

Zukunftsfaktor Nachhaltiges Wirtschaften

Ergebnisse einer Studie zur Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens
in international tätigen deutschen Unternehmen



S. 4	Vorwort	
S. 6	1 Zusammenfassung	
S. 11	2 Hintergrund	
S. 13	3 Konzept	3.1. Studienziel / 3.2. Hypothesen / 3.3. Methodik 3.4. Befragungsdimensionen / 3.5. Befragungsuniversum
S. 19	4 Ergebnisse	4.1. Motivation und Verständnis / 4.2. Identifizierung der Herausforderungen 4.3. Strategieentwicklung / 4.4. Umsetzung / 4.5. Steuerung und Kontrolle
S. 29	5 Interpretationen	5.1. Schlussfolgerungen / 5.2. Typologie 5.3. Erfolgsfaktoren nachhaltigen Wirtschaftens
S. 39	6 Perspektiven	Nachhaltiges Wirtschaften als Zukunftsfaktor
S. 42	Das Unternehmen	
	Impressum	

Vorwort

Nachhaltiges Wirtschaften ist zu einem weit verbreiteten Schlagwort geworden. Doch was verbirgt sich dahinter? Welche Chancen bietet nachhaltiges Wirtschaften für ein Unternehmen über seine kommunikative Funktion hinaus?

Im Mittelpunkt dessen, was als nachhaltiges Wirtschaften bezeichnet wird, steht die langfristige Gestaltungskraft und Wirksamkeit einer Investition. Ziel ist es, Perspektiven des Fortschritts, des gesellschaftlichen Auf- und Ausbaus mittel- und langfristig zu gestalten. Nachhaltiges Wirtschaften heißt, zukunftsfähige betriebs- und volkswirtschaftliche Strukturen aufzubauen und abzusichern. Alle Unternehmen, die längerfristig an einem Standort investieren wollen, sind an einem stabilen Umfeld interessiert. Fragen zu Qualifizierung von Mitarbeitern vor Ort, Qualität von weltweiten Zulieferern, Chancen und Risiken des Technologietransfers und politischen Rahmenbedingungen spielen hier eine wichtige Rolle. Ein Blick in die Wirtschaftsgeschichte genügt, um zu sehen, dass erfolgreiche Unternehmen seit jeher am Aufbau von dauerhaften Strukturen in ihrem jeweiligen Umfeld mitgewirkt haben. Im Zuge der Globalisierung sind allerdings neue Dimensionen strukturschaffenden und nachhaltigen Wirtschaftens hinzugekommen. Zum einen vergrößert sich der Aktionsradius eines Unternehmens mit zunehmender weltweiter Vernetzung und Konzernbildung. Zum anderen hat die Geschwindigkeit der Wirtschaft national und international stark zugenommen, was sich nicht zuletzt an schnellerer Marktentwicklung, kürzeren Produktzyklen und sich rascher wandelnden Zielgruppen zeigt. Auch die stark veränderten Kommunikationskanäle wie Internet und Mobiltelefonie tragen zu einem sehr viel schnelleren und weltweiten Informationsaustausch bei.

In Zeiten des Wandels, der Dynamisierung und des erhöhten Anpassungsdrucks geraten langfristige Orientierungen leicht in den Hintergrund. Die Aufmerksamkeit konzentriert sich auf den kurzfristigen Erfolg und das Nutzen von „Gelegenheiten“. Wie sich ein langer Atem rechnet und welche Potenziale damit erschlossen werden, wird der vermeintlichen Notwendigkeit schneller und flexibler Reaktion untergeordnet. Nachhaltigkeitsstrategien laufen hierbei Gefahr, zum kostspieligen Instrument der Unternehmenskommunikation zu verkümmern, anstatt als kritischer Erfolgsfaktor im Risiko- und Umfeldmanagement eines Unternehmens Orientierung zu geben.

Die Relevanz von Nachhaltigkeitsaspekten in der Gesamtstrategie findet heute allgemeine Anerkennung. Doch in dem Vermögen, eine vorausschauende Unternehmenspolitik zu unterschiedlichen Zeiten und an unterschiedlichen Standorten effizient, effektiv und gleichzeitig pragmatisch umzusetzen, liegt nach wie vor ein von nur wenigen Unternehmen genutzter Wettbewerbsvorteil. Nachhaltiges Wirtschaften bietet auf Grund seiner zahlreichen Facetten und Ansatzpunkte viele Chancen für Unternehmen.

**Nachhaltiges
Wirtschaften:
die lange Tradition
mit Zukunft**

Praxis nachhaltigen Wirtschaftens

Gibt es allgemein gültige Erfolgsfaktoren?



Diese reichen von

- der Kostenoptimierung durch Rohstoffreduzierung über
- die Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen durch Gesundheitsvorsorge, Aus- und Weiterbildung über
- die Qualitätssicherung durch Qualifikation von Zulieferern bis hin
- zur Erschließung neuen Marktpotenzials in Entwicklungs- und Schwellenländern.

In Kooperation mit Thomas Häusle, Francois Escher und Alois Flatz, dem Mitbegründer des Dow Jones Sustainability Index, befragte die GTZ im Jahr 2005 branchenübergreifend 20 deutsche, international tätige Konzerne. Aufbauend auf die Analyse von Motivation, Zielsetzung, Strategieentwicklung, Umsetzung und Steuerung der befragten Unternehmen entwickelte das Projektteam eine Typologie zum Vorgehen von Unternehmen bei nachhaltigem Management. Diese Typologie diente als Grundlage zur Identifizierung von Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Wirtschaften.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet das tägliche Ringen um zukünftige Opportunitäten und wird - vor allem im internationalen Kontext - immer stärker in strategische Überlegungen einfließen. Wir begreifen nachhaltiges Wirtschaften als „work-in-progress“, bei dem es darum geht, im Dialog und im Handeln mit den unterschiedlichen Gruppen im Umfeld der eigenen Untersuchung Perspektiven zu erarbeiten. Konkrete Taten müssen den schon gut entwickelten Kommunikationsleistungen vieler Unternehmen folgen, damit sich die Potenziale für die langfristige Absicherung von Unternehmen entfalten können.

Den 20 Unternehmen, die sich aktiv an dieser Studie beteiligt haben, möchten wir herzlich für die offene und konstruktive Auseinandersetzung danken. Als Vorreiter in der sich stark verändernden Nachhaltigkeitsdiskussion versetzen sie sich in die Lage, die Zukunft aktiv zu gestalten. Und das weltweit.

Frankfurt, März 2006

Andreas von Schumann
Leiter GTZ AgenZ

Katja Suhr
stellv. Leiterin GTZ AgenZ

1 Zusammenfassung

Zielsetzung und Hypothesen

Der Economist vom Januar 2005 widmete dem Thema Nachhaltigkeit eine kritische Artikelserie. Deren Credo: „By all means, judge companies by their actions“. Unternehmen sollen an ihren Taten gemessen werden. Das will auch die vorliegende Studie, jedoch nicht im Sinne eines weiteren Nachhaltigkeits-Rankings. Ziel war es vielmehr, Erfolgskriterien nachhaltigen Wirtschaftens zu identifizieren und dadurch Perspektiven für nachhaltige Strategie- und Managementprozesse in Unternehmen aufzuzeigen. Um diese Erfolgskriterien zu destillieren, analysiert die Studie die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in multinational agierenden deutschen Unternehmen. Basis dieser Analyse sind drei Hypothesen über Nachhaltigkeit als langfristig relevanten Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung:

1. Trotz der intensiven Beschäftigung vieler Unternehmen mit nachhaltigem Wirtschaften klafft eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Herausforderungen und Strategie bzw. zwischen Strategie und Umsetzung – **Dissonanzhypothese**;
2. Nachhaltigkeit wird in dem Maße erfolgsrelevant, wie Inhalte und Themen direkt und verbindlich mit den Managementsystemen verknüpft werden – **Wirkungshypothese**;
3. Es können Kriterien identifiziert werden, die entscheidenden Einfluss auf die Umsetzung und Wirkung von Instrumenten nachhaltigen Wirtschaftens haben – **Systematisierungshypothese**.

Analysiert wurden 20 international agierende Unternehmen aus Deutschland – mit inhaltlichem Bezug zu Entwicklungs- und Schwellenländern – auf Basis von qualitativen Interviews. In den Interviews wurden die folgenden fünf Dimensionen nachhaltigen Wirtschaftens analog zum klassischen Managementprozess abgefragt:

- Motivation und Verständnis
- Identifizierung der strategischen Herausforderungen
- Strategieentwicklung
- Operative Umsetzung
- Steuerung und Kontrolle.

Die befragten Unternehmen sind zum größten Teil börsennotiert, meist im Dow Jones Sustainability Index vertreten.

Unternehmerische Nachhaltigkeit umfasst im Rahmen dieser Studie alle Aktivitäten, mit denen Unternehmen auf ökonomische, ökologische und soziale Herausforderungen im lokalen wie globalen Maßstab, vom Klimawandel bis zu Energiekosten, reagieren: mit dem Ziel, ihre Wettbewerbsposition zu verbessern und den Unternehmenswert langfristig zu erhöhen.

Ergebnisse und Perspektive

Compliance

Nahezu alle befragten Unternehmen sehen in nachhaltigem Wirtschaften einen wichtigen unternehmerischen Erfolgsfaktor. Compliance, die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften z. B. im Umweltbereich oder bei Sozialstandards, bezeichnen sie als Selbstverständlichkeit.

Isolation der Nachhaltigkeit

Obwohl die Unternehmen nachhaltigem Wirtschaften eine hohe Relevanz beimessen, spielen Nachhaltigkeitsaspekte im strategischen Management nur eine untergeordnete Rolle. In strategische Entscheidungen fließen sie meist nur informell und sehr selektiv ein. So bleibt eine Lücke zum eigentlichen Kerngeschäft. Diese fehlende Verknüpfung von Nachhaltigkeit mit dem Kerngeschäft zeigt sich auch in vielen, von Unternehmen angestoßenen Nachhaltigkeits-Projekten. Die sind gut gemeint, ihrem Charakter nach jedoch oft unternehmerische „Philanthropie“, weil Unternehmen ihre ureigenen Kompetenzen, ihr einzigartiges Wissen, ihre kreativen Ressourcen oftmals nicht einbringen.

