

Neue Philosophie auf dem Vormarsch

Nachhaltiges Management bezeichnet eine Form der Unternehmensführung, die in der Steigerung des Unternehmenswertes nicht einseitig eine kontinuierliche Steigerung von Umsatz und Gewinn erkennt, sondern die ökonomischen Ziele eines Unternehmens in Einklang zu bringen versucht mit ökologischen und sozialen Anliegen.

VON CLAUD-HEINRICH DAUB

Dies kann erreicht werden, indem nachhaltiges Management alle Prozesse des Unternehmens systematisch daraufhin untersucht, welche Auswirkungen diese auf den Geschäftserfolg und gleichzeitig auf die ökologische und soziale Umwelt eines Unternehmens haben. Nachhaltiges Management umstellt die Prozesse unter Ausnutzung aller Synergieeffekte so, dass möglichst viele positive Wirkungen in allen drei Dimensionen erzielt werden. Den Anspruchsgruppen (Mitarbeitern, Kunden, Investoren usw.) kommt dabei eine entscheidende Funktion zu: sie sollen, so die Philosophie eines nachhaltigen Managements, über kontinuierlich stattfindende Dialoge auf die Entwicklung des Unternehmens Einfluss nehmen. Aus «Shareholder value» wird so «Stakeholder value».

Dies mag zunächst sehr komplex und schwierig nachvollziehbar klingen; komplex, weil es hier um einen Prozess des grundlegenden Wandels eines Unternehmens geht, wobei sich der Wandel unter Berücksichtigung dreier Dimensionen vollziehen soll, schwierig nachvollziehbar, weil in Managementtheorien bislang strikt davon ausgegangen wird, dass ein Unternehmen in erster Linie ökonomische Ziele verfolgen und sich dabei konsequent am Markt ausrichten müsse. Dies ist jedoch nur die halbe Wahrheit. Die andere Hälfte liefert eine erste Begründung, warum es heute in vielen Unternehmen allmählich zu einem Perspektivenwechsel hin zu einem

nachhaltigen Management kommt. Vertieft man sich nämlich in die moderne Managementliteratur, so stösst man dort alsbald auf Begriffe wie «Corporate Citizenship» oder «Corporate Social Responsibility». Diese Begriffe bezeichnen die umfassende Verantwortung eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern bzw. der Gesellschaft. Hergeleitet wird dieser Anspruch aus einer wirtschaftsethischen Perspektive über die Figur der «quasi-öffentlichen Institution», die Peter Ulrich, Leiter des Instituts für Wirtschaftsethik, Universität St. Gallen, bereits 1977 in den wissenschaftlichen Diskurs einbrachte. Ein Unternehmen, so Ulrich in seinem zusammen mit Edgar Fluri publizierten Standardwerk «Management», müsse «als multifunktionale und dementsprechend pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheit gesehen (werden), die sozioökonomische Funktionen für verschiedene Anspruchsgruppen (...) erfüllt». Es erwirtschaftet ökonomische Werte mit anderen Worten nicht als Selbstzweck, sondern speist diese Wertschöpfung zurück in die Gesellschaft (beispielsweise durch die Zahlung von Löhnen oder Steuern). Zugleich erzeugt es durch seine Wirtschaftstätigkeit negative externe Effekte. Je grösser ein Unternehmen wird, je mehr es also positive und negative Effekte erzeugt, desto stärker exponiert es sich öffentlich und wird gegenüber der Gesellschaft begründungspflichtig.

Wirtschaftsethische Grundüberlegungen verknüpfen

Im Konzept eines nachhaltigen Managements werden diese wirtschaftsethischen Grundüberlegungen nun verknüpft mit dem Konzept der «nachhaltigen Entwicklung» (vgl. Kasten). Diese Verknüpfung bringt zwei

