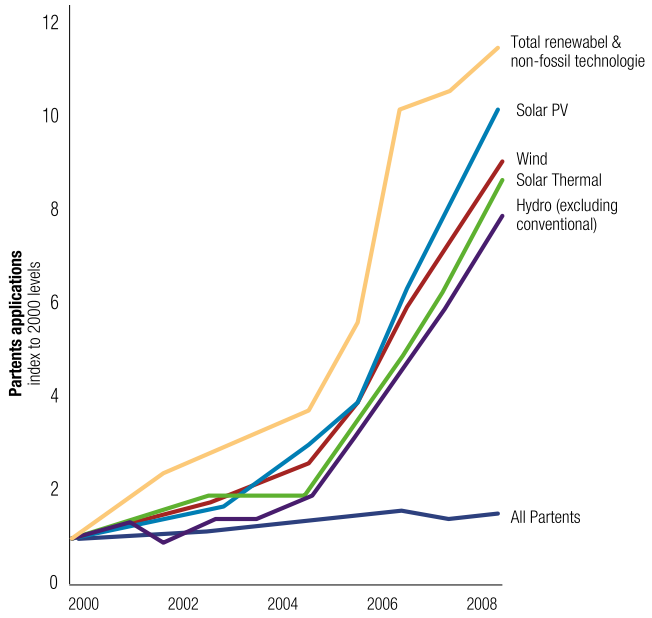
Krisen setzen Kreativität frei

Nachhaltigkeit als Chance für Innovation und Optimierung

„Not macht erfinderisch“ – es ist erstaunlich, was Menschen in Not- und Krisenzeiten alles einfällt, um sich zu helfen. Von meinem Opa wurde mir erzählt, dass er nach dem Krieg mit einem Fahrraddynamo in der Wohnung Licht erzeugte, um von Stromausfällen unabhängiger zu werden. Angesichts der Corona-Krise sehen wir, wie äußere Einschränkungen Kreativität freisetzen: zum Beispiel beim Streamen von Hauskonzerten oder dem abendlichen Applaus für die Corona-Helden.

Der sprichwörtliche Zusammenhang von Krise und Kreativität, von Knappheit und Innovation lässt sich auch an ökonomischen Kennzahlen ablesen. Der Preis ist ein wichtiger Indikator für die von den Marktteilnehmern gesehenen Knappheiten: Je teurer beispielsweise ein Rohstoff ist, desto größer ist der Anreiz, sich nach Alternativen umzuschauen. Man sieht dies sehr eindrücklich an der Entwicklung der Patente im Bereich der erneuerbaren Energien im ersten Jahrzehnt dieses Jahrhunderts. Je teurer das Erdöl wurde, desto mehr Patente für erneuerbare Energien wurden angemeldet.

Patentanmeldungen im Bereich erneuerbare Energien



Quelle: World Resources Institute 2013 (nach OECD-Daten)

Nach dem soeben Beschriebenen überrascht das natürlich nicht, denn die durch den Preis ausgedrückte „Knappheit“ des Erdöls (die ja eine ökonomische, nicht unbedingt eine physische darstellt) macht erneuerbare Energien attraktiver.

Preis für Brent-Rohöl (in USD/Barrel) von 1988 bis Dezember 2015

Quelle: Wikipedia, Zugriff 20.11.2018

Was hat das mit Nachhaltigkeit zu tun?

Eine ganze Menge, denn das Thema Nachhaltigkeit bringt für Unternehmen neue Herausforderungen mit sich, sozusagen neue „Knappheiten“, und es kommt darauf an, diese Herausforderungen als Innovationsanreize zu begreifen und ihnen aktiv zu begegnen. Der Global Risk Report 2020 des World Economic Forum (WEF) sah dieses Jahr zum ersten Mal die Top Five-Risiken allesamt im ökologischen Bereich. Die Pandemie überlagert dies zwar momentan, doch werden Klimakrise, Artensterben oder Ozeanvermüllung uns noch viel länger beschäftigen als COVID-19. Das einstige Shareholder Value-Denken greift heute viel zu kurz. Unternehmen stehen in einem komplexen Geflecht von Beziehungen – mit Lieferanten, Kunden, Mitarbeitenden, mit Investoren, Regierungen und Kommunen, NGOs und Aktivisten – und ein umsichtiges Management dieser Stakeholder-Interessen wird zu einem entscheidenden Erfolgskriterium. Dabei wird es einen großen Unterschied machen, ob ein Unternehmen diese vielfältigen Ansprüche als Zumutung versteht und versucht, ihnen aus dem Weg zu gehen, sie zu ignorieren oder – wenn gar nicht anders möglich – ihnen ein klein wenig nachzugeben; oder ob es darin Vorboten kommender Veränderungen erkennt, kommender „Knappheiten“, die die eigene Geschäftstätigkeit mittel- und langfristig verändern werden, und dies als Innovationsanreiz begreifen lernt.