Ungenutztes Potenzial

Auch im operativen Management ist diese Isolation nur in Teilen überwunden. Im Umweltbereich oder bei Sozialstandards sind nachhaltige Aspekte weitgehend in Managementprozesse integriert und werden systematisch umgesetzt. Anders hingegen in Bereichen wie Forschung und Produktentwicklung oder Marketing und Vertrieb. Noch liegt das Wertschöpfungspotenzial nachhaltigen Wirtschaftens weitgehend brach.

Unternehmenstypologien und Erfolgskriterien

Die Lücke zwischen Anspruch und Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens („Dissonanzhypothese“) ist häufig dann feststellbar, wenn Entscheidungen anstehen, die nur bedingt auf einer strategischen Orientierung basieren.

Auch die zweite These („Wirkungshypothese“) ist durch die Studienergebnisse gestützt: Es gibt Unternehmen, die in ihrem Verständnis von Nachhaltigkeit über defensive bzw. reaktive Ansätze hinausgehen und versuchen, das wirtschaftliche Potenzial nachhaltiger Themen auszuschöpfen, z. B. im Hinblick auf neue Produkte oder Märkte. Diese Unternehmen erreichen oftmals eine tiefere Integrationsstufe nachhaltigen Wirtschaftens.

In Kombination mit den übrigen Studienergebnissen lassen sich Typologien von Unternehmen sowie Erfolgskriterien nachhaltigen Wirtschaftens ableiten („Systematisierungshypothese“).

In Abhängigkeit davon, in welchem Ausmaß Unternehmen Nachhaltigkeit als Teil der Gesamtstrategie etablieren und das Wertschöpfungspotenzial nutzen, werden die vier Grundtypen als Driver, Operator, Calculator oder Minimalist bezeichnet.

Unternehmen des Typs Driver erkennen die Bedeutung und den Einfluss nachhaltiger Themen auf ihr Kerngeschäft und integrieren diese vollwertig in die Geschäftsprozesse. Driver definieren ihre langfristigen Herausforderungen sehr klar und orientieren sich an der Wettbewerbsfähigkeit an ihren weltweiten Standorten. Darüber hinaus besitzen Driver die Kraft, langfristig ausgerichtete Strategien auch operativ umzusetzen.

Operator nehmen einzelne Aspekte der Nachhaltigkeit auf Grund konkreter Notwendigkeiten, z.B. auf Grund risikoreicher Produktionsprozesse, traditionell sehr ernst. Dennoch orientiert sich das Engagement nicht unmittelbar am Kerngeschäft: Nachhaltigkeitsstrategien entstehen als Parallelstrategien. Sie werden konsequent umgesetzt, ohne jedoch ihren Nutzen für die Gesamtstrategie entfalten zu können.

Calculator legen den Fokus nachhaltigen Wirtschaftens hauptsächlich auf die Kapitalmarktcommunication. Nachhaltigkeitsaktivitäten orientieren sich stark an Ratings und Indizes, selten werden damit zusammenhängende unternehmensspezifische Herausforderungen identifiziert. Eine Einbindung in die Unternehmensstrategie findet kaum statt.

Driver

Operator

Calculator

Minimalist

Unternehmen des Typs Minimalist messen dem Thema Nachhaltigkeit insgesamt keine sehr große Bedeutung bei. Die Beschäftigung mit dem Thema endet meist in der reaktiven Abwehr von Risiken und der Befriedigung externer Anforderungen.

Auf dem Weg zum Driver

Erfolgsfaktoren nachhaltigen Wirtschaftens

Ressourcenschonende Verfahren, Effizienzsteigerungs- und Kostenreduzierungsprogramme sowie Umweltmanagementsysteme stellen einige der gängigen ökologischen Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens dar. Zu den wichtigen sozialen Instrumenten gehören Sozialprogramme, Arbeitsstandards, lokale Gleichstellungsprogramme, Mitarbeiterausbildung und Gesundheitsvorsorge. Aber erst deren Ausrichtung auf das Kerngeschäft, Tradition und Historie eines Unternehmens, die Art von Produkten und Dienstleistungen, die Anforderungen des Marktes sowie das jeweilige lokale, nationale und internationale Umfeld bestimmen den Erfolg nachhaltigen Wirtschaftens und damit den Weg zum Driver. Erfolgsrelevanz und Wertschöpfungsbeitrag nachhaltigen Wirtschaftens sind in Unternehmen des Typs Driver besonders hoch, weil sie

- über ein reflektiertes, unternehmensspezifisches und pragmatisches Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften verfügen,
- strategische Herausforderungen und nachhaltige Potenziale systematisch identifizieren,
- Nachhaltigkeit als verbindlichen Teil des strategischen Managements und betriebliche Entscheidungsprozesse etablieren,
- Nachhaltigkeit auf Basis strategischer Ziele konsequent umsetzen und mit dem Managementsystem sowie -prozessen auf allen Ebenen verknüpfen und
- Ziele der Nachhaltigkeit und deren Operationalisierung kontrollieren.

Aus diesen Charakteristika und deren Verknüpfung mit der weltweiten Arbeitspraxis der GTZ lassen sich vier wesentliche Erfolgsfaktoren ableiten, die im Hauptteil dieser Studie näher erläutert werden:

- Integration statt Separation;
- Aktives Umfeldmanagement;
- Lokale Anpassung statt globaler Blaupausen;
- Reduktion der Komplexität durch Prioritätensetzung.

Nachhaltiges Wirtschaften als Zukunftsfaktor

Das allgemeine Verständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability, Corporate Citizenship oder Corporate Development unterliegt derzeit einem dramatischen Wandel. Erst die Entwicklung nachhaltigen Wirtschaftens von der notwendigen und wichtigen Nebenbedingung zum Wertschöpfungs- und Innovationstreiber im Kerngeschäft macht Nachhaltigkeit zukunftsfähig. Dabei stehen vor allem die langfristige Positionierung von Produkten und Dienstleistungen sowie die Innovationsfähigkeit im Vordergrund.

Eine an Nachhaltigkeit orientierte Gesamtstrategie findet ihren Anfang im Erkennen von Veränderungen im externen Unternehmensumfeld. Das bedeutet, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, ökologische, soziale und geopolitische sowie langfristig ökonomische Herausforderungen zu erkennen und zu bewerten. Beispiele langfristiger Herausforderungen sind globaler Klimawandel, steigende Transparenz-anforderungen, demographische Veränderungen, Armut, Energieknappheit, Nahrungssicherung oder HIV/Aids, aber ebenso interne organisatorische und kulturspezifische Herausforderungen.

Entscheidend wird sein, die Auswirkung dieser Veränderungen und Trends zu verstehen und sie entsprechend in der weiteren Strategieentwicklung und Umsetzung zu berücksichtigen. Dann wird es möglich, sie als Teil der üblichen Geschäftsprozesse zu managen und vor allem die damit verbundenen Chancen zu nutzen.

2 Hintergrund

Unternehmen mit Tradition sind gesellschaftlich fest integriert. Ihre strukturelle Stabilität verdanken sie Investitionen ins soziale, ökologische und politische Umfeld. Dazu ist Weitsicht nötig. Wer sie hat, erschließt produktive Standorte und neue Märkte. Nachhaltiges Wirtschaften setzt damit voraus, dass sich ein Unternehmen langfristig in seinem Unternehmensumfeld etablieren will. Sowohl die Absicherung von langfristigen Investitionsperspektiven als auch die langfristige Fähigkeit zur Wertschöpfung stehen dabei im Mittelpunkt.

Wesentlichen Anstoß zur Nachhaltigkeitsdiskussion gaben der Bericht des Club of Rome „Grenzen des Wachstums“ und die definitorische Festlegung des Nachhaltigkeitsbegriffs im Endbericht der Brundtland Kommission 1972. Bis ca. 1995 lag der Fokus unternehmerischer Orientierung an Nachhaltigkeit auf der Schaffung eines moralischen Regulativs wirtschaftlicher Interessen und Aktivitäten. Von 1995-2004 dominierte ein Modell die Diskussion, welches den wirtschaftlichen Aktivitäten in ihrer Gesamtheit Rechnung tragen sollte. Die Triple Bottom Line als Versuch eine Balance zwischen Ökonomie, Ökologie und Sozialem zu forcieren, wurde in London von der Beratungsfirma SustainAbility vorgestellt und als Handlungs- und Organisationsprinzip in den allgemeinen Diskurs übernommen. Seit 2004 ist eine stärkere Integration von Strategien des nachhaltigen Wirtschaftens in Gesamtunternehmensstrategien in Ansätzen erkennbar.

Die umseitige Übersicht stellt knapp die Entwicklung des Themas Nachhaltigkeit in den letzten zwei Jahrzehnten dar.

Entwicklung von Nachhaltigkeitsansätzen

Ethische Ansätze	Nachhaltigkeit	Integrative Ansätze	
bis 1995	1995 bis 2004	ab 2005	Zeitraum
Umwelt / Ethik / Werte	Triple Bottom Line	Integration	Fokus
<ul style="list-style-type: none"> • geprägt durch Katastrophen z.B. Bohpal, Brent Spar Nike • Risikomanagement als Fokus • Reaktiv und passiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Global Reporting Initiative • UN Global Compact • Fokus auf Öffentlichkeit und Berichterstattung • Aktives Management der Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration in Gesamtunternehmensstrategie • Einfluss auf Kerngeschäft • Fokus auf Business Case • Issue- und Branchenfokus • Aktiv und wertschöpfungsorientiert 	Wirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Religiöses und ethisches Investment • Negativauswahl • Wenige, kleine Fonds in USA Domini Social Index 	<ul style="list-style-type: none"> • Positivauswahl • Dow Jones Sustainability Index • FTSE for Good 	<ul style="list-style-type: none"> • Mainstreaming • Verbesserte Risiko-Performance-Relationen • Dienstleistungsorientierung z.B. CG Rating, Brokers • Emerging Markets als langfristiger Wachstumsmarkt 	Investmentbereich
<ul style="list-style-type: none"> • NGO's werden einflussreich • Bewussteres Konsumverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> • Anti-Globalisierungsaktivisten • UN Gipfel in Rio, Kyoto, Johannesburg • Governance Krise 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Global Governance • Investment Prinzipien • Mündige Einflussgruppen 	Rahmenbedingungen

3.1 Studienziele

Die vorliegende Studie stellt kein weiteres Nachhaltigkeitsranking dar. Ziel der Studie war vielmehr, Erfolgskriterien nachhaltigen Wirtschaftens zu identifizieren und dadurch Perspektiven für nachhaltige Strategie- und Managementprozesse in Unternehmen aufzuzeigen. Dazu analysiert die Studie die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in international agierenden deutschen Unternehmen.

