

## Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv? - Business Case für nachhaltige Unternehmensentwicklung

*Unternehmen sind dazu da, kaufkräftige Nachfrage zu befriedigen und damit Geld zu verdienen. Sie produzieren dabei jedoch auch ungewünschte, nicht nachhaltige externe Effekte. Es kann gelingen, diese Wirkungen in die unternehmerische Kalkulationen zu internalisieren und Nachhaltigkeit zum Business Case zu machen. Dafür braucht es ein wissenschaftlich fundiertes Diagnostik-Tool, das es den Unternehmen ermöglicht, die Chancen und Risiken einer Nachhaltigkeitsstrategie genau abzuschätzen. Das Institute for Management Development in der Schweiz hat sich an diese Aufgabe gemacht.*

Offensichtlich nimmt die Wirtschaft die Herausforderung der Nachhaltigkeit ernst: Über 700 Unternehmen waren im Sommer 2002 beim Weltgipfel für Nachhaltige Entwicklung im südafrikanischen Johannesburg vertreten, darunter Führungskräfte von rund 50 multinationalen Konzernen. Vielen Umwelt- und Entwicklungsorganisationen war die massive Präsenz der globalen Wirtschaft schon etwas unangenehm und sie sprachen von vordergründigen PR-Strategien. Wie dem im Einzelnen auch sei: Es gibt etliche proaktive Unternehmen, wie beispielsweise Unilever, Shell oder ABB, die ernsthaft darum bemüht sind, – zumindest in Teilbereichen – eine konsistente Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Es fällt jedoch auf, dass man immer wieder auf die gleichen wenigen Namen stößt.

### **1. NACHHALTIGKEIT IST NOCH KEIN GESCHÄFT**

#### **Verbindlich unverbindlich**

In Johannesburg wurde nicht sehr viel Verbindliches beschlossen. Vielmehr sind derzeit freiwillige Vereinbarungen zwischen Staat und Wirtschaft hoch im Kurs. Über 200 der sogenannten „Typ II“-Vereinbarungen über Nachhaltigkeitsprojekte staatlicher und nichtstaatlicher Akteure standen deshalb beim Weltgipfel zur Diskussion. An vielen beteiligen sich Unternehmen beziehungsweise Organisationen der Wirtschaft. Für solche losen Vereinbarungen gibt es jedoch nur ein begrenztes Anwendungsfeld. Außerdem fordern Nichtregierungsorganisationen (NRO) dafür verstärkt klare Qualitätsstandards, wie auch für Direktinvestitionen der Unternehmen insbesondere in Entwicklungsländern. Die Bemühungen um eine Selbstverpflichtung der Deutschen Industrie, bei ihren Auslandsaktivitäten anspruchsvolle soziale und ökologische Kriterien einzuhalten, waren kurz vor den Gipfel gescheitert. Dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) gingen die Forderungen der NRO zu weit. Und dennoch: Über kurz oder lang wird die Wirtschaft nicht umhin können, der Öffentlichkeit deutlich mitzuteilen, wie sie ihrer Verantwortung für eine Nachhaltige Entwicklung auch im Ausland nachzukommen gedenkt. Die Bedeutung von Selbstverpflichtungen wird in Zukunft angesichts geringer staatlicher Aktivitäten zunehmen.

Ein Großteil der Kontroverse darüber, ob Unternehmen genug für die Nachhaltigkeit tun, ist jedoch auf zwei Faktoren zurückzuführen:

- Erstens ist Nachhaltigkeit auch in der Wirtschaft zu einem beliebigen Begriff geworden, mit dem höchst unterschiedliche Sachverhalte belegt werden. Es fehlt eine Abgrenzung, die diesen Begriff „trennscharf“ macht. Die Frage, was unter einer Demokratie zu verstehen ist, kann relativ eindeutig beantwortet werden, nicht so die nach der Nachhaltigkeit. Man muss daher darüber sprechen, welches die Kriterien in einzelnen Handlungsfeldern sind. Realistischerweise sollte dabei auch akzeptiert werden, dass Nachhaltigkeit eher ein Prozess als ein Zustand ist und
- zweitens gehen die Erwartungen weit auseinander, welche Rolle, Aufgaben und Verpflichtungen Unternehmen in diesem Prozess einer nachhaltigen Entwicklung spielen können.