grosse Vorteile mit sich: Ein erster ergibt sich aus der Kopplung der Zielsetzungen von Unternehmen an diejenigen der Agenda 21. Darin wird Unternehmen und anderen Organisationen nämlich explizit eine bedeutsame Rolle zugemessen: «Critical to the effective implementation of the objectives, policies and mechanisms agreed to by Governments in all programme areas of Agenda 21 will be the commitment and genuine involvement of all social groups» (United Nations 1992, 219). Genannt werden u.a. regierungsunabhängige Organisationen (Kap. 27), Lokalbehörden (Kap. 28), Arbeiter und Gewerkschaften (Kap. 29) und schliesslich auch Handel und Industrie (Kap. 30). Entsprechend ergeht an die mit der Umsetzung der Agenda 21 beauftragten Regierungen die Aufforderung, in Zusammenarbeit mit Unternehmen wirtschaftliche Anreize, Gesetze und Standards zu formulieren, die zu einem umweltbewussteren Management und einer ökologieorientierteren Produktion führen. Handel und Industrie sollen ihrerseits dafür Sorge tragen, die Anstrengungen der Regierungen nach Kräften zu unterstützen. Auf die besondere Rolle von Unternehmen hatten im Übrigen bereits zu einem frühen Zeitpunkt jene Unternehmensvertreter verwiesen, die an der Konferenz in Rio de Janeiro teilnahmen: Das Ergebnis ihrer Arbeit wurde 1992 in der von Stephan Schmidheiny herausgegebenen Monografie «Kurswechsel» veröffentlicht, die auch in Wirtschaftskreisen für einiges Aufsehen gesorgt hat.

Ein weiterer Vorteil des Konzepts eines nachhaltigen Managements ergibt sich aus der Gleichgewichtsidee des Nachhaltigkeitskonzepts: Danach sollen im Prozess einer nachhaltigen Entwicklung ökonomische, ökologische und soziale Optimierungs-

Prof. Dr. Claus-Heinrich Daub
Institut für nachhaltiges Management,
Fachhochschule Nordwestschweiz Aargau
(Web: www.ifsm.ch).

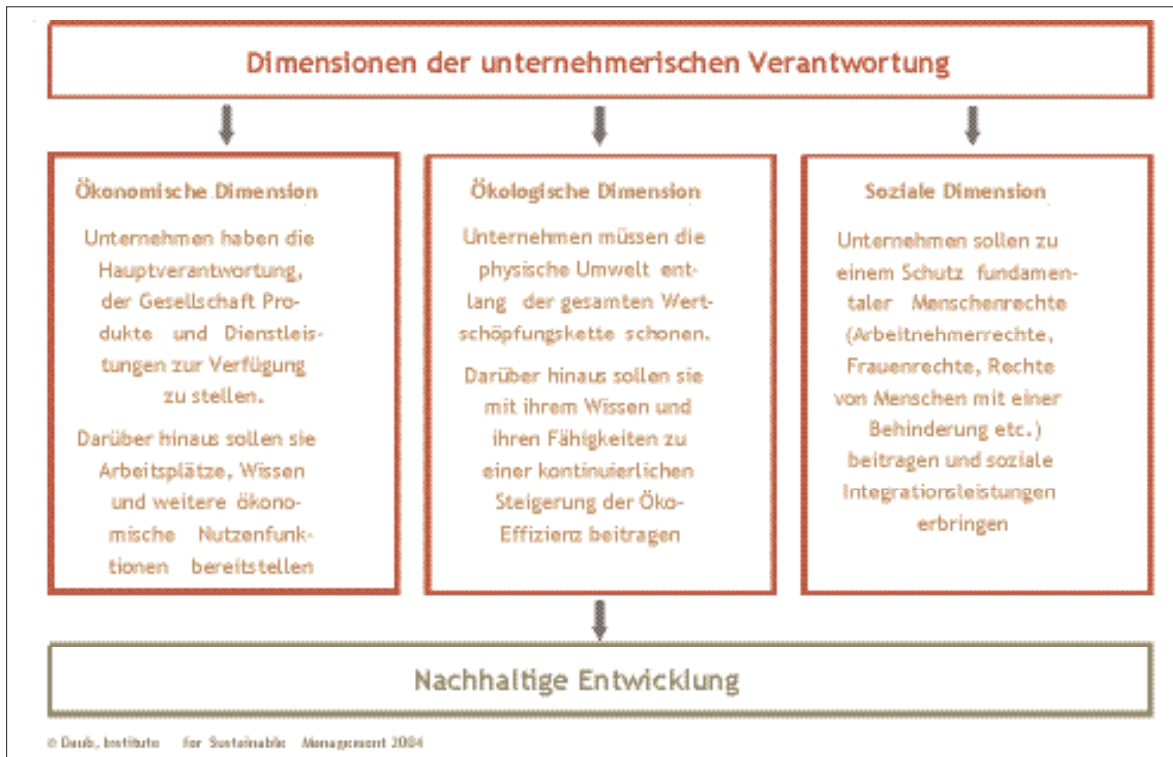


Abbildung 1 zeigt die drei Dimensionen der unternehmerischen Verantwortung.

bemühungen möglichst zu Synergien führen und damit Einzelmassnahmen in einer Dimension nicht zu schädlichen Wirkungen in einer der anderen Dimensionen führen.