3.2 Hypothesen

Ausgangspunkt der Überlegungen waren drei spezifische Annahmen über Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktoren der langfristigen Unternehmensentwicklung:

1. Trotz der intensiven Beschäftigung vieler Unternehmen mit nachhaltigem Wirtschaften, klafft eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit, zwischen Herausforderungen und Strategie bzw. zwischen Strategie und Umsetzung – **Dissonanzhypothese**.
2. Nachhaltigkeit wird in dem Maße erfolgsrelevant, wie Inhalte und Themen direkt und verbindlich mit den Managementsystemen verknüpft werden – **Wirkungshypothese**.
3. Es können Kriterien identifiziert werden, die entscheidenden Einfluss auf die Umsetzung und Wirkung von Inhalten der Nachhaltigkeit haben – **Systematisierungshypothese**.

3.3 Methodik

Im Rahmen von qualitativen Interviews fanden Gespräche mit für Nachhaltigkeit verantwortlichen Führungskräften von 20 international agierenden deutschen Unternehmen statt.

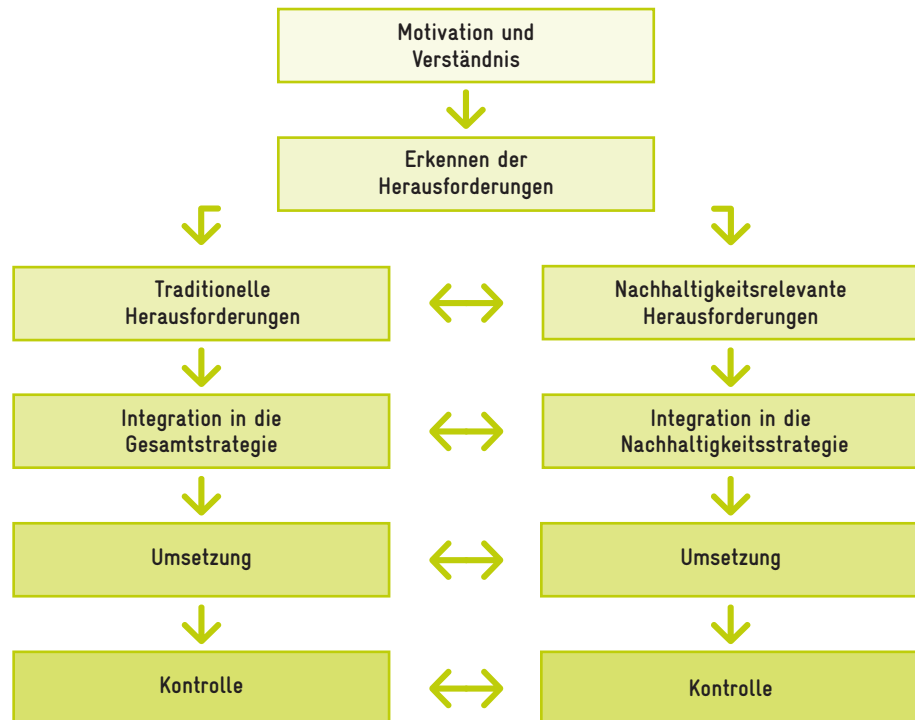
Entscheidend für die Qualität und Aussagekraft der Studienergebnisse ist die Anwendung dieser aufwändigen Interviewmethode an Stelle der weit verbreiteten Fragebogenaktionen. Die zwei bis drei Stunden dauernden Interviews hatten einerseits Einfluss auf den Selbstreflektionsgrad der Antworten und lieferten andererseits eine Interpretationsmöglichkeit durch die Interviewer. In der Befragung konnten damit Crosschecks ebenso eingebaut werden, wie Diskurssituationen. Begriffe konnten im Gespräch geklärt und die Relevanz der Aussagen teilweise beträchtlich erhöht werden. Durch diese Technik konnte eine Antworttiefe und Vergleichbarkeit erreicht werden, die im Rahmen einer Fragebogenaktion nicht möglich ist.

Trotz der Möglichkeiten durch die Befragungsmethodik sind die Antworten bestimmt durch den Erfahrungs- und Wissenshintergrund des Befragungspartners und stellen eine Momentaufnahme im Zeitpunkt der Befragung dar. Die Auswertung der Interviews erfolgte in zwei Phasen:

1. **Analyse der Daten:**
Im Rahmen einer Datenanalyse wurden relevante Fragen quantitativ und qualitativ ausgewertet und erste Feststellungen getroffen.
2. **Interpretationen:**
Auf Basis dieser Daten wurden standardisierte Profile zur Beurteilung der einzelnen Unternehmen erstellt. Diese Betrachtungen führten zur Entwicklung einer Typologie. Aus den Erkenntnissen der Untersuchung wurden in einem letzten Schritt Erfolgsfaktoren nachhaltigen Wirtschaftens entwickelt.

3.4 Befragungsdimensionen

Der Schritt zu einer integrativen Beschäftigung mit nachhaltigem Wirtschaften legt die Verknüpfung und Verflechtung nachhaltiger Inhalte mit den Managementprozessen im Kerngeschäft nahe. Entsprechend dieser Überlegung wurden die Dimensionen der Untersuchung entlang des folgenden vereinfachten Managementprozesses festgelegt:



Die Beweggründe und treibenden Kräfte für die Beschäftigung mit nachhaltigem Wirtschaften werden hier erfasst. In einem zweiten Teil wird geklärt, welches Verständnis die Unternehmen zum Begriff der Nachhaltigkeit haben. Die unternehmensspezifische Interpretation des Bereiches und Begriffes Nachhaltigkeit wird erhoben.

Im Fokus einer integrativen Beschäftigung mit Nachhaltigkeit liegen das Erkennen der unternehmensspezifischen Herausforderungen, die Integration dieser Herausforderungen in die Unternehmensstrategie und die Entwicklung der umsetzungsrelevanten Kompetenzen für die Realisierung der Strategie. Von der Identifizierung der „relevanten“, bestimmenden Herausforderungen hängt direkt das Ausmaß des möglichen Nutzens nachhaltigen Wirtschaftens ab.

Entscheidend für die Berücksichtigung und Umsetzung nachhaltiger Themen in Unternehmen ist, inwiefern für Nachhaltigkeit relevante Themen und Herausforderungen in die Gesamtunternehmensstrategie einfließen und dadurch zur Wirkung kommen können. In der Befragung wurde daher ein Schwerpunkt auf die Integration nachhaltiger Inhalte und Themen in die Unternehmensstrategie gelegt. Gleichzeitig erfolgte eine Analyse der Dissonanzen zwischen den identifizierten Herausforderungen und deren Berücksichtigung in der Unternehmensstrategie.

Das Erkennen der Herausforderungen und die Integration der Inhalte in die Unternehmensstrategie sind letztlich Vorarbeiten und notwendige Voraussetzungen einer gezielten Umsetzung in die unternehmerische Praxis. Die Analyse von Konsequenz und Vollständigkeit der Umsetzung bestimmt diesen Befragungsteil.

Die Einhaltung von Zielen und Vorgaben wird unmöglich, wenn die Ziele nicht operationalisiert und ihre Erreichung nicht kontrolliert werden. Nachhaltigkeitsrelevante Inhalte müssen deshalb integrativer Bestandteil des Kontroll- und Steuerungssystems eines Unternehmens sein.

Motivation und
Verständnis

Identifikation der
Herausforderungen

Strategieentwicklung

Umsetzung

Steuerung der
Kontrolle

Gemeinsam und konsequent integriert stellen die Befragungsdimensionen die Elemente eines nachhaltigen Wirkungsprozesses im Unternehmen dar:

Motivation und Verständnis

- Beweggründe
- Treibende Kräfte
- Definitionen und Begriffe
- Schriftliche Festlegung
- Niederschlag im Strategieprozess
- Nachhaltigkeit als kritischer Erfolgsfaktor
- Fokus nachhaltigen Wirtschaftens

Identifikation der Herausforderungen

- Langfristige, strategische Herausforderungen
- Art der Identifikation, Analyse und Bewertung von Herausforderungen
- Systematisierungsgrad der Identifikation (Zuständigkeiten, organisatorische Lösungen)
- Kommunikation über Herausforderungen und Veränderungen

Wirkungsprozess

Steuerung und Kontrolle

- Art von langfristigen Planungsprozessen
- Bedeutung von nachhaltigen Inhalten in der operativen Langfristplanung
- Prozesse zur Erkennung von Umfeldveränderungen
- Ziele und Programme mit systematischer Datenerhebung

Strategieentwicklung

- Prozesse der Strategieentwicklung
- Integration nachhaltiger Themen und Herausforderungen in den Strategieentwicklungsprozess
- Einbindung des Unternehmensumfeldes in die Strategieentwicklung

Umsetzung

- Entscheidende Fähigkeiten und Kompetenzen
- Verknüpfung nachhaltiger Inhalte mit den Managementprozessen

3.5 Befragungsuniversum

Aus einer Grundmenge von ca. 100 Unternehmen wurden branchenübergreifend die folgenden 20 Unternehmen ausgewählt und befragt. Als Auswahlkriterien dienten vor allem Umsatz, Internationalisierungsgrad mit besonderem Bezug zu Entwicklungs- und Schwellenländern sowie Börsenkapitalisierung. Zum Großteil sind die Unternehmen Mitglied des Dow Jones Sustainability Index.

