



Nachhaltigkeitsmanagement – wie schafft erfolgreiche Nachhaltigkeit nachhaltigen Erfolg?

ImpulsLetter Q4 2020

Abstract

Nachhaltigkeit ist heute nicht mehr optional. Nur wer sein Unternehmen nachhaltig managt, wird auch in Zukunft eine Rolle spielen. Wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand.

Es sind nicht die Klimademonstranten, die das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda heben und Unternehmen zum Umdenken bringen. Vermehrt sind es Kunden, Partner und Investoren. Spätestens jetzt ist also die Zeit für Nachhaltigkeit gekommen. Wer es nicht begriffen hat, wird scheitern. Für die Umsetzung reichen aber Nachhaltigkeitsberichte nicht mehr aus. Das Thema ist als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und -DNA zu sehen.

Fabian Dawin und Max Keller
3.12.2020

advyce



ERFOLGSFAKTOR FÜR DIE ZUKUNFT? NACHHALTIGKEIT

Für die meisten Unternehmen galt Nachhaltigkeit jahrzehntelang als vermeintliches Anhängsel, das jährlich im Bilanzbericht wiederzufinden war und oft im Widerspruch zur Profitabilität stand. Doch Kunden und Investoren bevorzugen immer öfter Unternehmen, die Nachhaltigkeit in ihrem Kerngeschäft verankern. Denn nachhaltige Geschäftsmodelle und wirtschaftlicher Erfolg bilden keine Gegensätze mehr – sie sind vielmehr miteinander verbunden.

Dennoch hält sich hartnäckig der Irrglaube, „das gute Gewissen habe seinen Preis“. So zeigen aber Studien (u.a. Oxford Universität, Harvard Business School), dass sich nachhaltiges Wirtschaften lohnt. Durch Integration von Nachhaltigkeitskriterien können z. B. die Kapitalkosten von Unternehmen gesenkt oder die operationelle Performance der Unternehmen verbessert werden. Es zeigt sich auch, dass Nachhaltigkeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor auf dem internationalen Parkett ist. Bei Ausschreibungen und Auftragsvergaben wird zunehmend darauf geachtet, ob sich Unternehmen aktiv mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen und dies auch dokumentiert nachweisen können. Ist Nachhaltigkeit also ein globaler Erfolgsfaktor?

Ganz klar, ja!

Die Veränderungen in der Wirtschaft, Erwartungen von Kundenseite und die Anforderungen aus der Politik erfordern ein stärkeres Handeln der Unternehmen. Nachdem lange darüber diskutiert wurde, wie Unternehmen „Schaden“ reduzieren können, rückt nun das nachhaltige Wirtschaften in den Vordergrund. Es gibt kein Zurück mehr. Vielmehr werden sich weitere Regelungen und internationale Standards durchsetzen. Die Zeit zum Handeln ist daher jetzt, und wer Nachhaltigkeit als Teil seines Handelns versteht, ist auf dem besten Weg, erfolgreich zu sein.

Wie aber kann das „neue Wirtschaftsparadigma“ in Unternehmen verankert werden? Indem Profit, Nachhaltigkeit sowie die Interessen von Organisation und Stakeholder integrativ gedacht werden. Dies führt unausweichlich neben neuen Prozessen, Produkten und Geschäftsmodellen zu neuen Management- und Reporting-Systemen, die die Wirkung des nachhaltigen Handelns messen und das Unternehmen steuern.

NACHHALTIGKEIT ALS BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENS-DNA

Das Verständnis, Nachhaltigkeit und Profit nicht als Trade-off zu verstehen, ist der erste Schritt für Unternehmen bzw. CEOs & Führungskräfte, das Gegensatz-Denken zu überwinden. Für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement ist das Mindset der Unternehmenslenker entscheidend. Gerade Vorreiter-Unternehmen gehen noch einen Schritt weiter und streben einen vollends integrierten Ansatz des „Nachhaltigen Managements“ an. Der Grundgedanke dahinter ist, dass es nicht möglich ist, die „Nachhaltigkeit zu managen“, aber dass ein Unternehmen „nachhaltig gemanagt“ werden kann.

Hinter dieser Leitidee finden sich vier Ansätze, die das „Nachhaltige Management“ veranschaulichen.

Schaffung eines gesellschaftlichen Mehrwerts

Der Fokus von früher „Negatives zu vermeiden“ (z. B. Plastik), richtet sich zunehmend mehr auf die Schaffung von neuen Lösungen und Erschließung von Märkten, indem aktiv zur Lösung von Problemen beigetragen wird. Beispielsweise durch die Umstellung auf Recycling-Materialien für die Kreation neuer Produktlinien.

Nachhaltigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette

Die komplette Wertschöpfungskette von Zulieferer, über das eigene Unternehmen bis hin zum Kunden wird integriert im nachhaltigen Handeln berücksichtigt. Ein Paradebeispiel



dafür ist das vor kurzem in der Schweiz vorgeschlagene „Lieferketten-Gesetz“, das Schweizer Unternehmen weltweit zu Menschenrechts- und Umweltschutz verpflichten sollte – auch bei den ausgewählten Zulieferern. Nachhaltigkeit endet damit nicht an den Grenzen des eigenen Unternehmens.

Nachhaltigkeit von innen heraus

Es ist zwar selbstverständlich, dass der CEO das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda hebt, aber die Schwerpunktsetzung und Strategieentwicklung erfolgt partizipativ aus den Unternehmensbereichen heraus. So wird mit Kunden und Partnern gemeinsam agiert und nach neuen nachhaltigeren Lösungen gesucht.

Erweiterung der Nachhaltigkeits-Indikatoren um ökonomische Dimensionen

Durch eine integrierte Verknüpfung von Nachhaltigkeits-Indikatoren und ökonomischen Kennzahlen entsteht ein völlig neuer Weg der Wirkungs- und Steuerungsmessung, was schließlich die Verbindungen von Profit und Nachhaltigkeit in der Zahlenwelt und der Unternehmenssteuerung vollendet.

Der Weg zum Nachhaltigen Management ist lang und fängt bei der Unternehmenskultur und dem Mindset an. Denn erst wenn die DNA eines Unternehmens Nachhaltigkeit verinnerlicht hat, profitieren nicht nur Unternehmen und Shareholder, sondern auch Umwelt, Gesellschaft und der Mensch.

DER NACHHALTIGKEITSBERICHT REICHT NICHT MEHR AUS. NACHHALTIGKEIT MUSS GELEBT WERDEN

Schön wäre es, wenn es für die Veränderung der Unternehmens-DNA ein Werkzeug wie die vor kurzem mit dem Chemie-Nobelpreis ausgezeichnete Genschere „CRISPR/Cas9“ gäbe. Mit dieser Methode lässt sich die DNA in Zellen schnell und effektiv verändern.

Die Veränderung in einem Unternehmen benötigt im Vergleich dazu statt High-Tech-Chemie ein gut durchdachtes und langfristig

ausgerichtetes Change-Management-Konzept. Im Gegensatz zur DNA, lassen sich Unternehmenskulturen und Organisationsstrukturen nicht über Nacht umprogrammieren. Statt Gentechnik braucht es hierfür echtes Commitment, tiefgreifende Veränderungen in der Organisation und Fingerspitzengefühl bei der Umsetzung. Nachhaltigkeit ist deshalb „Chefsache“ und muss in die Organisation getragen und dort gelebt werden. Andernfalls werden sich Werte und die Kultur eines Unternehmens nicht weiterentwickeln.

In den Fokus rücken

Nachhaltigkeit auf die strategische Agenda zu setzen und zu priorisieren, sollte der Startpunkt sein. Die Integration der Thematik in die Vision und Mission ist dabei ein wichtiger Schritt, um das Commitment und die Neuausrichtung eindeutig mit dem Unternehmen zu verknüpfen und Verbindlichkeit zu erzeugen.

Um im Unternehmen nachhaltiges Verhalten zu fördern, ist die Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in Anreizsystemen denkbar. Dabei ist zu berücksichtigen, dass dies keine Top-Down Entscheidung ist, sondern von Beginn an einen gemeinsam eingeschlagenen Weg darstellt, bei dem alle MitarbeiterInnen beteiligt sind. Eine besondere Rolle erhält dabei das mittlere Management. Durch die Nähe zu den MitarbeiterInnen sind sie direktes Vorbild und Maßstab zugleich. Ein Bruch an dieser Stelle kann das gesamte Unterfangen verhindern.

Im Idealfall beginnt bei der gemeinsamen Erarbeitung von Zielen bereits ein Umdenken hinsichtlich des Leistungsverständnisses: Leistung ist nicht mehr nur die Optimierung von Absatz, Umsatz und Gewinn, sondern auch die Verbesserung ökologischen oder sozialen Verhaltens. Können zeitnah nach Start der Veränderungsprozesse einige sogenannten Quick-Wins erzielt werden, wird ein erfolgreicher Wandel umso wahrscheinlicher.

