohe Priorität. In keiner Branche hing die Existenz der Unternehmen von einer Führungsrolle in diesem Bereich oder von den Themen (Issues) der Nachhaltigkeit ab (sonst würden auch nicht so viele „Nachzügler“ so hervorragend verdienen). Nachhaltigkeit konkretisierte sich immer in „zweitrangigen“ Fragen – wichtig genug um durch Stäbe, Arbeitskreise etc. auch professionell gemanagt zu werden - aber eben kein „make it or break it“. Sogar in den „best-practice“-Unternehmen wie ABB, Unilever oder Shell konnten die für Nachhaltigkeit verantwortlichen Managerinnen und Manager den business case daher nicht so formulieren, dass ihre Kollegen anderer Abteilungen dies besonders ansprechen würde. Aber die gute Nachricht lautet: Wenn man genau hinschaut, ist es mehr als man denkt. In allen Unternehmen gibt es handfeste ökonomische Gründe, um in Nachhaltigkeit zu investieren:

- Möglichkeiten, Kosten zu reduzieren und Prozesse zu optimieren sind nicht ausgeschöpft
- Wert und Reputation der Marken kann gesteigert werden
- Verbesserung des Risikomanagements (Frühwarnsysteme)
- qualifizierte Mitarbeiter gewinnen bzw. Mitarbeiter motivieren
- nachhaltige Unternehmensführung ist wesentlich, um die „licence to operate“ zu behalten (Skandale können zu unerwünschten Regulierungsmaßnahmen führen).

Die Beispiele sind zahlreich: Coca-Cola verlor etwa 20 Prozent seines Marken- und Börsenwertes, als das Unternehmen in eine Serie von Skandalen und Kontroversen verstrickt wurde; Energieeinsparung ist bei Siemens zum Beispiel ein „Dauerbrenner“; der Wettbewerb

um Talente zwingt Unternehmen attraktive Arbeitgeber zu sein – Schmutzkinder sind das nicht.

Die zweite gute Nachricht lautet: Nachhaltigkeit ist für die globalen Unternehmen keine vorübergehende Modeerscheinung. Auch wenn das Thema auf der Prioritätenskala nicht ganz oben steht, so wurde doch deutlich, dass es professionell und sorgfältig gemanagt wird. Schwierig ist es für die Manager der Nachhaltigkeit jedoch, mit den extrem zahlreichen und stark fragmentierten Issues umzugehen, die je nach Branche sehr stark variieren und deren Relevanz oft (noch) nicht klar ist. Diese Relevanzfrage ist nicht trivial: Allein im Umweltschutz gab es annähernd so viele Antworten wie Befragte, der Sozialbereich sieht noch diffuser aus. Und noch ein anderes Problem: Zwar kennen die (Groß-)Unternehmen in der Regel ihre „Issues“, aber die machtvollsten Stakeholder, Kunden und Investoren, sind zugleich die noch desinteressiertesten Gruppen an Nachhaltigkeit, während die interessierten NGOs (Umweltschutzgruppen, Gewerkschaften) für die Unternehmen weit weniger bedeutsam sind. Die Beschäftigten liegen unter beiden Kriterien dazwischen.

Was bedeutet zum Beispiel der potenzielle Einfluss, den Wasserdampf in der Stratosphäre auf das Klima hat, für eine Fluggesellschaft? Solche offenen Fragen machen es den Unternehmen auch schwer, die Bedeutung der Nachhaltigkeit zu quantifizieren, d.h. in ökonomische Kategorien zu übersetzen, mit denen letztlich die Finanzabteilungen der Konzerne überzeugt werden könnten – wo mit die größten Widerstände bei diesem Thema herrschen (siehe unten). Für die progressiveren Unternehmen ist es kein großes Problem, dass Nachhaltigkeit nicht so gut in harte Zahlen zu übersetzen ist: Sie kümmern sich darum, weil sie davon überzeugt sind, dass es ein richtiger Ansatz ist („It's the right thing to do.“). Die Nachzügler hingegen benutzen gerne diese Argumente, um zu begründen, warum sie nichts tun. Aber insgesamt sind Potenziale vorhanden, die „externen Effekte“ teilweise zu internalisieren (siehe Kasten).

Interne Barrieren: Finanzen, Marketing, Bewusstsein

Es sind jedoch nicht nur die Funktionen Finanzen/Controlling der Unternehmen, die sich gegen die Nachhaltigkeit sträuben: Auch Vertrieb/Marketing und oft ebenfalls die Verantwortlichen in der Produktion gehören eher zu Bremsern: Erstere, weil sie befürchten, ihre erfolgreiche Marketingstrategie durcheinander zu bringen; letztere, weil sie größere Veränderungen scheuen. Die eher „weichen“ Funktionen wie Personalwesen, Forschung und Entwicklung oder Unternehmenskommunikation hingegen zeigen sich oft aufgeschlossen für die Nachhaltigkeit.