Unternehmen	Branche
• Adam Opel GmbH	Automobil
• Adidas-Salomon AG	Bekleidung, Lifestyle, Sport
• Allianz AG	Finanzdienstleistungen
• Axel Springer AG	Medien
• BASF AG	Chemie
• Bayer AG	Chemie
• Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG	Finanzdienstleistungen
• BMW AG	Automobil
• DaimlerChrysler AG	Automobil
• Deutsche Bank AG	Finanzdienstleistungen
• Deutsche Post AG	Logistik
• Henkel KGaA	Chemie
• Linde AG	Chemie, Maschinenbau
• METRO AG	Handel
• Münchener Rück AG	Finanzdienstleistungen
• Otto GmbH&Co.KG	Handel
• PUMA AG	Bekleidung, Lifestyle, Sport
• Deutsche Telekom AG	Telekommunikation
• TUI Deutschland GmbH	Reise
• VOLKSWAGEN AG	Automobil

4 Ergebnisse

Beweggründe für nachhaltiges Wirtschaften

4.1 Motivation und Verständnis

Die Analyse der genannten Beweggründe für die Beschäftigung mit nachhaltigkeitsrelevanten Themen lässt keine einheitlichen Aussagen oder signifikanten Häufungen erkennen.

Bei Unternehmen, die sich seit längerer Zeit mit Nachhaltigkeit beschäftigen, sind die Auslöser erwartungsgemäß meist Umweltthemen und damit zusammenhängende Probleme. Hier sind vor allem produzierende Betriebe, insbesondere aus der Chemie- und Pharmaindustrie zu finden.

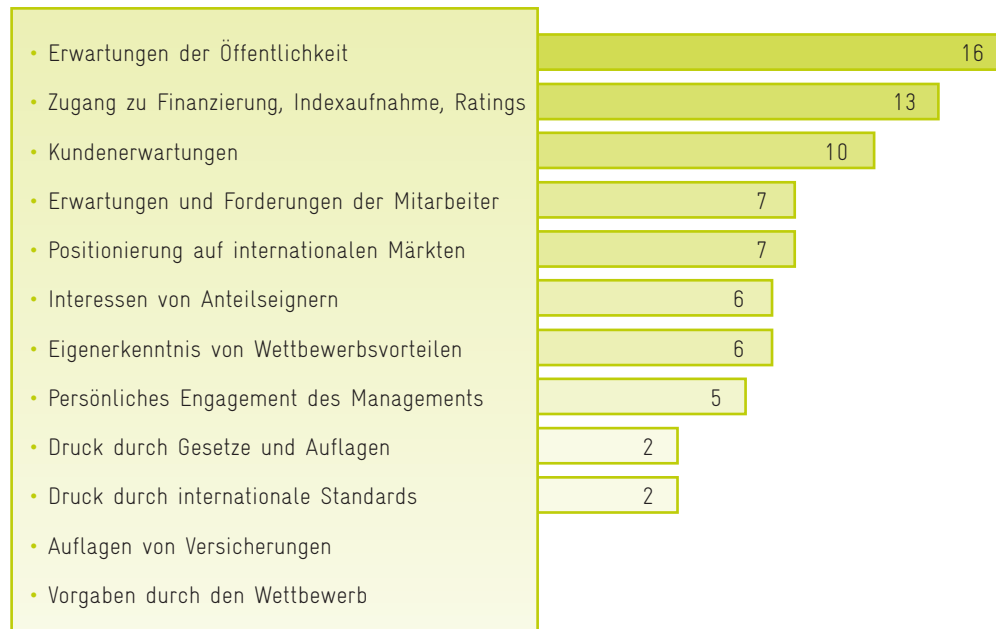
Späte Einsteiger geben oft Argumente aus dem Bereich gesellschaftlicher Verantwortung als Beweggründe an. Zukunftssicherung, Image, Reputation und Erhaltung des Unternehmenswertes sind ebenfalls häufig genannte Gründe.

Praxisbeispiel Integrity Code

Ein „Integrity Code“ stellt bei einem teilnehmenden Unternehmen einen verbindlichen Handlungsrahmen für sämtliche Beschäftigten weltweit dar. Die Richtlinie definiert unter anderem das Verhalten im internationalen Geschäftsverkehr, den Umgang mit Interessenskonflikten, Fragen der Gleichbehandlung, die Rolle der internen Kontrollsysteme sowie den Anspruch auf Einhaltung gesetzlicher Normen und sonstiger interner und externer Regelungen. Die besondere Qualität entsteht durch die obligatorische Integration der Richtlinie in die jeweiligen Arbeitsverträge. Damit werden Verständnis und Commitment verbindlich etabliert.

Treibende Kräfte für das Engagement

Erwartungen, die von außen an das Unternehmen herangetragen werden, sind entscheidend für das Engagement. Öffentlichkeit und Finanzmarkt sind die stärksten Treiber. Erwartungen von außen sind aber nicht als Druck durch Gesetze und Standards zu verstehen. Compliance spielt bei den teilnehmenden Unternehmen eine untergeordnete Rolle, der Erfüllungsgrad liegt bei fast 100%. Kunden, sowohl Geschäftskunden als auch Endverbraucher, beschäftigen sich intensiver mit dem Bereich Nachhaltigkeit und werden daher zunehmend als treibende Kräfte beurteilt.



Definition

Das Verständnis nach der Triple Bottom Line (TBL) dominiert mit 12 Nennungen von 20 die definitorische Basis eindeutig. Die von der Brundtland Kommission (7 Nennungen) verwendete Interpretation dient häufig parallel zur TBL als Beschreibung und definitorischer Minimalkonsens. Die Mehrheit der Unternehmen, die sich sehr intensiv und mit Relevanz für das Kerngeschäft mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt, weist eigene unternehmensspezifische und pragmatische Ansätze zu Interpretation und Definition auf.

Begriffe

Corporate Social Responsibility ist die einzige begriffliche Festlegung, der ein übergeordneter Charakter zugesprochen wird. Diese Entwicklung wird sicherlich stark durch die internationale politische Festlegung dieses Begriffes (z. B. EU) mitbestimmt. Darüber hinaus werden Begriffe meist auf Grund der inhaltlichen Schwerpunkte bzw. der Herangehensweise an das Thema gewählt (Nachhaltigkeit 5 Nennungen; Keine Regelung 4; Eigene Begriffe 3; Corporate Responsibility 2). Grundsätzlich wird von den befragten Unternehmen nur selten besonderer Wert auf eine stringente begriffliche Fassung des Themas gelegt. Die Festlegung erfolgt, wenn überhaupt, in unterschiedlichsten internen und externen Medien, wie beispielsweise Codes, Leitlinien, Grundsätzen, Homepage und ähnlichem. Die untersuchten Unternehmen beschäftigen sich durchweg intensiv mit der Definition von Nachhaltigkeit, weniger intensiv aber mit der begrifflichen Festlegung und selten mit einer umfassenden internen Kommunikation.

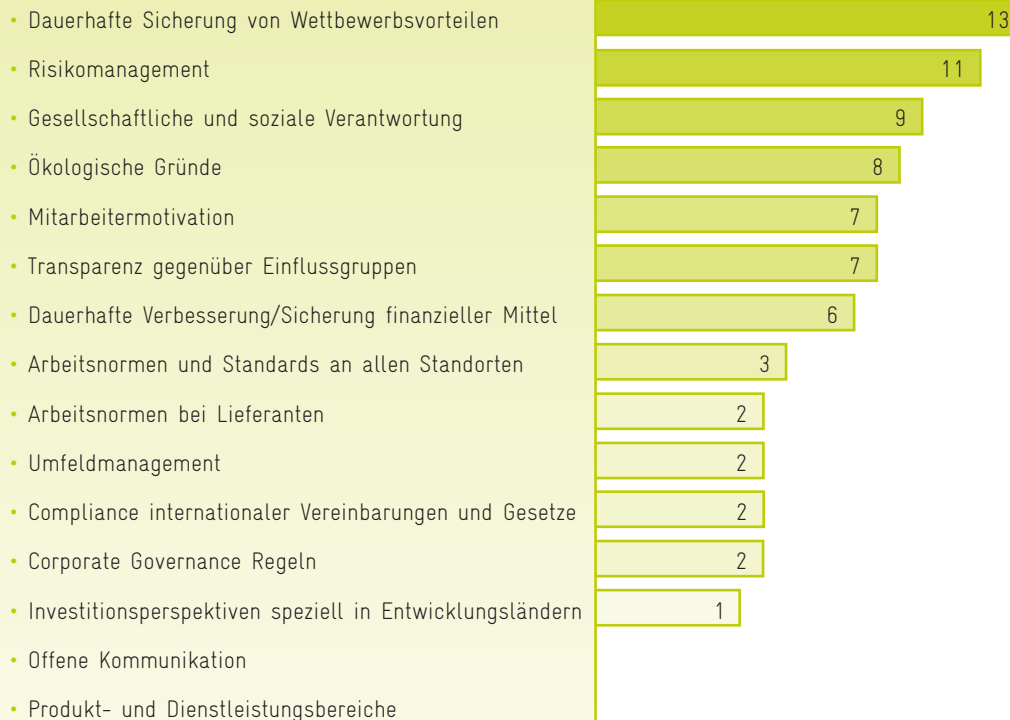
Niederschlag im Strategieprozess

Lediglich bei einem untersuchten Unternehmen kann man von Nachhaltigkeit als integriertem, entscheidungsrelevanten Bestandteil der Unternehmensstrategie sprechen. Bei der großen Mehrzahl der Unternehmen (80%) aber erfolgt eine unverbindliche oder überhaupt keine Berücksichtigung in der Unternehmensstrategie. In 10% der befragten Unternehmen besteht bewusst kein strategisches Management im eigentlichen Sinne. Nachhaltigkeit hat insgesamt betrachtet selten Einfluss auf das Kerngeschäft.

Nachhaltigkeit als kritischer Faktor

Für 70% der Unternehmen stellt Nachhaltigkeit einen kritischen Erfolgsfaktor dar. 20 % beantworten diese Frage mit Nein und 10 % mit Ja. Im weiteren Verlauf der Befragung relativieren sich diese Aussagen jedoch, da die stringente Behandlung des Themas Nachhaltigkeit, damit es ein kritischer Erfolgsfaktor sein kann, nur in den seltensten Fällen stattfindet.