### **Was kann man von Unternehmen realistisch erwarten?**

Mit dem Phänomen der „Globalisierung“ verloren nationalstaatlich organisierte Regierungen an Bedeutung. Eine Vielzahl von Problemen – von der Arbeitslosigkeit bis hin zur Überfischung der Meere – sind auf nationaler Ebene nicht, oder nicht mehr lösbar. Zunehmend wurden Unternehmen – und insbesondere die global agierenden Großunternehmen – als mächtige Akteure angesehen und die Erwartungen stiegen, dass sie auch „jenseits“ des Marktes als Problemlöser auftreten könnten. (Schon jetzt gehen 20 Prozent der Wertschöpfung auf das Konto globaler Unternehmen und es wird damit gerechnet, dass es in 30 Jahren 80 Prozent sind! Unternehmen investieren jährlich rund 250 Milliarden US-Dollar in Entwicklungsländern, während staatliche Entwicklungshilfe nur 50 Milliarden Dollar ausmacht.)

So wurde eine Korrektur der bisherigen Entwicklungstrends eingeleitet: Seit der Renaissance lief die Evolution der gesellschaftlichen Entwicklungen darauf hinaus, die mittelalterliche Einheit von religiöser, wirtschaftlicher und staatlicher Macht zu trennen. Gerade die neoliberalen Konzepte wollten die Trennung von Staat und Unternehmen weiter voran treiben und nun sollten die Unternehmen plötzlich quasi-staatliche Aufgaben für Gemeinwohl das übernehmen? Niemand erhob diesen Anspruch Mitte der 90er Jahre stärker als das US-amerikanische Unternehmen Monsanto, Marktführer für gentechnisch manipuliertes Saatgut. Angetrieben von einem charismatischen Vorstandsvorsitzenden postulierte Monsanto, mit dieser neuen Technologie Hunger und Armut in den Entwicklungsländern zu beseitigen. Dies gab dem Widerstand gegen das Unternehmen zusätzlich Auftrieb, weil es sich damit komplett unglaubwürdig gemacht hatte. Bald wurde der Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit übergroß. Während die „neue“ Monsanto nun sehr zurückhaltend die Vorteile von genmanipulierten Saaten kommuniziert, konnten andere Unternehmen auch nicht immer den Versuchungen widerstehen, sich als Heilsbringer zu positionieren: So wurde zum Beispiel British Petroleum (BP) durch öffentlichen Druck gezwungen, darauf zu verzichten, seinen Namen in der Werbung mit „Beyond Petroleum“ zu übersetzen – obwohl BP sicher inzwischen zu den proaktiven Energie-Unternehmen zählt.

Welchen konstitutiven Organisationszweck haben also Unternehmen eigentlich? Der Zweck ihrer Existenz ist es, auf (wettbewerblich strukturierten) Märkten zahlungsfähige Kundennachfrage zu befriedigen. Der dabei erzielte Profit misst

die Effizienz des monetär bewerteten Einsatzes von Ressourcen als Differenz zwischen Kosten und Erlösen. Damit ist klar, dass Unternehmen keine Kollektivbedürfnisse (z.B. innere und äußere Sicherheit) befriedigen können. Denn alle kommen in den Nutzen dieses Gutes und sind daher nicht bereit, dafür zu zahlen. Dies schließt nicht aus, dass sich der Staat Unternehmen bedient, um solche Leistungen zu erbringen, aber zunächst muss diese Nachfrage über die politische Prioritätensetzung und weitgehend finanziert durch Steuern und Abgaben definiert werden.

Dennoch: Wirtschaften ist kein Selbstzweck. Zu Recht wird gerade im Zuge der Debatte um Globalisierung und neoliberaler Wirtschaftspolitik verstärkt darüber diskutiert, inwieweit Unternehmen als Teil der Gesellschaft nicht auch Verantwortung für gesellschaftliche Belange zu übernehmen und in ihre Unternehmensstrategie zu integrieren haben. Und viele stellen sich dieser Verantwortung. Aber wie weit reicht diese Verantwortung legitimerweise? Je nach Situation oder Land können Unternehmen durchaus in „Harmonie“ mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld sein. Was in einem Land akzeptiert wird, kann in einem anderen Anlass für heftige Auseinandersetzungen sein. Unternehmen treffen also immer wieder Entscheidungen unter großen Ungewissheiten. Es geht also darum, einen Weg des Umgangs damit zu finden. Doch auch die Verantwortung Unternehmens hat ihre Grenzen. Sie können nicht, oder nicht völlig ausgleichen, was andere Akteure (Staat, Konsumenten) versäumen. Deshalb bedarf es der Interaktion mit den Akteuren.

