



Erschließung von Wettbewerbsvorteilen mittels Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung

ImpulsLetter Q4 2020

Abstract

Warum Nachhaltigkeit im Produktentwicklungsprozess eines Unternehmens die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen kann

Es gilt, eine Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg, dem Schutz und Erhalt der Umwelt sowie gesellschaftlicher Verantwortung in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Marktumfeld zu erreichen. Welche Bedeutung und Konsequenzen hat eine Nachhaltigkeitsorientierung für die Produktentwicklung und den Innovationsprozess? Mit diesem Beitrag geben wir Impulse, wie es gelingen kann, das Prinzip der Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu etablieren.

Marc von Braun
1.12.2020

advyce



HÄTTEN SIE ES GEWUSST?

Der Begriff Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, wo er die angemessene Holzernte gemessen an der Regenerationsfähigkeit der natürlichen Waldbestände und die Notwendigkeit von planmäßigem Anbau von Baumbeständen zur zukünftigen Sicherung dieser Ressource beschrieb, um beispielsweise im 18. Jahrhundert ausreichende Bestände zum Bau von Schiffen zu gewährleisten. Dieses ressourcenökonomische Konzept galt bis vor einigen Jahrzehnten als Definition der Nachhaltigkeit. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurde der Ökologiedanke, die Bedrohung der Umwelt durch Industrialisierungsprozesse, auch auf andere Ressourcenfelder übertragen und wurde Bestandteil der technisch-ökonomischen Wissenschaften, die Nachhaltigkeit allgemein als eine Form der Nutzung erneuerbarer Ressourcen, die darauf abzielt, jederzeit einen Grundstock zu bewahren, definierten.

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der jetzigen Generation dient, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre Bedürfnisse zu befriedigen.“ (World Commission on Environment and Development, 1987)

1983 wurde von den Vereinten Nationen die World Commission for Environment and Development (WCED) eingesetzt, die in ihrem Brundtland-Bericht 1987 obige Definition als Grundlage nachhaltiger Entwicklung veröffentlichte. Vor diesem Hintergrund wurde bald darauf eine Präzisierung von Nachhaltigkeit entlang dreier Dimensionen festgelegt: soziale, ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit.

ASPEKTE EINES NACHHALTIGEN PRODUKTENTWICKLUNG

Während der Herstellung, Nutzung und End of Life von Produkten werden natürliche Ressourcen genutzt, die immer mit negativen Umweltauswirkungen verbunden sind. Folglich kann die Frage nur lauten: Welches Produkt oder welche Produktgestaltung steht in Wechselwirkung mit einer geringeren Umweltbelastung? Der Begriff der Umweltfreundlichkeit beschreibt also keinen absoluten Zustand, sondern lediglich eine Innovationstendenz, die in der heutigen Gesellschaft zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Zur Verbesserung der umweltbezogenen Leistung muss jede einzelne Phase des Produktentwicklungsprozesses betrachtet und optimiert werden. Demnach liegt der entscheidende Einfluss, den ein Hersteller auf die Umweltauswirkungen seiner Produkte in den verschiedenen Wertketten der einzelnen Akteure hat, in der Produktentwicklung. Denn diese determiniert bereits die Auswirkungen der Wertkettenaktivitäten auf die Umwelt und speziell den ökologischen Produktlebenszyklus eines Produktes. Nachhaltige Produktentwicklung stellt einen der wichtigsten Beiträge zur Schonung von natürlichen Ressourcen dar!

Wenn also ein Hersteller seinen Produktentwicklungsprozess nachhaltig gestalten will, muss er sein gesamtes Unternehmen auf Nachhaltigkeit trimmen!

Eine Optimierung des Produktentwicklungsprozesses kann u. a. durch Reduzierung des Energiebedarfs, vermindertes Freisetzen von Emissionen und durch effiziente Nutzung der eingesetzten Ressourcen erzielt werden, soviel zur allgemein bekannten Theorie!

Ist ein produktbezogener Wettbewerbsvorteil einfach durch Konkurrenten nachzuahmen, gleicht sich der Wettbewerb schnell aus und der Vorteil ist nicht mehr zu verwirklichen. Besitzt ein Unternehmen die Fähigkeit, einen Vorteil auf diese Art auszubauen, ist der erfolgskritische Faktor die Wahrnehmung des Kunden



bzw. Endkonsumenten. Der Konsument muss in der Lage sein, die realisierten Produktmerkmale als Mehrwert bzw. Nutzen für seine Bedürfnisbefriedigung zu erkennen und diesem einen Geldwert zuordnen können. Erst dann haben solche Produkteigenschaften einen Einfluss auf die Kaufentscheidung, und ein Vorteil entsteht.