Nachhaltigkeit leben

Die genannten, initialen Maßnahmen bewirken, dass nachhaltige Interessen kurz- und



mittelfristig berücksichtigt werden und die neue Mission nicht nur Greenwashing oder eine edle Idee der Chefetage bleibt. Langfristig müssen nachhaltige Interessen in den Köpfen und Herzen der MitarbeiterInnen sowie der Kultur und den Werten fest verankert werden – dies kann über die bestehenden MitarbeiterInnen erfolgen oder aber auch durch neue KollegInnen verstärkt werden.

Mittels unternehmensweitem Wissensaustausch lassen sich bereits angestellte MitarbeiterInnen für die Nachhaltigkeitsmission sensibilisieren.

Darüber hinaus führt eine Veränderung des Talentverständnisses im Recruiting dazu, dass die Nachhaltigkeitsmission bei Neueinstellungen berücksichtigt wird. So könnte bisheriges Nachhaltigkeitsengagement oder auf der Soft-Skill-Seite ein Streben nach Nachhaltigkeit aufgenommen werden. Ein prominentes Beispiel für eine Recruiting- (und Kommunikations-) Maßnahme bietet Patagonia. Der Bekleidungshersteller hat vor kurzem die Umweltaktivistin Beth Thoren in seine Führungsmannschaft aufgenommen. Ihr Ziel sei es unter anderem, die dringenden Probleme unserer Zeit anzugehen und die Lieferkette von Patagonia bis 2025 klimaneutral zu stellen. Zudem zeigen Studien, dass in Zukunft ein Großteil der jungen Talente, nachhaltige Arbeitgeber bevorzugen.

Über Corporate Identity Maßnahmen wird das Thema im Alltag sichtbar und verschafft sich so Relevanz. Die transparente Veranschaulichung der eigenen Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens und der MitarbeiterInnen – intern wie extern – zeigt den eingeschlagenen Weg auf und verstärkt nachhaltige Routinen. Die Kommunikation nach außen unterstreicht das Vorhaben zum Kunden, zu Investoren und zu Partnern hin. Nach innen gerichtet dient sie der Motivation, an dem Prozess mitzuwirken.

Ein weiterer Verstärker des nachhaltigen Managements ist die Würdigung und Belohnung, z. B. mittels speziell ausgerichteter Events oder unternehmens- und kundenweiten Newsletter, in

denen nachhaltige Best-Practices geteilt werden. Ein Beispiel sind jährliche Awards, in denen Abteilungen für ihre Umsetzung ausgezeichnet werden oder monatlich stattfindende Impulsvorträge zum Thema Nachhaltigkeit. So verlieh Continental beispielsweise 2019 den „Green Plant Label Award“. Der Regensburger Continental-Standort wurde dafür ausgezeichnet, dass er zwischen 2013 und 2019 den Energiebedarf pro Stück um 30 Prozent und CO₂-Emissionen um 94 Prozent senkte. Auf diese Weise werden Grundannahmen und Unternehmenswerte im Bereich der Nachhaltigkeit langfristig in das Unternehmen getragen.

Die beschriebenen Ansätze sind Beispiele dafür, dass kurzfristige Maßnahmen notwendig sind, um Veränderungsprozesse in Unternehmen ins Rollen zu bringen. Langfristig soll über diesen Weg Nachhaltigkeit in die Substanz und die Werte des Unternehmens übergehen. Es ist dabei völlig irrelevant, an welcher Stelle eine Nachhaltigkeitsabteilung aufgehängt ist. In letzter Konsequenz löst sich Nachhaltigkeit als eigenständiger Bereich auf und wird Teil der Gesamtstruktur – findet somit in allen Prozessen gleichermaßen statt. Wird die Nachhaltigkeitsmission nur oberflächlich angegangen, bleibt das Thema in einzelnen Bereichen zurück und entfaltet nicht die Chancen für den zukünftigen Erfolg.

QUALITATIVE ZIELE ALS LEITPRINZIPIEN, QUANTITATIVE FÜR MESSBAREN ERFOLG

„Ohne Ziel ist jeder Weg falsch.“

Neben der Herausforderung, das „Nachhaltige Managen“ auch im Unternehmen zu verankern, bleibt die Frage, nach welchen Zielen das Handeln ausgerichtet werden sollte. Und gerade angesichts der komplexen Herausforderung, vor die Unternehmen gestellt werden, die nachhaltig wirtschaften wollen, sind klare Orientierungspunkte notwendig.