### **Die externen Effekte ...**

Unternehmen erzeugen bei ihren Aktivitäten auch zahlreiche „externe Effekte“ – vom Schadstoffausstoß bis hin zu Gesundheitsschäden bei Mitarbeitern. Da diese Effekte auf dem Markt nicht mit Preisen bewertet werden, kalkulieren sie die Unternehmen auch nicht. Es kann positive externe Effekte geben (z.B. Agglomerationseffekte in Branchen, d.h. positive Auswirkungen für Zulieferer etc.) oder negative (z.B. Luftverschmutzung). Zum Teil akzeptiert die Gesellschaft die negativen Effekte als Preis für den Wohlstand, zum Teil zwingt sie die Unternehmen mit Gesetzen, diese Effekte zu internalisieren, wofür die gesamte Umweltschutzgesetzgebung ein Beispiel ist. Problematisch kann diese Internalisierung jedoch bei Innovationen sein: Müsste z.B. eine aufkommende Wasserstoffwirtschaft aus regenerativen Energiequellen die Energiewirtschaft auf fossiler Basis für die externen Effekte (Arbeitsplatzverluste, Kapitalvernichtung) entschädigen, die sie in diesem Prozess der „schöpferischen Zerstörung“ induziert, sie käme vermutlich nie in die Gänge. Der Umfang der Internalisierung externen Effekte ist also immer eine politische Entscheidung.

Die externen Effekte sind jedoch nicht fix, denn sie spiegeln Technologie- und Nachfragebedingungen wider, die (frühere) Rahmensetzungen bewirkten. Ändern sich diese (potenziell), so haben Unternehmen durchaus Möglichkeiten, einen Teil der negativen externen Effekte selbst zu internalisieren bzw. zu eliminieren oder den Anteil der positiven externen Effekte zu erhöhen. Entscheidend dabei ist immer, ob dies langfristig im Gewinninteresse des Unternehmens, ist. Wenn nicht, muss der Staat über Regulierungen diese Internalisierung erzwingen.

Die Optionen der Unternehmen liegen auf drei Feldern:

- Technologie: Der Ausstoß von Schadstoffen zum Beispiel kann durch technische Innovationen vermindert werden. Das ist aber nur dann kostenlos,

wenn die wirtschaftliche Lebensdauer der bestehenden Investitionen erreicht ist.

- Organisation: Indem zum Beispiel über ein besseres Management des Wertschöpfungsprozesses Kosten vermieden, ein nachhaltiger Input verwendet (z.B. fossile durch regenerative Energien ersetzt werden) und positive Synergien genutzt werden (erhöhte Arbeitsproduktivität) und
- Beeinflussung der Nachfrage: Indem beispielsweise der Ressourcenverbrauch durch komplementäre Dienstleistungen vermindert wird.

Entscheidend ist jedoch: *Alle diese Optionen müssen (langfristig) im Gewinninteresse der Unternehmen sind. Damit wird die Beziehung der Unternehmen zur Nachhaltigkeit definiert – aber auch begrenzt.*

### **...und wie sie ein Potenzial für Nachhaltigkeit werden**

Die bisherigen Erfahrungen zeigen zweierlei: Es existiert ein Potenzial, das Unternehmen dazu bringt, ihre positiven externen Effekte zu erhöhen und die negativen zu vermindern, es liegt aber in der Regel nicht offen auf der Hand, sondern muss in einem Suchprozess identifiziert und in einem – nicht nur technischen! – Innovationsprozess realisiert werden.

Wer also Klarheit darüber haben will, welches Potenzial Unternehmen haben, um nachhaltiger zu werden bzw. einen positiven Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung zu leisten, der muss diese Möglichkeiten sehr genau definieren (Business Case), an welchen Stellen Unternehmen negative externe Effekte abbauen und positive erzeugen können und ihnen helfen, dieses Potenzial auszuschöpfen. Dies reicht vom veränderten Verbraucherverhalten bis hin zu Regulierungen, die nachhaltige Innovationen fördern. Den Beitrag der Wissenschaft sehen wir darin, den Unternehmen ein *Diagnostik-Tool* anzubieten, mit dessen Hilfe, sie ihr Potenzial identifizieren können, sowie Handlungswissen bereitzustellen und Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Zur Strategieentwicklung wurde schon viel geschrieben, doch u. E. fehlt es an geeigneten Diagnostik-Tools. Die bisherigen Ansätze tragen den sehr unterschiedlichen Bedingungen in den verschiedenen Branchen nicht ausreichend Rechnung und sind auch nicht genügend empirisch fundiert, um für Unternehmen tatsächlich nutzbar zu sein. Dem soll ein Forschungsprojekt des Forum's for Corporate Sustainability Management (CSM) am Institute for Management Development (IMD) in Lausanne/Schweiz dienen.

