

Nachhaltigkeit steigert den Unternehmenswert: „Unternehmen mit einer hohen Leistung im Umweltschutz, in sozialen Fragen und bei der Governance sind auch führend bei den Aktienwerten – im Mittel liegen sie 25 % über dem Durchschnitt“ (Goldmann Sachs).

G Ü N T H E R K A R N E R

Nachhaltig erfolgreich wirtschaften

Warum soll eine Organisation nachhaltig agieren? Welche Vorteile hat sie davon, wenn sie sich bemüht ihr ökonomisches, ökologisches und soziales Handeln in ein verantwortungsvolles und dynamisches Gleichgewicht zu bringen? Der folgende Artikel versucht Antworten darauf zu geben.



Das sind Menschen, die einen „Lifestyle of Health and Sustainability“ pflegen und durch ihr Konsumverhalten Gesundheit und Nachhaltigkeit fördern wollen. Häufig handelt es sich dabei um Personen mit einem überdurchschnittlichen Einkommen. In den USA wurde das Phänomen im Jahr 2000 erstmals von dem Soziologen Paul Ray in dem Buch „The Cultural Creatives: How 50 Million Are Changing The World“ beschrieben.

Neben den bereits erwähnten „Green Washing-Aktionen“ (Pseudo-Nachhaltigkeitsaktionen) vieler Unternehmen, gibt es aber auch eine steigende Anzahl von Organisationen, denen es auf einen wirklichen „Nachhaltigkeits-Change“ ihrer Kern-, Support- und Managementprozesse ankommt.

Diese Unternehmen haben ein gutes Gespür für das, was die Menschen heute bewegt und sie suchen nach innovativen Lösungen, um unser Leben im Energiebereich, in der Kommunikation, in der Mobilität etc. nachhaltig effektiver, effizienter, sicherer oder fairer zu gestalten und dadurch auch Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Dazu ein Beispiel:

Betrachtet man gegenwärtige Lieferanten-, Produktions-, Vertriebs- oder Recyclingprozesse so zeigt sich, dass die beteiligten MitspielerInnen die Lebens- und Arbeitsbedingungen der anderen, am Wertschöpfungsstrom beteiligten PartnerInnen, meist nicht wirklich kennen. Diese Anonymität führt dazu, dass jeder nur sich selbst und seinen eigenen Vorteil im Auge hat. Die Folge davon ist, dass der Preis an jeder Schaltstelle des Wertschöpfungsstromes gedrückt wird. Zuletzt tun

Wettbewerbsvorteile durch eine zukunfts-wirksame Positionierung und Profilierung

In Wirtschaftsregionen, in denen das Angebot an Produkten die Nachfrage deutlich übersteigt, erleben UnternehmerInnen den Druck oder die Lust, ihren KundInnen einen höheren Nutzen zu bieten, als dies der Mitbewerb zu tun vermag. Gelingt ihnen dies nicht, dann versuchen sie es meist über den sogenannten psychologischen Mehrwert. Dann wird z. B. Wasser, das aus Mutter Erde kommt, als „erotisierend“, oder neuerdings als „frühlingsprickelnd“, „alpenklar“ und „energiegeladen“ verkauft.

Dieses kleine Beispiel soll zeigen, dass das Thema „Nachhaltigkeit“ mittlerweile auch für diverseste Profilierungs- und Kommunikationsstrategien von Unternehmen benutzt wird. Verpackungen werden noch etwas „grüner gefärbt“ als sonst und Produktversprechen zunehmend auf „kernige“ Werte hin ausgerichtet, wie: „Darauf haben Sie unser Ehrenwort!“

Alles dies kommt nicht von ungefähr: Der „grüne Lebensstil“ beginnt unsere Wirtschaft zu verändern wie kaum ein anderer. Grüne Märkte zählen zu den zukunftswirksamsten überhaupt. Diese Entwicklung kann man insbesondere anhand der wachsenden Kundengruppe, der sogenannten LOHAS erkennen.

dies auch die Konsumenten, die aus ihrer Unkenntnis von Produktionsvorgängen und ökologischen Folgekosten meist einfach das billigste Produkt kaufen.

Der alternative Nobelpreisträger Dr. Ibrahim Abouleish aus Ägypten beschloss hier gegen zu steuern und gründete eine innovative „Assoziation“. Dabei ging es ihm darum, dass alle am Wirtschaftsprozess beteiligten Partner einander kennen und wissen, dass sie voneinander abhängig sind. Weiters ist ihm vor allem wichtig, dass alle die Pflicht anerkennen, die auf Fairness beruhenden Preisvereinbarungen und Produktqualitäten einzuhalten.

