



Warum sich Unternehmen mit Nachhaltigkeit beschäftigen sollten?

Alles deutet darauf hin, dass „Nachhaltigkeit“ in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zunehmend zum integrierten Bestandteil der politischen und gesamtgesellschaftlichen Entwicklung werden wird. Zeugnis davon künden die Europäische und die Österreichische Nachhaltigkeitsstrategie, das zentrale Engagement der Vereinten Nationen und die hochrangige Verankerung des Leitbildes der „Nachhaltigkeit“ neben den Zielen „Beschäftigung“ und „Lebensqualität“ in der Europäischen Union.

Auch in der Wirtschaft ist der entsprechende Wandel von Einstellungen und Unternehmensleitlinien bereits beobachtbar. Wer der Entwicklung nicht folgt, verliert den Anschluss an die zunehmende Dynamik dieses Wandels. Viele Unternehmen erkennen aber bereits die Innovations- und Marktchancen, die sich aus Nachhaltigkeitsmaßnahmen ergeben.

Gute Umwelt- und Sozialleistungen steigern den Unternehmenserfolg!

Das Deutsche Aktieninstitut kam 2003 in einer Studie zum Schluss, dass Nachhaltigkeit immer stärker Thema in Unternehmen wird. 97 deutsche börsennotierte nahmen an der Befragung teil. Sie bilden einen repräsentativen Querschnitt über alle Branchen und Betriebsgrößen hinweg. Bei der Untersuchung traten mitunter folgende Ergebnisse zu Tage (mehr dazu unter www.nachhaltiges-investment.org):

- Zwei Drittel der Unternehmen sehen, dass gute Umwelt- und Sozialleistungen den Unternehmenserfolg steigern. Sie sind auch der Meinung, dass Nachhaltigkeitsmanagement den Unternehmenswert absichert bzw. Risiken verhindert.
- Dass Nachhaltigkeit Innovationen mit sich bringt, erkennen bereits mehr als ein Drittel der Unternehmen.
- 80 % der Unternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen messen der Aufnahme in einen Nachhaltigkeitsfonds hohe Bedeutung zu
- 42 % der Unternehmen stellen fest, dass sich auch „konventionelle“ Finanzanalysten bei der Unternehmensbewertung zunehmend an der Nachhaltigkeitsperformance orientieren.
- 80 % messen dem Thema Nachhaltigkeit eine hohe (39 %) bis mittlere Bedeutung (41 %) für das Unternehmen in den nächsten Jahren bei.

Der Nutzen hängt davon ab, wie aktiv das Unternehmen Nachhaltigkeit aufgreift!

Ob zur Risikominimierung, zur Generierung von Innovationen oder zur gemeinsamen Gestaltung der Gesellschaft – Nachhaltigkeit trägt immer zur Steigerung des Unternehmenswerts bei. Die Art des Vorteils, der sich für das Unternehmen ergibt, variiert allerdings mit dem Zugang.

Wie kann ein Unternehmen Nachhaltigkeit aufgreifen? Diese Frage greift untenstehende Tabelle auf und systematisiert vier unterschiedliche Typen von Unternehmen:

passive, die mehr oder weniger abwarten, reaktive, die eher verhaltene, reaktive Maßnahmen an den Tag legen, aktive, die Nachhaltigkeit als Chance und Markt erkannt haben und pro-aktive Unternehmen, die darüber hinaus auch mit dem (regionalen) Umfeld Lern- und Veränderungsprozesse gestalten.

Tabelle 1: Nachhaltigkeitstypen von Unternehmen

Nachhaltigkeit als Problemlösung	passiv	Das Unternehmen wartet ab, bis sich der Druck von Seiten der Behörden und weiterer Anspruchsgruppen erhöht.
Nachhaltigkeit als Risikominimierung	reakтив	Mögliche ökologische und gesellschaftliche Risiken, die den Wert oder den Ruf eines Unternehmens beschädigen können, werden verhindert
Nachhaltigkeit als Innovation	aktiv	Das Unternehmen erkennt, dass Nachhaltigkeit strategische Chancen am Markt bietet. Neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien lassen neue Geschäftsfelder entstehen. Intern entwickeln sich Organisation und Management auf innovative Art und Weise weiter.
Nachhaltigkeit als Verantwortung gegenüber der Gesellschaft	pro-aktiv	Ein Unternehmen berücksichtigt nicht nur die vorhandenen Bedürfnisse, sondern gestaltet gemeinsam mit seinen Anspruchsgruppen zukunftsfähige Formen des Lebens und Wirtschaftens.

