

Dreifacher Mehrwert gewinnt

Nachhaltige Entwicklung ist die Überlebensfrage für Mensch und Wirtschaft im 21. Jahrhundert. Nachhaltigkeit im Unternehmen ist daher kein "nice to have", sondern dient der Existenzsicherung. Sie erzeugt einen dreifachen Mehrwert: Wer Ökologie, Soziales und Ökonomie sinnvoll in Einklang bringt, erlangt rasch Wettbewerbsvorteile, die den Firmenwert messbar steigern. Auch Städte und Gemeinden können Nachhaltigkeit (auf Englisch: Sustainability) für ihre Zukunftssicherung und als Strategie zur Standortoptimierung einsetzen.

Von Daniel Wiener, Geschäftsführer ecos.ch AG, Basel

Bis 2030 wächst die Bevölkerung der Erde auf 8 Milliarden Menschen. Damit möglichst viele von ihnen akzeptable Lebensbedingungen vorfinden, muss sich die Produktion von Gütern und Dienstleistungen in den nächsten 30 Jahren vervierfachen. Denn die Entwicklungs- und Schwellenländer haben einen grossen Nachholbedarf. Der Konsum an Ressourcen darf aber in dieser Zeit nicht zunehmen, weil sonst die natürlichen Ökosysteme zusammenbrechen. Das bedeutet: Nur jene Unternehmen (und auch Regionen oder Staaten) haben eine Zukunft, welche diese Entwicklung in ihrer strategischen Planung und in ihrer Praxis berücksichtigen.

Nicht weniger brisant präsentiert sich die soziale Frage. Globalisierung ist nicht bloss ein Schlagwort, sondern in vielen Bereichen Realität. Globalisierung bedeutet weltweiten Wettbewerb. Da in einem Wettbewerb die Starken siegen, werden die Schwachen zusätzlich geschwächt. Trotz aller gegenteiligen Bemühungen öffnet sich die Schere zwischen Arm und Reich immer weiter. Das erzeugt soziale Spannungen, die sich entladen, nach Ausgleich suchen. Unternehmen (und auch Regionen oder Staaten) welche die soziale Frage aktiv angehen, üben sich schon heute darin, solche Konflikte frühzeitig zu erkennen und zu entschärfen. Das wirkt sich positiv auf den Unternehmenswert aus, und zwar direkt (weniger Streiks, hoch motivierte Mitarbeiter/innen) und indirekt (hohes Ansehen und entsprechendes Image).

Nachhaltigkeit: Weit mehr als Umweltmanagement

Die traditionelle Definition von Nachhaltigkeit, die seit 1987 weltweit akzeptiert ist, lautet: "Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, welche die heutigen Bedürfnisse zu decken vermag, ohne für künftige Generationen die Möglichkeiten zu schmälern, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken."

Es sind nicht nur traditionell "grüne", "alternative" oder genossenschaftliche Unternehmen, die dies zunehmend erkennen und anerkennen. So erklärte beispielsweise Peter Wuffli, UBS-Konzernleitungsmitglied und CEO von UBS Asset Management kürzlich an einer Pressekonferenz: "Die betriebliche Umsetzung von Prinzipien der Nachhaltigkeit (...) ist ein Trend, der sich in den letzten 30 Jahren etabliert hat und inzwischen salonfähig geworden ist. (...) Wir sind daher überzeugt, dass unsere Aktivitäten in diesem Bereich auch einen positiven Einfluss auf den Unternehmenswert der UBS haben."

Im gleichen Referat erklärte Wuffli auch, wie das Engagement seiner Bank für Nachhaltigkeit die Attraktivität der UBS als Arbeitgeber stärkt. Er trug Beispiele dafür vor, wie das Finanzinstitut eine ausgewogene Entwicklung von Ökologie, Ökonomie und Sozialem sowohl im Betrieb als auch im Anlage- und Kreditgeschäft anstrebt.