Weitere wichtige Barrieren sind natürlich auch die Einstellungen der Managerinnen und Manager, also kulturelle und verhaltensorientierte Aspekte. Manager verstehen sich nur selten als gesellschaftliche Pioniere und Druck von außen wird oft als Behinderung des Geschäfts empfunden. Andererseits gibt es – nicht nur in Europa – durchaus Einsicht dafür, dass ein Unternehmen langfristig im Gleichgewicht mit der Gesellschaft leben muss und solange es das aktuelle Geschäft nicht beeinträchtigt: umso besser. So fand der Satz „Unternehmen sollen soziale und ökologische Themen beachten und aktiv in ihre Strategie integrieren, weil es langfristig ein Wettbewerbsvorteil ist“ die größte Zustimmung der Manager. Aber auf der Verhaltensebene gab es wenig Anreize und (intrinsische) Motivation, sich im Thema Nachhaltigkeit zu engagieren. Man delegiert es lieber an die Spezialisten. Außerdem sind die Kenntnisse über Nachhaltigkeit noch immer recht spärlich und viele Unternehmen wagen sich erst gar nicht an das Thema heran, weil es ihnen viel zu komplex erscheint.

Dies alles zusammen genommen führt dazu, dass viele Nachhaltigkeitsteams in der Breite des Unternehmens wenig Unterstützung erhalten und oft relativ losgelöst vom normalen

Tagesgeschäft für ihre Themen kämpfen müssen. Es gibt jedoch auch Unternehmen, die auf dem Weg sind, Nachhaltigkeit in ihre Unternehmensstrategie zu integrieren: Der schweizerische Rückversicherer Swiss Re zum Beispiel will Nachhaltigkeitskriterien zur Grundlage von Versicherungsverträgen machen – gelänge dies, wäre hier die Nachhaltigkeit tatsächlich im Kerngeschäft angekommen.

Externe Barrieren: Verbraucher, Kapitalmarkt

Doch auch die Welt außerhalb der Unternehmen ist trotz aller Rhetorik nicht so, dass sie ausreichend Impulse in Richtung Nachhaltigkeit setzen würde. Im Gegenteil. Als erste sind hier die Verbraucher zu nennen. Was immer in Meinungsumfragen politisch korrekt beantwortet wird: Gerade in Deutschland geht neuerdings die „Geiz ist geil“-Manie um, d.h. der Preis (und nicht die Qualität) sind das dominante Kaufkriterium. Damit fehlen aber derzeit wesentliche Ansatzpunkte für Nachhaltigkeit in wichtigen Sektoren wie Nahrungsmittel, Transport/Auto, Bekleidung, Haushaltsgeräte. Die (staatlich geförderte) Verbraucherpolitik steht derzeit gegenüber den Discountern auf verlorenem Posten. Die „Aldisierung“ der Gesellschaft schreitet voran. Einzelne NGOs, wie etwa Food Watch, versuchen noch dagegen zu halten.

Von den Verbraucherinnen und Verbrauchern geht also noch kein Druck auf die Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit aus, ebenso wenig aber auch von den Regulatoren oder Investoren: Weniger als ein Prozent der Aktienfonds sind an nachhaltigen Kriterien ausgerichtet. Dennoch: Das Interesse des Kapitalmarktes, sprich der Analysten, für diese Themen wächst langsam – weil Nachhaltigkeitsstrategien Risiken vermindern.

Im Gesamtergebnis dominiert in den globalen Unternehmen daher eher die Tendenz, Nachhaltigkeit auf Gebiete der Ressourcen- und Prozess-Effizienz zu konzentrieren (zusammengefasst im Konzept der „Ökoeffizienz“) und ein Risiko- und Reputationsmanagement zu entwickeln, das Schäden von den Marken, dem Unternehmensimages und der „licence to operate“ abwendet. Niemand soll diese zum Teil beachtlichen Anstrengungen, die von einzelnen Pionieren in den Unternehmen vorangetrieben werden, gering schätzen. Aber es führt nur sehr selten zu der strategischen Neuausrichtung, wie sie die Protagonisten der „triple-bottom-line“ annehmen.

Unter den gegebenen Umständen verhalten sich die Unternehmen also sehr rational – die Innovationsprämien im Bereich Nachhaltigkeit sind noch zu risikoreich und kommerziell wenig attraktiv. Warum soll ein Unternehmen als Pionier der Nachhaltigkeit seine Existenz gefährden, wenn es vom Markt und den Stakeholdern eher entmutigt wird?

