

Nachhaltiges Management in KMU (1/2)

Chancen nutzen durch nachhaltiges Management in KMU

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für Unternehmen hat in den vergangenen Jahren stetig zugenommen und wird voraussichtlich eines der dominierenden Themen der nächsten Jahre sein. «Nachhaltigkeit» bedeutet dabei erheblich mehr als «nur» Ökologie. Vielmehr geht es um die dauerhafte Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung eines funktionierenden Systems.

Dr. Petra Kugler
Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock

In Unternehmen erfordert nachhaltige Unternehmensentwicklung ein verantwortungsvolles Zusammenspiel von ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten mit einer längerfristigen Ausrichtung. Gerade für KMU stellen die frühe Modellierung, schrittweise Umsetzung und geeignete Kommunikation einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung eine besondere Chance dar, um sich vorteilhaft zu positionieren.

Ressourcen jeglicher Art. Nachhaltigkeit steht damit für verantwortungsvolles Handeln, das auf den langfristigen Erhalt von Ressourcen und Systemen setzt, anstelle sich mit einer kurzfristigen Nutzbarkeit zu begnügen. Der Begriff hat seinen Ursprung in der Forstwirtschaft. Es ging darum, nur so viel Holz zu nutzen, wie auch nachwachsen kann, ohne den Holzbestand als Ganzes zu gefährden. Bezogen auf allgemeines ökonomisches Handeln wurde der Begriff der Nachhaltigkeit in den 1970er-Jahren durch den Club of Rome geprägt mit der Fragestellung «Wie lange dauert es und was passiert,

wenn nicht erneuerbare natürliche Ressourcen ausgeschöpft sind, zum Beispiel Erdöl?» (Meadows et al., 1972). Während aktuell im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise viele Grossunternehmen und Konzerne für ihre kurzfristig orientierten Handlungsweisen kritisiert werden und in der Folge Massnahmen zur Nachhaltigkeit ergreifen, bieten sich für KMU besondere Chancen. Denn eine langfristige Denkweise prägt klein- und mittelständische Unternehmen und Familienbetriebe seit jeher. Doch wo kann ein gezieltes Management von Nachhaltigkeit ansetzen?

Was ist Nachhaltigkeit?

In den vergangenen Monaten hat sich die Anzahl an Medienberichten, Produkten sowie unternehmerischen oder gesellschaftlichen Aktivitäten, die einen Bezug zu Nachhaltigkeit haben, rasant vermehrt. Nachhaltigkeit rückt zunehmend ins Zentrum des allgemeinen Interesses. Oft wird dabei mit Nachhaltigkeit vor allem ein umweltbewusstes, «grünes» Verhalten verbunden. Doch Nachhaltigkeit ist erheblich mehr. Sie setzt bei einer grundsätzlichen Denk- und Verhaltensweise von Individuen, Unternehmen und Gesellschaften an. Es geht im Kern um den bewussten, längerfristigen Umgang mit knappen (zum Teil auch nicht erneuerbaren)

Glossar



Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist «... [Der] Zustand eines Systems, das sich so verhält, dass es über unbeschränkte Zeiträume [...] existenzfähig bleibt [...].»

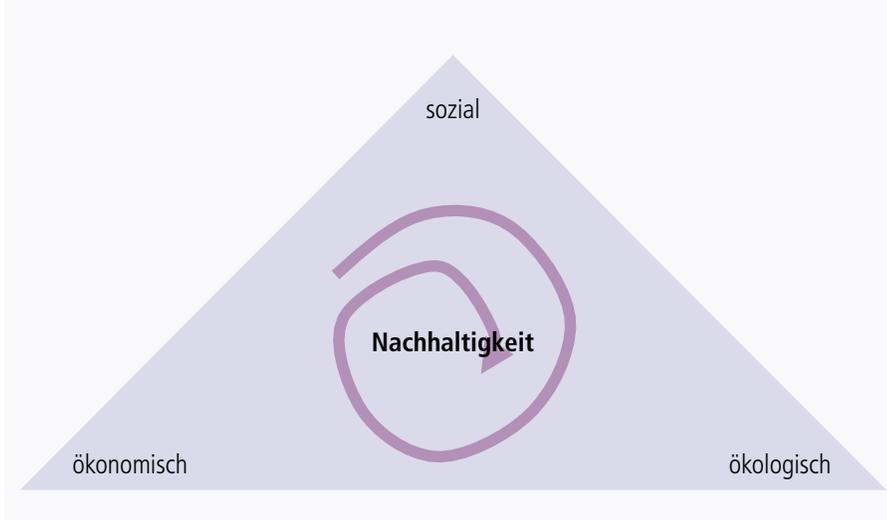
Meadows et al. (1992)

«... [Ein Handeln, durch das] die gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt [...] ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können.»