Mehrfährige Prozesse, die sich auszahlen

Ein grösseres Unternehmen, das zu solchen Aussagen gelangt, hat meist mehrjährige Prozesse interner Meinungsbildung, des Experimentierens, der teilweise schmerzhaften Erfahrungen hinter sich. So begann sich der Ölkonzern Shell erst nach der öffentlichen Auseinandersetzung um die Versenkung der ausrangierten Ölplattform "Brent Spar" ernsthaft mit der nachhaltigen Entwicklung zu beschäftigen. Shell ist heute weit davon entfernt, ein ökosozialer Musterbetrieb zu sein, doch immerhin investiert er entschlossen in erneuerbare Energien und veröffentlicht ausführliche Umwelt- und Sozialberichte.

Auch wenn jedes Unternehmen, jede Institution ebenso wie Gemeinden, Städte, Kantone und Länder jeweils einen eigenen Weg zur nachhaltigen Entwicklung gehen werden, gibt es doch gewisse Gemeinsamkeiten, welche sich auswerten und als Erfolgsfaktoren analysieren und umsetzen lassen.

Innovation dank nachhaltiger Entwicklung

Im Mittelpunkt steht zunächst bei allen die Frage: Was soll das? Was nützt es mir, mich mit so abstrakten Begriffen wie "nachhaltige Entwicklung" zu befassen? Die wichtigsten Aspekte des Nutzens sind &endash; am Beispiel eines Unternehmens &endash; folgende:

- Die gesellschaftlichen Anforderungen an die "Corporate Social Responsibility" (die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens) wachsen. Wer sich heute mit dieser Frage befasst, ist auf Ansprüche, die auf ihn zukommen, vorbereitet.
- Ein Unternehmen, das die nachhaltige Entwicklung der Erde mit trägt, zeigt sich verantwortungsbewusst und wird damit ein Teil einer weltweiten Bewegung, welche auch für kommende Generationen lebenswerte Bedingungen erhalten will.
- "Nachhaltige Entwicklung" ist mindestens teilweise eine Antwort auf die Sinnfrage von Unternehmen (und Produkten). Als Teil der Unternehmensstrategie trägt sie wesentlich dazu bei, dass eine Firma für hoch qualifizierte Arbeitskräfte attraktiv ist.
- Die Auseinandersetzung mit ökologischen und sozialen Fragen &endash; ohne die traditionellen ökonomischen zu vernachlässigen &endash; bringt innovative Impulse ins Unternehmen. Eine produktive Spannung zwischen unterschiedlichen Zielsetzungen hat nicht selten neue, erfolgreiche Produkte oder Produkteigenschaften hervorgebracht.
- Die Orientierung auf die Bedürfnisse von Stakeholdern wie Umwelt, kommende Generationen, aber auch Mitarbeiter, Kundinnen, Lieferanten, Staat oder Nichtregierungsorganisationen fördert die Sensibilität für gesellschaftliche Entwicklungen und kann entscheidend zu vertieften Marktkenntnissen beitragen.
- Ein soziales und ökologisches Image (das auf entsprechenden realen Taten gründet) ist oft wettbewerbsentscheidend und lässt sich wirkungsvoll vermarkten. Am deutlichsten gilt das für Produkte, deren Hauptmerkmal Umwelt- oder Sozialverträglichkeit sind: zum Beispiel Lebensmittel aus "fairem Handel", "Ökostrom" oder "Naturkosmetik" (wobei sich stets die Frage der Zertifizierung und die Abgrenzung gegenüber Etikettenschwindel stellt).
- Wie technische und organisatorische Verfahren zur Qualitätssicherung dazu beitragen, interne Schwächen in Produktion und Management auszumerzen, werden durch Prozesse, welche ein Unternehmen in die Richtung "nachhaltige Entwicklung" steuern, Schwächen (und auch Stärken) in der Aussenwirkung einer Firma sichtbar und positiv beeinflusst.

