FIR-Flash 1/2021

Nachhaltige Unternehmen sind langfristig erfolgreicher

Welche ökologischen Nachhaltigkeitsstrategien zum Erfolg führen

von Lukas Stratmann, FIR e. V. an der RWTH Aachen

Veränderte Kunden- und Mitarbeitererwartungen, verschärfte Regularien sowie steigender Druck von Geldgebern beeinflussen das unternehmerische Handeln seit geraumer Zeit und lassen viele Geschäftsführer rätseln, wie sie ihr Unternehmen klimaverträglicher führen können. Heute achten bereits 50 Prozent der Verbraucher auf die soziale und ökologische Verantwortung des Herstellers beim Einkauf von Produkten (Bundschuh et al. 2018) – und nicht nur im privaten Umfeld, dieses Denkmuster verbreitet sich auch in der deutschen Wirtschaft. So legen bei der Auswahl potenzieller Arbeitgeber qualifizierte Talente vermehrt Wert auf Nachhaltigkeit und das soziale Engagement der anvisierten Unternehmen (Bundschuh et al. 2018). Zudem müssen erste Unternehmen auf die Nachhaltigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen achten, wie am Beispiel *Volkswagen (VW)* deutlich wird. *VW* hat ein weltweites Sustainability-Ranking für seine Lieferanten eingeführt, das im Vergabeprozess zunehmend eine Rolle spielen wird (Volkswagen AG 2019).

Um als Unternehmen auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, dürfen Nachhaltigkeit und Klimaschutz nicht mehr als einfaches Lippenbekenntnis verstanden werden, sondern müssen als strategische Ziele im Unternehmen verankert werden. Dazu bieten grundlegende Nachhaltigkeitsstrategien einen Ausgangspunkt anhand bereits etablierter Modelle und Unternehmen.

Bild 1: Vier klassifizierte Nachhaltigkeitsstrategien können den Umbruch im Unternehmen signifikant unterstützen

WELCHE KONSEQUENZEN HAT DAS FÜR IHR UNTERNEHMEN?

Das Thema Nachhaltigkeit ist nicht neu – weder im B2C-Bereich noch für die produzierende Industrie oder eine andere Branche in Deutschland. Allerdings steigt die Taktzahl, mit der Unternehmen über die Auswirkungen des Klimawandels auf ihr eigenes Wirtschaften konfrontiert werden:
Auf dem Arbeitsmarkt sehen bereits mehr als 50 Prozent der Bewerber Klimaschutz und Nachhaltigkeit als Top-3-Kriterium bei der Auswahl eines neuen Arbeitgebers, neben Gehalt und Work-Life-Balance (Haufe Online Redaktion 2020). Dazu kommen kontinuierlich strengere Kundenanforderungen hinsichtlich des Klimaschutzes, die in Zukunft neben dem Preis Einfluss auf die Vergabe von Aufträgen haben werden. Hier ist ein angepasstes Produktportfolio notwendig, um den Kundenbedarf zu decken.

Strengere Regularien werden kontinuierlich Produktion und Lieferkette zu einer nachhaltigen Wertschöpfung auf ökologischer, ökonomischer sowie sozialer Ebene treiben. azu werden erweiterte Kennzahlen wie die CO_2-Bilanz von Produkten oder die Einhaltung sozialer Standards in der Lieferkette eine Rolle spielen.

Auch in der Finanzindustrie werden diese Kennzahlen eine hohe Gewichtung erreichen. Die Finanzindustrie bewegt sich in die Richtung, den Umwelteinfluss von (Einzel-) Investitionen und ganzen Organisationen in ihre Bewertung einfließen zu lassen. Dies hat bereits heute Einfluss auf die Unternehmensbewertung und Kreditfähigkeit. Für börsennotierte Unternehmen werden nicht selten nachhaltige Kennzahlen gefordert und sind diese noch nicht vorhanden, ist eine Nachhaltigkeitsstrategie Pflicht. In der Kreditvergabe, etwa für neue Produktionsanlagen und Investitionen, spielen neben Bonität und Return-on-Investment auch die Umweltauswirkungen eine wichtige Rolle (Handelsblatt 2020; Maisch 2020).

WORAN FEHLT ES?

Grundsätzlich stellt sich die Frage, warum haben Unternehmen diesen Wandel bisher nur bedingt vorangetrieben?