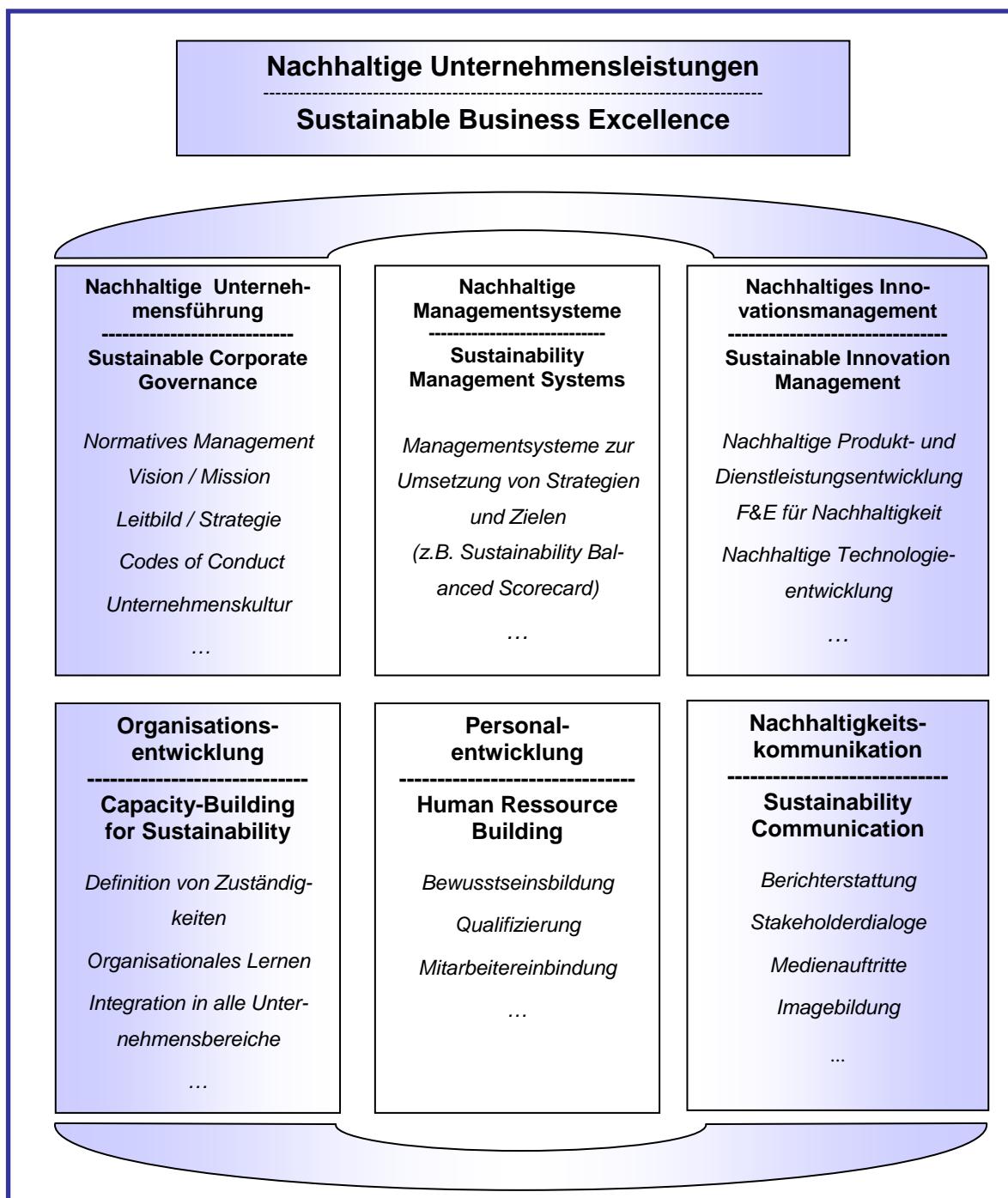
Es gibt kein Patentrezept und keine allgemein gültige Definition für nachhaltige Unternehmensentwicklung. Vielmehr gibt es für jedes Unternehmen verschiedene Wege zur Nachhaltigkeit. Die Grundlagen dafür sollen von jedem Betrieb selbstständig bzw. gemeinsam mit und abhängig von den betroffenen Regionen, den kulturellen, sozialen und natürlichen Gegebenheiten erarbeitet werden.

Ein Unternehmen, das sich bewusst am Leitbild des „Nachhaltigen Wirtschaftens“ orientieren will, wird in unterschiedlichen Ebene und Bereichen Initiative ergreifen. Doch erst die konzertante Kombination der Aktivitäten ergibt einen Unternehmensprozess in Richtung Nachhaltigkeit. Wichtige Bausteine für einen betrieblichen Nachhaltigkeitsprozess werden im folgenden Abschnitt kurz dargestellt.