## **2. FORSCHUNGSPROJEKT FÜR DEN BUSINESS CASE**

„Building a Robust Business Case for Sustainability“ lautet der Titel des Forschungsprojekts, bei dem ein Management Tool entwickelt werden soll, das es den Unternehmen ermöglicht, exakt ihre Potenziale für eine Nachhaltigkeitsstrategie zu ermitteln. Kooperationspartner ist die Umweltorganisation WWF, und das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) stellt empirisches Material zur Verfügung. Der WWF finanziert das Projekt teilweise und wird das Diagnostik-Tool in sein Business-Netzwerk einspeisen. Das Projekt richtet sich an Großunternehmen und basiert auf vier Hypothesen:

## **Vier Hypothesen**

1. Jedes global operierende Unternehmen hat das Potenzial unter den gegenwärtigen ökonomischen Bedingungen einen Robust Business Case zu entwickeln.
2. In erster Linie muss der Business Case branchenspezifisch sein und in zweiter Linie hängt er von nationalen Bedingungen ab (Gesetzgebung, soziale politische und kulturelle Situation).
3. Die Bereitschaft eines Unternehmens, einen Robust Business Case for Sustainability zu implementieren, wird durch folgende Faktoren erschwert:
  - Philosophie/Einstellung der Manager
  - Wissenslücken
  - Gesetzliche Barrieren
  - Verhalten von Kunden und Zulieferern
  - Mangel an geeigneten Werkzeugen
  - Internes Organisationsverhalten.
4. Die Implementierung eines Robust Business Case for Sustainability wird befördert durch:
  - Druck von Markt und Öffentlichkeit
  - Chancen für neue Geschäftsfelder
  - Prozessinnovationen
  - Progressive Koalitionen mit Stakeholdern (Anspruchsgruppen)<sup>1</sup>
  - Klares Engagement der Unternehmensführung
  - Autonomie und Spielraum der Verantwortlichen
  - Offene Unternehmenskultur.

## **Individuelles Instrumentenset**

Ziele des Forschungsprojektes sind,

- die Diskrepanz in den Einstellungen und Verhaltensweisen zwischen den Verantwortlichen für Nachhaltigkeit und den anderen „policy makern“ in den Unternehmen zu untersuchen
- mögliche länder- und branchenspezifische Unterschiede in Bezug auf Werthaltungen, Restriktionen etc. zu ergründen
- zu untersuchen, welchem Druck die Unternehmen durch externe Anforderungen, wie zum Beispiel der shareholder, unterliegen
- herauszufinden, ob die Unternehmen Frühwarnsysteme oder andere Diagnostikverfahren anwenden, um soziale und ökologische Erwartungen zu identifizieren und

---

<sup>1</sup> Stakeholder – (gesellschaftliche) Interessengruppen – ist eines jener neuen Wortbildungen, wie sie im Rahmen gesellschaftlicher Auseinandersetzungen, bzw. Prozesse entstehen. Die Konzepte des „shareholder value“ (Interessen, die die Aktienbesitzer an ein Unternehmen richten) und des „stakeholder value“ entstanden ziemlich gleichzeitig Anfang der 80 er Jahre. Trotzdem war lange Zeit immer nur von den shareholders die Rede, bis sich auch diejenigen verstärkt zu Wort zu meldeten, die zwar nicht vom Auf und Ab einer Unternehmensaktie direkt tangiert sind, aber dennoch auf die eine oder andere Weise von der Geschäftspolitik und vom Wohl und Wehe einer Firma. Die stakeholder sind also Personen oder Personengruppen in- und außerhalb eines Unternehmens, wie zum Beispiel zuallererst die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Kundinnen und Kunden, also die ökonomisch motivierten Gruppen, aber auch Nachbarn, Umwelt- oder Entwicklungsverbände, Gewerkschaften, Kirchen und nicht zuletzt politische Institutionen, wie z.B. Aufsichtsbehörden. Weil die Übersetzung „gesellschaftliche Interessengruppen“ recht unbefriedigend scheint, hat sich auch im Deutschen der Begriff „stakeholder“ durchgesetzt.

- vor allem ein strategisches Instrumentenset zu entwickeln, das es Unternehmen erlaubt, ihren eigenen individuellen Sustainable Business Case auszubilden.

### **Methode und Kooperationspartner**

Das Forschungsprojekt beinhaltet rund 400 Interviews in rund 80 Unternehmen aus den Branchen Energie, Mobilität, Chemie, Lebensmittel, Technologien, Telekommunikation, Finanzdienstleistungen sowie Pharmazie. Für jeden Industriezweig gibt es eine „reference company“, in der acht bis zehn Interviews geführt und interne Papiere ausgewertet und alle Funktionen des Unternehmens erfasst werden. Dann folgen Interviews in etwa zehn weiteren Unternehmen der Branche. Außerdem wird eine breit angelegte Untersuchung über die Einschätzungen von Managern durchgeführt.