Durch seine Intervention schuf er ein neues kooperatives „Mikro-Wirtschaftssystem“ in dem tausende MitspielerInnen nachhaltig zusammenarbeiten. Er revolutionierte und innovierte eine ganze „Prozesskette“. Der Nebeneffekt: Er konnte seine Organisation SEKEM weltweit als extrem nachhaltiges Unternehmen positionieren und profilieren.

Ein anderes Beispiel ist der internationale Sportartikelhersteller Puma, der sich seit geraumer Zeit bemüht, ein sauberes Image aufzubauen. Als weltweit erstes Großunternehmen veröffentlicht Puma eine Öko-Bilanz und legt damit offen, wie sehr seine Produkte Natur und Umwelt belasten. Mit dieser Strategie will sich Puma als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit positionieren.

Reputation und Legitimation gegenüber der Gesellschaft

Wer also konsequent nachhaltig handelt, schafft nicht nur tragfähige Wirtschaftsbeziehungen, sondern darf sich auch über ein vertrauensvolles Image in der Gesellschaft und bei seinen Stakeholdern freuen. Dies ist umso wichtiger, wenn man weiß, dass die Anforderungen von KundInnen und MitarbeiterInnen sowie potenziellen BewerberInnen an das soziale und umweltgerechte Verhalten von Unternehmen laufend weiter steigen.

So fordert z. B. der Kunde Siemens von seinen Lieferanten ein „External Sustainability Audit“. Diese Nachhaltigkeitsaudits wurden zum ersten Mal im Geschäftsjahr 2009 durchgeführt, um die Einhaltung des „Code-of-Conduct“ für Siemens Lieferanten zu überprüfen

fen und die Nachhaltigkeit in der Supply-Chain zu bewerten.

Der Druck konsequent nachhaltig zu handeln, wird auch durch die zunehmende Zahl an Ratings und Rankings verstärkt, mit denen die ökonomische, ökologische und soziale Performance von Organisationen gemessen wird.

Neue Märkte gewinnen

Das Auftauchen neuer KonsumentInnen (LOHAS etc.), neuer Ansätze („Cradle-to-Cradle“ – „Abfall ist Nahrung“ etc.) und neuer Energieanwendungen (Solar etc.) schafft für viele Organisationen zum Teil radikal neue Herausforderungen und wird mit großer Wahrscheinlichkeit in den kommenden Jahren zu tiefgreifenden Veränderungen im Geld- und Bankenwesen, im Handel, in der Mobilität, der Ernährung und Landwirtschaft, im Tourismus, in der Stadt- und Regionalentwicklung, beim Bauen, Wohnen und Leben, in der Energienutzung, im Konsum- und Gesundheitsverhalten oder in der Pädagogik etc. führen.

Wenn sich Unternehmen diesen neuen Entwicklungen nicht aktiv stellen, laufen sie Gefahr, schon bald aus dem Markt katapultiert zu werden. Die ökologische Wende und der damit einhergehende Strukturwandel werden sich unaufhaltsam ihren Weg bahnen. Volkswirtschaften und Unternehmen, die diesen Weg aber mutig und aktiv mitgehen, sollte es gelingen, neue Märkte zu gewinnen und mehr Arbeitsplätze zu schaffen, als der Systemwandel zu vernichten droht.

Massive Investitionen in nachhaltige Bildungsprogramme und kooperative F&E-Initiativen werden Unternehmen und Regionen zudem wesentlich pushen.

Kosten reduzieren und Risiken minimieren

Kurz- und langfristig Kosten zu reduzieren und Risiken zu minimieren zählt mit zu den wesentlichen Kernaufgaben jeder Organisation. Ein zentraler Hebel, um dies zu erreichen ist ein umwelteffizientes, -effektives und faires Agieren von Unternehmen. Neue nachhaltigkeitsorientierte Qualitätsmanagementsysteme, Ökoeffizienzprogramme, kontinuierliche Nachhaltigkeits-Verbesserungsprozesse, Reduzierungsprogramme für Verschwendungen oder Unfall- und Störfallrisikoprogramme können mithelfen, unnötige Kosten zu reduzieren.

Auch hier gilt: Wer aktiv voranschreitet, kann durch teils gewaltige Kostenreduzierungen und Risikominimierungen, meist auch einen raschen und attraktiven Stakeholdernutzen schaffen.

Wer dies nicht tut, kann mitunter ein Desaster erleben, wie es z. B. Shell mit der Ölplattform „Brent-Spar“ erging. Die Brent-Spar-Katastrophe bescherte dem Unternehmen einen kurzfristigen Umsatzeinbruch von 30 %. Oder nehmen wir Nike, dem Kinderarbeit in der Lieferkette nachgewiesen werden konnte...