Ausschlaggebend für die Bedeutung der Unternehmen im Prozess der nachhaltigen Entwicklung sind mehrere Gründe: In der ökologischen Dimension verweisen die negativen Konsequenzen eines rein quantitativen Wachstums für die natürliche Umwelt darauf, dass insbesondere in den Industrieländern ein neues sozial- und umweltverträglicheres Konsumleitbild entwickelt werden muss. Unternehmen verfügen hierbei über einige wichtige Instrumente zur Umsetzung der Leitidee einer «sustainable consumption». Insbesondere sind sie in der Lage, mittels gezielter Kommunikations- und Marketingmassnahmen das öffentliche Bewusstsein auf die anstehenden Probleme und Herausforderungen zu lenken. Darüber hinaus verfügen sie über die Möglichkeit, durch den Einsatz von Techniken eine Verringerung der Umweltverschmutzung in der Produktion, eine Steigerung der Effizienz hinsichtlich ihres Rohstoff- und Energieverbrauchs und eine Optimierung ihrer Logistiksysteme zur Vermeidung unnötiger Umweltbelastungen durch den Transport zu erzielen. Schliesslich vermögen sie durch eine systematische Ausweitung des Wissens über potenzielle Auswirkungen von Produkten, Produktionsverfahren und Abfällen in ihrem Unternehmen respektive ihrer Branche auf die natürliche Umwelt zur Erarbeitung praxisnaher und wirkungs-

voller Standards, Gesetze und Verordnungen beizutragen, die einen besseren Schutz von Mensch und Umwelt gewährleisten können. In der sozialen Dimension verfügen Unternehmen über die Möglichkeit, durch die Formulierung eindeutiger Standpunkte (z.B. Codes of Conduct) einerseits und entsprechende organisatorische Massnahmen andererseits den legitimen Ansprüchen ihrer Stakeholder gerecht zu werden und darüber hinaus auch hinsichtlich sozialer Problemlagen zur Wahrnehmungsbildung in der Gesellschaft beizutragen.

Entsprechend ergeben sich drei Dimensionen der unternehmerischen Verantwortung (vgl. Abb. 1).

Bereits ist etlichen Unternehmen diese dreifache Verantwortung bewusst geworden. Dies belegen unter anderem die Ergebnisse einer ersten umfangreichen Analyse der Nachhaltigkeitsberichterstattung Schweizer Unternehmen, die im August 2003 vorgelegt wurde (vgl. «Umwelt Focus» 4/03). Dabei konnte festgestellt werden, dass der Begriff Nachhaltigkeit zunehmend als ein Schlüsselbegriff akzeptiert und nicht als ein kurzlebige Schlagwort betrachtet wird. Allerdings wurde in Gesprächen mit Vertretern von 25 Schweizer Unternehmen im Anschluss an die Studie auch deutlich, dass die Einführung eines nachhaltigen Managements nur dann von der Geschäftsleitung ins Auge gefasst wird, wenn sich daraus ein «handfester» ökonomischer Vorteil ergibt (vgl. Abb. 2). Was logisch und zugleich aus ethischer Sicht höchst lobenswert klingt, muss mit anderen

Worten auch die Kassen zum Klingen bringen. Geht dies überhaupt?

