



Nachhaltigkeitsmanagement: Kurzfristiger Trend oder echtes Verantwortungsbewusstsein

Das Thema Sustainability gehört bei vielen Unternehmen heute zum guten Ton. Man engagiert sich in den Gebieten Umweltschutz, Sozialsponsoring oder in der nachhaltigen Unternehmensführung. Wer es ernst meint, hat eine langfristig angelegte Strategie, die in allen Unternehmensbereichen verankert ist. Über den Nutzen solcher Nachhaltigkeitsprogramme sprachen wir mit den Experten Professor Dr. Markus Mau, Leiter des Instituts für Innovative Strategien der traditionsreichen West-Ungarischen Universität, und Dr. Rainer Feld, Geschäftsführer der BSI Group Deutschland, der „Mutter der Standardisierung“.

Redaktion: Durch die facettenreiche Begriffsgeschichte und die Komplexität der Inhalte haben die Akteure unserer Wirtschaft diverse Lesarten des Begriffes Nachhaltigkeit. Herr Dr. Feld, was verstehen Sie darunter?

Dr. Feld: Nachhaltigkeit bedeutet, die Gegenwart zu sichern, ohne die Ressourcen der Zukunft zu belasten. Wenn ich nachhaltig denke, behalte ich die Ressourcen und modernisiere sie vielleicht, entwickle sie weiter. Nachhaltigkeit hat ganz viel mit optimalem Management des Lifecycles zu tun. Durchaus mit Relaunches, mit Erneuerung und Modernisierung. Und Nachhaltigkeit ist immer auf langfristigen Erfolg ausgerichtet.

Redaktion: Widerspricht das nicht unserem Wirtschaftssystem?

Dr. Feld: Ja und nein. Ich habe zwei Optionen. Ich kann in ein Billiglohnland gehen, kann dort ein Werk bauen, produzieren und das Land nach ein paar Jahren wieder verlassen. Oder ich kann sozial nachhaltig agieren, indem ich mich in so einem benachteiligten Land ansiedele, dort das Werk aufbaue, die sozialen Umstände der Menschen verbessere, junge Leute an das Werk herañführe und ihnen Perspektiven, möglicherweise Arbeit gebe. Ich kann das Schul- und Ausbildungssystem fördern und später die hochqualifizierten Arbeitskräfte bei mir arbeiten lassen.

Natürlich habe ich dann mehr Geld ausgegeben, habe allerdings die Region entwickelt, habe Arbeitskräfte, die mein Produkt produzieren, und Abnehmer für mein Produkt geschaffen. Das hat mit einer unternehmerischen Haltung zu tun. Und das ist ein Kreislauf. Wenn ich von Anfang an nachhaltig denke, bekomme ich langfristig genug Kapital.



Prof. Dr. Mau: Unternehmen mit kurzfristigem Profitdenken agieren wenig nachhaltig. Innovative Produkte oder überdurchschnittliche Gehälter schaden dem Gewinn. Die Kapitalmärkte verabscheuen Maßnahmen, die die Wirtschaftlichkeit belasten. Da hat der Vorstand seine Ziele gegenüber dem Aufsichtsrat und gibt sie gerne an untergeordnete Bereiche weiter. Wenn der Einkäufer hauptsächlich für Einsparungen zuständig ist, hat Nachhaltigkeit keinen Platz. Dieses Verhalten führt zwar langfristig zur Reduktion der Produktqualität, kurzfristig aber zu Gewinnen. Auch viele Handelsorganisationen ticken so. Mittlerweile entscheiden sich aber immer mehr Unternehmen für nachhaltiges Wirken. Ein Grund dafür sind auch die Verbraucher. Wir haben heute in der Bevölkerung zunehmend ein anderes, nachhaltigeres Bewusstsein beim Produktkauf. Dadurch mehren sich NGOs, die ganz bewusst Unternehmen auf Nichtnachhaltigkeit abklopfen. Folglich bestehen Risiken für die Images der Unternehmen, die direkt umsatz- und rendite-relevante Effekte nach sich ziehen können.

Redaktion: Ist hier Nachhaltigkeit nicht nur reine Marketingstrategie?

Prof. Dr. Mau: Da ist natürlich viel Marketing dabei. Immer dann, wenn es ein persönliches Anliegen der Unternehmer oder der Verantwortlichen ist, dann ist es mehr.

Dr. Feld: Fast alle älteren Unternehmen, gerade die viel Kapital besitzen, haben eine nachhaltige Ausrichtung. Es dauert etwas, bis man sich Nachhaltigkeit leisten kann. Reifere Unternehmen verfügen über eine hohe Affinität zu nachhaltigen Themen, weil sie in der sozialen Verantwortung den Faktor der langfristigen Wertsteigerung sehen. Oft fehlt es nur am guten Instrumentarium, um diesen Willen zu verwirklichen. Und da kommen Normen ins Spiel.

Redaktion: Wie verläuft der Prozess?

Dr. Feld: Zunächst brauche ich als Unternehmen eine Nachhaltigkeitskultur. Und ich benötige eine klare Aussage, was für mich Nachhaltigkeit bedeutet. Diese Nachhaltigkeitsidee kommuniziere ich idealerweise mit meinen interessierten Kreisen. Intern



und extern. Mit meinen Mitarbeitern, mit meinen Lieferanten, vielleicht später mit meinen Kunden. Ich kommuniziere, und zwar nicht als Werbebotschaft, sondern im Dialog. Daraus entwickeln sich dann Nachhaltigkeitsleitlinien, die als Grundlage der Unternehmensführung dienen. Um den Prozess zu erleichtern, gibt es Standards, die Unternehmen helfen, Leitlinien zu entwickeln, diese in eine Politik umzusetzen und zu kommunizieren. Aus dieser Politik entstehen Verfahren, Handlungsanweisungen, Strategien, Ziele und Programme. Das Ganze begleitet von einer kontinuierlichen Kommunikation mit den NGOs, mit den Kommunen, mit den Mitarbeitern, mit den Kunden und Lieferanten, also mit allen interessierten Kreisen.

