

18. November 2006, Neue Zürcher Zeitung

Nachhaltige Innovationen als unternehmerische Chance

Ökologische und soziale Herausforderungen in die Unternehmensstrategie integrieren

Das Thema Nachhaltigkeit wird von Unternehmen oft als Risiko wahrgenommen. Etwa wenn bestehende Geschäftsfelder durch Auflagen oder Abgaben beeinträchtigt werden - sie reagieren mit Vermeidungsstrategien. Es geht aber auch anders, wie hier dargestellt wird. Befasst sich ein Unternehmen aktiv mit Nachhaltigkeitsfragen - wie die Beispiele General Electric oder Toyota zeigen -, werden unternehmerische Risiken zu Chancen.

Von Thomas Dyllick*

Unternehmen kommen heute nicht daran vorbei, sich den Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung zu stellen. In immer mehr Branchen werden gesellschaftliche Nachhaltigkeitsthemen zu strategischen Herausforderungen für die Unternehmen. Dabei haben vor allem Fragen des Klimaschutzes und der Sicherung natürlicher Ressourcen, insbesondere fossiler Energien, viel dazu beigetragen, das Bewusstsein für die Bedeutung der Herausforderungen zu schärfen. Immer mehr bedeutende Wettbewerber greifen das Thema auf: Swiss Re und Münchner Rück, Holcim und Lafarge, BP und Shell, ABB und General Electric, Novartis und Roche, Coop und Migros sowie Toyota. Und auch bei den Finanzdienstleistern fällt auf, dass Nachhaltigkeitsanalyse und -brokerage nun auch bei den grossen Mainstream-Analysten auf ein zunehmendes Interesse stossen, nachdem man das Feld bisher kleinen, spezialisierten Anbietern überlassen hat.

Von der Nische zum Massenmarkt

Offenbar bewegt sich das Nachhaltigkeitsthema von der Nische in Richtung des Massenmarktes. Dies soll anhand von zwei aktuellen Beispielen illustriert werden. General Electric (GE) ist ein Unternehmen, welches traditionell vor allem für hohe Beiträge zum Shareholder Value steht. Unter der Führung ihres Chairman Jeff Immelt ist 2005 mit «Ecomagination» eine Geschäftsstrategie lanciert worden, die an den Bedürfnissen der Kunden nach energieeffizienten, emissionsarmen Produkten ausgerichtet ist und gleichzeitig eine bedeutende Wachstumsstrategie für GE darstellt. Durch gezielte Investitionen in saubere Technologien wie erneuerbare Energien, Wasserstoffenergie, saubere Kohle, Energieeffizienz, Brennstoffzellen, Turbinen, Wasserentsalzungs- und Membrantechnologien soll ein finanziell ertragreiches Wachstum erzielt werden, indem einige der grössten Nachhaltigkeitsherausforderungen angegangen werden.

Gemäss «Ecomagination»-Bericht lag Ende 2005 der Umsatz dieser Produkte bei 10 Milliarden Dollar bzw. 7 Prozent des Gesamtumsatzes der GE, und die Zunahme des Bestellungseingangs war 2005 dreimal so hoch wie beim Unternehmen als Ganzes. Toyota ist das derzeit erfolgreichste Automobilunternehmen der Welt, welches mit seinem Hybridantrieb grosse Erfolge feiert und seine Wettbewerber gezwungen hat, ebenfalls in die Entwicklung der Hybridtechnologie einzusteigen. Toyota verfolgt mit «zeronize and maximize» eine Nachhaltigkeitsvision, die an Nullemissionen und null Unfällen bzw. ernsthaften Verletzungen ausgerichtet ist und gleichzeitig den Komfort der Fahrzeuge und die Fahrfreude der Kunden von Toyota maximieren will. Um sich dem Ziel «Nullemissionen» anzunähern, werden auf allen Stufen der Wertschöpfungskette entsprechende Massnahmen ergriffen, von der Produktentwicklung über Produktion, Logistik, Marketing und Verkauf bis zum Recycling der rezyklierbar gestalteten Automobile und zu kettenübergreifenden Optimierungen mit Hilfe von Lebenszyklusanalysen.

