

*Nachhaltiges Wirtschaften*

# Eine vorausschauende Analyse des Firmenumfelds ist notwendig

Unternehmen wirtschaften in einem durch Politik und Gesellschaft definierten Umfeld, das sich stetig verändert. Für Unternehmen ist es daher wichtig, künftige Anforderungen vorausschauend zu analysieren, und auf dieser Basis langfristige Ziele zu formulieren. **Richard Vögeli und Kolja Leiser**

«Von den Zinsen leben, nicht von der Substanz» war das Motto, das Hans Carl von Carlowitz im 18. Jahrhundert in einem der ersten schriftlichen Beiträge zum Konzept der Nachhaltigkeit annahmte. Von Carlowitz war Forstwirt, und er machte eine nachvollziehbare Beobachtung: Das Kapital des Forstbetriebs ist der Wald, und der Betrieb überlebt langfristig nur dann, wenn abgeholzt wird, was nachwächst. Ein ökologisches Anliegen – nämlich der Schutz des Waldes – dient dem Kapitalerhalt und ist wichtig für den dauerhaften Geschäftserfolg.

## Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext

Der Nachhaltigkeitsbegriff wurde im Laufe der Zeit noch genauer definiert – sowohl in der Wirtschaft als auch auf der politischen Ebene. Letztere versteht Nachhaltigkeit seit dem Erdgipfel von Rio de Janeiro 1992 primär als entwicklungspolitisches Postulat. Die gerechte Verteilung von Entwicklungschancen und Naturressourcen unter heutigen und künftigen Generationen stehen da-

bei im Fokus. Nachhaltigkeit als Frage des «Kapitalerhalts» etablierte sich auch in der modernen Wirtschaftswelt, da man erkannte, wie stark der Substanzwert eines Unternehmens von Leistungen der natürlichen Umwelt und des gesellschaftlichen Umfelds abhängt. Der Nachhaltigkeitsbegriff wurde im Unternehmenskontext auf drei wichtige Aspekte zugespitzt:

- Einbezug von ökologischen, sozialen und Governance-Themen in die Unternehmensführung unter Ausbalancierung mit betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen.
- Einbezug von «nicht-marktlichen» Anspruchsgruppen (Stakeholdern), die wichtige Unterstützungsleistungen für ein Unternehmen erbringen können, insbesondere die dringend notwendige gesellschaftliche Akzeptanz.
- Transparenz und Rechenschaftslegung – zum Beispiel in Nachhaltigkeitsberichten.

Heute gehören sowohl das Umwelt- und Sozialmanagement als auch der Stake-

holderdialog in den etablierten Unternehmen zum festen Bestandteil einer verantwortungsvollen Unternehmensführung. Gemäss einer Studie von PricewaterhouseCoopers vom März 2011 publizieren 65 Prozent aller SMI-Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht, und Nachhaltigkeits- und/oder Umweltverantwortliche kümmern sich um entsprechende Projekte.

## CO<sub>2</sub>-Reduktion: Eine Chance für Unternehmen

Doch während wir uns auf gutem Wege zur Nachhaltigkeit wägen, bestehen grosse und ungelöste Herausforderungen, so auch die Klimaerwärmung. Um diese bei maximal zusätzlich 2 Grad Celsius aufzuhalten, muss unsere Wirtschaft gemäss UN-Klimakonferenz von Cancún 2010 ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoss um 80 Prozent reduzieren. Nachhaltig wäre der Wandel zu einer CO<sub>2</sub>-armen oder sogar CO<sub>2</sub>-freien Wirtschaft, wenn es gelänge, gleich viel zu produzieren mit deutlich weniger Emissionen. Eine Herausforderung, die für Unternehmen gewinnbringend umsetzbar sein könnte.

*In der modernen Wirtschaftswelt hat man erkannt, wie stark der Wert eines Unternehmens von den Leistungen der natürlichen Umwelt und des gesellschaftlichen Umfelds abhängt.*



Nehmen wir das Beispiel von Investitionen in CO<sub>2</sub>-arme und energieeffiziente Technologien. Viele solcher Technologien sind hochrentabel – wie beispielsweise ein Hocheffizienzmotor. Allerdings kommen sie noch nicht genug zum Einsatz, weil sie hohe Investitionen erfordern, die sich erst nach einigen Jahren amortisieren. Unternehmensinterne Amortisationsfristen geben vor, innert welcher Zeit der «Pay back» einer Investitionen zu erfolgen hat. Diese Vorgaben sind oft extrem kurzfristig (1 bis 3 Jahre). Sie berücksichtigen aber nicht, dass viele Effizienzverbesserungen nur über die gesamte Nutzungsdauer von mehreren Jahren wirklich wirksam werden können und sich auch nur so verzinsen.

Der Hocheffizienzmotor hat eine Lebensdauer von 12 Jahren, in denen er die Investitionskosten um ein Mehrfaches einspielt (vergleiche E. Jochem in «io new management» vom 21. August 2009). Er reduziert Energiekosten und

## «Ökologische Überlegungen zahlen sich aus.»

Umweltressourcen gleichzeitig – ganz im Sinne der Nachhaltigkeit. Er spart Strom und damit Ressourcen (natürliches Kapital), die zu dessen Herstellung benötigt werden. Ökologische Überlegungen zahlen sich also durchaus aus. Der Nachhaltigkeit im Wege steht aber in der Praxis oft eine grosse Diskrepanz zwischen kurz- und langfristigen Unternehmenszielen.

