

## Autoren:

Heike Leitschuh-Fecht  
Oiver Salzmann  
Prof. Dr. Ulrich Steger

Freie Mitarbeiterin  
Doktorand und Research Associate  
Direktor des Forums Corporate Sustainability Management  
Institute for Management Development (IMD)  
Lausanne/Schweiz

# Kann Nachhaltigkeit zum Geschäftsmodell werden?

Was überzeugt ein Unternehmen davon, seine Geschäftspolitik an den Kriterien der Nachhaltigkeit auszurichten? Zum einen sind es die Gesetze, aber diese gibt es nur für Teilbereiche. Dafür ist das Thema zu komplex und die Regierungen sind zu zögerlich. Ein großes objektives Druckpotenzial haben die Kunden. Doch bislang sind diese nur sehr partiell an nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen interessiert. Nichtregierungsorganisationen (NGOs) können enormen politischen Druck ausüben, was sie jedoch auf Grund eigener Schwerpunktsetzungen sowie begrenzter Ressourcen nur in Einzelfällen tun. Ein weiteres Motiv ist die vorausschauende unternehmerische Strategiebildung selbst.

## 1. Internationales Forschungsprojekt in acht Branchen

Der Frage, wie Nachhaltigkeit auf die Geschäftspolitik wirkt, geht das IMD in einem groß angelegten Forschungsprojekt seit Juni 2002 nach, bei dem acht Branchen in 16 Ländern (Europa, USA, Japan) unter die Lupe genommen werden. Das Projekt ist Teil des Forums for Corporate Sustainability Management, das von mehr als 20 globalen Mitgliedsfirmen aus dem „IMD-Learning Network“ getragen wird. Das achtköpfige Forschungsteam widmete sich den Sektoren Mobilität/Automobil, Chemie, Energie, Finanzdienstleistungen, Lebensmittel, Luftfahrt, Pharmazie sowie Telekommunikation. Insgesamt haben die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler über 400 persönliche Interviews in über 130 Großunternehmen geführt, aber auch mit Regulatoren, NGOs und anderen Stakeholdern und Experten sowie mehr als 800 Fragebögen ausgewertet.

Ziel des Projektes ist es, ein strategisches Diagnostikset (Diagnostic Tool) zu entwickeln, das es den Unternehmen ermöglicht, ihr jeweils individuelles Geschäftsmodell für Nachhaltigkeit (Business Case for Sustainability, BCS) zu entwerfen. Liegt dieses erst einmal vor, können sich die Unternehmen nicht mehr mit dem Argument aus der Affäre ziehen, sie wüssten nicht, wie sie das Thema Nachhaltigkeit anpacken sollten. An diesem Forschungsprojekt beteiligt sind deshalb auch der World Wildlife Fund (WWF) International sowie das World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Diese Organisationen beraten das Forschungsteam und haben sich bereit erklärt, Unternehmen dafür zu gewinnen, mit Hilfe des Toolset - so es denn die Erprobungsphase durchlaufen hat - eine ökonomisch tragfähige Nachhaltigkeitsstrategie zu erarbeiten.

Was aber unterscheidet den Ansatz des BCS von den schon vorliegenden Instrumenten? Erstens basiert das Tool auf der bisher breitesten

empirischen Faktenbasis. Es ist zweitens sektor- und unternehmensspezifisch ausgerichtet.

Vor allem drei Fragen gingen die Wissenschaftler/innen 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 Gegenspielern, die meist in den Finanz- und Marketingabteilungen zu suchen sind? Welche Auswirkungen hat dies?
- Wie sehen die länder- und industriespezifischen Unterschiede aus? Welche unterschiedlichen Wertesysteme und Restriktionen existieren?

Die ForscherInnen gingen von folgenden Hypothesen aus:

- Jedes globale Unternehmen hat das Potenzial - unter den jetzigen ökonomischen Bedingungen - einen widerstandsfähigen BCS zu entwickeln.
- Der BCS ist vorrangig sektorspezifisch und dann erst von nationalen Bedingungen abhängig.
- Die Bereitschaft eines Unternehmens, einen BCS zu entwickeln wird von mehreren Faktoren behindert: Bewusstsein der Manager, Wissenslücken, internes Organisationsverhalten, Verhalten von Kunden und Lieferanten, Regulative Hindernisse, Mangelnde Instrumente.
- Dagegen wird ein BCS unterstützt durch: Druck von Öffentlichkeit und Märkten, erkennbare neue Geschäftschancen, Unterstützung des Top Managements, offene Organisationskultur,

Autonomie und Einfluss der Sustainability Officers, Prozessinnovationen, progressive Koalitionen von Stakeholdern.