Auf Grundlage der Auswertung der Interviews soll dann für jede Branche ein maßgeschneidertes Instrument entwickelt werden, das die Verantwortlichen für Nachhaltigkeit in den Unternehmen nutzen können, um die Unternehmensstrategie zu befördern. Dabei ist es wichtig, dass alle Funktionen des Unternehmens ihren Input liefern. Der Business Case sollte dann auch mit den Stakeholdern diskutiert werden (siehe Kasten).

#### **Dialog mit den Stakeholdern**

Um eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen sind Unternehmen gut beraten, in den Dialog mit Ihren Stakeholdern zu treten. Warum?

- *Die Perspektiven erweitern:* Unternehmen denken oft, sie seien die einzigen, die wirklich was von Wirtschaft verstehen. Doch, was sie von der Wirklichkeit wahrnehmen, ist häufig nur sehr begrenzt. Die verwirrende Zahl von Einflussfaktoren, die sie heute zu berücksichtigen haben, entzieht sich weitgehend ihrem bisherigen Erfahrungsbereich. Daher sollten sie sich für die Sichtweisen der Welt vor den Fabrikatoren, bzw. Bürotürmen zu öffnen. Es macht wenig Sinn, sich selbst im eigenen Kreis eine Nachhaltigkeitsstrategie auszudenken, damit ganz stolz an die Öffentlichkeit zu treten, und sich dann möglicherweise zu wundern, dass sich die Begeisterung in Grenzen hält, oder es sogar Kritik hagelt, weil man die öffentliche Meinung völlig falsch eingeschätzt hat. So ein Vorgehen demotiviert Vorstände und Beschäftigte gleichermaßen. So war es beispielsweise für einen internationalen Verband der Metallindustrie völlig unverständlich, warum sich die Menschen ständig über die ökologischen und sozialen Bedingungen im Bergbau beklagten, hatten ihre Firmen doch damit eigentlich gar nichts zu tun. Doch das ist einem Umweltverband oder einer Menschenrechtsorganisation egal: Sie sehen, dass das Metall für die Autokarosserie unter nicht nachhaltigen Bedingungen gewonnen wurde und klagen damit auch die Weiterverarbeiter an, die es nutzen. Das ist die Außensicht, die es zu begreifen gilt. Ähnlich erging es Verlagen, für deren Papier Holz aus Kahlschlag verwendet wurde.
- *Kooperationspartner finden:* Nachhaltigkeit unterliegt nur zum Teil wissenschaftlichen Erkenntnissen und deshalb sind Konsequenzen nur sehr bedingt daraus ableitbar. Zum Beispiel hängt die Frage, welche Art von Mobilität wir für die Zukunft brauchen, stark von gesellschaftlich geprägten Wertesystemen, von der Entwicklung der Lebensstile, von kulturellen Gegebenheiten ab. Ob wir unseren Tieren für die Kreatur qualvolle Lebens- und Schlachtbedingungen zumuten, oder die Wende zur artgerechten Viehwirtschaft schaffen, ist allein eine normative Entscheidung. Und wenn es um Werte, Kultur und Normen geht, dann versagen die traditionellen Berechnungsmethoden der Ökonomie zur Abschätzung der Märkte. Auf dem Parkett der Nachhaltigkeit ist nichts wirklich sicher. Es gibt keine absolute Garantie dafür, dass das was wir heute tun, tatsächlich auch auf Dauer richtig ist. Damit müssen alle leben lernen. Dies ist vielleicht die schwierigste Herausforderung vor der wir im Diskurs über Nachhaltige Entwicklung stehen. Und trotzdem muss hier und heute entschieden werden – auch ohne Sicherheit, ob die Entscheidungen tatsächlich den gewünschten Erfolg bringen. Ein Unternehmen, das die Nachhaltigkeit mit seinen Produkten und Dienstleistungen befördern will, braucht dazu auch die Unterstützung der Gesellschaft. Zu oft haben wir es erlebt, dass die Verbraucher zum Beispiel ein nachhaltiges Produkt links liegen ließen, aus Unkenntnis, wegen

höherer Preise, oder warum auch immer. Politik, aber auch NROs und Medien müssen mithelfen, das Konsumentenverhalten zu beeinflussen. Auch dafür ist der Dialog wichtig.

- *Deeskalation:* Nach wie vor gibt es Fälle, bei denen Unternehmen massiv und völlig überraschend unter Druck geraten. Dann müssen die Gründe analysiert, Problemlösungen vorgeschlagen und Stakeholder in den Dialog über die besten Lösungen einbezogen werden. Genauso kann es auch darum gehen, künftige Konflikte zu vermeiden. Solche Prozesse sollten von neutralen Dritten moderiert werden.
  - *Externe Ansprüche erfüllen:* Und zu guter Letzt kann es sein, dass ein wichtiger Stakeholder vom Unternehmen verlangt, den Dialog zu eröffnen, wie im Falle des geplanten Flughafenausbaus in Frankfurt, als die damalige hessische Landesregierung die Fraport AG zum Mediationsverfahren, eine spezielle Spielart des Dialogs, drängte. Dieser nicht ganz freiwillige Prozess ist jedoch sicher der mit den geringsten Erfolgsaussichten.
- (Leitschuh-Fecht/Steger: 2002: 77ff.)

