

## **Positive Manifestation nachhaltigen Handelns im Unternehmensergebnis**

Gernot Schmerlaib, März 2018

### **Einleitung**

Nachhaltiges Handeln und nachhaltige Unternehmensführung sind in unserer Gesellschaft positiv besetzte Begriffe und haben sich in den letzten Jahren etabliert. Wenn Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit konfrontiert werden – durch gesetzliche Vorgaben, externe Beratung oder durch die Medien – hat dies aus Unternehmersicht fast immer einen negativen Beigeschmack. Jedes Handeln scheint mit Sanktionen, Einbußen, Zeit- und Geldaufwand einherzugehen.

Weniger bekannt ist, dass Nachhaltigkeit durchaus ein erstrebenswertes Ziel für Unternehmen ist. Das belegen zahlreiche Studien und konkrete Beispiele von namhaften Unternehmen. Dieser Unternehmerbrief soll die positiven Wirkungsmechanismen zwischen Nachhaltigkeit und Entwicklung des Unternehmensergebnisses darlegen.

### **Definition Nachhaltigkeit**

Die wohl bekannteste Definition von Nachhaltigkeit (englisch: sustainability) stammt von den Vereinten Nationen und ist bekannt als Brundtland-Definition. Dort wird Nachhaltigkeit als eine Entwicklung definiert, also als etwas, was stetig im Fluss ist: „Eine nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“. Die zahlreichen Diskussionen, insbesondere über den globalen Klimawandel, führten zu einer Sensibilisierung einer breiten Öffentlichkeit, wodurch das Thema „Nachhaltigkeit“ auch für Unternehmen an Bedeutung gewann. Zunächst entwickelte sich eine vorwiegend ökologisch motivierte Sichtweise. Dem Umweltmanagement kam in Unternehmen eine wachsende Bedeutung zu.

Mit der Entwicklung der Stakeholder-Theorie rückte eine neue Betrachtungsweise in den Mittelpunkt. Statt nur die Maximierung des Wertes des Unternehmens aus Sicht der Shareholder zu betrachten, beschäftigt sich die Stakeholder-Theorie mit der Wertschaffung aus verschiedenen Perspektiven. Es werden Aspekte wie soziale Gerechtigkeit mit unternehme-

rischer Stabilität und mit der Rolle der Wirtschaft in der Gesellschaft verknüpft. Die Wertentstehung findet zunehmend auch außerhalb der organisatorischen Unternehmensgrenzen statt. Die Betrachtung von Wertschöpfungsketten von den Lieferanten über das eigene Unternehmen hinaus bis hin zur Verwertung nach Beendigung des Einsatzes beim Kunden ist die Folge. Deshalb erscheint es strategisch sinnvoll, neben der finanziellen Wertschaffung für Aktionäre und der Wertschaffung für betriebliche Stakeholder eine weitere Betrachtungsweise, die sich mit der gesellschaftlichen Ebene befasst, in das unternehmerische Wertemanagement zu integrieren. „Nachhaltigkeit“ ist ein Konzept, dessen Grundannahmen diesem Ansatz folgen. (1)

Nicht der kurzfristige monetäre Erfolg steht im Vordergrund, sondern die langfristige Ausrichtung auf eine werteorientierte Wertentwicklung und Existenzsicherung wird zur Handlungsmaxime. Wissen, Kompetenz und Einsatz der Arbeitnehmer sowie die Beziehungen zu Investoren, Kunden und anderen Stakeholdern sind die Basis für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Loyale offene Beziehungen zu den Stakeholdern stellen somit einen wesentlichen Faktor des Unternehmenserfolgs dar. Die erwähnte Vielfalt von Definitionen und Konzeptionen macht es Unternehmen nicht leichter, sich dem Thema zu nähern. Die Bedeutung der einzelnen Bereiche der Nachhaltigkeit variiert von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche, von Land zu Land. Daher ist es nicht sinnvoll, eine einzige enge Definition von „Nachhaltigkeit“ zu finden. Um authentisch zu sein, muss für dieses Konzept eine langfristige Konstanz bestehen, es muss nach außen kommuniziert werden und die Basis für das unternehmerische Handeln darstellen. (1)