Was lässt sich aus diesen Beispielen für die Frage der Integration des Themas Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie lernen? Es gibt grosse Unterschiede bezüglich der Herangehensweise; nachfolgend sollen zwei verschiedene Muster einander gegenübergestellt werden.

Defensiv, partikulär und partiell

Der bisherige Umgang von Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit lässt sich wohl am ehesten durch die Begriffe defensiv, partikulär und partiell beschreiben. Die defensive Haltung kommt wohl am prägnantesten am Beispiel der These des Nobelpreisträgers Milton Friedman zum Ausdruck, der zu Beginn der sechziger Jahre des vorigen Jahrhunderts lapidar feststellte: «The business of business is business.» Die Aufgabe der Unternehmen und ihrer Führung beschränkt sich demnach darauf, ihr wirtschaftliches Kerngeschäft so gut wie möglich zu erfüllen und sich nicht um Probleme gesellschaftlicher Nachhaltigkeit zu kümmern, für deren Lösung sie weder über eine besondere Qualifikation noch eine Legitimation verfügten. Im Rahmen des Shareholder-Value-Denkens findet sich diese Tradition wieder und präzisiert die These dahingehend, dass sich der Erfolg des Unternehmens an der Wertschöpfung für die Eigentümer bemisst. Soziale oder ökologische Anliegen finden in diesem Denken keinen Platz, weshalb auf diese defensiv reagiert wird.

Andere Unternehmen anerkennen eine gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens und umschreiben dies heute mit Begriffen wie «Corporate Responsibility» oder «Corporate Citizenship». Hier wird der Umgang mit Fragen gesellschaftlicher Nachhaltigkeit entweder als eine prinzipielle Frage unternehmerischer Integrität gesehen oder aber als eine Frage des Reputations-Managements. Im ersten Fall geht es um die Verwirklichung selbst gesetzter Werte, im zweiten um die Vermeidung von Risiken und Konflikten im Umgang mit gesellschaftlichen Ansprüchen. Typische Massnahmen umfassen «Stakeholder-Dialoge» und Nachhaltigkeitsberichte, die häufig von speziellen Verantwortlichen oder Abteilungen mit Namen wie Social Issues, Public Affairs oder Corporate Responsibility betreut werden.

Solchermassen partikuläre Massnahmen haben ohne Zweifel ihren Wert, nur erscheinen sie angesichts der Bedeutung der Aufgaben und Herausforderungen als allzu begrenzt und losgelöst vom eigentlichen Geschäft des Unternehmens. Entweder stehen sie neben dem Geschäft. Oder sie dienen seiner Absicherung, nicht aber seiner Öffnung gegenüber Anliegen einer nachhaltigen Entwicklung. Eine weitverbreitete Herangehensweise besteht im partiellen Aufgreifen und Reagieren auf Nachhaltigkeitsherausforderungen. Dies erfolgt auf strategischer Ebene, indem nur auf bestimmte Probleme reagiert wird, welche das Unternehmen oder die Branche betreffen. So wird im Rahmen einzelfallbezogener oder projektspezifischer Strategien auf bestimmte Forderungen und Probleme reagiert, während der Einbezug in die reguläre Strategieplanung unterbleibt. Auf operativer Ebene haben zertifizierbare Umweltmanagementsysteme wie zum Beispiel ISO 14 001 wichtige Fortschritte gebracht. Dabei stehen aber typischerweise die produktionsnahen Bereiche und die operative Ebene im Vordergrund, während die Produkte und die strategische Ebene zumeist ausgespart bleiben. Auch sind sie wohl mit Managementsystemen in Bereichen wie Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz integriert, nur selten aber mit dem allgemeinen Managementsystem, welches zur Steuerung der Geschäftsstrategien eingesetzt wird.