## 2. Der Business Case im Sektorenvergleich

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass für die Unternehmen die „Issues“ entscheidend sind, also die Fragen und Probleme, die von extern an sie herangetragen werden und die Frage für wie wichtig sie sie halten, d. h. wie stark sie davon betroffen sind, um ihre ökonomischen Ziele zu erreichen. Dafür sind zwei Dinge maßgeblich: 1. welche Machtposition hat eine Anspruchsgruppe, ihr Issue durchzusetzen und 2. welche Werttreiber sind betroffen? Diese Werttreiber können entweder direkte ökonomische Größen wie Kosten, Umsatz oder Investitionen betreffen oder sie können indirekte Werttreiber sein, die nur mittelbar auf ökonomische Größen wirken. Hierzu gehören alle Fragen, wie die Attraktivität als Arbeitgeber, Mitarbeitermotivation, Reputation und Markenimage oder „License to operate“.

Die Issues variieren je nach Branche sehr. Während für die Autoindustrie vor allem der steigende Energieverbrauch (Klimawandel) im Vordergrund steht, ist es für die Luftfahrt der Fluglärm, in der Nahrungsmittelindustrie Wasser und Lebensmittelsicherheit.

Ähnlich differenziert sieht es bei den Stakeholdern und ihrer Relevanz aus, mit der sie ihre Issues gegenüber Unternehmen durchsetzen können. Die Chemie- und Elektrizitätsindustrie hält NGOs für weniger wichtig als andere Industriezweige, nicht zuletzt weil beide Branchen in den letzten 20 Jahren gelernt haben, mit diesen Gruppen umzugehen. Auch Regulierungsbehörden wirken je nach Branche unterschiedlich: In der Pharma-Industrie haben Sie großen

Einfluss, besonders bei der Preisgestaltung der Produkte, nicht aber bei Fragen der Nachhaltigkeit, und wenig Einfluss auf dem Technologiesektor. Die Ölindustrie spürt den Druck der Behörden nicht so, dagegen herrscht aber die Meinung, dass die internationalen NGOs dieses „Defizit“ mittlerweile ausgleichen. Weitgehend übereinstimmend werden Kunden und Finanzmärkte/Investoren eingeschätzt. Kunden (insbesondere als Endverbraucher) sind die Anspruchsgruppe, die am wenigsten Druck in Richtung Nachhaltigkeit ausübt. In manchen Bereichen fühlen sich die Unternehmen sogar eher in die andere Richtung gedrängt: Die Liste von Geländewagen mit hohem Benzinverbrauch bis hin zu kurzlebigen, wenig nachhaltigen Modetrends ist relativ lang.

Auch die Anteilseigner und Kapitalmärkte wirken eher bremsend. Trotz aller Öffentlichkeitswirksamkeit sind „nachhaltige“ oder „ethische“ Fonds bisher in der Regel nur ein Nischenprodukt und wichtige Meinungsmacher wie die Investmentbanken und ihre Finanzanalysten wurden offenbar von der gesamten Nachhaltigkeitsdebatte noch wenig berührt - trotz Dow Jones Sustainability Index etc.

So unterschiedlich auch die Business Cases for Corporate Sustainability ausfallen, eine Gemeinsamkeit gibt es doch zwischen allen Sektoren: Abgesehen von wenigen Ausnahmen (etwa Shell), sind sie schlecht ausformuliert. Dafür gibt es u. E. drei Gründe:

- Der Einfluss von Nachhaltigkeitsthemen auf die Werttreiber lässt sich nur schwer quantifizieren (dies ist schon aus der Umweltdebatte für relativ simple Themen bekannt wie etwa Kostenersparnis durch Energieeffizienz. Im praktischen Einzelfall ist eine Operationalisierung zwar oft möglich, aber dies lässt sich nicht verallgemeinern). Noch

schwerer ist es, indirekte Werttreiber (monetäre) zu quantifizieren, weil es hier oft multiple Einflussfaktoren und Zeitverzögerungen gibt.