Die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und das Risikomanagement dominieren den Fokus nachhaltigen Wirtschaftens. Mitarbeiter und andere Stakeholder üben beträchtlichen Einfluss auf die Unternehmen aus. Compliance und Corporate Governance spielen bei den befragten Unternehmen keine bestimmende Rolle – sie werden als Selbstverständlichkeiten vorausgesetzt.

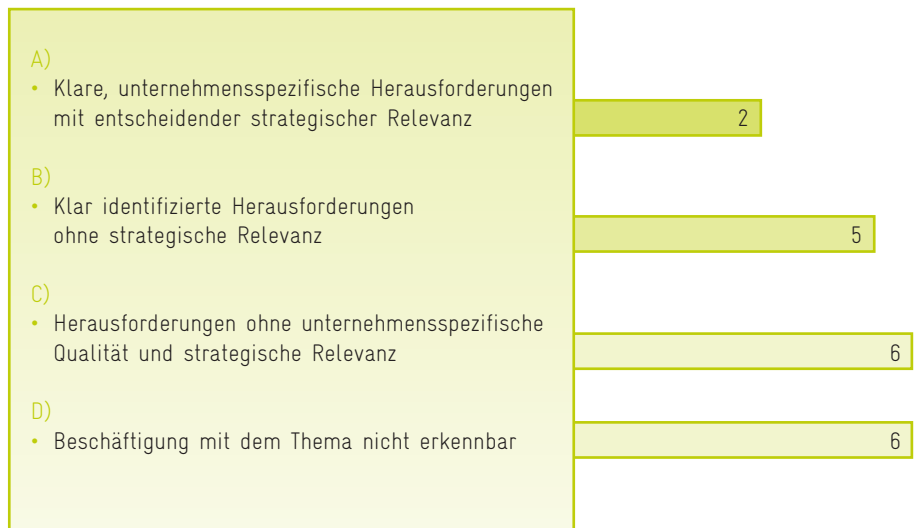


Fokus nachhaltigen Wirtschaftens

Emerging Markets stellen für den Großteil der Unternehmen einen Erfolgsfaktor dar: mit 70 % Zustimmung wird wirtschaftliche Globalisierung in den befragten Unternehmen gelebt. Unter den 30 % Ablehnungen sind hauptsächlich Finanzdienstleistungsunternehmen vertreten, die nach wie vor ihren Hauptmarkt in Europa sehen.

4.2 Identifizierung der Herausforderungen

Die Bandbreite reicht von sehr wenigen Unternehmen, die eine umfassende Systematisierung von der Trenderkennung bis zur Umsetzung installiert haben, über Unternehmen, welche sehr aufwändige Monitoringsysteme betreiben, ohne dass die Herausforderungen in die Strategie integriert werden, bis zu Unternehmen, die das Thema ohne besondere Zielsetzung betrachten.



Praxisbeispiel

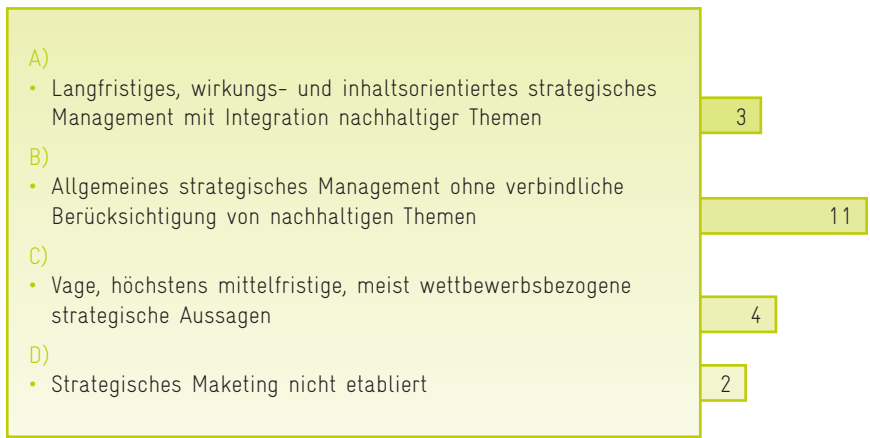
Trend Assessment Committee

Zur Unterstützung der Lines of Business hat ein befragtes Unternehmen ein „Trend Assessment Committee“ eingerichtet, welches aus 10 Mitarbeitern des Unternehmens interdisziplinär besetzt wird. Die Lines of Business werden auf Gruppenebene hauptsächlich in den Bereichen wirtschaftliche und technologische Entwicklung mit Informationen versorgt. Das Trend Assessment Committee zeichnet sowohl für die Identifikation der Themen, als auch für deren Analyse und Interpretation verantwortlich.

4.3 Strategieentwicklung

In 85 % der befragten 20 Unternehmen ist ein strategisches Management etabliert. 55 % davon verstehen strategisches Management vor allem als Zielkatalog für die kurz- bis mittelfristige, wettbewerbsorientierte und standortbezogene Unternehmensentwicklung. 15 % betreiben strategisches Management ohne erkennbare wesentliche Auswirkungen auf das Geschäft. 10 % der Stichproben verzichten auf das Instrument eines strategischen Managements. Die Untersuchung basiert dabei auf den Annahmen des spezifischen Befragungsansatzes und bezieht sich ausschließlich auf die Konzernebene.

Nachhaltigkeit in der Strategieentwicklung



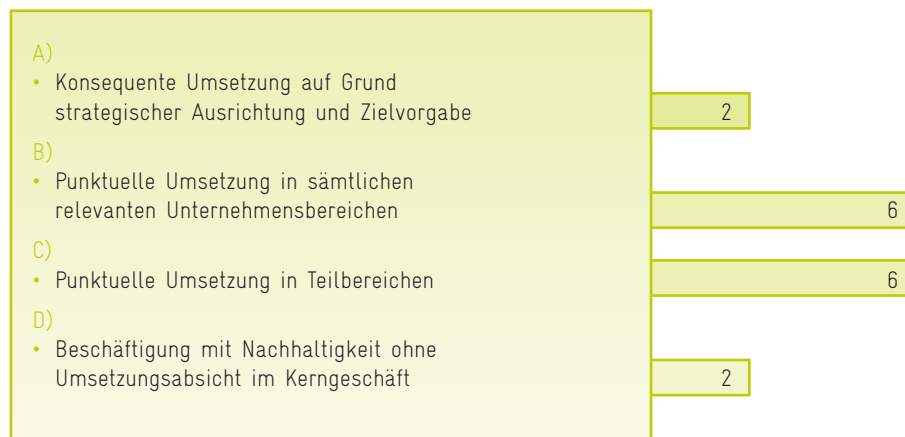
Praxisbeispiel
Themenmentoring im Strategieentwicklungsprozess

Externe Experten tragen und begleiten die identifizierten, entscheidenden Themen und Herausforderungen durch den gesamten Strategieentwicklungsprozess. Es entsteht eine Art Fachpromotorenschaft, welche einerseits externes Know-how direkt in den internen Strategieentwicklungsprozess einspeist und andererseits ein permanentes und direktes Feedback von außen garantiert.

In 70 % der Unternehmen wird Nachhaltigkeit als kritischer Erfolgsfaktor betrachtet. Aber nur in 15 % der Unternehmen werden die nachhaltigen Inhalte verbindlich in das strategische Management integriert. Teilweise stellen Nachhaltigkeitsthemen lediglich strategische „Nebenbedingungen“ dar.

4.4 Umsetzung

Die Umsetzung erfolgt oft aus praktischen, funktionellen Notwendigkeiten in Teilbereichen sehr konsequent (z.B. Health-Security-Environment, Umweltmanagement), sehr selten aber übergreifend und nie vollständig. Die Beschäftigung mit dem Thema Nachhaltigkeit wird ohne nachvollziehbare Umsetzungsabsicht teilweise sehr intensiv betrieben.



Umsetzungsgrad nachhaltiger Themen

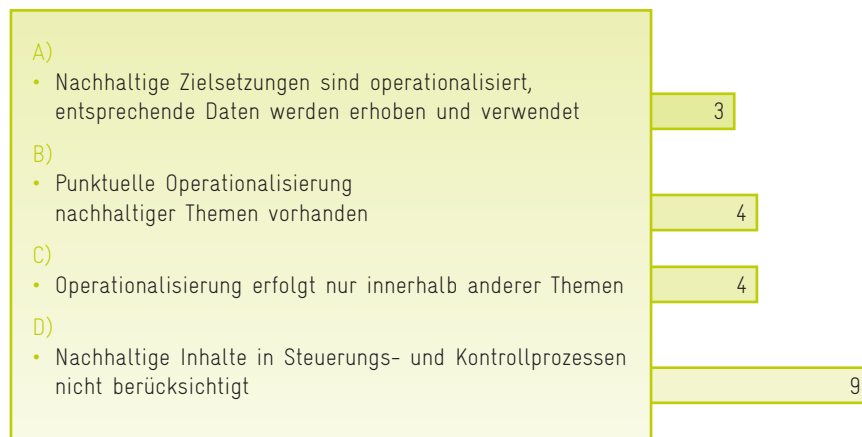
Praxisbeispiel

Integrierte nachhaltige Entscheidungsfaktoren im Investitionsprozess

Ein teilnehmendes Unternehmen entwickelt derzeit quantifizierbare Kriterien aus dem Bereich nachhaltiges Wirtschaften, welche in den internen Investitionsentscheidungen zwingend berücksichtigt werden und das Investitionsverhalten im Unternehmen entscheidend mitbestimmen werden. Durch diese – in Form und Umfang – einmalige Maßnahme wird Nachhaltigkeit verpflichtend in die Managementprozesse des Unternehmens integriert und so im gesamten Unternehmen fest installiert. Nachhaltigkeit wird dadurch zum verbindlichen unternehmerischen und betriebswirtschaftlichen Entscheidungsfaktor.

4.5 Steuerung und Kontrolle

45 % der befragten Unternehmen weisen laut Aussagen der verantwortlichen Manager keine erkennbaren Kontrollmechanismen zum Thema Nachhaltigkeit auf. Je weiter man im Managementprozess fortschreitet, desto unverbindlicher wird der Umgang mit nachhaltigkeitsrelevanten Inhalten. 55% der Unternehmen geben an, punktuell Kontrollinstrumente zur Langfristplanung unter Berücksichtigung nachhaltiger Inhalte einzusetzen.