Brundtland-Kommission (1987)



Triple-Bottom-Line der Nachhaltigkeit



Ansatzpunkte

In der klassischen Ökonomie legitimiert sich das Handeln von Unternehmen oft ausschliesslich durch kurzfristige wirtschaftliche Erfolgsziele. Oft gehen diese Interessen jedoch auf Kosten der Mitarbeitenden oder auf Kosten natürlicher Ressourcen, wie sich jüngst am Beispiel der BP-Katastrophe im Golf von Mexiko gezeigt hat. Die Verantwortung für entstehende negative Konsequenzen werden dabei auch heute oft auf die Erfordernisse des Marktes geschoben, um das Handeln einzelner Manager zu legitimieren. Tatsächlich gibt es unterschiedliche Argumente für ein Nachhaltigkeits-Engagement. Einige Unternehmen reagieren auf öffentlichen Druck. Weiter handeln Unternehmen aufgrund

einer moralischen Überzeugung. Es bestehen aber auch unmittelbar sachliche Gründe: Den heutigen Anforderungen einer Wissens- oder Ideengesellschaft genügt eine kostenorientierte Sichtweise auf Ressourcen nicht mehr, um längerfristig Vorteile im Wettbewerb aufbauen und verteidigen zu können. Vielmehr besteht zunehmendes Bewusstsein dahingehend, dass Ressourcen ökologischer und mittlerweile auch sozialer Natur zunehmend knapp werden. Unternehmen, die den verantwortungsvollen, ausbalancierten Umgang mit Ressourcen aller Art (ökonomisch, sozial, ökologisch) beherrschen, gelten als dauerhaft überlebensfähig.

Oft sind zwar nicht alle Zielfelder der sogenannten «Triple-Bottom-Line» (siehe Abbildung) gleichzeitig und in gleichem Masse erreichbar, sondern es bestehen Widersprüche und es müssen vorübergehend Trade-offs in Kauf genommen werden. Längerfristig ist jedoch davon auszugehen, dass sich Nachhaltigkeit für Unternehmen auch finanziell lohnt.

Zielfelder der Nachhaltigkeit

Das ökologische Zielfeld der Nachhaltigkeit, etwa eine energieneutrale Produktion von Gütern, wird heute bereits von vielen Unterneh-

◀ Nicht immer ist klar, ob es sich bei «angesagten» Themen um kurzfristige Modeerscheinungen oder langfristig wirksame Trends handelt.

men als bedeutsam betrachtet (Steger, Ionescu-Somers & Salzmann, 2007). Weniger offensichtlich ist der Zusammenhang zwischen den sozialen und ökonomischen Zielfeldern, auf die hier und im zweiten Teil des Artikels (KMU-Magazin 2/2011) näher eingegangen wird. Aus ökonomischer Perspektive sind wirklich nachhaltige Wettbewerbsvorteile solche, die einzigartig sind und von Konkurrenten nicht ohne Weiteres imitiert werden können (Barney, 1991). Diese sind häufig an die Humanressourcen eines Unternehmens gebunden. Sie stecken etwa in organisationalem Wissen, in besonders motivierten oder gut vernetzten Teams und dem Ideenreichtum, der sich aus der Kombination individuellen Könnens oder unterschiedlicher Erfahrungen ergibt. Produkte, Maschinen oder Standorte hingegen sind rasch und kostengünstig austausch- und imitierbar und damit als Grundlage nachhaltiger Wettbewerbsvorteile nicht geeignet.

Damit hängt künftiger ökonomischer Gewinn von einer Berücksichtigung relevanter sozialer Aspekte in Unternehmen ab. Kurzfristig muss jedoch zunächst beispielsweise in den Aufbau funktionierender Teams investiert werden. Dies erfordert den Aufbau passender Strukturen, ein Lernen aller Beteiligten und daher Zeit sowie den Einsatz weiterer Ressourcen. Positive Ergebnisse aus dieser Investition in das soziale Kapital werden entsprechend erst mittelfristig sichtbar sein. Sie lohnen sich jedoch längerfristig, indem sie das Überleben des Unternehmens sichern.