- Die Unternehmen begründen ihre Nachhaltigkeits-Aktivitäten oft damit, dass sie den Werten des Unternehmens entsprächen („the right things to do“), die „license to operate“ es so erfordere, und dass sie die Kosten des Geschäfts wie Sozialversicherung etc. seien. Oder man nimmt an, dass die Kosten dafür insgesamt eher marginal sind. Dies gilt umso mehr, wenn diese Aktivitäten mit dem „normalen“ Geschäft zusammenfallen und
- schließlich meint man, dass sich ein Business Case schlecht kommunizieren ließe. Mit internem Blick auf das Unternehmen verwundert dies, da ja jede Aktivität unter Profitabilitäts-Gesichtspunkten geprüft wird. Was den externen Bereich angeht, ist es schon eher verständlich: Die Unternehmen befürchten, den guten Eindruck zu zerstören, wenn sie zugeben, dass alles Gute, das man tut, dem „schnöden“ Geschäftszweck dient.

Eine weitere Gemeinsamkeit zwischen den Branchen liegt darin, dass in allen untersuchten Industriezweigen die kleine, schrittweise operative Innovation dominiert. Auch die strategische Innovation - z. B. Brennstoffzelle als Antrieb im Automobil - wird dann in zahllose kleine Pilotprojekte oder Modellversuche mit öffentlicher Beteiligung und in Industriekonsortien zerlegt, weil sie besser zu managen und deren Risiken überschaubarer sind, auch wenn dadurch die Markteinführung länger dauert. Wer der Rhetorik über „Revolutionen“ im Geschäft glaubt - wie sie der ein oder andere Managementguru predigt - wird möglicherweise davon überrascht sein. Aber nur wenige Manager neigen dazu ihre

Unternehmen zu „verwetten“ und die risikoaverse Haltung ist ökonomisch durchaus rational:

- Bereits die Erfahrung aus dem Umweltbereich lehrt, dass die Kundinnen und Kunden eher „nicht-nachhaltiges“ Verhalten bestrafen, als dass besonders „nachhaltiges“ Verhalten belohnt wird.
- Es gibt derzeit keinen gesellschaftlichen Druck, sich rasch zu bewegen. Warum also sollten die Unternehmen kumulierte Risiken mit einem neuen, mit neuen Technologien eingehen? (Die Erfahrungen des US-amerikanischen Chemie- und Life-Scienceunternehmens Monsanto mit gentechnisch modifizierten Saaten interpretieren viele Unternehmen - paradoxerweise und im Gegensatz zur öffentlichen Diskussion - als Warnsignal, weil sich Monsanto als Pionier der Nachhaltigkeit sah und deshalb auf die beschleunigte Einführung der neuen Technologie, kombiniert mit einem völlig neuen Geschäftsmodell setzte).
- Die Mehrheit der Unternehmen und Manager/innen verstehen sich nicht sie aktiv gesellschaftliche „Avantgarde“ (auch wenn sie es de facto manchmal sind) und daher ist nicht zu erwarten, dass sie aktiv gesellschaftliche Themen aufgreifen und geschäftspolitisch umsetzen. (Und warum sollten sie es tun, wenn sich auch politische Entscheidungsträger wenig avantgardistisch verhalten?). Diese „Mindsets“ sind in den Industrien inhaltlich unterschiedlich ausgeprägt: So achten die Hersteller von Markenartikeln noch eher auf gesellschaftliche Trends bzw. versuchen diese zu beeinflussen oder gar zu setzen, als die sehr viel weniger auf Endverbraucher orientierten Industrien wie z. B. die Chemie. In der Grundtendenz sind sie sich jedoch ähnlich. Nur nach langen und z. T. tiefgreifenden Konflikten - wie in der

Chemieindustrie - lassen sich hier Änderungen beobachten.

### **3. Beispiel:**

#### **Nachhaltigkeitsmanagement im Öl- und Gassektor**

Globale Umweltverbände üben den stärksten Druck auf die Branche der Öl- und Gasindustrie aus und konzentrieren sich dabei auf eine Reihe verschiedener Problemfelder. Klimawandel, lokaler Natur- und Umweltschutz sind nach wie vor die dominanten Themen, wenn auch soziale Aspekte wie Energiearmut, Menschenrechte und Verteilung der Gewinne eine zunehmende Rolle spielen. Im Vergleich zur Branche der Energieversorger sind die Unternehmen des Öl- und Gassektors in Entwicklungsländern relativ geringem regulativen Druck ausgesetzt. Offensichtlich versucht die Zivilgesellschaft dies auszugleichen.