Wie so oft kommen mehrere Faktoren zusammen, die eine klimafreundliche Unternehmensveränderung gebremst haben. In vielen Fällen fehlt einfach die Expertise zur Identifikation von nachhaltigen Technologien und deren positive Auswirkungen auf die Bilanz sowie den langfristigen Nutzen für das Unternehmen (Wirtschaftswoche 2016). In anderen Fällen ist es die Gesetzgebung, die durch komplizierte und aufwändige Verfahren Investitionen hemmt – Stichwort „Erneuerbare-Energien-Gesetz", das Investitionen in großflächige Solaranlagen nur mit einem enormen Aufwand zulässt. Oft überwiegen aber die kurzfristigen, monetären Anreize gegenüber langfristigen Investitionen in den Klimaschutz. Verstärkt wird dies durch eine schwierige Übersicht über den langfristigen Nutzen von ökologischen und effizienzsteigernden Projekten. Effekte wie eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, die Innovationshöhe sowie die verbesserte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit lassen sich schwer vorhersagen und in den Business-Case einberechnen. Dabei gibt es bewährte Vorgehen, mit denen sich Unternehmen strategisch am Markt positionieren können.

DIE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIEN IM ÜBERBLICK

Angelehnt an die Positionierungsstrategien von Porter lassen sich vier Nachhaltigkeitsstrategien identifizieren: Öko-Effizienz, ökologischer Vorreiter, Öko-Branding und ökologische Kostenführerschaft. Öko-Effizienz bietet einen Wettbewerbsvorteil durch effiziente Ressourcennutzung, der ökologische Vorreiter verbessert die Unternehmensprozesse unter ökologischen Gesichtspunkten, das Öko-Branding besetzt einen Nischenmarkt mit rein-ökologischen Produkten und die ökologische Kostenführerschaft verbindet günstige sowie ökologische Produkte.

»Öko-Effizienz

Öko-Effizienz beschreibt die möglichst effiziente Gestaltung der Wertschöpfungskette und Produktion. Der Grundgedanke ist bereits in Methoden wie den Lean-Prinzipien weit verbreitet und macht eine strategische Differenzierung durch eine besonders ressourceneffiziente Produktion oder Wertschöpfungskette sehr schwierig. Aufgrund der jahrelangen Verfolgung der *Economics of Scale* wurde eine Überproduktion mit Überkapazitäten aufgebaut, die gemäß der *Economics of Flow* wieder reduziert werden muss, um ökologisch effizient arbeiten zu können. Ein Best-Practice-Beispiel ist dabei *Henkel*. Mithilfe von rigoroser Sensorik und umfangreicher Produktion konnte das Unternehmen die *Overall Equipment Effectiveness (OEE)* um 30 Prozent zu 2010 steigern. Damit erzielte *Henkel* konzernweit Energieeinsparungen für 300.000 Haushalte (Boer et al. 2020). In der Wertschöpfungskette kann heute

eine Differenzierung durch effektives und lokales Sourcing von Produkten erworben werden, das vor allem die Einhaltung von westlichen Arbeitsstandards garantiert.

» Ökologischer Vorreiter

Während in der Produktion die Effizienz konsequent gesteigert wird, bieten nachhaltige Investments die Möglichkeit, sich als ökologischer Vorreiter im Markt zu positionieren. Dazu können interne Prozesse klimafreundlich gestaltet oder ökologische Zertifizierungen in Betracht gezogen werden. Es ist essenziell, seine Marketingmaßnahmen auf das ökologische Engagement abzustimmen, um die eigene nachhaltige Positionierung im Markt deutlich zu machen und darüber neue Kundengruppen zu gewinnen. Der Einstieg der *Deutschen Post* in die Automobilproduktion ist ein schönes Beispiel für die strategische Positionierung als ökologischer Vorreiter. Als medienwirksame Aktion ist es der *Deutschen Post* gelungen, sich unter den Lieferdiensten als nachhaltige Alternative zu positionieren und dadurch Kunden zu gewinnen. Die Insolvenz von *StreetScooter* stellt die grundsätzliche Positionierungsstrategie nicht in Zweifel, sondern lässt sich eher auf operative Unzulänglichkeiten zurückführen.

» Öko-Branding

Eine sehr radikale Methode, sich als Unternehmen langfristig erfolgreich aufzustellen, ist die konsequente Ausrichtung des Produktportfolios auf nachhaltige Produkte. Es werden nur ökologische, nachhaltige und ressourcenschonende Produkte verkauft und damit eine (bisherige) Nische bedient. Aufgrund der derzeitigen Veränderungen ergibt sich hier die Möglichkeit, einen Konkurrenzvorsprung zu erzielen. *Miele* als deutscher Haushaltsgerätehersteller zeigt, wie man sich mit dieser Strategie im Endkundenbereich aufstellen kann. Dabei werden nicht nur langlebige und sparsame Geräte entwickelt, sondern auch auf eine reparaturfreundliche Konstruktion und langjährige Ersatzteilversorgung geachtet.