Blick in die Praxis

Wie widersprüchlich Notwendigkeiten im unternehmerischen Handeln in unterschiedlicher Zeitperspektive sein können, wird nochmals an folgendem Beispiel deutlich: Mitarbeiter sind heute mit einer erheblich komplexeren, oft kaum mehr durchschaubaren Situation am Arbeitsplatz konfrontiert, als dies noch vor zwei Jahrzehnten der Fall war. Ihr kreatives, innovatives, verantwortungsvolles Arbeiten unter grossem Zeitdruck ist gefragt wie nie. Aber es braucht bestimmte Rahmenbedingungen, die solche Arbeitsergebnisse erst ermöglichen. So belegen aktuelle Studien, dass häu-



fige Unterbrechungen am Arbeitsplatz durch E-Mail, Handy oder durch eine starke Fragmentierung der Tätigkeiten kreatives Arbeiten unterbinden (Amabile, Hadley & Kramer, 2002; Mark, Gudith & Glocke, 2008). Es ist erkennbar, dass eine Überausnutzung kreativen Potenzials heute die Innovationskraft von morgen kannibalisiert. Viele Führungskräfte und Akademiker klagen bereits über psychische Beeinträchtigungen infolge von Zeitdruck und Arbeitsüberlastung (Statistisches Bundesamt, 2010). Angesichts einer weiteren Verknappung von Fach- und Führungskräften geht es bei der Forderung nach den Mitarbeitern dennoch zugebilligten «Kreativpausen» nicht um «Sozialklimbim», sondern um ökonomische Notwendigkeiten.

Auf lange Frist bedeutsam

Nicht immer ist klar, ob es sich bei «angesagten» Themen nur um kurzfristige Modeerscheinungen oder um langfristig wirksame, grundlegende Veränderungen in den Anforderungen an Unternehmen handelt (sogenannte Megatrends). Dem Nachhaltigkeitsengagement zugrunde liegende Entwicklungen auf

individueller, organisationaler/unternehmerischer und gesamtgesellschaftlicher Marktebene deuten darauf hin, dass Nachhaltigkeit ein auf lange Frist bedeutsames Thema sein wird. Dafür sprechen:

- Ein zunehmender Wettkampf um nicht erneuerbare Ressourcen und damit verbunden eine Neuordnung geopolitischer Zentren: Bisherige Entwicklungs- und Billiglöhnländer entwickeln sich zu innovativen Hotspots im globalen Wettbewerb (z.B.: Zunehmende Bedeutung von China oder Indien, sinkende Bedeutung der USA),
- ein zunehmendes Hinterfragen der Rollen und des Zwecks von Unternehmen durch ihr gesellschaftliches Umfeld und der zunehmende Vorwurf einer zu kurzfristigen Gewinnorientierung und mangelnden gesellschaftlichen Verantwortung (z.B. Rolle von Banken in der Finanzkrise), oder
- neue Anforderungen von Konsumenten (oder anderen Anspruchsgruppen) an Produkte wie zum Beispiel die Einhaltung ökologischer Standards, Transparenz oder grundlegende Innovationen, die auch durch

Boycott von Produktkäufen erzwungen werden (z.B. Verzicht auf den Erwerb von Benzin an BP- oder Aral-Tankstellen).

Diese Argumente deuten auf nur schwer revidierbare gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen hin, die Einfluss auf die Wertschöpfung aller Unternehmen haben werden. Unternehmen werden ihre gegenwärtigen Denk- und Geschäftsmodelle mittelfristig grundlegend hinterfragen und an die genannten Erfordernisse anpassen müssen. Für Unternehmen wird Nachhaltigkeit damit zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor, zunächst als Vorteil im Wettbewerb, zu einem späteren Zeitpunkt als notwendiger Standard. Daraus ergeben sich zum heutigen Zeitpunkt Chancen und Risiken für ein nachhaltiges Management.