### 3. POTENZIALE FÜR NACHHALTIGKEIT IN UNTERNEHMEN

Warum kümmern sich Unternehmen überhaupt um Nachhaltigkeit? Die Motive sind in den einzelnen Branchen und Ländern sehr unterschiedlich. Während zum Beispiel in der Energiewirtschaft das Thema ‚Klimawandel‘ dominiert, steht für die Nahrungsmittelindustrie die ‚Lebensmittelsicherheit‘ im Vordergrund. Trotzdem lassen sich einige Cluster identifizieren:

#### *Risiko antizipieren und begrenzen:*

Im Zuge des Nachhaltigkeitsdiskurses wurde im Verhältnis von Wirtschaft zu NROs die harte Konfrontation der 80er Jahre zunehmend durch Gespräche zur gemeinsamen Suche nach Lösungen abgelöst, bis hin zu Kooperationen bei Einzelprojekten. Die Bewegung der Globalisierungskritiker hat jedoch den Druck auf Unternehmen wieder verstärkt, die sich, wie zum Beispiel der Ölkonzern Exxon, aus der Klimapolitik ausklinkten. Mit Hilfe von Internet und E-mail verbreiten sich Nachrichten in Windeseile um den Erdball und lassen sich Aktionen länderübergreifend effektiv koordinieren. Die Unternehmen wissen, dass sie auf dem Präsentierteller der Weltöffentlichkeit sitzen. Viele trifft die Reaktion der Öffentlichkeit völlig unvorbereitet, weil sie dafür kein Frühwarnsystem haben. So erklärt sich auch, dass es gerade die großen und größten Konzerne sind, die sich – aufgrund ihres globalen Bekanntheitsgrades – am intensivsten mit dem Leitbild Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Die Unternehmen wissen, dass viel von Ihnen verlangt wird und dass nichts mehr verheimlicht werden kann. Doch sie wissen nie genau, woher der nächste Schlag kommt. Eine konsistente Nachhaltigkeitsstrategie, möglichst im intensiven Dialog mit den Stakeholdern erarbeitet, ist daher auch eine Art Frühwarnsystem, das den Unternehmen ein Instrument an die Hand gibt, um Veränderungen im gesellschaftlichen Machtgefüge und Wertesystem rechtzeitig zu erkennen und darauf zu reagieren. Erhebliche ökonomische Risiken bergen derzeit natürlich vor allem die globalen Klimaveränderungen (und bei weitem nicht nur für die Versicherungswirtschaft), aber auch Fehleinschätzungen bei der Einführung neuer Technologien. Z.B. gibt es weltweit 35 Boykotts gegen den Ölkonzern Exxon wegen dessen Haltung zum Klimawandel und die Akquisition des Unternehmens Honeywell (USA) durch General Electric (USA) scheiterte daran, dass dessen CEO Jack Welch die Haltung der EU-Wettbewerbsbehörde und der öffentlichen Meinung in Europa nicht verstand: Die EU lehnte die Fusion der beiden in Europa

aktiven Firmen ab. Früherkennung und Dialog mit den Stakeholdern sind daher von zentraler Bedeutung.

#### *Achillesferse Markenimage:*

Marken für Konsumprodukte haben oft den klassischen Bereich eines Qualitätsversprechens verlassen und präsentieren sich als Indikatoren für life-style oder Persönlichkeit (Coca Cola: „Care free fun“, Nike: „Just do it!“). Viele Unternehmen setzen inzwischen stark auf die Anziehungskraft ihrer Marken, in die sie sehr viel Geld investieren. Die Marken müssen jedoch positiv besetzt sein, damit sich die Kundinnen und Kunden damit identifizieren können. So werden sie anfälliger für Kritik. Wie die Kampagnen von Aktivisten gegen Nike (Kinderarbeit), McDonalds (Arbeitsbedingungen) oder Shell (Versenkung einer Ölplattform und Engagement in Nigeria) zeigten, können Verbraucherinnen und Verbraucher im Verbund mit NROs und Medien selbst einen großen global player ganz schön ins Schleudern bringen. Wird das Marken-Image durch das Verhalten des Unternehmens – egal in welchem Zipfel dieser Welt – beschädigt, so purzeln nicht nur die Umsätze, sondern auch die Aktienkurse. Coca Cola verlor durch eine Serie von Negativschlagzeilen (Lebensmittelskandal in Belgien, Rassendiskriminierung in den USA, Konflikte mit Greenpeace in Australien wegen der Verletzung der „Green Olympics“) im Jahr 2000 in 13 Ländern fast 20 Prozent des Markenwertes. Je stärker also die Marke, um so mehr ist das Unternehmen risikoeponiert. (Die Rolle von Marken und globalen Unternehmen hat Naomi Klein 2002 in ihrem Buch „No Logo“, das so etwas wie ein Manifest der Globalisierungskritiker wurde, sehr präzise beschrieben).