Als eine sinnvolle Herangehensweise hat sich eine Kombination aus qualitativen und



quantitativen Zielen herausgestellt. Während qualitative Ziele weniger technisch wirken und als übergreifende Leitprinzipien für das Handeln und Miteinander der MitarbeiterInnen dienen, sind quantitative Ziele messbar und integrierbar in Incentivierungen – sie sind „erreichbar“.

Unter der Prämisse, dass Nachhaltigkeit zum weltweiten Standard werden muss, um die Klima- und Entwicklungsziele der UN zu erreichen, nehmen die 17 „Sustainable Development Goals“ (SDG) eine Schlüsselrolle bei der Definition der qualitativen Ziele ein. Die SDGs wurden von den Vereinten Nationen entworfen, um die weltweit nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer und ökologischer Ebene zu fördern. Sie traten im Januar 2016 mit einer Laufzeit von 15 Jahren in Kraft. Anders ausgedrückt: die SDGs bieten den Unternehmen Leitprinzipien an, die umfassend, aber dennoch konkret sind.

Sollten sich Unternehmen auf eine Untermenge der 17 Ziele konzentrieren? Wohl eher nein. Zweifelsohne besteht die Gefahr des „Cherry Picking“, um insbesondere die SDGs hervorzuheben, die am leichtesten umzusetzen sind. Allerdings geht dabei auch Potenzial aus den übrigen Bereichen verloren. Denn die Ziele sind miteinander vernetzt und zahlen gegenseitig aufeinander ein. Dennoch kann es sinnvoll sein, sich anfangs auf ausgewählte SDGs zu konzentrieren und diese als Einstiegshilfen zu nutzen. Im weiteren Verlauf ist dann darüber nachzudenken, wie alle Bereiche im Unternehmen sinnvoll und im Einklang mit den ökonomischen Zielen handeln können.

Quantitative und messbare Ziele sind leichter zu definieren und zu verstehen, wenn sie direkten Einfluss auf die Branche ausüben, in denen ein Unternehmen tätig ist. Von daher bestehen keine Vorgaben, welche Ziele grundsätzlich gemessen werden sollten, um nachhaltig zu handeln. Üblich sind jedoch absolute Kennzahlen, wie z.B. Ressourcenverbrauch, Schadstoffemissionen oder Energieverbrauch. Aber auch relative Größen, um Werte in Bezug zu setzen,

finden Anklang. Häufig werden dabei die Werte auf MitarbeiterInnen bezogen (Beispiel: CO₂-Austoß je MitarbeiterIn). Da sich diese Werte eher auf das Unternehmen beziehen und weniger jeden einzelnen zum nachhaltigen Wirtschaften anspornen, werden Kennzahlen auf Standorte oder einzelne Prozesse heruntergebrochen. So fällt es MitarbeiterInnen leichter, die Auswirkung ihres veränderten Handelns wahrzunehmen und in die eigene DNA aufzunehmen.

NACHHALTIGES MANAGEMENT STATT NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Erfolgreiche Nachhaltigkeit ist sowohl eine große Herausforderung als auch Chance für langfristigen Erfolg. Erfolgreiche Nachhaltigkeit braucht insgesamt Commitment, Verbindlichkeit, Glaubwürdigkeit und die erfolgreiche Umsetzung der richtigen Ziele. Um diese Voraussetzungen zu erreichen können Kennzahlen und feste Zielsetzungen helfen. Langfristig ist Nachhaltigkeit aber ein tiefgreifender Veränderungsprozess, der die gesamte Organisation umfasst.

Denn ob ein Unternehmen wirklich nachhaltig ist, zeigt sich letztendlich nicht in den Nachhaltigkeitsberichten, sondern in Situationen, in denen Beschäftigte sich zwischen kurzfristigen und nachhaltigen bzw. langfristigen Interessen entscheiden müssen. Somit wird ein Unternehmen nachhaltig, wenn Nachhaltigkeit in den Köpfen und Herzen der MitarbeiterInnen angekommen ist, und sich in den Handlungen jedes Beschäftigten widerspiegelt. Um dies konsistent zu erreichen, muss Nachhaltigkeit fest in der Organisation institutionalisiert sein. Nachhaltiges Management statt Nachhaltigkeitsmanagement ist gefragt.

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 – Wien – Zürich

© 2020 Advyce GmbH | All rights reserved