MitarbeiterInnen motivieren und gewinnen

Aus der Motivationsforschung wissen wir seit langem, dass ein „sinnbezogenes und sinnerfülltes Arbeiten“ eine der höchsten Motivationsquellen für den Menschen darstellt. Menschen arbeiten vor allem dann „beGEISTert“, wenn sie den Geist, den Sinn ihrer Arbeit erkennen. Wenn sich Unternehmen in Zukunft stärker davon verabschieden, sinnlos viel und viel Sinnloses zu produzieren, wenn sie stattdessen langlebigere Güter herstellen und diese über innovative Nutzungsentgelte auf den Markt bringen, wenn sie den Mut aufbringen, innovative Lösungen zu entwickeln, die unseren Kindern und Kindeskindern erlauben in einer heileren Mitwelt aufzuwachsen, dann werden sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auf eine beachtenswerte Gruppe von MitarbeiterInnen und KonsumentInnen stoßen, die ihr Engagement mit Freude mittragen und auch gerne mitarbeiten werden.

Dazu eine Anregung: Falls Sie es noch nicht getan haben, warum initiieren Sie nicht ein visionäres Zukunftsprojekt in Ihrer Organisation oder in Ihrer Region, mit dem Ziel, für einen bestimmten Lebensbereich oder ein bestimmtes Problem, die nachhaltigsten Lösungen zu entwickeln, die es gibt – Lösungen, die sich die Menschen heute vielleicht noch gar nicht vorstellen können oder die es zumindest in Ihrer Region oder Ihrem Land noch nicht gibt? Diese Suchfrage kann Ihre Mitarbeite-

rInnen und Ihre Stakeholder inspirieren und energetisieren, denn spannende Visionen gehen immer einher mit einer hohen Magnetwirkung und Zugkraft. Identifizieren Sie dazu Menschen in Ihrer Organisation und auch von außerhalb, die ein wirkliches Interesse haben, an solch einer Vision mitzuarbeiten.

Mit nachhaltigen Entwicklungen unserer aller Zukunft sichern

Viele Menschen haben mittlerweile so ihre liebe Not mit dem Begriff Nachhaltigkeit. Für die einen ist er bereits zu „abgedroschen“ für andere wirkt er schon vom Begriff her als zu „sperrig“ und „statisch“. Und doch wissen oder ahnen sie längst, dass es ohne eine verstärkte „Nachhaltigkeit“ oder besser gesagt, ohne mehr „nachhaltige Entwicklungen“ unmöglich sein wird, die Zukunft konstruktiv zu bewältigen. „Nachhaltigkeit“ ohne die Verbindung mit dem Entwicklungsgedanken, bleibt eine blutleere Angelegenheit. Erst die Idee der Entwicklung vermag der „Nachhaltigkeit“ die nötige Dynamik einzuhauchen.

„Entwicklung“ ist etwas anderes, als ein rein quantitatives Wachstum. Entwicklung ist eine dynamische und keine lineare Qualität. Entwicklung ist das zentrale Element alles Lebendigen.

Was bedeutet das? Eine massive quantitative Zunahme an innovativen, grünen und sozialen Technologien ist notwendig und auch oder gerade in Europa in der Lage, viele neue Arbeitsplätze zu schaffen. Um unsere gemeinsame Erde aber dauerhaft nachhaltig weiter zu entwickeln, dürfen wir nicht beim quantitativen Technologiewachstum stehen bleiben. Es ist genauso wichtig, den geistig-kulturellen Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung mehr Augenmerk zu schenken – den Werten und Visionen, die unsere zukünftigen Gesellschaften und Unternehmen leiten sollen. Und hier orte ich angesichts der extrem hohen Technologiegläubigkeit noch einen großen blinden Fleck. Meiner Meinung nach, wird eine nachhaltigere Welt nicht nur auf einer quantitativen Zunahme an Umwelttechnologien beruhen, sondern vor allem darin, dass „Nachhaltigkeit“ klassisch gesehen bedeutet hat, der Natur nicht mehr zu (ent)nehmen, „als nachwachsen kann“. Nachhaltigkeit zukunftsweisend gesehen, könnte aber bedeu-

ten, dass wir alle unser Bestes geben, unseren Mitmenschen und der Natur mehr geben (!), als wir von ihnen nehmen. Darin sehe ich eine sehr spannende Herausforderung.

Literatur und Quellenangabe

Karner/Scala-Hausmann/Schellander: Zukunftskraft: Nachhaltigkeit. Klagenfurt 2010

Karner/Scala-Hausmann/Schellander: Zukunftskraft: Arbeit. Klagenfurt 2011

M1: Nachhaltigkeit nutzt Stakeholder Mensch und Stakeholder Natur

M2: Nachhaltige Entwicklungen können visionsgezogen oder problemgetrieben beginnen

M3: Nachhaltige Entwicklungen sind die große Zukunftschance für Europa