#### *Neue Produkte und Systemlösungen:*

Die Orientierung auf Nachhaltigkeit bringt neue Produkte und Dienstleistungen hervor. Zuerst natürlich im Energiesektor (Nutzung der Sonnen-, Windenergie, Biomasse; energiesparende Geräte, etc.), im Bereich der Mobilität (sparsame Fahrzeuge, neue Antriebsmotoren, Car-Sharing bis hin zu einer neuen Generation von Fahrrädern etc.), in der Baubranche u.v.a.m. Unternehmen, die sich hier einen Wettbewerbsvorteil versprechen, nutzen die neuen Möglichkeiten. So zum Beispiel versuchen DaimlerChrysler, Ford und Shell bei der Brennstoffzelle die Nase vorn zu haben, die VW AG experimentiert mit neuen Mobilitätsangeboten (Car-Sharing für Mieter oder Anrufbus, Leitschuh-Fecht 2002, S. 155 ff.) und verschiedene Energieversorgungsunternehmen wollen sich im Wettbewerb als Energiedienstleister positionieren. Im Chemiekonzern Du Pont beginnt eine ganz neue Art des Denkens: vom Produkt zur Funktion („functionality per gram“), d.h. Dematerialisierung. Es wird genau analysiert, welche Funktion für den Produktnutzen erforderlich ist und dann Werkstoffe und Reagenzien entwickelt, die den Ressourcenverbrauch und die Umweltbelastung minimieren.

#### *Kosten senken:*

„Umweltschutz ist wirtschaftlich!“ so lautet eine alte Formel aus den frühen 90er Jahren, als die Umweltschützer nach Argumenten suchten, um den Unternehmen Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz schmackhaft zu machen. Die Formel hat nichts an Gültigkeit verloren. Auch heute noch gibt es auf dem Gebiet des klassischen Umweltmanagements große, noch nicht ausgeschöpfte Potenziale im Bereich der Energieeinsparung und der Reduktion des Ressourcenverbrauchs oder der Abfallmengen. Prozess-Redesign. Das französische Unternehmen

Lafarge, der weltgrößte Hersteller von Baustoffen, hat sich in einem Kooperationsprojekt mit dem WWF verpflichtet, bis 2010 gegenüber 1990 20 Prozent seiner CO<sub>2</sub>-Emissionen zu senken, was die Kosten erheblich senken wird, da bei Lafarge Energie 60 Prozent der operativen Kosten ausmacht. Außerdem wird das Unternehmen in die Ausbildung in Entwicklungsländern investieren und damit seine Produktivität erhöhen.

*Beschäftigte gewinnen:*

Trotz der hohen Arbeitslosigkeit ist es für die meisten Unternehmen nicht so einfach, qualifizierte und engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Insbesondere gut ausgebildete jüngere Arbeitskräfte nehmen heute nicht mehr den ersten Job an, der sich ihnen bietet. Sie fragen nicht nur nach Gehalt, Arbeitsbedingungen und Karrierechancen, sondern vermehrt auch danach, welchen Ruf das Unternehmen genießt, bei dem sie arbeiten wollen und ob sie sich mit dessen sozialen und ökologischen Verhaltensweisen im In- und Ausland identifizieren und bei ihren Familien und Freunden damit sehen lassen können. Der Energiekonzern Shell zum Beispiel registriert seit der Wende in seiner Geschäftspolitik hin zur Nachhaltigkeit wesentlich mehr Bewerbungen und in Untersuchungen über Umweltmanagementsystemen wird die Motivation von Mitarbeitern als zweit- oder dritthäufigster Faktor genannt.

*Neue Geschäftsmodelle:*

Manche Unternehmen kreieren auch ganz neue Geschäftsfelder. Der Lebensmittelkonzern Unilever z.B. hat in Indonesien eine neue Form des Straßen-Imbiss initiiert, bei dem heimische Produkte verkauft und jugendliche Arbeitslose (über eine Stiftung) qualifiziert werden. Im Franchisesystem werden sie zu Kleinunternehmern. Die Finanzierung erfolgt in einer strategischen Partnerschaft mit einer Bank. Dieses Projekt ist integrativer Teil der Unternehmensstrategie, kein philanthropisches und exotisches Anhängsel!