Prof. Dr. Mau: Genau. Das ist der ideale Ablauf, High End sozusagen. Häufig wird jedoch mit Insellösungen, wie dem Energiemanagement begonnen. Das ist

überschaubar, das lässt sich steuern. Man hat Erfahrungswerte und den schnellen Return on Investment. Was als Nachhaltigkeitshebel auch gut funktioniert, ist das Thema CO₂-Management. Es orientiert sich sehr an der Wertschöpfungskette. Alle Bereiche werden involviert und es ist eine relativ einfache Übung, um alle an Bord zu holen. Mit diesem Ansatzpunkt kann man dann andere Nachhaltigkeitsaspekte relativ leicht diskutieren und bekommt dadurch eine systematische Struktur.

Redaktion: Das ideale Unternehmen hat dann eine übergeordnete Guideline, eine Strategie, in die sich die Einzelmaßnahmen einfügen ...

Prof. Dr. Mau: Das haben die meisten Unternehmen leider nicht. Wenn die Firmen nicht erkennen, dass solche Maßnahmen nur Teile der Wertschöpfungskette sind, dann stagniert der Prozess meistens an den zwar guten, aber nur punktuellen Lösungen.

Dr. Feld: Ich würde das nicht mal einschränken. Alle Unternehmen haben kein klares Konzept, keine klaren Leitlinien. Investitionen verpuffen dann auch, weil sie nicht zielführend sind. Es gibt heute viel zu viel blinden Aktionismus mangels Nachhaltigkeitsstrategien.



Prof. Dr. Mau: Ja, das stimmt. Entscheidend ist die konsistente Nachhaltigkeitsstrategie. Wenn ich definiere, was ich wie erreichen will und mich an Standards orientiere, dann habe ich einen Riesenvorteil. Es ist messbar, nachvollziehbar und einzelne Maßnahmen fügen sich ein. Da muss ich auch nicht der Experte sein, um ganzheitliches Nachhaltigkeitsmanagement umzusetzen.

Redaktion: Sind für ein Nachhaltigkeitsmanagement hohe Investitionen nötig?

Dr. Feld: Da es kein einheitliches System, auch keine internationale Norm gibt, herrscht oft die Meinung vor, der Weg zur Nachhaltigkeit kostet viel Geld. Das stimmt nicht unbedingt. Es kostet nur mehr konzeptionelle Arbeit.

Prof. Dr. Mau: Nachhaltigkeit ist langfristig sogar günstiger. Auf dem Spotmarkt einkaufen kann jeder. Nachhaltige Strukturen aufzubauen nicht. Das erzeugt langfristig günstigere Produkte und einen schwer einholbaren Wettbewerbsvorteil.



Dr. Feld: Und zu einem guten Konzept gehört auch, mal nicht zu investieren. Nachhaltig denkende Unternehmen investieren dann, wenn es notwendig ist. Für den kurzfristigen Gewinn investieren sie nicht, folgen keinem kurzfristigen Trend und arbeiten mit bestehenden Prozessen dann wirklich nachhaltig.

Redaktion: Meine Herren, vielen Dank für das Gespräch.

Hintergrund

Prof. Dr. Markus Mau

Die Schwerpunkte der Tätigkeiten von Prof. Dr. Markus Mau liegen in den Bereichen Strategie, Supply Chain Management, Sustainability, Industrie und Handel sowie E-Business. Als Professor an internationalen Hochschulen verfügt er über weltweite Erfahrungen in Forschung und Lehre. Außerdem war er als Berater für PricewaterhouseCoopers und IBM Global Services sowie in verschiedenen Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie und dem Handel tätig.

Seit 2011 ist Prof. Dr. Mau Leiter des Instituts für Innovative Strategien der West-Ungarischen Universität. Mit seinem Consulting-Unternehmen ist er zudem von mittelständischen Unternehmen bis zu internationalen Konzernen als Berater gefragt.

Dr. Rainer Feld

Dr. Rainer Feld ist Geschäftsführer der BSI Group Deutschland GmbH und Experte für Sustainability. BSI (British Standards Institution) ist ein global agierendes Dienstleistungsunternehmen für Standardentwicklung, Auditierung und Zertifizierung. BSI prüft und bewertet weltweit und unabhängig Produkte und Managementsysteme in Unternehmen aller Branchen nach international gültigen Normen.

Darüber hinaus gehören innovative Softwarelösungen, die Entwicklung von Standards und Normen sowie Trainings und Schulungen zum Leistungsportfolio.

Als weltweit erste nationale Normungsorganisation und mit mehr als 100 Jahren Erfahrung ist BSI ein globaler Partner für 70.000 Unternehmen und Organisationen in über 150 Ländern. BSI ist Gründungsmitglied der International Organization of Standardization (ISO).

Die BSI Group Deutschland bietet im Rahmen des Sustainability Managements umfassende Leistungen. Von Tagesseminaren und Schulungen zum Britischen Standard BS8900, über Zertifizierungen des Umweltmanagements (ISO 14001) oder des Energiemanagements (ISO 50001), bis zur Software „supply to supply“ für das Management nachhaltiger Wertschöpfungsketten erhalten Unternehmen umfangreiche Unterstützung.

**Unsere Leistungen
zum Thema Nachhaltigkei-
tigkeit:
www.bsigroup.de**

bsi.