Die Antwort auf diese Frage ergibt sich direkt aus den neuen Herausforderungen, vor die Unternehmen heute von ihren Stakeholdern gestellt werden. Da wären zunächst die Kunden bzw. Konsumenten. Sie fordern vor allem ein verantwortliches Handeln und eine transparente Informationspolitik der Unternehmen in jenen Bereichen, die ihre Sicherheit und Gesundheit betreffen (Datenschutz, Kennzeichnung von Produkten, Produktsicherheit usw.). Zugleich fragen sie verstärkt nach Produkten, die ethische Attribute aufweisen, also beispielsweise nach Lebensmitteln aus kontrolliert biologischer Produktion, Textilien, die mit umweltverträglichen Chemikalien gefärbt und unter humanen Arbeitsbedingungen hergestellt wurden, oder Möbel, deren Holz aus einer nachhaltigen Forstwirtschaft stammt. Dabei zeigt es sich, dass sie für derlei Produkte auch höhere Preise in Kauf nehmen. Unternehmen, die den Anteil nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen schrittweise erhöhen, erschliessen sich somit also neue Marktpotenziale. Gleichzeitig können sie sich gegenüber Kunden profilieren und erreichen eine Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Schliesslich profitieren sie auch noch in einem weiteren Bereich: Durch ihr Bekenntnis zu einem nachhaltigen Management erreichen sie leichter eine Steigerung der Öko-Effizienz sowie der Sozial-Effizienz. Die beiden Begriffe bezeichnen das Verhältnis zwischen einer ökonomischen (monetären) Grösse (Wertschöpfung)

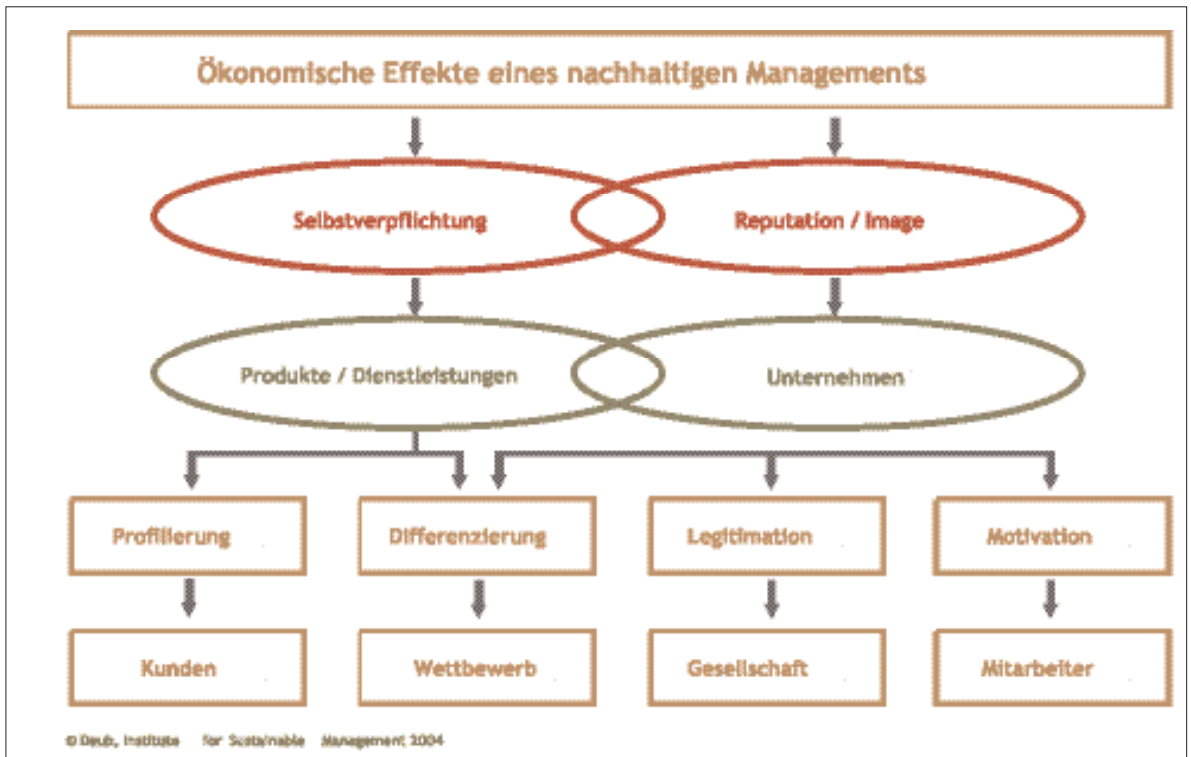


Abb. 2: Die Einführung eines nachhaltigen Managements wird von der Geschäftsleitung dann ins Auge gefasst, wenn sich daraus ein «handfester» ökonomischer Vorteil ergibt.

und einer ökologischen bzw. sozialen Grösse (ökologische bzw. soziale Schadschöpfung).

