

In Handelsblatt, 15. Juni 2006

**Nur wenige Unternehmen integrieren Nachhaltigkeit in ihr Geschäft
Viele Barrieren / IMD-Tool hilft Managern den „Business Case“ zu definieren**

Von Heike Leitschuh-Fecht

Das Thema Nachhaltigkeit hat bei den global agierenden Unternehmen keine hohe Priorität und die allerwenigsten haben die Anforderungen in ihre Unternehmensstrategie integriert. Das *Institute for Management Development* (IMD), ein internationale Business School in Lausanne, hat deshalb ein „Diagnostik Tool“ entwickelt, das es den Managerinnen und -managern erleichtern soll, ein individuelles Geschäftsmodell für eine konsistente Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln. Die internetgestützten, je nach Branche unterschiedlichen Diagnostiksets entstanden als Ergebnis eines großen Forschungsprojekts, das das IMD in Kooperation mit dem *World Wide Fund For Nature* (WWF) und dem *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) durchführte. Die Wissenschaftler nahmen dabei 130 global agierende Unternehmen in 8 Branchen und 16 Ländern (Europa, USA, Japan) unter die Lupe; sie führten rund 450 persönliche Interviews und werteten etwa 1000 Fragebögen aus.

Die Diagnostiksets ermöglichen es, sich Schritt für Schritt dem Ziel zu nähern. Die Manager werden anhand von Fragen durch verschiedenen Bereiche geleitet und müssen sich zum Beispiel damit auseinandersetzen, welches die für das Unternehmen unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit wichtigsten Themen und Herausforderungen sind, welche Stakeholder dabei bedeutsam, wie diese zu gewichten sind, welche Wertreiber für die Thematik eine Rolle spielen, wie die Kultur und Einstellung des Unternehmens diesbezüglich aussieht und letztlich, wie die Themen ins operative Geschäft integriert werden können. Und dies so, dass sie zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen. „Unser Tool“, so Aileen Ionescu-Somers, Projektmanagerin am IMD, „deckt damit alle relevanten Bereiche ab und kann den Unternehmen helfen, ein kohärente Strategie zu entwickeln.“

Der WBCSD sowie die Industrieinitiative für eine nachhaltige Landwirtschaft SAI, die von Nestlé, Unilever und Danone ins Leben gerufen wurde, bieten das Diagnostikset auf ihren web-sites an. Die Konzerne Coca-Cola, Nestlé und Nutreco sind derzeit dabei, das Instrument zu testen. „Es ist gut strukturiert, benutzerfreundlich, hilft, ein Geschäftsmodell auszuarbeiten und zu bewerten, inwieweit das Unternehmen bereit ist, eine Nachhaltigkeitsstrategie zu

implementieren“, urteilt Jens Rupp, Umweltmanager von Coca-Cola. Außerdem findet er gut, dass man Informationen über andere Unternehmen der Branche erhalte. Auch RWE hat das Diagnostikset getestet: „Es reduziert Komplexität und liefert gute Argumente für die Diskussion mit dem Top-Management“, meint daraufhin Marita Hilgenstock, die in der Konzernkommunikation für Nachhaltigkeit zuständig ist. Allerdings bedürfe es einer gewissen Sachkenntnis, um das Instrument sinnvoll zu nutzen.

Warum aber tun sich die Unternehmen noch so schwer mit der Nachhaltigkeit? Das liegt bei weitem nicht nur daran, dass es bisher kein geeignetes Instrumentarium für das Management gab. „Selbst die Nachhaltigkeitsmanager bei Vorreitern, wie ABB oder Shell, wissen oft nicht, wie sie die ökonomische Relevanz des Themas so formulieren, dass dies die anderen Abteilungen mitreißt“, sagt Ulrich Steger, der die IMD-Studie leitete. „In harten Zahlen lässt sich der Nutzen für die Unternehmen meist nicht berechnen.“ Außerdem gebe es oft organisationale und kulturelle Barrieren sowie Hemmnisse, die im Bewusstsein und mangelnden Kenntnissen der Managerinnen und Manager begründet lägen. Besonders einzelne Funktionen, wie das Marketing oder die Finanzabteilungen, so der Professor, seien besonders schwer von einer Nachhaltigkeitsstrategie zu überzeugen – wohingegen die Personalabteilungen sowie die Kommunikation schneller die Chancen des Themas für sich entdeckten.

Die gute Nachricht der Studie sieht Steger darin, dass es sehr wohl in jedem Unternehmen „handfeste Gründe gibt, um sich mit der Nachhaltigkeit auseinander zu setzen“:

Die Möglichkeiten, Kosten zu reduzieren und Prozesse zu optimieren, seien noch lange nicht ausgeschöpft, Nachhaltigkeit könne Wert und Reputation der Marken steigern, neue Geschäftsfelder könnten erschlossen, das Risikomanagement verbessert, Skandale vermieden werden und nicht zuletzt ließen sich qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leichter für ein sozial und ökologisch engagiertes Unternehmen gewinnen.