Langfristplanung
mit nachhaltigen
Inhalten

5 Interpretationen

Die direkt ableitbaren Ergebnisse aus der Untersuchung ergeben quantifizierbare Aussagen zu den Schwerpunkten nachhaltigen Wirtschaftens in den befragten Unternehmen. Wenig überraschend ist die Tatsache, dass sich die Unternehmen zu 100 % intensiv mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen, ebenso wenig überraschend, dass sie dies mit unterschiedlichen Zielsetzungen und Umsetzungsschwerpunkten tun. Beispielsweise stellt Compliance, also die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, für die Unternehmen eine selbstverständliche Notwendigkeit dar.

Die überraschenden Ergebnisse liegen in der Art und Weise, wie systematisch nachhaltiges Wirtschaften in den Unternehmen stattfindet und welche Bedeutung Nachhaltigkeit für das Kerngeschäft hat.

Die genauere Betrachtung der Aussagen unter Einbeziehung vergleichender und interpretativer Aspekte innerhalb des Untersuchungsuniversums, legt einerseits unmittelbare Schlussfolgerungen nahe und lässt andererseits vertiefte Aussagen über Handlungs- und Verhaltensmuster zu.

5.1 Schlussfolgerungen

In der direkten Auswertung der Ergebnisse wurden keine Hintergründe beleuchtet, keine Interpretationen vorgenommen und keine Erklärungen versucht. Aber erst die Interpretation der Ergebnisse lässt valide Aussagen über Erfolgskriterien und Zukunftsperspektiven nachhaltigen Wirtschaftens zu. Die folgenden Aussagen wurden auf der Basis der Antworten, dem Vergleich der befragten Unternehmen untereinander und der Erfahrung aus der Entwicklung nachhaltigen Wirtschaftens in Unternehmen abgeleitet.

Nachhaltiges Wirtschaften kann gezielt erfolgsrelevant sein, insoweit und in dem Ausmaß, wie nachhaltigkeitsrelevante Themen und Herausforderungen direkt und verbindlich in die gesamtunternehmerischen Managementprozesse integriert werden.

Art und Grad der Integration nachhaltiger Themen in die Strategie werden entscheidend und grundsätzlich vom Zweck der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit bestimmt. Häufig bleiben die nachhaltigen Inhalte einer separaten Nachhaltigkeitsstrategie vorbehalten, finden keinen Eingang in das strategische Management und bleiben damit auf Distanz zum eigentlichen Geschäft. Verantwortliche Führungskräfte im Bereich Nachhaltigkeit sind sehr selten direkt in den Strategieentwicklungsprozess involviert. Diese Führungskräfte haben ebenso selten Einfluss auf die Behandlung und Berücksichtigung nachhaltiger Themen und Herausforderungen im strategischen Management.

Erfolgsrelevanz
von Nachhaltigkeit

Isolation der
Nachhaltigkeit

Die Chancen und Möglichkeiten nachhaltigen Wirtschaftens sind noch wenig erkannt. Die Unternehmen konzentrieren ihre Aktivitäten meist auf die defensiven Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens wie Risikomanagement, Kapitalmarktdominanz und Ökokommunikation. Der Schritt zur offensiven, aktiven Nutzung des kreativen und innovativen Potenzials nachhaltiger Unternehmensführung steht noch bevor. Der ökonomische Mehrwert nachhaltigen Wirtschaftens liegt noch weitgehend brach.

Die Identifizierung der langfristigen, strategischen Herausforderungen wird nur in wenigen Unternehmen systematisch verfolgt. Einige Unternehmen identifizieren informell und unsystematisch, können aber zumindest konkrete Herausforderungen nennen. Die direkte, strategische Relevanz der genannten Herausforderungen ist dabei sehr unterschiedlich und selten entscheidend hoch. Noch seltener werden zur Identifizierung von Herausforderungen Vertreter aus Interessensgruppen zur Vervollständigung der ganzheitlichen Sicht direkt involviert.

Strategieentwicklung als „Closed Job“: Strategieentwicklung wird in den meisten befragten Unternehmen als „Closed Job“ behandelt. Der Grund ist regelmäßig, dass die Strategie meist ausschließlich Ziele der kurzfristigen Geschäftspolitik enthält, die als wettbewerbsrelevant klassifiziert und nicht nach außen kommuniziert werden. Nachhaltigkeitsrelevante Themen fließen daher meist nur informell und sehr selektiv ein oder stellen lediglich Nebenbedingungen dar.

5.2 Typologie

Im Fokus des Interesses der vorliegenden Studie liegt nicht in erster Linie die Beurteilung der teilnehmenden Unternehmen, sondern die Entwicklung einer Typologie der Verhaltens- und Handlungsmuster nachhaltigen Wirtschaftens auf der Basis der verwendeten Befragungsdimensionen und daraus ableitbarer Erfolgskriterien nachhaltigen Wirtschaftens.

Zur Entwicklung von Handlungstypen wird eine Kombination aus den Analysen der Befragungsdimensionen einerseits und einer zweidimensionalen Interpretation der Erfolgsrelevanz nachhaltigen Wirtschaftens andererseits verwendet: Betrachtet werden die Dimensionen „Ausmaß strategischer Integration von Nachhaltigkeitsthemen“ und die „Nutzung des Potenzials nachhaltigkeitsrelevanter Themen zur Steigerung langfristiger Wertschöpfung“. Letztendlich wurden vier charakteristische Verhaltenstypen identifiziert, die

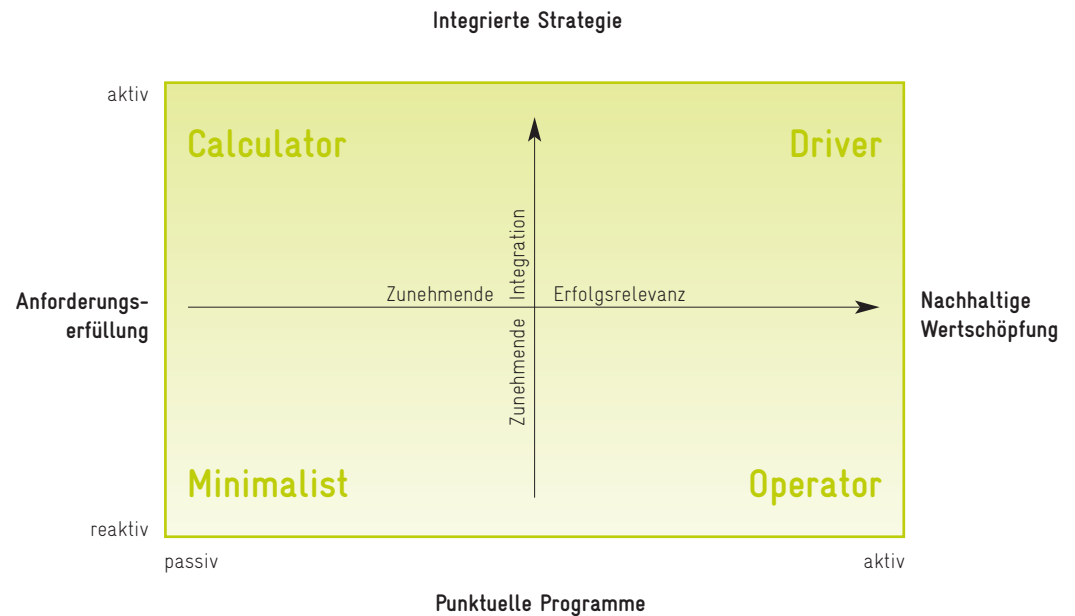
Wertschöpfungspotenzial liegt noch brach

Kenntnis der Herausforderungen

Strategieentwicklung als „Closed Job“

Typologie und Entwicklungsdimensionen

als Grundtypen zu verstehen sind, welche kaum in der beschriebenen reinen Form vorkommen. Jedem Typus entsprechen charakteristische Eigenschaften und Verhaltenskriterien, Absichten, Zielsetzungen und Umsetzungshandlungen. Die vier Grundtypen sind: **Driver**, **Operator**, **Calculator** und **Minimalist**.



Eine Reihe von Unternehmen hat die Bedeutung und den möglichen Einfluss nachhaltigkeitsrelevanter Themen auf ihr Kerngeschäft erkannt. Sie gehen mit Nachhaltigkeit um wie mit anderen entscheidenden Aspekten unternehmerischen Handelns. Die Themen werden erkannt und in die Geschäftsprozesse integriert. Eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie besteht nicht, weil nachhaltigkeitsrelevante Inhalte voll und von Beginn an in die Gesamtunternehmensstrategie integriert werden. Driver definieren ihre langfristigen Herausforderungen sehr klar und orientieren sich an der Wettbewerbsfähigkeit an ihren weltweiten Standorten. Darüber hinaus besitzen Driver die Kraft, langfristig ausgerichteten Strategien auch Taten folgen zu lassen. Sie leisten einen aktiven Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung ihres eigenen Unternehmens und des Unternehmensumfeldes. Die Beschäftigung mit Aspekten der Nachhaltigkeit ist selbstverständlich, akzeptiert, konsequent und reflektiert. Die Definitionen und Begriffe orientieren sich an den Erfordernissen des Unternehmens und sind umsetzungsorientiert.

Charakteristische Eigenschaften sind:

- Hohes, meist im Unternehmen verinnerlichtes Commitment;
- Systematische Integration nachhaltigkeitsrelevanter Inhalte in strategische und operative Entscheidungen und Managementprozesse;
- Pragmatischer und umsetzungsorientierter Ansatz nachhaltigen Wirtschaftens;
- Klare Definition langfristiger, strategischer Herausforderungen;
- Verknüpfung langfristiger Herausforderungen mit Strategie, Planung und operativen Zielen;
- Nachhaltigkeit wird zunehmend zum ökonomischen Entscheidungskriterium und führt zu konkreten Programmen und Aktionen im eigentlichen Geschäft;
- Intrinsisches Verständnis und Antrieb, meist klare und offene Kommunikation der strategischen Ziele;
- Fokus nachhaltigen Wirtschaftens liegt vor allem auf der Sicherung langfristiger Wettbewerbsfähigkeit;
- Aktive Auseinandersetzung mit Interessensgruppen aus dem Umfeld.