Finanzinstitute können lenken

Eine besondere Funktion kommt in diesem Kontext den Banken und Investmentgesellschaften zu, deren Anlageempfehlungen Kapitalströme steuern. Sie können den beschriebenen Wandel unterstützen oder ihn unterbinden. Unterstützend wirken vor allem Ratings, in denen Banken und Investmenthäuser Unternehmen auf

Nachhaltige Entwicklung

Nachhaltige Entwicklung wird definiert als eine Entwicklung, «die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können». So die Formulierung im Bericht der von den United Nations eingesetzten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung («Brundtland-Kommission») aus dem Jahre 1987, in dem die Vision einer «gemeinsamen Zukunft» der Menschheit skizziert wird. Weiter entwickelt und konkretisiert wurde diese auf dem so genannten «Erdgipfel» (United Nations Conference on Environment and Development – UNCED) in Rio de Janeiro 1992 und dem Nachfolgegipfel in Johannesburg 2002. In der Form der Agenda 21 fand sie Eingang in nationale und regionale politische Gremien, die sich heute vor allem mit Fragen einer konkreten Umsetzung befassen.

soziale und ökologische Kriterien hin überprüfen und auf dieser Basis Anlageinstrumente entwickeln. Damit können sie sich zugleich selbst als Unternehmen profilieren und gegenüber dem Wettbewerb differenzieren. Problematisch ist nur, wenn Banken einem nachhaltigen Management in Unternehmen das Wort reden, selbst aber nicht in der Lage sind, ihre eigene Nachhaltigkeit zu belegen.

Weitere wichtige Stakeholder, die über den Erfolg oder Misserfolg der Etablierung eines nachhaltigen Managements in einem Unternehmen mitentscheiden, können dem Bereich «Gesellschaft» zugeordnet werden. Ein wichtiger «Player» ist hierbei der Staat. Er befasst sich seit einigen Jahren damit, internationale Vereinbarungen – insbesondere zu Umwelt- und Klimaschutz – umzusetzen. An diesen Bemühungen beteiligt er Unternehmen durch eine sich wandelnde Steuer- und Abgabenpolitik sowie gesetzliche Vorgaben (z.B. Umweltverträglichkeitsprüfungen) auf der einen, freiwillige Instrumente (z.B. Öko-Audits) auf der anderen Seite. Je stärker der Druck des Staates in Richtung eines umwelt- und sozialverträglicheren Verhaltens der Unternehmen wird, desto stärker profitieren jene, welche die Zeichen der Zeit früh erkannt haben. Die Anstrengungen des Staates in die genannte Richtung werden gefordert und gefördert von Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Ihre öffentlichkeitswirksamen Aktionen sind nicht selten dazu geeignet, Unternehmen massive Imageschäden zuzufügen, die sich letztlich auch am Markt negativ

niederschlagen (Beispiel: «Brent Spar» – Greenpeace gegen Shell).

Eine letzte Gruppe, der eine bedeutsame Rolle zukommt, sind die Mitarbeiter eines Unternehmens. Insbesondere hoch qualifizierte Arbeitskräfte suchen sich heute ihren Arbeitsplatz längst nicht mehr nur nach ökonomischen Kriterien aus. Sie messen vielmehr dem «ethischen» Verhalten ihres aktuellen oder künftigen Arbeitgebers einen steigenden Stellenwert zu.

Es lohnt sich also, auf ein nachhaltiges Management umzustellen. Bleibt die Frage, wer über das nötige Know-how verfügt, um Unternehmen bei ihrem Strukturwandel zu begleiten. Da wären zum einen die «klassischen» Beratungsunternehmen. Die meisten von ihnen (z.B. PriceWaterhouseCoopers oder Deloitte&Touche) verfügen heute über spezialisierte Berater. Eine Alternative stellen die Universitäten und Hochschulen dar, an denen Institute und Zentren für Nachhaltigkeit oder nachhaltiges Management gegründet wurden. Sowohl mit Blick auf die Beratungsunternehmen als auch die Hochschulen ist jedoch Vorsicht geboten: Nicht immer ist «das drin, was draussen drauf steht». Unternehmen sollten sich also genau informieren, bevor sie sich den – teilweise teuren – Rat externer Berater einholen und auf Herz und Nieren prüfen, ob in den Konzepten wirklich alle drei Dimensionen eines nachhaltigen Managements kompetent berücksichtigt werden. Nur dann nämlich können die positiven ökonomischen Effekte wirklich entfaltet werden. ●