Das Beispiel Basel-Stadt

Analoge Vorteile können auch Gebietskörperschaften erringen. So verfolgt der Kanton Basel-Stadt das Ziel der "langfristigen Sicherung der Steuereinnahmen von natürlichen Personen", indem er die Bevölkerung bei der Entwicklung von konkreten Massnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität einbezieht (Stichwort "Werkstadt Basel"). Die höhere Lebensqualität soll dazu beitragen, die Abwanderung von finanzstarken Haushalten in umliegende Kantone zu stoppen. Um die geeigneten Massnahmen zu definieren, suchten rund 1500 Interessierte, darunter auch die Spitzenvertreter von Interessenverbänden und Organisationen, in Dutzenden von koordinierten Workshops nach einem Konsens. Dieser brachte in jeder von 25 Sachfragen &endash; vom Verkehr über die Bildung bis zum Wohnungsbau &endash; allen Beteiligten mehr als sie opfern mussten. Das Ergebnis waren also sogenannte "Win-Win-Strategien", deren Quintessenz in das "Aktionsprogramm Stadtentwicklung Basel" des Regierungsrates einfluss, das zur Zeit umgesetzt wird.

Dieses "vernetzte Denken" (Finanzprobleme lassen sich nicht nur über die Steuergesetzgebung lösen) ist typisch für Prozesse, welche den breiten Horizont einer nachhaltigen Entwicklung im Auge haben. Das Beispiel Basel illustriert zudem einen wichtigen Erfolgsfaktor: Das Motiv, um einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten, muss lokal oder &endash; wenn es sich um eine Firma handelt &endash; im Unternehmen verankert sein. Wir sprechen davon, dass Prozesse "problemlösungsorientiert" sein sollen und nicht als abstrakte Übung verstanden werden dürfen. Nur wenn es gelingt, die brennenden Fragen, die sich aktuell stellen, mit der Zielsetzung der Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen, wird ein solches Projekt Erfolg haben.

"Gemeinsames Eigeninteresse" als Motor

Der Beitrag zur regionalen oder gar globalen Nachhaltigkeit ist also gewissermassen ein Nebenprodukt einer Problemlösung &endash; oder umgekehrt ausgedrückt: Dank dem Einbezug des Nachhaltigkeits-Gedankens

können sich neue, produktive Wege eröffnen, welche einen wesentlichen Zusatznutzen für das Unternehmen, aber auch für sein Umfeld mit sich bringt. Der Zürcher Professor Ernst Brugger spricht in diesem Zusammenhang treffend vom "gemeinsamen Eigeninteresse", das die Akteure & also Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft & verbinden muss, damit die Vision einer nachhaltigen Entwicklung Erfolg hat.

Dafür braucht sich niemand zu schämen. Eine Allianz für Nachhaltigkeit lässt sich nur schmieden, wenn alle Beteiligten davon profitieren. Damit wird deutlich, warum es keine Patentrezepte für Sustainability gibt, denn sowohl die Ausgangslage als auch die Akteure sind in jedem Fall verschieden. Dennoch lassen sich auch hier einige wesentliche Erfolgsfaktoren identifizieren, die übrigens sowohl für Gebietskörperschaften als auch für Unternehmen gelten:

- Die Orientierung auf Sustainability beginnt meist mit einem einzelnen oder mehreren Projekten, die noch nicht die ganze Institution erfassen. Diese behandeln Teilaspekte, welche bewusst mit Blick auf die Nachhaltigkeit vorangetrieben werden.
- Wenn diese Projekte Erfolg haben und aus dem gesellschaftlichen Umfeld (Kunden, Mitarbeiterinnen, Lieferanten, politische Behörden) entsprechende Rückmeldungen und zusätzliche Anforderungen kommen, beginnt sich in der Regel die oberste Führungsebene mit dem Thema zu befassen.
- Jede Firma, jede Gemeinde kann sich fragen: Wie könnte ich einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten und zugleich meine Probleme lösen? Oft ist das Resultat einer solchen Analyse, dass die Anforderungen von Nachhaltigkeit und des ökonomischen Erfolgs auf lange Sicht dieselben sind. Die UBS hat diese Erkenntnis auf eine griffige Formel gebracht: "Ökologie ist Ökonomie mit Zukunft."
- Oft setzt die oberste Führungsebene das Ziel, in einem absehbaren Zeitraum bestimmte Probleme unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit & also von klar deklarierten sozialen, ökologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen & zu lösen.
- Darauf kann eine Projekt- und Prozessorganisation aufbauen, welche alle potenziell Betroffenen und Beteiligten einbezieht. Oft entsteht vor diesem Hintergrund eine Kooperation mit Aussenstehenden, zum Beispiel mit Umweltorganisationen oder Ethikbeauftragten von Kirchen, die ihre spezifische Expertise einbringen.
- Transparenz und Kommunikation eines solchen Prozesses nach innen und nach aussen tragen entscheidend dazu bei, dass die Arbeit Früchte trägt und einen entsprechenden Wertzuwachs des Unternehmens generiert (wobei natürlich Produkteinnovationen oder neue Marktstrategien erst bei der Realisierung kommuniziert werden).

Traumergebnisse an der Börse

Ist der Erfolg eines Engagements für Sustainability messbar? Lässt sich nachweisen, dass Aktien von Unternehmen, die sich in diesem Bereich mehr Mühe geben, rascher zulegen als andere? Sind Regionen, die in Nachhaltigkeitsratings besser abschneiden, auch attraktiver als Wohnort für gut verdienende Steuerzahler oder für die Ansiedlung von Unternehmen mit hoher Wertschöpfung pro Arbeitsplatz?

Diese Fragen lassen sich noch nicht definitiv beantworten. Nachhaltigkeitsanalysen für eine grössere Anzahl börsenkotierter Unternehmen gibt es erst seit etwa fünf Jahren, ein Sustainability-Rating für Regionen bietet die Basler Konjunkturforschung BAK erst seit kurzem an. Immerhin sprechen die bisherigen Erfahrungen eher für die These, dass Nachhaltigkeit ein "Value Driver" ist. So erzielte der auf Nachhaltigkeit orientierte Anlagefonds UBS Eco Performance 1999 einen Wertzuwachs von 47%. Für das Jahr 2000 schlug er bisher den Vergleichsindex MSCI World, welcher ohne Rücksicht auf Nachhaltigkeitskriterien den ganzen Weltaktienmarkt abbildet, um 16%. Ähnliche Traumergebnisse erzielen auch andere Anbieter von Öko- und Nachhaltigkeitsfonds.

Netzwerke bilden sich

In der Schweiz beginnen sich Firmen auch in Netzwerken zu verbinden, um einen intensiveren Erfahrungsaustausch zur "Corporate Sustainability" und verwandten Themen zu pflegen. Ein paar Beispiele:

- Das "Netzwerk für sozial verantwortliche Wirtschaft" (NSW) versteht sich in erster Linie als Zusammenschluss von Uniprofessoren, Ethik-Fachleuten, interessierten Laien und Firmen, welche auf politischer Ebene, in der Wirtschaft und im Bildungsbereich ein Gegengewicht zum reinen "Shareholdervalue"-Denken bilden wollen.

- Die vor allem in der Romandie, zunehmend aber auch in der deutschsprachigen Schweiz aktive Stiftung "Philiass" verhilft vorwiegend grossen Mitgliedsfirmen zum nötigen Wissen und Können, um sich für sozial Schwächere zu engagieren und die sozialen Fragen im eigenen Unternehmen zu reflektieren.
- Die bereits traditionsreiche Vereinigung "Ökologisch bewusster Unternehmen" (ÖBU) konzentriert sich zwar auf Umweltfragen, will aber in Zukunft vermehrt auch in die Diskussion um die nachhaltige Entwicklung eingreifen.
- Schliesslich beteiligen sich einige Schweizer Konzerne, darunter auch Novartis, an der "Global Compact"-Initiative, welche UNO-Generalsekretär Kofi Annan 1999 am Davoser Management Forum lanciert hat: Die Firmen verpflichten sich unter anderem, weltweit Minimalstandards in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit und Umwelt einzuhalten.