Neben Leistung, Qualität und Design hat sich das Thema Nachhaltigkeit bereits längst zu einer weiteren Dimension in der Wettbewerbsdifferenzierung entwickelt, denn die Leistung eines Produktes, unter nachhaltigen Gesichtspunkten, stellt heute einen Wert für Konsumenten dar, der es ermöglicht, einen Differenzierungsvorteil zu generieren.

NACHHALTIGKEIT ALS DIFFERENZIERUNGSMERKMAL

Nachhaltigkeit muss vom Kunden als wertvoller Zusatznutzen verstanden werden, denn darauf basiert seine Kaufentscheidung. Der Schutz der natürlichen Ressourcen dient dem Gemeinwohl. Der individuelle Nutzen für einen Konsumenten besteht darin, seinem Wunsch zum Gemeinwohl beizutragen, zu befriedigen. Bei einer Differenzierung durch Nachhaltigkeit muss es sich um ein zusätzliches Produktmerkmal handeln, welches die Differenzierung durch Leistung bzw. Qualität noch ergänzt.

Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung ist ein Vertrauensmerkmal. Der Konsument ist darauf angewiesen, den vom Hersteller bereitgestellten Informationen zu vertrauen. Im Gegensatz zu den leistungsgebenden Produkteigenschaften, die während der Verwendung deutlich werden. Die Erhaltung eines durch Differenzierung erreichten Vorteils wird durch Konkurrenten, die versuchen, gleiche Differenzierungsvorteile in Form von Nachahmung zu realisieren, enorm erschwert. Natürlich ist ein Vorteil, dies gilt auch für Nachhaltigkeit, am schwierigsten zu imitieren und folglich am einfachsten zu schützen, wenn er vielseitig angelegt ist. Die komplizierte Verknüpfung von Aktivitäten entlang der Wertkette oder die Abhängigkeit von

verschiedenen Wertaktivitäten ist ein probates Mittel, eine Differenzierung auch stabil zu gestalten. In jedem Fall ist für eine Differenzierung durch Nachhaltigkeit ein umfassendes Nachhaltigkeitskonzept erforderlich, welches die gesamte Wertkette miteinbezieht.

Die Implementierung eines Nachhaltigkeitskonzeptes kann nicht über Nacht geschehen und ist auch mit hohen Investitionen verbunden. Die Kosten, die durch eine Nachahmung für den Konkurrenten entstehen würden, sind ein gängiges Instrument, um zu überprüfen, wie sicher eine Differenzierung vor Nachahmung ist. Einfache Produkteigenschaften sind jene, die am kostengünstigsten zu imitieren sind - und bergen somit ein hohes Nachahmungsrisiko. Sie eignen sich alleinstehend also nicht, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erzeugen.

Trotz des hohen Kostenaufwands, der zur Implementierung eines Nachhaltigkeitskonzeptes betrieben werden muss, ist Nachhaltigkeit auch deshalb ein vorteilhaftes Differenzierungsmerkmal, weil sich dieses Konzept nicht nur auf die Eigenschaften eines einzelnen Produktes, sondern auch auf die Wahrnehmung der Marke und das Image des dahinterstehenden Unternehmens positiv auswirkt. Dies sind wichtige, schwer nachzuahmende Differenzierungsmöglichkeiten, die in der Identität des Unternehmens verankert sind. Ein Unternehmen, dem es gelingt, sich die Vorreiterrolle in der öffentlichen Meinung zu sichern, profitiert zusätzlich von den damit verbundenen Pioniervorteilen. Konkurrenten werden als Nachahmer wahrgenommen.

Der Unternehmer Claus Hipp, dessen Unternehmen z. B. auf ökologische Landwirtschaft bei der Produktion von Babynahrung setzt, betonte in einem Interview mit der Marketing Review St. Gallen:

„Als Erster hatten wir dann auch immer einen Vorteil, von dem wir noch heute profitieren. Die



*Kopie ist selten besser als
das Original.“*

Dies führt zu einer Identifikation der Unternehmensmarke als Original. Unternehmen, die die wachsende Nachfrage nach umweltschonenden Produktalternativen frühzeitig wahrgenommen haben, konnten dementsprechend reagieren und sich die Vorreiterrolle sichern. Hat sich die vorige Differenzierung durch vermehrte Nachahmung der Konkurrenz als Marktstandard durchgesetzt, bleibt einem Unternehmen noch der Vorteil des Wissens der Konsumenten um ihre Vorreiterrolle, vorausgesetzt es hat diese effektiv kommuniziert und bemüht sich um immer weitere Innovationen bevor die Konkurrenz aufholen kann. So stellt es sich als innovatives, zukunftsorientiertes Unternehmen dar. Besonders in etablierten, stagnierenden Märkten wie der Konsumgüterindustrie ist Nachahmung durch Konkurrenten langfristig meist unvermeidbar und dadurch ein beachtliches Risiko. Ein Unternehmen, das dafür bekannt ist, den Marktstandard zu setzen hat durch den Pioniervorteil die Möglichkeit zur Verteidigung über die Nachahmung hinaus. Zudem ergibt sich aus der Nachahmung von Nachhaltigkeitsmerkmalen auch ein Allgemeinnutzen, da der Schutz der natürlichen Umwelt insgesamt erhöht wird, und dies kann dem Ansehen des Unternehmens im öffentlichen Bewusstsein zusätzlich zugutekommen, das den Nachhaltigkeitsstandard eingeführt hat.