Konsequenzen für die Stakeholder

Für die Stakeholder, die sich das Thema Nachhaltigkeit auf die Fahnen geschrieben haben, sieht die Sache allerdings anders aus. Dies gilt vor allem für die Politik in einer Demokratie als Sachwalterin des „Allgemeinwohls“ (und damit der Nachhaltigkeit), aber auch für die zahlreichen NGOs oder Institutionen wie den Rat für nachhaltige Entwicklung. Nun ist staatliche Politik im Verbraucherbereich immer sensibel – zu nah liegen Paternalisierung und Bevormundung. Und zu oft verlieren bei Regulierungen die wohl schwer organisierbaren Verbraucherinteressen gegen die Produzenten-Lobbyisten. Aber: Ohne Korrektur des Verbraucherverhaltens kann man in einer Marktwirtschaft auch nicht alles von Unternehmen erwarten. Insofern ist es ermutigend, dass das Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt aller derzeitigen Schnäppchenjägerei der Bürgerinnen und Bürger und aller undifferenzierten Konsumaufrufen von Politik und Wirtschaft zum Trotz Anfang 2004

einen Nationalen Dialog zu nachhaltigen Konsum- und Produktionsmustern angestoßen haben. Jedoch wird es der unverbindliche Dialog alleine wahrscheinlich auch nicht richten, wenn er nicht eingebettet wird in einen nationalen Aktionsplan, der allen Akteuren ihre erkennbaren Aufgaben zuweist.

Der zweite strategisch wichtige Bereich ist der Finanzsektor. Selbst wenn man die Korruptionsskandale und Interessenskonflikte im Bereich der Investmentbanker vergisst: Dieser Sektor scheint mit seiner kurzfristigen Deal-Mentalität ein hoffnungsloser Fall für das Thema Nachhaltigkeit zu sein. Interessanter sind schon Investoren – etwa aus dem Bereich der Lebensversicherung und Altersvorsorge – die an langfristigem Wertzuwachs mit geringerer Volatilität interessiert sind und intern in den Unternehmen Controller, die einen Sinn für Risikomanagement haben. Darüber hinaus sind ganz wichtig: alle privaten Unternehmen, die – wie etwa Familienbetriebe – nicht direkt vom Auf und Ab der Börse abhängen.

Schließlich wären hier auch die Mitarbeiter zu nennen. Unternehmen brauchen „Wissens-Arbeiter“ und besondere Talente: Wenn diese sich eher für nachhaltig orientierte Unternehmen als bevorzugte Arbeitgeber entscheiden, könnte dies einen großen Einfluss haben.

Für alle drei Bereiche ist es jedoch strategisch entscheidend, dass das Thema Nachhaltigkeit aus der rein intellektuellen, rein kognitiven Experten-Diskussion herausgeführt wird: Nachhaltigkeit muss als attraktives gesellschaftliches Konzept wahrgenommen werden und nachhaltige Lebensstile müssen für die Menschen interessant, faszinierend – eben erstrebens- und nachahmenswert werden. Dies gelingt nur, wenn die Protagonisten ihre Scheu vor einer Emotionalisierung der Debatte ablegen. Alle zitieren gerne St. Exupéry, der dazu riet, Menschen die ein Schiff bauen sollen, zunächst die Sehnsucht nach dem weiten Meer zu lehren. In der Praxis jedoch dominieren nackte, kalte Zahlen und Fakten die Diskussion. Nachhaltigkeit braucht dagegen Gesichter, Bilder und Geschichten, die Hirne *und* Herzen erfassen.

Literaturhinweise

Die Berichte zu den untersuchten Industriesektoren sind unter www.imd.ch/research/projects/bcs abrufbar

Steger, U.: The Business of Sustainability, London, 2004

Leitschuh-Fecht, H./Steger, U.: Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv?; in:

Linne, G./Schwarz, M. (Hrsg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung, Opladen, 2003

Leitschuh-Fecht, H./Salzmann, O./Steger, U.: Kann Nachhaltigkeit zum Geschäftsmodell werden?, in: UmweltWirtschaftsForum, Heidelberg, 12/2003.

Das Schaubild fasst die Werttreiber (value drivers) zusammen und ist bewusst angelehnt an die Systematik, die der Erfinder der shareholder value-Theorie, Alfred Rappaport, entwickelte. Ihm ging es nämlich keineswegs um spekulative Aktienkurse, sondern um eine transparente Systematik des Wertschöpfungsprozesses in Unternehmen.

Autoren:

Ulrich Steger: kann bleiben wir in 2003

Bitte neu!!

Heike Leitschuh-Fecht, geb. 1958, Diplom-Politologin Autorin, Moderatorin & Beraterin für Nachhaltige Entwicklung; freie Mitarbeiterin am International Institut for Management Development, Lausanne; Mitherausgeberin des JAHRBUCH ÖKOLOGIE.