Die führenden Unternehmen wie Shell, BP und ExxonMobil nehmen auch zunehmendes Interesse der Finanzmärkte an nachhaltigkeitsorientiertem Management wahr. Obwohl die bisherige Resonanz auf Boykottkampagnen in der Bundesrepublik (Brent Spar) und in Großbritannien („Stop Esso“) für die betroffenen Unternehmen durchaus spürbar war, hat die überwältigende Mehrheit der Konsumentinnen und Konsumenten durch ihre Nachfrage nach billigen und leicht zugänglichen Kraftstoffen in erster Linie einen dominanten und kaum proaktiven Einfluss auf die Branche. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass

- der Treibhauseffekt als globales Phänomen schwer diagnostizier- und Nachhaltigkeitsmanagement (auch politisch) handhabbar ist, und

- lokale Umwelteinflüsse (z. B. Luftverschmutzung) in den Industrieländern größtenteils auf ein akzeptables Maß reduziert wurden

### 3.1 Globale Problemfelder

Unternehmen wie externe Anspruchsgruppen (v. a. Umweltverbände) identifizierten den Klimawandel einheitlich als wichtigstes Problemfeld der Nachhaltigkeit in diesem Industriesektor. Im Wesentlichen geht es dabei um die Emissionen bei der Verbrennung fossiler Brennstoffe im Verkehrs- und Energiesektor. Um diese klimarelevanten Emissionen zu vermeiden, muss immens in Prozess- und Produktinnovationen investiert werden (Erhöhung der Energieeffizienz und Entwicklung nachhaltiger und marktfähiger Energieinnovationen). Vor allem in Europa wird der gesellschaftliche und gesetzgeberische Druck stärker - wenn auch auf absehbare Zeit nicht damit zu rechnen ist, dass die EU die Energiebesteuerung harmonisiert.

#### **Befragte Unternehmen und Stakeholder**

Für die Untersuchung der Öl- und Gasindustrie wurden folgende Unternehmen beteiligt: BP Group (UK), ConocoPhillips (USA), Exxon Mobil Corporation (USA), Fortum Corporation (Finnland), Norsk Hydro ASA (Norwegen), Total Fina Elf (Frankreich), Royal Dutch/ShellGroup (UK/NL). Die befragten Stakeholder waren u. a.: Europäische Kommission, Friends of the Earth, Greenpeace International, Internationale Energie Agentur, Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP), WBCSD sowie das World Economic Forum.

### 3.2 Lokale und regionale Problemfelder

Die Herausforderungen des Naturschutzes sind stark von lokalen und regionalen Bedingungen abhängig. So werden Pipelines in Europa im Wesentlichen unterirdisch verlegt. Und weil hier die biologische Vielfalt deutlich geringer ist als in abgelegenen, tropischen Regionen Afrikas und Südamerikas, wo auch die politischen und rechtlichen Verhältnisse nicht immer auf einen ordnungsgemäßen Ablauf hoffen lassen, spielt die Verlegung von Pipelines sowie das Betreiben großer Produktionsanlagen lediglich in den Entwicklungsländern eine herausragende Rolle. Umweltverbände kritisieren vor allem diese Aktivitäten sowie Tankerunglücke. Ökonomisch relevant ist dies in erster Linie auf Grund möglicher Reparationen und Auswirkungen auf Image und Betriebserlaubnis („license to operate“).

Herausforderungen im Gesundheits- und Arbeitsschutz stellen sich für den Sektor insbesondere beim Bau und Betrieb großer Anlagen (Bohrplattformen und Raffinerien). Hierbei gibt es auf Grund variierender gesetzlicher Standards deutliche Unterschiede zwischen Industrie- und Entwicklungsländern. Ökonomisch bedeutsam ist dies ebenfalls auf Grund möglicher Kosten für Versicherung und Schadensersatz sowie negativen Folgen für formelle und informelle Betriebserlaubnis, Markenwert und Image.

Die Lokale Luftverschmutzung ist insbesondere in den stark wachsenden Städten einiger Entwicklungsländer eine zunehmende Herausforderung, wobei drastisch wachsende Verkehrsdichten und veraltete Fahrzeugflotten eine wesentliche Rolle spielen. In den

Industrieländern dagegen entwickeln Unternehmen in Zusammenarbeit mit dem Automobilsektor „Designer-Kraftstoffe“, die den Schadstoffausstoß herkömmlicher Verbrennungsmotoren noch weiter vermindern sollen.