Ein indirekt messbarer Vorteil, der sich aus dem Einnehmen einer Vorreiterrolle für einen Hersteller ergibt, ist die Erfahrung. Diese kann durch die Nutzung von Erfahrungskurveneffekten in der Produktion zu wichtigen Kostenvorteilen gegenüber der Konkurrenz führen. Die Vorteile, die ein Vorreiter innehat, können so weiter ausgebaut werden. Sie werden gemeinsam mit weiteren Optionen zur Realisierung von Vorteilen durch die Kontrolle der Kosten im Folgenden beschrieben.

KOSTENVORTEILE DURCH
NACHHALTIGKEIT

Wird eine Differenzierungsstrategie mit einem Fokus auf Nachhaltigkeit verfolgt, liegt das Potential zur Kostenreduzierung größtenteils in den Produktentwicklungs- und Produktionsprozessen. Allerdings ist unter dem Aspekt der Differenzierung in Verbindung mit einem Nachhaltigkeitskonzept die Qualität der eingesetzten Rohstoffe und das Verhalten der Lieferanten von großer Bedeutung. Aus diesem Grund können die Kosten für die benötigten Ressourcen eher über langfristige Partnerschaften oder Kooperationen mit Zulieferern geregelt werden, durch welche parallel die Verfügbarkeit von bestimmten Rohstoffen auch bei Engpässen gewährleistet werden kann. Mit einem stabilen Zulieferernetzwerk können zukünftige Kosten besser kalkuliert werden, ohne Qualitätsverluste oder Verstöße gegen vereinbarte Nachhaltigkeitsmaßnahmen befürchten zu müssen.

Viele Unternehmen haben längst erkannt, dass der sparsame Umgang mit Energie und Rohstoffen zusätzlich Kosten reduziert. Ein intelligenter Energie- und Ressourceneinsatz ist eine Möglichkeit, zeitgleich die Kostenstruktur der Produktion zu optimieren und den ökologischen Fußabdruck der produzierten Güter zu verringern. Natürlich sind zur Verringerung der Energiekosten Investitionen in Innovationen und Umbauten in Produktionsanlagen erforderlich.

Außerdem lassen sich durch die Erfahrungen, die ein Unternehmen mit einem Produkt sammelt, Lerneffekte realisieren. Diese sind vor allem aus der Fertigung bekannt, in der die Effizienz der Prozesse gesteigert wird. Aber dieser Effekt wirkt sich innerhalb aller Funktionen aus. So kann ein Unternehmen, welches einen Pioniervorteil innehat, ein Differenzierungsmerkmal u. U. in der Produktion und anderen Wertschöpfungsaktivitäten günstiger umsetzen als seine Konkurrenz. Im Kontext von Nachhaltigkeitsmaßnahmen trägt vor allem die Verbesserung der Prozesse durch Lerneffekte, Innovation in Planung und Ausführung, sowie die



Produktgestaltung zur Reduzierung der Kosten bei. Dieser auf Erfahrung basierende Vorteil kann entweder zur Steigerung der Gewinnmarge genutzt werden oder als Preisvorteil an den Konsumenten weitergegeben werden.

Kosteneinsparungen, die durch Nachhaltigkeitsmaßnahmen erzielt wurden, zeigen ihre Wirkung auf zweierlei Art. Das Produkt wird umweltfreundlicher, da der ökologische Fußabdruck reduziert werden kann und simultan wird die Kostenstruktur der Produktionsprozesse aufgrund von Nachhaltigkeitsmaßnahmen verbessert. Es ergibt sich also eine Win-Win-Situation, die das Anstreben von Kostenvorteilen, auch im Rahmen einer Differenzierungsstrategie, empfiehlt, weil das angestrebte Differenzierungsmerkmal Nachhaltigkeit durch die kostenschonenden, ressourceneffizienteren Prozesse unterstützt wird, da insgesamt der ökologische Fußabdruck verringert werden kann. Nachhaltigkeit ist vorwiegend ein Differenzierungsmerkmal, da ein Mehrnutzen für den Konsumenten geschaffen wird: Dadurch entstehen die beschriebenen Differenzierungsvorteile.