Häufig wird auf eine vorausschauende Analyse des Firmenumfelds verzichtet. Eine solche Analyse würde zum Beispiel die langfristige Entwicklung der Energiepreise, die zunehmende Bepreisung von Emissionen oder auch den Wandel von Lebensstilen allgemein aufdecken. Wenn diese langfristigen Faktoren einbezogen werden, zeigt sich häufig, dass sich ein Umstieg auf ökologischere Alternativen noch viel früher lohnt als auf den ersten Blick ersichtlich.

Nachhaltigkeit ist also für die Wirtschaft eine Frage der Zukunftsfähigkeit. Um dieser Rechnung tragen zu können,

### Wie Unternehmen zu einer nachhaltigen Ausrichtung kommen

- Jedes Unternehmen und jede Branche hat eigene, spezifische Nachhaltigkeits Herausforderungen. Diese müssen erkannt und eine passende Strategie muss dazu definiert werden.
- Stakeholder einbinden, Rechenschaft ablegen, Ziele definieren und Fortschritte messen und dokumentieren.
- Sich vernetzen: Über Initiativen, die das Lernen und den Austausch von Best Practices fördern: UN Global Compact, World Business Council for Sustainable Development (global), The Sustainability Forum Zürich (Schweiz).

brauchen Unternehmen entsprechende Steuerungshebel. Interne Managementsysteme können gewährleisten, dass mit Nachhaltigkeitschancen und -risiken adäquat umgegangen wird und Erfolge oder Misserfolge mit Indikatoren gemessen werden. Solche Indikatoren könnten ebenfalls helfen, neben harten Faktoren wie Kosteneffizienz auch weiche Nutzenaspekte aufzuzeigen: Eine höhere Glaubwürdigkeit und Reputation, ein höherer Markenwert und nicht zuletzt eine gesteigerte Mitarbeitermotivation.

#### Coop: «CO<sub>2</sub>-neutral bis 2023»

Der Detailhändler Coop hat sich die Vision «CO<sub>2</sub>-neutral bis 2023» gegeben. Coop will alle internen, wirtschaftlich sinnvollen CO<sub>2</sub>-Reduktionspotenziale bis 2023 ausschöpfen und erst dann einen unvermeidbaren Restanteil von Emissionen über den freiwilligen Zukauf von Emissionszertifikaten kompensieren. Die Filialen von Coop durchlaufen bis 2023 einen kompletten Investitionszyklus, so dass sie in einem organischen Prozess auf den technisch besten Stand gebracht werden können.

Ausserdem rechnet Coop damit, dass langfristig im Rahmen des Klimaschutzes CO<sub>2</sub>-Emissionen mit einem Preis von 120 Franken pro Tonne versehen werden und dass die Verknappung und die stetige Verteuerung von fossilen Ressourcen fortschreiten. Daher tätigt Coop vorausschauend bis 2023 alle Investitionen in effizientere Gebäude und Geräte, auch wenn diese nach heutigem Stand netto Zusatzkosten bis zu 120 Franken pro vermiedene Tonne CO<sub>2</sub> hervorrufen. Damit nimmt Coop künftige Preis-

steigerungen von Kohlenstoff-In- und -Outputs vorweg und bereitet das Unternehmen schon heute auf diesen «Preisschock» vor.

Doch ist nicht jedes Unternehmen, das sich Nachhaltigkeit auf die Fahnen schreibt, damit automatisch auch erfolgreich. Der Ölkonzern BP schien fortschrittlich, weil er «grüne» und nachhaltige Themen in der Unternehmenskommunikation gezielt bewirtschaftete. Er investierte in eine aufwändige Umgestaltung seines Markenzeichens und formulierte mit dem Claim «Beyond Petroleum» die Vision eines Ausstiegs aus den fossilen Energieträgern. In der jüngsten Vergangenheit «brillierte» BP aber mit Umweltkatastrophen, die das grüne Marketing Lügen strafte: Auslaufendes Pipeline-Öl in Alaska wurde als eklatanter Verstoß gegen geltende Umweltgesetze gewertet. Und die Katastrophe nach der Explosion der Förderplattform Deepwater Horizon im Jahr 2010 offenbarte wiederum gravierende Mängel im Risikomanagement.

Die beiden Beispiele zeigen klar: Nachhaltigkeit muss im Unternehmen gelebt sein. Die nachhaltige Unternehmensführung beginnt nicht beim glänzenden Umweltbericht, sondern dort, wo das Geld verdient wird. Sie muss in allen Stufen des Unternehmens stark verankert sein. Dies setzt eine klare Vision und realistische Strategie voraus. ■

Dr. Richard Vögeli ist Mitglied der Geschäftsleitung und Senior Consultant bei BHP-Bruggler und Partner AG in Zürich. Kolja Leiser ist Berater bei BHP-Bruggler und Partner AG und betreut in dieser Funktion die Aktivitäten des Vereins The Sustainability Forum Zürich (TSF).