### **Nachhaltigkeit lohnt sich für die Unternehmen und hat positive Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis**

**Besser als die Mitbewerber:** 18 Jahre lang verglichen Forscher Unternehmen und fanden heraus, dass Firmen mit langfristigen Nachhaltigkeitsstrategien ihre Mitbewerber bei Weitem überflügelten. Gleichzeitig bedeutet das: Nachhaltigkeit für Unternehmen braucht Langfristigkeit. Es braucht Zeit, bis sich die positiven Effekte bemerkbar machen. (2)

**Schlüsselement für Employer Branding:** Mehrere Studien haben bestätigt, dass ein direkter Zusammenhang zwischen Corporate Social Responsibility (CSR), Arbeitgeberattraktivität, Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit besteht. So ist die Mitarbeitermoral in nachhaltigen Unternehmen um 55% besser. Dies hat auch einen signifikanten positiven Ef-

fekt auf die Unternehmensperformance: die Geschäftsprozesse waren zu 43% effizienter als bei Mitbewerbern. (2)

**Den Unternehmen wichtig:** 79% des deutschen Mittelstandes geben an, eine nachhaltige Unternehmensführung sei „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“. (2)

**Nachhaltigkeit als Faktor beim Kaufverhalten:** Erhebungen aus den USA zeigen, dass sich 85% der Kunden noch mehr Produkte, Dienstleistungen und Einzelhändler mit „Grünen Labels“ wünschen, mit denen sie durch ihren Kauf Nachhaltigkeit fördern und umsetzen können. (2) In Österreich beschäftigt sich das Sustainable Europe Research Institute (kurz SERI) seit 16 Jahren u.a. mit Nachhaltigkeitsthemen und Konsumverhalten. (3)

**Beispiel für bessere Unternehmensperformance:** Das Carbon Disclosure Project (kurz CDP oder Kohlenstoffoffenlegungsprojekt genannt) ist eine im Jahr 2000 in London gegründete Non-Profit-Organisation mit dem Ziel, dass Unternehmen und auch Kommunen ihre Umweltdaten veröffentlichen wie die klimaschädlichen Treibhausgasemissionen und den Wasserverbrauch. (4)

Ein Vergleich des STOXX Global Climate Change Leaders Index (in diesem Index sind die Aktien jener Unternehmen enthalten, die sich öffentlich zu einer Reduzierung des Carbon Footprints/Klimafußabdruckes, also zur Verringerung der Treibhausgasemissionen bekennen), mit dem STOXX Global 1800 Index (Aktienindex von Unternehmen aus Amerika, Europa und Asien/pazifischer Raum) zeigt, dass ersterer Index sich über einen Zeitraum von 4 Jahren um 1,2 % p.a. besser entwickelt, als sein Referenzindex:



[www.cdp.net](http://www.cdp.net) | @CDP



## **Aufwandspositionen und Risiko senken und Zusatzerlöse durch mehr Nachhaltigkeit generieren - bekannte Unternehmen zeigen, wie es gehen kann**

Durch nachhaltige Praktiken Aufwendungen senken. Das bedeutet, einen bewussten und sparsamen Umgang mit - insbesondere natürlichen - Ressourcen zu betreiben. Außerdem spielt die Betrachtung des gesamten Wertschöpfungsnetzwerks vom Rohmaterial bis zum Kunden eine entscheidende Rolle bei der Identifikation von Potentialen zur Aufwandssenkung. Allerdings hat nachhaltige Wertschöpfung nur dann eine Chance auf Umsetzung, wenn sichergestellt werden kann, dass die Aufwandsposition des Unternehmens dadurch nachgewiesen verbessert wird.