Ansatzpunkte für eine Nachhaltigkeitsstrategie gibt es also genug. Trotzdem sind es erst vergleichsweise wenige Unternehmen, die diesen Weg gehen. Woran liegt das?

#### 4. WAS MACHT ES SCHWER?

Einige Faktoren machen es schwer, einen Business Case für Nachhaltigkeit auszubilden:

- Globale Großunternehmen sind sehr stark in einzelne Unternehmenseinheiten fragmentiert, spezialisiert und gelegentlich auch recht bürokratisch organisiert. Sollen externe Effekte internalisiert werden, so erfordert dies eine neue Sicht auf die Dinge, die nun eher langfristig und ganzheitlich betrachtet werden müssen. Das Unternehmensumfeld muss quasi im 360°-Radius gescannt werden. Damit eine solche Entwicklung eingeläutet wird braucht es engagierte Vorstände und Manager.
- Noch ist der Druck auf die Unternehmen sehr gering. Von den Verbraucherinnen und Verbrauchern gehen nur schwache Impulse für nachhaltigere Produkte und Dienstleistungen aus. Und die Regierungen unterstützen mit ihrer Subventionspolitik noch zu stark die nicht-nachhaltige Wirtschaft. So werden fossile Energiequellen je nach Land bis zu zehnmal so

hoch subventioniert wie regenerative, z.B. schützen die USA ihre großen „integrierten Stahlwerke“ mit Zöllen, obwohl wettbewerbsfähige „mini-mills“ nachweislich viel energieeffizienter sind.

- Mitunter brauchen neue nachhaltige Technologien sehr viel Zeit und Aufwand bis zur Einführung. Zum Beispiel wird die Markteinführung der emissionsfreien Brennstoffzelle auf 2010 verschoben, weil es erhebliche Probleme mit der Infrastruktur (fehlende Tankstellen) und der Massenfertigung gibt.

Es gibt also eine ganze Reihe von handfesten ökonomischen Gründen, die dafür sprechen, dass Unternehmen ein Potenzial für eine Nachhaltigkeitsstrategie haben, mit der sie externe Effekte managen. Aus den bisherigen Interviews mit Managern der verschiedenen Branchen wurde zum Beispiel deutlich, dass sich einige Unternehmen sehr wohl darüber bewusst sind, dass ihre „licence to operate“ von einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsstrategie abhängen kann. Unternehmen, die stark auf ihre Marken setzen, wie zum Beispiel die Lebensmittel- oder Textilindustrie, wissen um die verheerenden Folgen die es für sie haben kann, wenn ihre Marken in Misskredit fallen. Andere wiederum beobachten sehr genau die Nischenmärkte für nachhaltige Produkte oder Dienstleistungen, weil daraus schnell ein Massenmarkt werden könnte.

Das Potenzial ist groß, es muss jedoch sauber identifiziert werden. Dafür bedarf es dreierlei:

- eines wissenschaftlich fundierten, unternehmensspezifischen Diagnostik-Tools
- mehr Anreize (auch Regulierungen, wie z.B. Integrated Pollution and Prevention Control (IPPC))
- sowie (Markt-) Druck für die Umsetzung (hier werden dringend die Verbraucher gebraucht).

### **Literatur:**

- Heike Leitschuh-Fecht/Ulrich Steger: Mächtig aber allein – Unternehmen im ökologischen Diskurs mit den Gesellschaft, in: Altner/Leitschuh-Fecht/Simonis/v. Weizsäcker (Hrsg.): Jahrbuch Ökologie 2003, München 2002 und auf [www.leitschuh-fecht.de](http://www.leitschuh-fecht.de).
- Ulrich Steger: Globalisierung, Nachhaltigkeit und Unternehmensstrategien – Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: UmweltWirtschaftsForum 1/02, Heidelberg, S. 4ff.
- Heike Leitschuh-Fecht: Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit, in: UmweltWirtschaftsForum 1/02, Heidelberg, S. 34 ff.
- IMD-website, case studies
- Ulf Schrader/Ursula Hansen (Hrsg.) Nachhaltiger Konsum. Forschung und Praxis im Dialog, Frankfurt am Main 2001.
- Leitschuh-Fecht: Lust auf Stadt – Ideen und Konzepte für urbane Mobilität, Bern 2002.
- Steger, U. "Corporate Diplomacy", Wiley, London u.a. 2002
- IMD Case Studies: "Under the Spotlight: it is always Coca Cola" (Lausanne 2001), Monsanto`sGMOs: The Battle for Heart and Shopping Aisles (Lausanne

- 2001), Marine Stewardship Council (Lausanne 2000) (in allen Fällen bin ich
- der Lead Author).