Wer sich heute vorbereitet...

Bewegungen wie Greenpeace und WWF, die Opposition gegen die WTO-Konferenz in Seattle oder die über Internet effizient organisierte Kritik an der Überflutung dicht besiedelter Gebiete für Stromgewinnungs- und Bewässerungszwecke in Indien oder China haben wesentlich dazu beigetragen, dass sich Firmen und Staaten heute direkt und wiederholt mit Fragen der sozialen Gerechtigkeit und der Umweltzerstörung konfrontiert sehen. Eine Wirtschaft, die nicht nur die ökonomischen Ziele vor Augen hat, wird solche Konflikte und mögliche Fehlinvestitionen von Anfang an vermeiden.

Aber wie kann die Schweiz ihre Wirtschaft am besten auf die neuen Herausforderungen der Nachhaltigkeit vorbereiten, ohne ihre Marktchancen zu beeinträchtigen?

Wenn Sustainability Wettbewerbsvorteile bringt, so ist es Aufgabe des Gesetzgebers dafür zu sorgen, dass in unserem Land die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen langfristig auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet sind. Dies kann durch Anreize, Gebote und Verbote, vor allem aber mit Hilfe von marktwirtschaftlichen Instrumenten geschehen, welche zum Beispiel die Energie verteuern und die Arbeitskosten im gleichen Ausmass entlasten. Eine solche Wirtschaftspolitik ist für die einheimische Industrie die beste Vorbereitung auf ein Zeitalter, in welchem nachhaltige Entwicklung zum Synonym wird für das Überleben der Menschheit.

Eine wichtige Rolle spielen aber auch alle Institutionen (zum Beispiel Universitäten, Veranstalter von Symposien, Medien), welche dazu beitragen, dass wir unsere Wertvorstellungen diskutieren, weiter entwickeln und auf ein zukunftsfähiges Wirtschaften hin orientieren. Schliesslich ist das Geldverdienen nur einer von vielen Zwecken der Ökonomie, die individuelle Zufriedenheit mit der Arbeit, die gesellschaftliche Entwicklung oder die gerechte Verteilung des erarbeiteten Mehrwerts sind ebenso Leistungen, welche eine nachhaltige Wirtschaft erbringen kann und sollte.

... behält auch in Zukunft die Initiative

In der neuen Bundesverfassung ist die nachhaltige Entwicklung als hochrangiges Ziel verankert. Es gibt auch eine Strategie des Bundesrates und speziell des Departementes von Bundesrat Moritz Leuenberger (UVEK, Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation), welche die nachhaltige Entwicklung in den Mittelpunkt ihrer Politik stellen.

Wer sich heute auf diese Zukunft einstellt, wird diese auch erfolgreich meistern. "SustainAbility" heisst eine der einflussreichsten Beratungsunternehmen für nachhaltige Entwicklung in Grossbritannien. Die Aufteilung des Wortes in zwei Teile, ist ein sehr aussagekräftiger Kunstgriff: Er bedeutet nichts anderes, dass Nachhaltigkeit einerseits unser Know-how, unser Potenzial erhalten hilft, andererseits meint "SustainAbility" aber auch, dass wir durch die Orientierung auf nachhaltige Entwicklung unsere Fähigkeit zu handeln, unseren Handlungsspielraum beibehalten können. Je länger wir warten mit Umdenken und Umhandeln, umso mehr nehmen die Sachzwänge überhand und unsere Gestaltungsmöglichkeiten schwinden.