In Entwicklungsländern errichten Energieunternehmen lokale Infrastrukturen in unmittelbarer Umgebung ihrer Anlagen. Einige betätigen sich darüber hinaus - soweit rechtlich möglich - als unabhängige Energieversorger. Schätzungsweise drei Milliarden Menschen weltweit verfügen nach wie vor über keinen oder nur unzureichenden Zugang zu Elektrizität, ungefähr zwei Milliarden decken ihren Energiebedarf mit traditioneller Biomasse (z. B. Holz, Dung). Trotzdem sind Aktivitäten zur Verringerung der Energiearmut v. a. in ländlichen Regionen beispielsweise durch kleine, dezentrale Photovoltaikanlagen auf kleine Pilotprojekte beschränkt. Denn die Kosten für Technologien und Infrastrukturen übersteigen die Kaufkraft potenzieller Kunden deutlich. Wesentliche Barrieren sind außerdem unzureichende Erfahrungen in den jeweiligen, sehr stark von lokalen Gegebenheiten geprägten Märkten sowie vorherrschende Denkmuster (z. B. Fokus auf zentrale Energieerzeugung). Schließlich spielen auch soziale Gerechtigkeit (faire Gewinnverteilung) und Menschenrechte in Entwicklungsländern eine zunehmende Rolle, wobei sowohl Kreditgeber als auch lokale und globale NGOs verstärkt Druck auf den Sektor ausüben.

Diese Problemfelder variieren zum Teil deutlich in ihrer Bedeutung; je nach Produktionsstandort und Herkunftsland des jeweiligen Unternehmens haben sie auch das wertorientierte Nachhaltigkeitsmanagement des Sektors unterschiedlich stark beeinflusst.

### 3.3 Problemorientierte Strategien und Denkmuster

Die Branche hat ein klares sektorspezifisches Denkmuster entwickelt, das - insbesondere in den USA - stark natur- und ingenieurwissenschaftlich geprägt ist. Hieraus resultieren der vor allem in der Vergangenheit eher nach innen gerichtete, konservative „Mindset“ sowie entsprechende Kommunikationsstile. Diese Denkmuster werden sich wohl nur mittel- bis langfristig verändern, da die entscheidenden Signale (z. B. Klimawandel, zunehmende Erschöpfung der Ressourcen, Technologiesprünge) gegenwärtig nicht genügend Druck erzeugen. Als bedeutendste Herausforderung der nächsten Jahrzehnte gilt daher in dieser Branche, die zunehmende Nachfrage nach Öl und Gas, insbesondere durch die aufsteigenden Ökonomien Asiens, zu stillen. (Bei den Unternehmen zeigt sich jedoch ein durchaus unterschiedliches Problembewusstsein, insbesondere zwischen den US-amerikanischen und europäischen Firmen.)

Deshalb haben sich die Unternehmensstrategien der Öl- und Gasindustrie auch im Verlauf der neunziger Jahre nicht grundlegend geändert. Vielmehr haben proaktive Unternehmen ihre Strategien vor allem auf Grund des zunehmenden Drucks der Zivilgesellschaft anders operationalisiert: Sie berücksichtigen die oben beschriebenen Problemfelder mittels mehrerer Instrumente: Unternehmenswerte (Corporate Values), Unternehmensleitlinien und -politiken sowie konkrete Handlungsstrategien wie beispielsweise Pilotprojekte für radikale Innovationen (z. B. Brennstoffzelle und Wasserstoffökonomie).

Nicht selten begründen es die Unternehmen ökonomisch, wenn sie diese Problemfelder bearbeiten. Verschiedene Werttreiber (Schlüsselleistungen des Unternehmens) lösen

dabei den vermeintlichen Widerspruch zwischen verbessertem Umweltschutz und Arbeitssicherheit einerseits sowie Ökonomie andererseits auf und machen so „Win-win“ Situationen in einem konzeptionellen Rahmen erkennbar. Führende Unternehmen haben ihren früheren Fokus auf den „klassischen“ Werttreiber Kostenersparnis durch Ökoeffizienz, Arbeits- und Gesundheitsschutz erweitert: Image, Markenwert, Betriebserlaubnis sowie Mitarbeiterzufriedenheit fungieren derzeit als wichtigste ökonomische Argumente, um das Nachhaltigkeitsmanagement zu verbessern. Demgegenüber werden radikale Innovationen und

Portfolioentwicklung (z. B. neue Geschäftsmodelle) als Werttreiber vernachlässigt, da

- es wegen des langfristigen Planungshorizonts schwieriger ist, diese zu monetarisieren,
- die Projekte mit beträchtlichen Investitionen (z. B. Wasserstoffinfrastruktur) verbunden sind und
- in der ferneren Zukunft liegende Kosten und Gewinne - auch in den Köpfen der Manager - abgezinst werden (Diskontierung) und somit gegenüber kurzfristigeren Projekten an Bedeutung verlieren.