» Ökologische Kostenführerschaft

Günstige und ökologische Produkte herzustellen sowie zu verkaufen gilt als schwierigste Nachhaltigkeitsstrategie. Wenn sie einfach zu realisieren wäre, würde sie jedes Unternehmen verfolgen. Vor allem neue Technologien und Geschäftsmodelle bieten die Möglichkeit, disruptive Veränderungen zu erwirken. Beispiele dafür sind *Caterpillar* und *Jungheinrich*, die mithilfe neuer Geschäftsmodelle die Möglichkeit zur höheren Maschinenauslastung bieten. Anhand von Miet- und Subskriptionsmodellen werden Anfangsinvestitionen reduziert und es können Gerätschaften zeitnah und bedarfsgerecht geordert werden. Die Auslastung der Maschinen ist hoch und die Ressourcennutzung bleibt gering.

Diese vier Nachhaltigkeitsstrategien bieten die Chance, Ihr Unternehmen ökologisch auszurichten und auf die nächsten Jahrzehnte vorzubereiten. Nichtsdestotrotz sind hierbei weder eine Einschätzung zum Status quo Ihrer Nachhaltigkeitsbemühungen noch die Bewertung der Klimafreundlichkeit Ihrer Produkte und Dienstleistungen möglich.

ENTWICKELN SIE IHRE NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE MIT DEM FIR

Wir unterstützen Sie bei der Einschätzung und Bewertung Ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen, indem wir in einem ersten Schritt Ihre Unternehmensausrichtung anhand der 17 UN-Nachhaltigkeitsziele bewerten und Potenziale für Ihre Zukunft identifizieren. Analysieren Sie Ihren Status quo und gleichen Sie ihn mit dem nachhaltigen Zielbild Ihres Unternehmens ab. Bei *StreetScooter* steht beispielsweise das UN-Ziel 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz" an erster Stelle, jedoch basiert die Strategie auch auf den UN-Zielen nachhaltige/r Konsum und Produktion (12), nachhaltige Städte und Gemeinden (11) sowie bezahlbare und saubere Energie (7).

Entwickeln Sie zusammen mit uns die richtige Nachhaltigkeitsstrategie für Ihr Geschäft, um darüber die besten Fachkräfte anzuwerben und einen weiteren Schritt zum Unternehmen der Zukunft zu gehen. Erkennen Sie Ihren Bedarf – locken Sie neue Talente an und werden Sie zum nachhaltigen Technologieführer des 21. Jahrhunderts.

Weitere Informationen erhalten Sie in unserem kostenfreien Online-Seminar am 19. Februar 2021: „Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement – Welche Nachhaltigkeitsstrategien zum Erfolg führen"

Jetzt anmelden unter: online-seminare.fir.de

KONTAKT

Lukas Stratmann, M.Sc.
Fachgruppe Ecosystem Design
im Bereich Business Transformation
E-Mail: Lukas.Stratmann@fir.rwth-aachen.de

LITERATURVERZEICHNIS

Boer, E. de; Giraud, Y.; Betti, F.: Reimagining industrial operations. Digital technology and sustainability at Henkel. In: McKinsey Quartlery (2020).

Bundschuh, C.; Dresp, M.; Emunds, P.: Nachhaltigkeit lohnt sich - Gesellschaft und Unternehmen im Wandel. Hrsg.: LBBW Strategy ResearchLandesbank Baden-Württemberg, Stuttgart 15.02.2018.

Handelsblatt: EZB: Bankenkredite an Umweltsünder bergen Risiken. Banken haben nach EZB-Angaben durchschnittlich 15 Prozent ihrer Kredite an Firmen mit hohem CO2-Ausstoß vergeben. Die Risiken würden unterschätzt. In: Handelsblatt (2020)

Haufe Online Redaktion: Mangelndes Umweltbewusstsein schreckt Bewerber ab. Studie zu Arbeitgeberattraktivität. In: Haufe online (2020).

Henkel (Hrsg.): Gut vernetzt dank Digital Backbone. Wie digitale Tools und Plattformen unsere Qualität, Effizienz und Nachhaltigkeit stärken 2020.

Maisch, M.: Banken ringen um mehr Nachhaltigkeit. Das französische Geldhaus Natixis hat einen radikalen Ansatz für grünere Finanzierungen entwickelt. Das Konzept ist in der Branche heftig umstritten. In: Handelsblatt (2020.)

Volkswagen AG: Volkswagen Konzern verpflichtet Lieferanten zur Nachhaltigkeit, Wolfsburg 28.06.2019.

Wirtschaftswoche: Mittelstand verpasst Chancen. Kleinen und mittleren Unternehmen fehlt es an Expertise, um die Vorteile von umweltfreundlichen Geschäftspraktiken zu quantifizieren und Nachhaltigkeitsinitiativen umzusetzen. Viele fürchten die Kosten grüner Technologien – am Ende schaden sich untätige Unternehmen aber finanziell selbst. In: WirtschaftsWoche (2016).

Bildnachweise: S. 1: © unsplash, © BillionPhotos.com – stock.adobe.com, © REDPIXEL – stock.adobe.com; S. 2: © FIR