

Nachhaltigkeit in der Praxis: Strategie als Schlüssel für eine doppelte Rendite

Prof. Dr. Nick Lin-Hi | Universität Vechta

Klimawandel, Umweltkatastrophen und Pandemien sind drei Themen, welche deutlich machen, dass die Sicherstellung einer nachhaltigen Entwicklung zu den vordringlichen gesellschaftlichen Aufgaben im 21. Jahrhundert gehört. Die Herausforderung „Nachhaltigkeit“ wird mittlerweile global anerkannt und verschiedenste Maßnahmen und Aktivitäten wurden und werden etabliert, um ökologische, ökonomische und soziale Ziele in Einklang zu bringen und idealerweise füreinander fruchtbar zu machen. Hierin liegt eine zentrale Voraussetzung, um die Bedürfnisse der heutigen Generationen in einer Art und Weise befriedigen zu können, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu beschränken.

Mit den Sustainable Development Goals – auch als Agenda 2030 bezeichnet – existiert ein zentrales Rahmenwerk für Nachhaltigkeit. Die Agenda 2030 wurde 2015 von den vereinten Nationen verabschiedet und enthält 17 Oberziele bzw. Handlungsfelder für eine nachhaltige Entwicklung – darunter u.a. Geschlechtergleichstellung, bezahlbare und saubere Energien, nachhaltige Städte und Gemeinden, menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum –, welche wiederum in 169 Unterziele unterteilt sind. Die Sustainable Development Goals sind zum einen als normative Zielvorgabe zu verstehen und zum anderen dienen sie der Ableitung von aktueursspezifischen Handlungsimplicationen.

Angesichts der Tatsache, dass die heutigen Lebens- und Konsumstile in Summe einer nachhaltigen Entwicklung zuwiderlaufen, ist die Realisierung von Nachhaltigkeit als Transformationsaufgabe zu begreifen. Um diese bewältigen zu können, bedarf es der Mitwirkung aller Akteure. Entsprechend sind auch Unternehmen gefordert, Beiträge zur Nachhaltigkeit zu leisten. Letzteres ist mittlerweile in der Praxis auf breiter Ebene auch selbstverständlich und Unternehmen haben die Aufgabe angenommen, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

Nachhaltigkeit in Unternehmen ist indes nicht nur eine Frage des Commitments, sondern auch der Strategie. Während globale Konzerne die strategische Relevanz von Nachhaltigkeit mittlerweile erkannt haben und selbige als Managementaufgabe verstehen, so ist bei vielen klein- und mittelständischen Unternehmen in dieser Hinsicht noch Steigerungspotenzial vorhanden. Zwar existieren auch hier vielfältige Aktivitäten, indes stehen diese zum einen nicht selten eher lose nebeneinander und zum anderen werden sie nicht systematisch genutzt, um unternehmerische Ziele besser erreichen zu können.

Das strategische Management von Nachhaltigkeit beginnt bereits mit der Auswahl der eigenen Handlungsfelder. So ist beispielsweise für ein produzierendes Unternehmen das Thema erneuerbare Energien relevanter als für ein Dienstleistungsunternehmen, und für die Lebensmittelindustrie hat das Thema gesunde Ernährung einen höheren Stellenwert als für den Automobilsektor. Aus einer strategischen Perspektive werden regelmäßige solche Handlungsfelder priorisiert, bei denen ein Unternehmen besonders starke Hebel hat, um wirkungsvolle Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung zu leisten – sei es, weil hier in besonderer Weise positive Effekte geschaffen oder negative Effekte reduziert werden können. Typischerweise geht dies damit einher, dass das Nachhaltigkeitsprofil eines Unternehmens eng mit der eigenen Wertschöpfungstätigkeit sowie den eigenen Kernkompetenzen verbunden ist. Eine strategische Herangehensweise hat den Vorteil, dass

Unternehmen ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen in effizienter Weise für die Beförderung einer nachhaltigen Entwicklung einsetzen können. Auf den Punkt gebracht: Mit einer Strategie steigern Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsleistung.

Auch für Unternehmen sind Nachhaltigkeitsstrategien vorteilhaft. Durch die damit verbundene Einbindung von Nachhaltigkeit in Geschäftsprozesse können beispielsweise Ressourcenverbräuche reduziert und damit Kosten eingespart werden. Jenseits der Ressourceneffizienz bieten Nachhaltigkeitsstrategien auch Vorteile für Stakeholderbeziehungen. Wissenschaftliche Studien zeigen etwa, dass sich die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens positiv auf die eigene Reputation auswirkt. Hinzu kommt, dass durch die Verbesserung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden kann – insbesondere die jüngere Generation legt heute großen Wert darauf, bei Unternehmen tätig zu sein, die gesellschaftlichen Mehrwert erzeugen. Auch Mitarbeitende interessieren sich zunehmend für die Nachhaltigkeitsleistung ihres Unternehmens und honorieren selbige etwas durch eine höhere Zufriedenheit und bessere Motivationswerte.

Insgesamt gilt, dass sich mit einer fundierten Strategie nicht nur die Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens zwecks einer effizienten Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung steigern lässt, sondern hierdurch gleichzeitig auch in den langfristigen Erfolg investiert werden kann. In diesem Sinne kann mit einer fundierten Nachhaltigkeitsstrategie Mehrwert für Gesellschaft und Unternehmen zugleich geschaffen und damit eine doppelte Rendite erzielt werden.

Für Unternehmen, die das Thema Nachhaltigkeit strategisch angehen wollen, bietet es sich an, im ersten Schritt den Status quo in Bezug auf die eigene Nachhaltigkeitsleistung zu ermitteln. Hierfür wiederum bedarf es sowohl allgemeiner als auch unternehmensspezifischer Kennzahlen, welche dann mit Zielen hinterlegt werden. Die entsprechenden Kennzahlen dienen der Steuerung von Nachhaltigkeit auf operativer Ebene und stehen damit im Dienst einer ganzheitlichen Integration von Nachhaltigkeit in ein Unternehmen. Daneben gilt aber immer auch zu beachten: Nachhaltigkeit kann nicht einfach nur verordnet werden, sondern ist stets im Unternehmen zu leben. Hierfür bedarf es stets Führungskräfte, welche um die Relevanz von Nachhaltigkeit wissen und durch ihre Entscheidungen und Handlungen Nachhaltigkeit vorleben.