Vergleicht man die Beispiele GE und Toyota mit den beschriebenen defensiven, partikulären oder partiellen Weisen des Herangehens an die Integration der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie, so wird aus ihnen ein anderes Muster deutlich. Nachhaltigkeit ist hier kein peripheres Thema für die Unternehmensstrategie, sondern ein zentraler Bestandteil von ihr. Dabei geht es um die Suche nach Lösungen, die sowohl ökologische oder soziale Vorteile bringen als auch wirtschaftlich interessant sind. Die Herangehensweise kann hier eher durch die Begriffe breit, grundsätzlich und aktiv beschrieben werden.

Umfassendes und aktives Herangehen

Ausgehend von einer Analyse der für das Unternehmen relevanten Nachhaltigkeitsprobleme sind die Konsequenzen für alle Bereiche des Unternehmens zu analysieren. Ein breites Herangehen umfasst alle Prozesse, Produkte, Märkte und Anspruchsgruppen des Unternehmens, um die Ansatzpunkte für geeignete Strategien und Massnahmen festzulegen. Optimierungen müssen die Wirkungen über den ganzen

Produktlebenszyklus erfassen, um Sub-Optimierungen zu vermeiden.

Eine grundsätzliche Herangehensweise umfasst sowohl Risiken wie auch Chancen. Nachhaltigkeitswirkungen werden von Unternehmen vor allem in Form von Risiken wahrgenommen, wenn bestehende Geschäftsfelder oder Erfolgspositionen beeinträchtigt werden, beispielsweise durch eine drohende CO₂-Abgabe; die Folge sind Vermeidungs- oder Ausweichstrategien. Sehr viel seltener werden aber die Chancen der Nachhaltigkeit erkannt und genutzt.

Sowohl GE wie auch Toyota gründen ihre Strategien dagegen auf Chancen, die sich aus der Suche nach energieeffizienten und emissionsarmen technischen Lösungen ergeben. Sie eröffnen interessante Spielräume für nachhaltige Wachstumsstrategien.

Eine grundsätzliche Herangehensweise orientiert sich zudem sowohl am Unternehmen und an seinen Nachhaltigkeitswirkungen als auch an den Nachhaltigkeitsproblemen der Gesellschaft. Ersteres führt zu einer Verminderung der ökologischen und sozialen Belastungen des Unternehmens (zum Beispiel in Form reduzierter Emissionen oder von Beeinträchtigungen indigener Kulturen), Letzteres führt zu konkreten Lösungsbeiträgen (zum Beispiel in Form von Wasserentsalzungstechnologien).

Innovation

Eine aktive Herangehensweise meint ein Handeln, welches erfolgt, bevor man aufgrund von Zwängen oder Umständen dazu gezwungen wird. Sie erlaubt es, bestehende Handlungsspielräume zu erhalten oder sogar zu erweitern. Indem man auch für andere Anspruchsgruppen oder die Gesellschaft als Ganzes interessante Lösungsbeiträge erbringt, steigen Zuspruch und Unterstützung für das Unternehmen. Werden diese erbracht, bevor sie verlangt werden, so steigen die Unternehmen in der Gunst, wohingegen kaum noch Lohn winkt, wenn die Lösungsbeiträge von den Unternehmen bereits erwartet werden.

Die Nachhaltigkeitsprobleme stellen somit nicht nur grosse Herausforderungen für die Gesellschaft dar, sondern sie eröffnen auch interessante Handlungsmöglichkeiten für innovative Unternehmen. Sollen diese Handlungsmöglichkeiten realisiert werden, so müssen die Unternehmen Nachhaltigkeitsprobleme angehen und sie in ihre Geschäftsstrategien integrieren.

* Thomas Dyllick ist Professor für Umweltmanagement, Direktor des Instituts für Wirtschaft und Ökologie sowie Prorektor an der Universität St. Gallen.

.....

Diesen Artikel finden Sie auf NZZ Online unter: <http://www.nzz.ch/2006/11/18/zf/articleENFL0.html>

.....

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG

.....