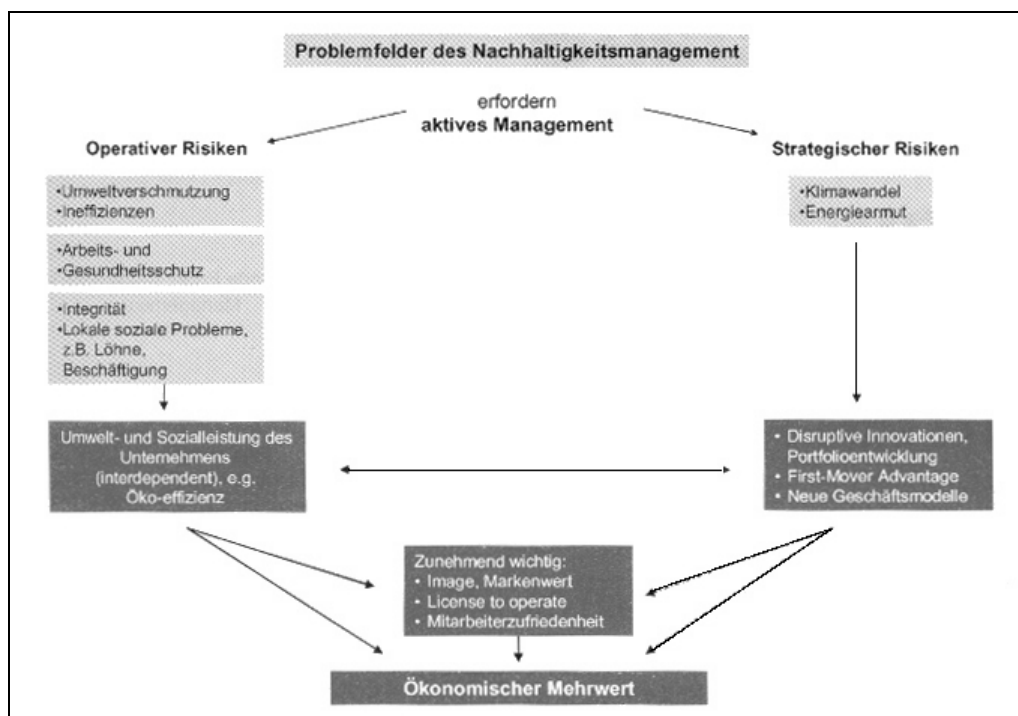


Abb. 1: Hauptproblemfelder und Werttreiber des Öl- und Gassektors

In den Interviews wurde darüber hinaus deutlich, dass selbst führende Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsmanagement in erster Linie auf Projekte bzw. Problemfelder konzentrieren. Diese problem- statt wertorientierte Herangehensweise wird durchaus als Schwachstelle erkannt und weist deutlich auf die bisher angewandten

pragmatischen Lösungsansätze („learn as you go“) und ein bisher ungenutztes Potenzial hin.

In der Öl- und Gasbranche er scheint es ökonomisch wenig sinnvoll, externe Effekte und ihre Folgen, wenn sie auf betriebswirtschaftlicher Ebene umfassend internalisiert werden zu monetarisieren: Diese Aufgabe ist einfach zu

komplex. Darüber hinaus ist zweifelhaft - und das sagen auch viele der Befragten - ob es im Hinblick auf die offensichtlichen Problemfelder und Werttreiber (z. B. Öko-Effizienz, Arbeits- und Gesundheitsschutz) überhaupt noch notwendig ist, zu monetarisieren. Sehr effektiv als Argument gegen über interner und externer „Opposition“ (z. B. Kreditgebern) dürften relativ einfache „Überschlagsrechnungen“ zur Wertsteigerung infolge nachhaltigkeitsorientierter Aktivitäten sein. Zum Beispiel: Wieviel Geld spart ein reibungsloser Projektablauf? Wieviel kostet ein zweiwöchiger Produktions- oder Konstruktionsstopp, der durch soziale Unruhen verursacht wurde?

### 3.4 Prozesse und Instrumente der Internalisierung

Um externe Effekte bzw. daraus resultierende Problemfelder (Issue Tracking) zu identifizieren, steht den verantwortlichen Managern ein relativ umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung, das vor allem formelle und informelle Dialoge mit Stakeholdern, persönliche Kontakte, Networking, sowie Beiräte umfasst. Zur „Frühaufklärung“ gehören lediglich „Web-Monitoring“ (z. B. Beobachtung von Diskussionsforen im Internet) sowie aus internen, zwischen einzelnen Geschäftseinheiten und -funktionen bestehende Netzwerke.