Trotz der überwiegenden Ansiedlung von Nachhaltigkeit im Bereich einer Differenzierungsstrategie dürfen die Möglichkeiten zur Reduzierung von Kosten nicht außer Acht gelassen werden. Schließlich akzeptieren Konsumenten einen höheren Preis, bietet ein Produkt eine für sie wichtige Qualitätseigenschaft oder einen Mehrnutzen. Allerdings hat die Zahlungsbereitschaft Grenzen. Dies mündet voraussichtlich nicht in einer umfassenden Kostenführerschaft, was auch nicht das Ziel eines differenzierenden Herstellers sein wird, jedoch ist die Anwendung beider besprochenen Strategietypen im Rahmen bestimmter Wertkettenaktivitäten eine in der Praxis bereits häufig vorkommende Methode. Die Optimierung der Kostenstrukturen im Kontext der Differenzierung durch Nachhaltigkeit ist notwendig, da Umweltschutz meist nur ein indirekter Mehrnutzen ist und somit die Zahlungsbereitschaft nicht zu sehr ausgereizt werden kann.

Diese Methode wird als hybride Strategie bezeichnet, dessen Anwendung vor allem in wettbewerbsintensiven Branchen, wie der Konsumgüterindustrie an Popularität gewinnt. Beispielsweise kann ein Unternehmen so dem Druck durch preispolitischen Marktbedingungen standhalten. Gleichzeitig wird den zuvor beschriebenen Risiken vorgebeugt, die drohen, falls ein Unternehmen die kontinuierliche Kontrolle der Kosten missachtet, die durch die Differenzierungsmaßnahmen verursacht werden. Unternehmen, die nachhaltig handeln, die beispielsweise in den Produktionsprozessen ressourcenschonendes Verhalten realisieren konnten, auch über gesetzliche Bestimmungen hinaus, können langfristig kosteneffizienter wirtschaften und mehr Mittel zu Reinvestitionszwecken freisetzen oder schlicht ihre Gewinnmarge steigern. Wenn also ein Konkurrent diese Vorteile ausbaut, entsteht automatisch ein Nachteil für die restlichen im Markt agierenden Hersteller.

WAS IST ZU TUN?

Aus den vielfältigen Projekten zum Thema Nachhaltigkeit, die wir als **ADVYCE** begleiten durften, möchten wir folgende Erfolgsfaktoren teilen:

- **AWARENESS:** Die Notwendigkeit, Nachhaltigkeit in einem Unternehmen zu etablieren, kommt meist von den MitarbeiterInnen in den operativen Bereichen. Sie sehen in ihrem täglichen Tun, wo und wie ein Ungleichgewicht zwischen Ökologie und Ökonomie passiert. **ABER:** Nachhaltigkeit in einem Unternehmen zu positionieren kann nur gelingen, wenn das Top-Management des Unternehmens dies auf seine Agenda nimmt!
- **ZIELE:** Wie oben ausgeführt kann Nachhaltigkeit in der Produktentwicklung das gesamte Unternehmen bzw. die gesamte Wertschöpfungskette betreffen. Wichtig ist es daher, auf Basis einer



entsprechenden Analyse der internen und externen Faktoren, ein klares Zielbild zu erarbeiten. Was wollen wir in unserem Unternehmen an messbaren Zielen erreichen, worauf soll Nachhaltigkeit einzahlen?

- STRATEGIE: Sind die Ziele grob definiert, muss eine entsprechende Strategie zur Erreichung der Ziele erarbeitet werden: Welche Hebel müssen wir bewegen, damit wir unsere Ziele erreichen?
- BUSINESS CASE: Jedes erarbeitete Strategieszenario muss sowohl quantitativ als auch qualitativ bewertet werden können. Hierzu sind entsprechende Business Cases aufzusetzen und mit den jeweiligen Parametern zu befüllen
- MOTIVATION & UMSETZUNG: Abhängig von der Absprungbasis für eine Nachhaltigkeitsstrategie sind alle MitarbeiterInnen aktiv, sowohl in die Entwicklung als auch in der Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie, einzubinden. Breite Einbindung schafft breite Akzeptanz. Hierzu ist eine cross-funktionale und unternehmensweite Projektorganisation mit stringentem Projektmanagement zu etablieren.

FAZIT

Die Entwicklung nachhaltiger Produkte erfordert eine Bereitschaft zu einem hohen Kapitaleinsatz, denn Innovationen sind immer mit Investitionen verbunden. Innovative Lösungsansätze in der Produktentwicklung und Nachhaltigkeitsmaßnahmen in anderen Unternehmensprozessen sind der Schlüssel zu einer effizienteren Ressourcennutzung. So kann ein Unternehmen seine interne Kostenstruktur verbessern und gleichzeitig einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Die Entwicklung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien muss auf Ebene des Top-Managements entschieden und vorangetrieben werden.

Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiearbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin

© 2020 Advyce GmbH | All rights reserved