Diese Einspareffekte können aber nur erkannt und gehoben werden, wenn die Wechselwirkungen zwischen Produktentwicklung, den beteiligten Lieferanten und der eigenen Fertigung verstanden sind und alle Berührungspunkte mit Umwelt und Gesellschaft beleuchtet werden. Hier sind drei Beispiele von Unternehmen, die zeigen, wie das gehen kann:

Schon eine teilweise Integration von Kreislaufkonzepten in das Produktdesign kann erheblich Aufwendungen einsparen. wie es beim Unternehmen **Caterpillar** gezeigt wird. Dabei werden die Maschinen am Ende ihrer Nutzungsdauer zerlegt und intakte Bauteile insbesondere im Bereich Getriebe, Antriebsstrang und Bremsen in anderen Maschinen verwertet. Mit beachtlichem Erfolg. So konnten im Jahr 2012 durch gebrauchte Komponenten Erlöse von mehr als 100 Millionen Euro erzielt werden. Was für das Unternehmen gut ist, kommt auch den Kunden gelegen. Sie erhalten zweckdienliche Maschinen zu geringeren Preisen.

Der Süßwarenhersteller **Mars** transportiert mit den eigenen LKWs auch Waren seiner Mitbewerber und teilt eine gemeinsame Transportinfrastruktur und das Distributionslager und spart dadurch ca. 25 Prozent des Logistikaufwandes ein.

Durch die Auswahl und partnerschaftliche Einbindung ihrer Lieferanten als echte Partner, reduzieren Unternehmen das Risiko, von den Verbrauchern für die Fehler unzuverlässiger Lieferanten in Mithaftung genommen zu werden. Hier wird beispielhaft das Unternehmen **Puma** genannt, das freiwillig die Verantwortung für ihre komplette Wertschöpfungskette übernommen hat, inklusive der wichtigsten Zulieferer. Dabei wurden zahlreiche Maßnahmen umgesetzt, um Arbeitsbedingungen und Produktattribute nachhaltiger zu gestalten (5)

## Conclusio

Nachhaltigkeit wird in vielen Unternehmen bereits als Geschäftspolitik strategisch und bewusst umgesetzt, weil es dadurch auch zu positiven, betriebswirtschaftlichen Auswirkungen auf die Unternehmensergebnisse kommt.

Wir von der CONSENZUM Managementberatung begleiten im Rahmen unserer Kernkompetenz der Langfristigen Unternehmenssicherung mittelständische Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Unternehmensergebnisse. Dabei berücksichtigen wir auch die Möglichkeiten des nachhaltigen Handelns.

Quellenhinweise:

- (1) [http://www.springer.com/cda/content/document/cda\\_downloadaddocument/9783658172169-c2.pdf?SGWID=0-0-45-1623763-p181134825](http://www.springer.com/cda/content/document/cda_downloadaddocument/9783658172169-c2.pdf?SGWID=0-0-45-1623763-p181134825)
- (2) <http://nachhaltig-sein.info/unternehmen-csr-nachhaltigkeit/handbuch-nachhaltigkeit-folge-4-nachhaltigkeit-als-wettbewerbsvorteil>
- (3) <http://www.seri.at/green-brands/>
- (4) [https://de.wikipedia.org/wiki/Carbon\\_Disclosure\\_Project](https://de.wikipedia.org/wiki/Carbon_Disclosure_Project)
- (5) <https://www.wiwo.de/technologie/green/gewinne-steigern-durch-mehr-nachhaltigkeit-6-unternehmen-zeigen-wie-es-gehen-kann/13551384.html>

Gernot Schmerlaib



**CONSENZUM Managementberatung \* Gernot Schmerlaib**  
Rossmarkt 3 \* 9400 Wolfsberg \* Mobil : +43.676.9337696 \*  
Mail: [schmerlaib@consenzum.com](mailto:schmerlaib@consenzum.com) \* [www.consenzum.de](http://www.consenzum.de)

---

**Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung**

---