Die Aktivitäten eines Unternehmens müssen sehr umfassend bewertet werden (Issue Mapping), um die notwendige Informationsbasis dafür zu erhalten, die potenziellen Problemfelder zu priorisieren (Issue Priorization). Bei den sozialen Effekten ist das sehr schwer. Sie sind meist sehr diffus, kontrovers und schwer zu quantifizieren. Vor allem weniger proaktive

Unternehmen vernachlässigen daher das Issue Mapping. Und die, die es tun, setzen die Prioritäten meist nur bei den operativen Risiken.

Die Unternehmen integrieren die relevanten Problemfelder mittels mehrerer Instrumente in die Strategiebildung (Issue Integration):

- mit Ex-ante-Bewertungen von ökonomischen Effekten, die eine verbesserte Unternehmensleistung in den Bereichen Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz mit sich bringt. Das ist möglich, aber gerade führende Unternehmen halten dies für nicht mehr notwendig, da solche Win-Win-Situationen offensichtlich seien und darüber hinaus hinsichtlich ihrer Bedeutung den Hauptwerttreibern Reputation und Markenwert und Mitarbeiterzufriedenheit weichen mussten. Letztere lassen sich jedoch kaum vorab quantifizieren.
- Pilotprojekte werden als probates Mittel eingesetzt, um hohe finanzielle Risiken radikaler Innovationen (neue Produkte und Geschäftsmodelle) abzufedern. Positive ökonomische Effekte werden jedoch hier selten erzielt bzw. nachgewiesen. Motivierend sind in erster Linie die Lernprozesse des Unternehmens.
- Wertmaßstäbe und Unternehmensleitlinien sind jenseits eines quantifizierten Mehrwerts dazu in der Lage, Wahrnehmungen und Denkmuster zu verändern, sofern Management- und Belohnungssysteme dies unterstützen. Andernfalls ist in „raueren“ Zeiten damit zu rechnen, dass sich die Unternehmen auf weniger proaktive Managementpraktiken rückbesinnen.

Das von den Unternehmen gewählte Instrumentarium reflektiert deutlich die Herausforderung wertorientierten Nachhaltigkeits-



managements. Weil es äußerst schwierig ist, externe Effekte zu quantifizieren und zu monetarisieren, haben sich die Unternehmen der Öl- und Gaswirtschaft zwei Prioritäten gesetzt:

1. Instrumente bzw. Initiativen, die Wahrnehmung, Denken und Wissen ihrer Mitarbeiter/innen erweitern (Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen, Managementschulungen, Unternehmenswerte und -leitlinien).
2. Aufbau von Systemen, die zukünftig mehr relevante und quantitative Daten (Ressourcenallokation, Material- und

Energieflüsse etc.) zur wertbasierten Entscheidungsfindung generieren sollen.

### 3.5 Interne Barrieren:

#### Unternehmenskultur, Denkmuster, mangelndes Wissen

Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement im Energiesektor führt zur Zeit im Wesentlichen zu Innovationen, die negative umweltbezogene und soziale Einflüsse minimieren sollen (z. B. die Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen von Produktionsanlagen, Entwicklung sauberer Kraftstoffe).

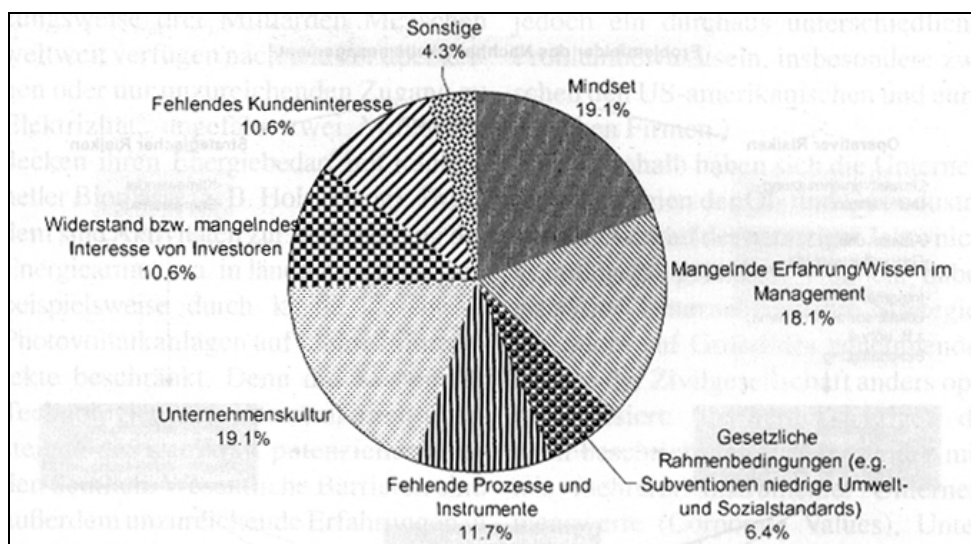


Abb. 2: Barrieren des Nachhaltigkeitsmanagements

Als entscheidende Barrieren für eine mutigere, ganzheitlichere Herangehensweise fungieren insbesondere (vgl. Abb. 2):