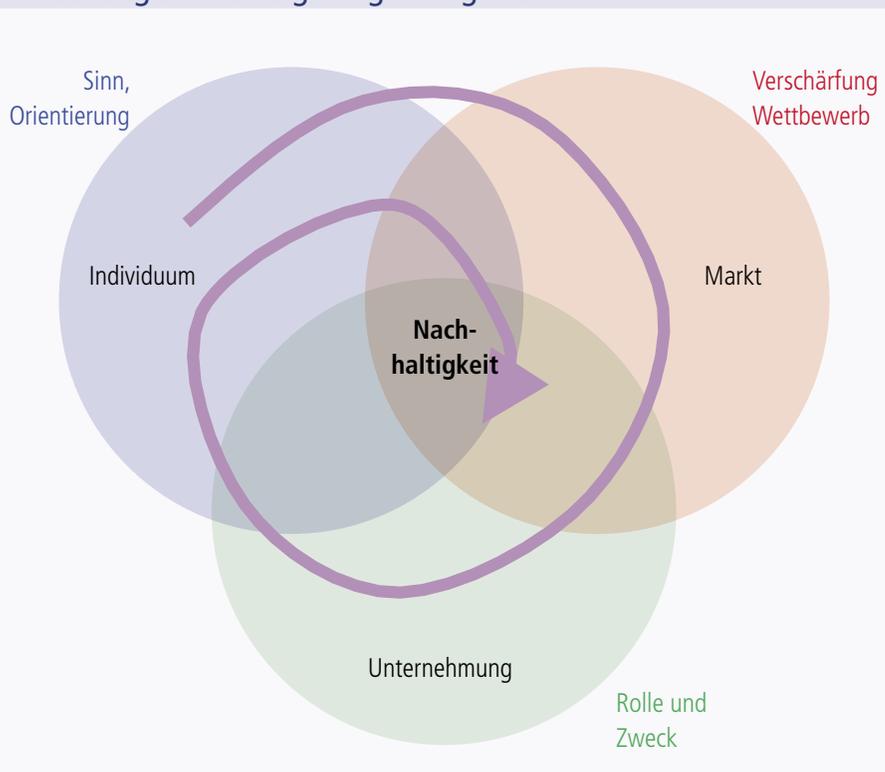
Langfristiger Erfolg

Dass Nachhaltigkeit als Trend erkannt und in Unternehmen schrittweise umgesetzt wird, zeigt sich auch in verschiedenen empirischen Studien. So hat die Kienbaum Management Beratung zwar herausgefunden, dass 73 Prozent der befragten KMU und Grossunternehmen im deutschsprachigen Raum zwar über eine eigene Organisationseinheit für nachhaltiges Management verfügen und Nachhaltigkeit nach aussen kommunizieren, jedoch noch erhebliche Mängel in der Umsetzung von Nachhaltigkeit bestehen (Kienbaum, 2010). Da es noch keine gängigen Industriestandards, Denk- und Geschäftsmodelle gibt, liegt die Ursache für diese mangelnde Konkretisierung einerseits am fehlenden Wissen über tatsächliche Möglichkeiten zur Verankerung von Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Wertschöpfung.

Andererseits fällt es schwer, die mit einem neuen Gebiet verknüpften Chancen und Risiken ausreichend abzuschätzen. So bestätigen 70 Prozent der befragten Manager, dass Nachhaltigkeit Einfluss auf ihr Geschäft hat, es aber unklar ist, wie damit umzugehen ist (Berns et al., 2009). Einige Chancen und Risiken einer frühzeitigen Zuwendung zu dem Thema sind in nachfolgender Tabelle zusammengefasst.

Gerade der aktuell noch mögliche, frühe Zeitpunkt bietet auch für KMU die Möglichkeit,

Nachhaltigkeit als langfristiger Megatrend



Chancen und Risiken des nachhaltigen Managements



Chancen	Risiken
Imagevorteile, Glaubwürdigkeit und Legitimation.	Trade-off zwischen kurzfristigen Kosten/Aufwand und unsicheren positiven Wirkungen/langfristigen Vorteilen.
First-Mover-Vorteile durch neue Produkte, Dienste, Strategien, Organisation und Geschäftsmodelle.	Fehlendes Wissen über Wirkungsweisen, Geschäftsmodelle, Institutionalisierung, Performance-Wirkung, da keine Industriestandards vorhanden sind.
Möglichkeit zur Schaffung nachhaltiger (einzigartiger, nicht imitierbarer) Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung.	Neuartige und daher «fremde» Denkweise für die Beteiligten.
Langfristige Erfolgssteigerung und Erhöhung der finanziellen Performance.	Gesetzliche Anforderungen sind noch wenig entwickelt, die Entwicklungen sind unklar.
Attraktivität für Mitarbeiter und Konsumenten, die in neue Konzepte eingebunden werden können.	Umsetzung und Konkretisierung erst wenig erprobt.