Kernbereiche Nachhaltigen Managements

Nachhaltige Entwicklung bedeutet für Unternehmen, sich langfristig auf die ausgewogene Berücksichtigung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Aspekte einzulassen. Es handelt sich dabei um einen Prozess, der möglicherweise mit bescheidenen kleinen Schritten beginnt. „Nachhaltiges Wirtschaften“ soll letztendlich aber in allen Managementbereichen eines zukunftsfähigen Unternehmens verankert werden. Keines der dargestellten Elemente existiert alleine für sich, sie wirken jeweils auf alle anderen Bereiche.

Abbildung: Elemente nachhaltiger Unternehmensleistungen





Zur Zeit existieren in vielen Unternehmen bereits Maßnahmen im Bereich der **nachhaltigen Unternehmensführung**. Viele Unternehmen haben ihren Prozess damit begonnen, eine Vision darüber zu erstellen, wie ihr Unternehmen in der Zukunft in Einklang mit Umwelt und Gesellschaft erfolgreich wirtschaften soll. Die bereits zitierte Umfrage des deutschen Aktieninstituts ergab, dass bereits in 40% der befragten Unternehmen Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild verankert haben und derzeit die Umsetzung angestrebt wird.

Diese Umsetzung erfordert in großen Unternehmen **Managementsysteme**, welche dafür Sorge tragen, dass Nachhaltigkeitsvision, Strategie und dazugehörige Ziele auch tatsächlich gelebt werden. Unternehmen, die sich dieser Frage widmen, bewegen sich am Puls der Zeit! Dieses Thema entwickelt sich derzeit sehr rasch weiter.

Nachhaltige Unternehmensführung und Managementsysteme zielen letztendlich darauf ab, eine neue Generation von Produkten, Dienstleistungen entstehen zu lassen. Auch die Art und Weise wie sie erstellt werden, soll von neuen, zukunftsfähigen Technologien und Prozessen geprägt sein. Die **Innovation** besteht darin, dass sie eine wesentlich geringere Eingriffstiefe in die natürliche Umwelt aufweisen und eine gerechte Verteilung erlauben. Dabei gilt, dass es nicht so sehr um laufende, inkrementelle Verbesserungen an Bestehendem geht, sondern darum, Dinge völlig anders zu denken. An einem konkreten Beispiel ausgedrückt: Motoren sparsamer zu machen ist keine echte Innovation, das Bedürfnis Mobilität komplett anders zu befriedigen hingegen schon.

Nachhaltige Organisationsentwicklung bedeutet mehr, als bestehenden Strukturen einen Nachhaltigkeitsbeirat beizustellen. Es geht letztendlich darum, dass alle Unternehmensbereiche Verantwortung dafür übernehmen, dass die nachhaltige Vision Wirklichkeit wird. Nachhaltigkeit betrifft Forschung & Entwicklung genauso wie Marketing, Unternehmenskommunikation und Controlling! Nicht durch Reduktion, sondern durch Berücksichtigung der Komplexität von Nachhaltigkeit wird die Organisationsentwicklung geprägt.

Alle Maßnahmen wären umsonst, wenn sie nicht von den Menschen im Unternehmen getragen werden. Verstehen die MitarbeiterInnen den Sinn nicht, bleibt das Leitbild ein hehres Papier, Kennzahlen des Managements werden geschönt, Verantwortung wird abgegeben und Innovationen bleiben aus. Daher sind Bewusstsein und Know-how für die Umsetzung (Software) absolut erforderlich. Erst die **Personalentwicklung** schafft in der Organisation die Voraussetzung für Nachhaltigkeit, indem sie Herz und Verstand bildet.

Der Bereich der **Nachhaltigkeitskommunikation** ist derzeit stark von der Berichterstattung im Sinne einer Einweg-Kommunikation geprägt. Dabei stecken noch ungeahnte Potenziale in anderen Kommunikationsinstrumenten, wie etwa der Einbindung von Betroffenen in Unternehmensprozesse oder in der Sendung emotionaler Botschaften mit Hilfe der Werbung.

Beispiele für einzelne Projekte diese Bereiche können im Impulsprogramms „Nachhaltig Wirtschaften“ des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie gefunden werden (vgl. www.nachhaltigwirtschaften.at). Besonders bezüglich nachhaltiger Innovationen werden Sie dort fündig werden!



Was bringt ein Bericht über Nachhaltigkeit?

Warum soll ein Unternehmen die Mühen auf sich nehmen und einen Nachhaltigkeitsbericht bzw. einen Bericht über CSR erstellen? Was sind der unmittelbare und längerfristige Nutzen? Ein kurzer Überblick informiert, warum es sich für Unternehmen auszahlt, über „Nachhaltigkeitsleistungen“ zu berichten und warum ein Nachhaltigkeitsbericht den Unternehmensprozess in Richtung nachhaltigen Wirtschaftens unterstützt.