Driver

Die Integration von Aspekten der Nachhaltigkeit in das unternehmerische Handeln mündet bei Drivern in einer hohen Glaubwürdigkeit bei Mitarbeitern, Shareholdern, Zulieferern und Kunden. Im Dialog mit diesen unterschiedlichen Stakeholdern aus dem jeweiligen Unternehmensumfeld gelingt es Drivern in besonderem Maße:

- Zuspruch von Mitarbeitern zu erhalten, in dem Mitarbeiter aller Ebenen ihren eigenen innovativen und kreativen Beitrag zu einem nachhaltig geführten Unternehmen leisten können;
- Zuspruch von Shareholdern zu erhalten, in dem Einsparungen durch nachhaltig angelegte Produkte und Prozesse dargelegt werden können;
- Zuspruch von Zulieferern zu erhalten, in dem glaubhaft vermittelt werden kann, dass auch sie durch eine Orientierung auf Nachhaltigkeit mittel- bis langfristig ihre Qualität verbessern und ihre Risiken mindern können;
- Zuspruch von Kunden zu erhalten, in dem Produkte und Dienstleistungen gleichermaßen kundenorientiert und auf Nachhaltigkeit orientiert sind.

Nicht zuletzt ist dieser Umfelddialog ein sehr wirksames Instrument zur Risikominimierung.

Operator

Unternehmen dieses Typs sind von der Relevanz nachhaltiger Themen überzeugt. Sie erreichen aber keine vollständige Integration oder beabsichtigen sie bewusst nicht. Meist wird Nachhaltigkeit auf Grund operativer Notwendigkeiten, zum Beispiel aufgrund risikoreicher Produktionsprozesse in der chemischen Industrie, traditionell sehr ernst genommen, aber immer noch als außerhalb des Unternehmenszwecks liegend interpretiert. Es entstehen Nachhaltigkeitsstrategien als Parallelstrategien, die selten mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind.

Nachhaltigkeitsverantwortliche sind selten in den Strategieprozess involviert und wenn, lediglich als Informationslieferanten. Nachhaltigkeitsstrategien werden konsequent umgesetzt, ohne jedoch in der Gesamtstrategie Wirkung zu erzielen.

Charakteristische Eigenschaften sind:

- Hohes Commitment meist aus der Geschichte des Unternehmens und aus operativer Notwendigkeit (Sicherheit, Unfallschutz, etc.) heraus;
- Aktivitäten werden in isolierten Nachhaltigkeitsstrategien zusammengefasst;
- Auswirkungen auf Entscheidungen im Kerngeschäft sind eher gering;
- Hauptbestandteile der Umsetzung sind inhaltliche Programme (Health-Security-Environment-Programme, Umweltmanagement, Risikomanagement, Sozialcharta, etc.), die nur selten mit strategischen Perspektiven in Verbindung gebracht werden.

Eine dritte Gruppe von Unternehmen legt den Fokus nachhaltigen Wirtschaftens hauptsächlich auf die Kapitalmarktkommunikation, orientiert sich stark an Ratings und Indizes und entwickelt selten Ansätze, die Eingang in die Unternehmensstrategie finden. Nachhaltigkeitsverantwortliche sind meist Kommunikationspersonen. Diese Kommunikation ist oft ausführlich, aber unbestimmt. Die Adressaten liegen beinahe ausschließlich außerhalb der Unternehmen.

Charakteristische Eigenschaften sind:

- Verständnis, Definitionen und Begriffe werden meist von außen übernommen (Sustainability Indizes, Rating-Agenturen, Investoren, Öffentlichkeit, etc.);
- Verbindlichkeit der Inhalte und Ziele bleibt intern meist vage: Nachhaltigkeit findet keinen oder nur sehr selektiven Niederschlag in der Strategie;
- Hauptbestandteil der Umsetzung ist die Kommunikation über Nachhaltigkeitsprogramme;
- Die Kommunikation ist sehr umfangreich aber mit geringer interner Wirkungsabsicht;
- Langfristige Herausforderungen führen selten zu Programmen und Aktionen im eigentlichen Geschäft - Auswirkungen auf Entscheidungen im Kerngeschäft existieren kaum;
- Meist keine Integration nachhaltigkeitsrelevanter Inhalte und Kriterien in die Managementsysteme.

Calculator

Minimalist

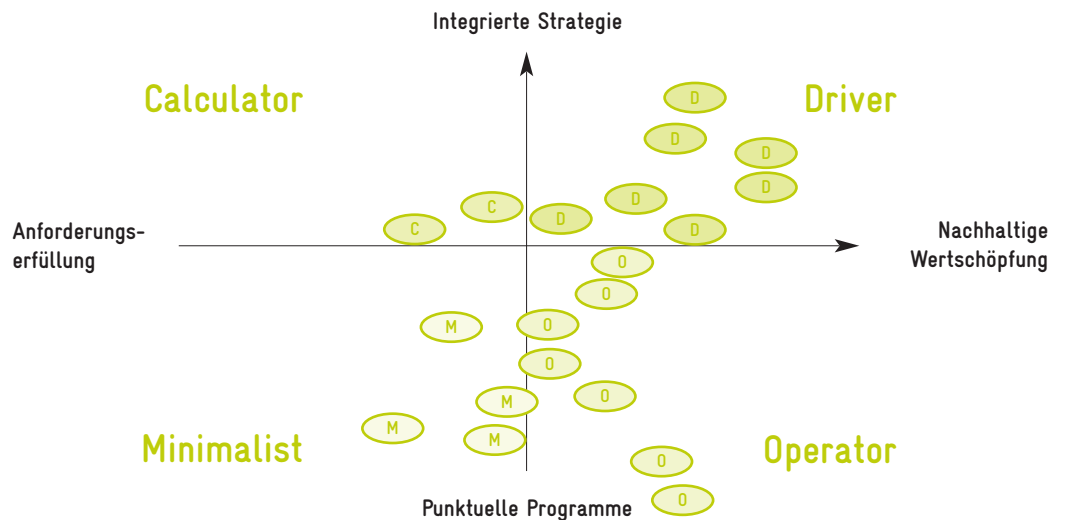
Eine vierte Gruppe von Unternehmen misst dem Thema Nachhaltigkeit insgesamt keine besondere Bedeutung bei. Die Beschäftigung mit dem Thema endet meist in der reaktiven Abwehr von Risiken und der Befriedigung externer Anforderungen.

Charakteristische Eigenschaften sind:

- Fokus liegt auf reaktiven Vermeidungsmaßnahmen;
- Commitment ist lediglich oberflächlich;
- Nachhaltigkeitsrelevante Themen sind nicht mit den Managementprozessen verknüpft;
- Nachhaltigkeit besitzt eine bewusst untergeordnete Bedeutung;
- Langfristige Herausforderungen werden kaum identifiziert.

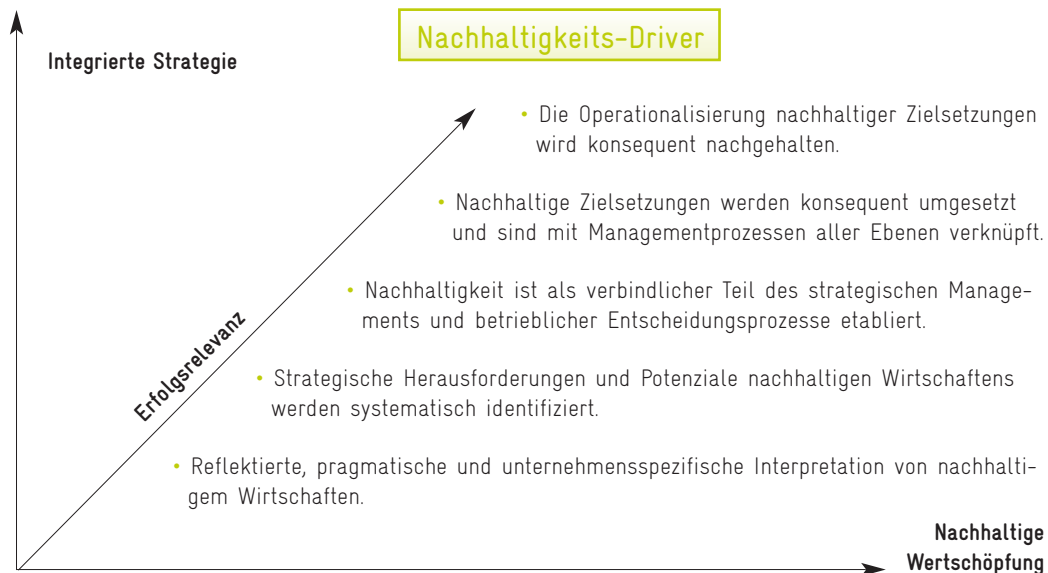
Aus den Interviews ergibt sich folgendes Portfolio:

Typologiematrix



5.3 Erfolgsfaktoren nachhaltigen Wirtschaftens

Ressourcenschonende Verfahren, Effizienz- und Kostenreduzierungsprogramme sowie Umweltmanagementsysteme stellen einige der gängigen ökologischen Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens dar. Zu den wichtigen sozialen Instrumenten gehören Sozialprogramme, Arbeitsstandards, lokale Gleichstellungsprogramme, Mitarbeiterausbildung und Gesundheitsvorsorge. Aber erst deren Ausrichtung auf das Kerngeschäft, die Tradition und Geschichte eines Unternehmens, die Art von Produkten und Dienstleistungen, die Anforderungen des Marktes sowie das jeweilige lokale, nationale und internationale Umfeld bestimmen den Erfolg nachhaltigen Wirtschaftens und damit den Weg zum Driver. Aus der Untersuchung lassen sich eine Reihe von Erfolgskriterien ableiten, die in Unternehmen mit einer hohen Integration nachhaltigen Wirtschaftens – Driver – regelmäßig zu beobachten waren. Für diese Unternehmen ist Nachhaltigkeit ein integraler Teil des Unternehmenszwecks und keine abseits des Kerngeschäfts laufende „Parallelstrategie“:



Auf dem Weg
zum Driver:
Wirkungskriterien

1. Integration statt Separation

Zusätzlich zu diesen Wirkungskriterien lassen sich aus den Befragungsergebnissen und deren Verknüpfung mit der weltweiten Arbeitspraxis der GTZ vier wesentliche Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum Driver ableiten:

Die verbindliche Integration von Nachhaltigkeit in die Gesamtstrategie eines Unternehmens ist wesentlich für die Nutzung der Chancen nachhaltigen Wirtschaftens. Sowohl in der Strategieentwicklung wie auch in der Umsetzung in den Managementprozessen ist die Verknüpfung von Nachhaltigkeitsaspekten mit den langfristigen Unternehmenszielen entscheidend für den Erfolg, die Akzeptanz und die Glaubwürdigkeit nachhaltigen Engagements. Dasselbe gilt auch für die verlängerten Managementprozesse eines Unternehmens, da die Einbindung ökonomischer, sozialer und ökologischer Inhalte in die gesamte Wertschöpfungskette einen wichtigen Faktor für die Absicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs darstellt. Mit der Einbindung etwa der Zuliefererbetriebe in die Qualitätsdiskussion (Qualifikation durch Aus- und Weiterbildung, Umweltmanagementsysteme, Qualitätsmanagement, Technologie- und Know-how-Transfer) kann sichergestellt werden, dass das wirtschaftliche Potenzial der gesamten Wertschöpfungskette intensiver genutzt wird. Die Einführung etwa von Sozial- und Ökostandards erfüllt hier idealerweise zwei Funktionen: zum einen die des Instrumentes zur Qualitätssicherung und zum anderen die des Beitrags zur Mitgestaltung des unternehmerischen Umfeldes. Nicht zuletzt die Dynamik der Globalisierung macht die systematische Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensstrategie und in die Managementprozesse notwendig, damit weltweite Umfeldrisiken gemindert werden können.

2. Aktives Umfeldmanagement

Zu den Voraussetzungen für die langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gehört die Einbettung in das jeweilige lokale, nationale, regionale und internationale Umfeld. Dazu gehört der Dialog mit unterschiedlichen Gruppen im Umfeld des Unternehmens. Die Teilnahme an Stakeholder-Dialogen, runden Tischen und Netzwerken folgt dabei dem klaren Ziel, eine aktive Rolle in der Gestaltung des Umfeldes wahrzunehmen.

Wegen der Instabilitäten insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern ist es notwendig, Veränderungen im politischen, wirtschaftlichen und sozialen Umfeld eines Unternehmens zu erkennen. Beispiele für die besonderen externen Herausforderungen sind etwa globaler Klimawandel, demographische Veränderungen, Armut, mangelnde Energie- und Nahrungssicherheit oder HIV/Aids. Diese Veränderungen und Trends zu verstehen und in die Geschäftsprozesse zu integrieren, ist entscheidend, um

die Chancen an den jeweiligen Standorten nutzen zu können. Eine kostengünstige, langfristige Positionierung auf den unterschiedlichen Märkten wird erst durch die aktive Gestaltung des Unternehmensumfeldes möglich. Ein differenziertes, mittel- und langfristig orientiertes Umfeldmanagement stellt hohe Anforderungen an Kreativität und Innovationsfähigkeit, wird aber im Dialog der Akteure innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu einer gestaltbaren Größe.

Bei der Umsetzung von konzernweiten Strategien gilt: „All business is local“. Ihre Anpassung an die lokalen Erfordernisse stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Konzernweite Strategien stellen einen Orientierungsrahmen dar, der den Gestaltungsraum des Managements vor Ort beschreibt. Aber erst die lokale Anpassung der Strategie gibt dem Verantwortlichen am jeweiligen Standort die notwendige Freiheit, direkten Nutzen aus nachhaltigem Management erzielen zu können. In der Entwicklung und lokalen Anpassung einer konzernweiten Strategie zu nachhaltigem Management haben die Umfeldfaktoren eine genau so große Bedeutung wie die unternehmenseigenen Managementinstrumente. Der Umgang mit Umfeldveränderungen, wie etwa der Ausbreitung von HIV/AIDS, ist entscheidend für den unternehmerischen Erfolg: So können unternehmensspezifische Präventionsprogramme gleichermaßen als Übernahme sozialer Verantwortung und langfristig angelegte Personalpolitik verstanden werden. Sie sind deshalb ein einfaches und nachvollziehbares Beispiel für die Verbindung von sozialer Verantwortung mit langfristig orientierten Managementprozessen.

Wegen der großen Bandbreite von Aspekten der Nachhaltigkeit gewinnt die Ausrichtung der Aktivitäten am Kerngeschäft des Unternehmens große Bedeutung. Die unternehmensspezifische Formulierung von Zielen, die die langfristige Absicherung im Unternehmensumfeld verfolgt, stellt dabei hohe Anforderungen an Fokussierung und Prioritätensetzung. Nicht die allumfassende Bearbeitung möglichst vieler Nachhaltigkeitsthemen, sondern der konzentrierte, direkt an den Unternehmensbedarfen orientierte Umgang mit wenigen strategisch bedeutsamen Themen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

3. Lokale Anpassung statt globaler Blaupausen

4. Reduktion der Komplexität durch Prioritätensetzung

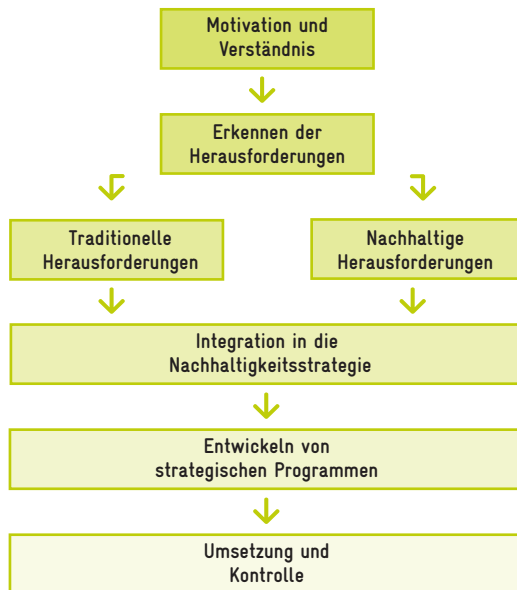
6 Perspektiven

Nachhaltiges Wirtschaften als Zukunftsfaktor

Das allgemeine Verständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, Sustainable Management, Corporate Sustainability, Corporate Citizenship oder Corporate Development unterliegt derzeit einem dramatischen Wandel. Selbst die Triple Bottom Line, die dominant die definitive Basis nachhaltigen Wirtschaftens darstellt, wird durch diese Entwicklung stark an Bedeutung verlieren. Nachhaltigkeit wird in Zukunft noch stärker auf die Relevanz der wertschöpfungsorientierten Integration nachhaltigkeitsrelevanter Inhalte und Herausforderungen in die Unternehmensstrategie und Unternehmensentwicklung abzielen. Dabei stehen vor allem die langfristige Positionierung von Produkten und Dienstleistungen sowie die Innovationsfähigkeit im Vordergrund.

Nachhaltigkeit als Teil der Gesamtunternehmensstrategie beginnt mit dem Erkennen von Veränderungen im externen Unternehmensumfeld und dem Verständnis der daraus resultierenden Herausforderungen für das Kerngeschäft des Unternehmens. Auf der Suche nach Antworten auf diese Herausforderungen erhalten aktive Elemente nachhaltigen Wirtschaftens wie Produkt- und Technologieentwicklung, Kreativität, Innovation oder nachhaltige Geschäftsmodelle eine höhere Relevanz. Elemente wie reaktives Risikomanagement und Kommunikation werden stärker in den Hintergrund treten. Eine auf Nachhaltigkeit orientierte Gesamtunternehmensstrategie beeinflusst in ihrer Operationalisierung sowohl das interne wie das externe Unternehmensumfeld aktiv.

Die Driver unter den befragten Unternehmen haben sich längst auf den Weg in Richtung eines neuen Verständnisses von nachhaltigem Wirtschaften gemacht. Sie haben erkannt, dass isolierte Nachhaltigkeitsstrategien zu isolierten Maßnahmen führen, die als operative Programme Berechtigung und Funktion haben, das Wertschöpfungspotenzial nachhaltigen Wirtschaftens jedoch nicht zu nutzen in der Lage sind. Unternehmerische Nachhaltigkeit bleibt dann entweder eine operative, reaktive Notwendigkeit oder „unternehmerische Philanthropie“.



Managementprozess
morgen: Integration
statt Separation

Erst die Transformation nachhaltigen Wirtschaftens von der notwendigen und wichtigen Nebenbedingung zum Wertschöpfungs- und Innovationstreiber im Kerngeschäft macht das Engagement wirkungsvoll und damit zukunftsfähig.

Das Unternehmen

Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH ist ein weltweit tätiges Unternehmen der Internationalen Zusammenarbeit.

Aus unterschiedlichen Perspektiven leistet die GTZ mit Partnern aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft einen strukturbildenden Beitrag in über 130 Ländern Asiens, Afrikas, Lateinamerikas und Osteuropas. Das Spektrum reicht dabei von der Regierungsberatung über Wirtschaftsförderung bis hin zu Umwelt- und Ressourcenmanagement. Die GTZ folgt dabei dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung.

AgenZ bündelt die weltweiten Kompetenzen der GTZ und begleitet international tätige Unternehmen auf ihrem Weg zu nachhaltigem Wirtschaften.

Weitere Informationen unter www.gtz.de und www.agenz.de.

Impressum

Stand

März 2006

Herausgeber

GTZ AgenZ
Agentur für marktorientierte Konzepte
Westerbachstrasse 47
60489 Frankfurt

Verantwortlich

Andreas von Schumann

Redaktion

Katja Suhr

Autoren

Katharina Binhack
Thomas Häusle
Alois Flatz
Francois Escher
Katja Suhr

Grafik

Ruth Blauert, dobedo-design
ruthblauert@do-be-do.de

Druck

Gedruckt auf **Conqueror Smooth/Satin Recycled CX22**, lilienweiß, hergestellt aus einem Mindestanteil von 70% FSC-zertifiziertem Zellstoff (Forest Stewardship Council) und 25% Recycling-Fasern aus Altpapier



www.agenz.de

gtz | AgenZ
Agentur für marktorientierte
Konzepte