- Unternehmenskulturen, denen es an Offenheit, Innovations- und Experimentierfreudigkeit mangelt,
- Denkmuster, die auf altbewährten Lösungsansätzen (Technologie als Allheilmittel) und auf defensiven, reaktiven

Unternehmensstrategien und -kommunikation basieren sowie

- mangelndes Wissen und Erfahrung.

Nachhaltige Innovationen und neue Geschäftsmodelle (erneuerbare Energien) spielen eine geringe aber zunehmende Rolle und sind derzeit meist auf Pilotprojekte reduziert. Führende Unternehmen haben zu diesem Zweck entsprechende Geschäftseinheiten für

regenerative Energien gegründet (z. B. Shell Hydrogen, BP Solar). Neben den oben erwähnten internen Barrieren verhindern folgende externe Faktoren den notwendigen Paradigmenwechsel:

- hohe Investitionskosten und beträchtliches finanzielles Risiko,
- lange Lebensdauer energiebezogener Infrastrukturen und Produkte (z. B. Kraftwerke, Pkws, Raffinerien, Plattformen),
- starke Unsicherheit bzgl. der zukünftigen technologischen, ökologischen und rechtlichen Rahmenbedingungen.

Während sich die führenden Unternehmen der Branche zunehmend auf Image, Markenwert und Betriebserlaubnis als Hauptwerttreiber konzentrieren, fangen kleinere Firmen und besonders die nationalen Energieunternehmen der Entwicklungsländer gerade erst mal damit an, sich mit den Anforderungen der Nachhaltigkeit zu beschäftigen, und ihr deutliches, bisher ungenutztes ökonomisches Potenzial im Bereich Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz auszuloten.

Fazit: Die Unternehmen könnten einen essenziellen Beitrag zu einem Paradigmenwechsel in Richtung Nachhaltigkeit leisten, wenn sie radikale Innovationen als zusätzliche Werttreiber, sprich nachhaltigere Energiesysteme, stärker berücksichtigen würden. Es existieren jedoch signifikante interne und externe Barrieren, die dies zur Zeit verhindern. Außerdem sind die Anreize für den Paradigmenwechsel noch sehr gering.

#### 4. Fazit

Die Unternehmen haben also in der Regel ihren „Business Case for Corporate Sustainability“ noch

keineswegs gut ausformuliert und wissen deswegen auch nicht, ob sie die möglichen Potenziale für ihr Geschäft bereits ausschöpfen. Pragmatisch werden „kleine Schritte“ zur Verbesserung der Nachhaltigkeits-Performance effizient gemanaged, oft ohne dass dies von außen erzwungen wird. Bemühungen zu mehr Nachhaltigkeit sind einfach ein „no brainer“ für global tätige Unternehmen geworden, wie es ein Manager formulierte, also mittlerweile eine Selbstverständlichkeit. So normal es jedoch offenbar ist, sich um Nachhaltigkeit zu kümmern, so wenig entsteht dabei zugleich eine konsistente, das ganze Unternehmen erfassende Strategie. Der Weg zur Integration der Nachhaltigkeit in alle Geschäftsfelder und Managementbereiche ist noch weit.

Hilfreich auf diesem Weg könnte das Diagnostic Tool sein, das im Rahmen des Forschungsprojekts am IMD entwickelt wurde und mit dessen Hilfe die Unternehmen ihren Business Case für Nachhaltigkeit robust und umfassend entwickeln können. Es liegt bisher für die einzelnen Branchen als Entwurf vor ([www01.imd.ch/research/projects/bcs](http://www01.imd.ch/research/projects/bcs)) und muss nun noch in Referenzunternehmen getestet werden. Das Tool soll den Unternehmen zeigen, wo sie noch bisher unbeachtete oder nicht ausgeschöpfte betriebswirtschaftlich relevante Potenziale haben, die Nachhaltigkeit in die Geschäftsprozesse zu integrieren.

Kontaktadresse:

CSM-Forum, IMD

Aileen Somers

Chemin de Bellerive 23

P. O. Box 915, CH- 1001 Lausanne

Tel.: +41/21/6180-389

[aileen.somers@imd.ch](mailto:aileen.somers@imd.ch)