➤ **Erweitertes Blickfeld**

Fachlich weitet sich der Blick auf ökologische, gesellschaftliche und allgemeine wirtschaftliche Aspekte aus. Zeitlich gesehen wird das Unternehmen sensibler für mittel- und langfristige Aspekte. Vom räumlichen Standpunkt aus lässt Berichterstattung stärker erkennen, dass ein Unternehmen mit seiner Region in Verbindung steht.

➤ **Unterstützung des strategischen Managements**

Nachhaltigkeitsberichte stellen dar, wie ein Unternehmen in sein natürliches, gesellschaftliches und wirtschaftliches Umfeld eingebettet ist. Sie bekommen so die Möglichkeit, einen externen Blickwinkel einzunehmen. So ist es leichter, seine Aufgabe in der Gesellschaft zu definieren sowie Chancen und Gefahren zu erkennen. Dies schafft die Voraussetzung zur Entwicklung zukunftsfähiger Leitbilder und Strategien.

➤ **Förderung der Innovationschancen**

Nachhaltigkeit bedeutet nicht Verzicht! Ziel ist es, hohe Lebensqualität zu schaffen, indem Bedürfnisse anders befriedigt werden. Die dafür notwendige Kreativität fördert Innovationen für neue Produkte, Dienstleistungen und Technologien. Ein Nachhaltigkeitsbericht schafft im Unternehmen dafür Bewusstsein und gibt die Richtung vor.

➤ **Stärkung von Image und Wettbewerbsfähigkeit**

Je ähnlicher wir uns werden, desto wichtiger werden die Unterschiede! In einer Welt der gesättigten Märkte, in der die Qualität der Produkte oft nur noch schwer zu unterscheiden ist, werden zusätzliche z. B. emotionale Faktoren immer entscheidender. Glaubwürdige Nachhaltigkeitsberichte, welche die Entwicklung der Unternehmen erkennen lassen, stärken das Image und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit – ob am Produkt-, Personal-, oder Kapitalmarkt.

➤ **Erhöhung der Sicherheit**

Sorgfältig erstellte Nachhaltigkeitsberichte bilden ökologische und gesellschaftliche Risiken dar. Sie dienen damit als Frühwarnsystem für das Unternehmen. Auf diese Weise leistet sie auch einen Beitrag zur Erhöhung der Investitionssicherheit.



Zusammenwirken von Bericht und betrieblicher Nachhaltigkeit

Sustainability Reporting ist Teil der Unternehmenskommunikation, vordergründiges Ziel ist ein guter Report. Nachhaltigkeitsberichterstattung ist aber mehr als nur ein bloßes Kommunikationsinstrument. Vom Bericht und seiner Erstellung gehen wichtige Impulse aus, welche die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens fördern:

- **Bewusstseinsbildung im Unternehmen:** Im Zuge der Berichterstattung setzen sich viele Personen mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinander: Indem bei der Erstellung betriebsinterne Interviews geführt werden, indem die Unternehmensleitung den fertigen Bericht in Fachdiskussionen präsentiert oder einfach indem MitarbeiterInnen den Bericht lesen.
- **Wahrnehmung schwacher Signale:** Bei der Vorbereitung des Berichts werden die Forderungen der Anspruchsgruppen gesammelt und es wird analysiert, welche neuen Themen für das Unternehmen relevant werden. Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein Frühwarnsystem und lässt Chancen rechtzeitig erkennen.
- **Treiber nachhaltiger Unternehmensentwicklung:** Während der Berichterstattung wird das Unternehmen daraufhin „gescannt“, welche Maßnahmen für Nachhaltigkeit bereits gesetzt wurden und welche derzeit benötigt werden.
- **Ziele verankern:** Indem geplante Nachhaltigkeits-Maßnahmen und Ziele veröffentlicht werden, werden sie verbindlicher!
- **Gemeinsame Entwicklung mit den Anspruchsgruppen:** Voraussetzung für eine gemeinsame Entwicklung ist der Dialog mit den Anspruchsgruppen. Berichte fördern dies, indem sie Stakeholdern wichtige Informationen liefern. Die Berichterstattung kann Dialoge aber auch initiieren, indem Anspruchsgruppen in die Erstellung des Reports einbezogen werden.

Ein Nachhaltigkeitsbericht steht daher niemals für sich allein. Er baut immer auf den gesamten Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens auf und bildet somit den Nachhaltigkeitsprozess der Organisation ab - schwerpunktmäßig im jeweiligen Berichtszeitraum. Damit sind der Bericht und der zugrunde liegende Unternehmensprozess niemals zu trennen. Im Gegenteil – sie ergänzen, ja bedingen einander.

Literatur

Resel K., Strigl A. und Kanatschnig D. (2003): Reporting About Sustainability. In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht. Leitfaden des ÖIN, Wien.

Strigl A. (2003): Sektorvision. Leitfaden zur Entwicklung nachhaltiger Unternehmensleitbilder und -strategien. Berichte aus Energie- und Umweltforschung, BMVIT, Wien.