sich über nachhaltiges Management als First-Mover zu positionieren. Doch wie können KMU konkret vorgehen, um frühzeitig auf einen Trend aufzuspringen und Vorteile im Wettbewerb aufbauen?

Ansatzpunkte für KMU

Nachhaltigkeit ist die Aufgabe des Topmanagements und beinhaltet eine strategische, funktionsübergreifende Denkweise, die von allen Mitarbeitenden im Unternehmen verstanden und gelebt werden muss. Um die Chancen zu nutzen und mit den Risiken konstruktiv umzugehen, empfehlen Lubin und Esty (2010) vier Stufen zur Institutionalisierung von Nachhaltigkeit in existierenden Systemen und Strategien bis hin zur Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells. Die Vorgehensweise kann sowohl von KMU als auch von Grossunternehmen flexibel eingesetzt werden.

Stufe 1: Altes auf neue Weise machen

Unternehmen führen Nachhaltigkeitsstandards ein, zum Beispiel bezogen auf einen Teilbereich im Hinblick auf ihre Mitarbeiter oder Umweltstandards. Diese werden nach aussen kommuniziert, um sich von den Wettbewerbern abzuheben.

Stufe 2: Neues auf neue Weise machen

Unternehmen verändern ihre Produkte und Prozesse unter Berücksichtigung von sozialer, ökologischer oder ökonomischer Nachhaltig-

keit. Ressourcen werden auf eine neue Art genutzt, die Wertschöpfungskette optimiert.

Stufe 3: Veränderung des Kerngeschäfts

Durch gezielte Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsgedankens wird der Neuigkeitscharakter verstärkt und zum festen Bestandteil des Kerngeschäfts. Es werden bahnbrechende Innovationen und Produkte unter dem Leitgedanken der Nachhaltigkeit entwickelt.

Stufe 4: Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells

In der letzten Phase positioniert sich ein Unternehmen mithilfe des nachhaltigen Managements grundlegend neu und baut seine Wettbewerbsvorteile auf einer neuen Strategie bzw. auf einem neuen Geschäftsmodell auf. Unternehmen können sich so über Nachhaltigkeit als Merkmal gezielt von ihrer Konkurrenz abheben. Nachhaltigkeit ist dann ein zentraler Bestandteil, um Umsätze zu generieren.

Als Vorlage für diese Vorgehensweise dient der konstruktive Umgang mit früheren Megatrends, die stets in ähnlichen Bahnen verlaufen. Diese Vorgehensweise lässt ein schrittweises Herantasten an Nachhaltigkeit sowie ein Ausnutzen des bestehenden Wissens zu.

Ausblick

In der nächsten Ausgabe des KMU-Magazins wird im zweiten Teil des Artikels die bereits

angesprochene soziale Dimension von Nachhaltigkeit in KMU vertieft. Der Artikel umfasst folgende Themenkreise:

- Worum geht es bei Nachhaltigkeit in Bezug auf Human- und soziale Ressourcen?
- Welche Chancen ergeben sich dabei insbesondere für KMU?
- Welche Ansatzpunkte bestehen in der Entwicklung nachhaltiger Arbeitssysteme?
- Mit welchen einfachen Aktivitäten kann man das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen voranbringen?

Kontakt



Dr. Petra Kugler

Dozentin für
Strategisches Management
FHS St. Gallen

Institut für Unternehmensführung (IFU)
Davidstrasse 38, 9001 St. Gallen
Tel. 071 226 13 92
petra.kugler@fhsg.ch
www.fhsg.ch



Dr. Sibylle Olbert-Bock

Professorin
FHS St. Gallen
Institut für Qualitätsmanagement und
angewandte Betriebswirtschaft (IQB)

Teufener Strasse 4, 9000 St. Gallen
Tel. 071 228 70 66
sibylle.olbert@fhsg.ch
www.fhsg.ch