Effizienz, Employer Branding und Postmaterialismus

Dass sich die letztgenannte Haltung, bei der Nachhaltigkeit als Motor für Innovation und Optimierung verstanden wird, auch wirtschaftlich rechnet, mag durch einige Beispiele belegt werden.

- Energie- und Rohstoffeinsatz: In diesem Bereich haben viele Unternehmen ihre Hausaufgaben schon gemacht, haben Energiesparmaßnahmen umgesetzt, die Effizienz von Stoffströmen verbessert, das Abfallaufkommen gesenkt – denn Effizienzgewinne sind dort unmittelbar mit finanziellen Vorteilen verbunden. Was an Rohstoffen nicht verbraucht wird, braucht nicht beschafft zu werden, und jede Tonne Abfall, die nicht entsorgt werden muss, senkt ebenfalls die Kosten. Mit dem politisch beschlossenen CO_2-Preis wird sich deshalb der Anreiz zum Energiesparen noch einmal erhöhen: Energieeffizienz wird sich künftig nicht nur bei der Energiebeschaffung, sondern auch bei den CO_2-Preisen doppelt auszahlen – beim Input und beim Output. Auch der Umstieg auf erneuerbare Energien wird finanziell attraktiver. Dass Pioniere in diesem Bereich am Markt zusätzlich auch noch durch entsprechende Positionierung als „grünes Unternehmen" punkten können, ist ein willkommener Nebeneffekt.
- Ein weiterer wichtiger Bereich ist die Belegschaft: Als Lippenbekenntnis zwar oft vernommen, in der Praxis aber sehr viel nüchterner umgesetzt, gelten vielen Unternehmen die eigenen Mitarbeitenden als wichtigstes Asset. In der Tat zeigt sich an der Zunahme des Employer Branding, dass der War for Talents, der Wettbewerb um Nachwuchskräfte, bereits in vollem Gang ist – und sicher an Schärfe zunehmen wird, wenn die geburtenstarken Jahrgänge den Arbeitsmarkt verlassen. Die großen, bekannten Markenhersteller haben dort vielleicht noch gewisse Vorteile, doch auch sie stellen fest, dass zahlreiche Nachwuchskräfte durch Gehalt und berufliche Entwicklungschancen allein nicht mehr dauerhaft zu binden sind, wenn das Unternehmen nicht auch durch einen sinnvollen Wertbeitrag für die Gesellschaft überzeugen kann. Eine Befragung unter den Millennials ergab, dass 75% derselben die Ansicht vertreten, dass Unternehmen mehr tun müssten, um die Gesellschaft zu verbessern (Deloitte Millennium Survey 2015). Wenn ein Unternehmen seinen Anspruchsgruppen glaubhaft verdeutlichen kann, dass es gesellschaftliche Probleme nicht verursacht, sondern vielmehr zu deren Lösung beiträgt, ist dies ein starkes Mittel zur Anwerbung und zur Bindung von Mitarbeitenden. Kritiker mögen jetzt einwenden, dass sich der Wert solch „intangibler" Maßnahmen doch nicht nachweisen lasse und nicht quantifizierbar sei. Das stimmt allerdings nicht: SAP hat zum Beispiel bereits vor zehn Jahren damit begonnen, die Wechselwirkung von tangiblen und intangiblen Werten zu untersuchen – und dafür unter anderem den Business Health Culture Index (BHCI) entwickelt, der die Fähigkeit einer Organisation beschreibt, die in ihr arbeitenden Menschen gesund zu erhalten. SAP kam zu dem Ergebnis, dass eine Verbesserung des BHCI um einen Prozentpunkt mit einer Steigerung des Betriebsergebnisses von 50 Mio. EUR bis 60 Mio. EUR verbunden ist. Zudem lässt sich auch der gesunde Menschenverstand oft nicht beweisen – wir vertrauen trotzdem auf ihn. Und wir wissen sogar, dass viele Entscheidungen oft aus dem Bauch heraus getroffen, jedoch erst im Nachhinein mit Gründen unterlegt werden.
- Eine ähnliche Entwicklung wie bei den Millennials am Arbeitsmarkt zeigt sich auch bei einer anderen Stakeholder-Gruppe – bei den Konsumenten. In vielen Märkten hat sich in den letzten Jahren ein Marktsegment sehr dynamisch entwickelt, das durch die „Lohas" gekennzeichnet ist – durch Menschen mit einem Lifestyle of Health and Sustainability. Dieses Marktsegment ist durchaus nicht nur auf westliche Gesellschaften beschränkt, sondern beispielsweise auch in Asien anzutreffen. Es trifft sich darüber hinaus mit den sozial-empirischen Analysen des Soziologen Ronald Inglehart, der mit seinem World Value Survey seit Jahrzehnten in repräsentativen Umfragen weltweit die Wertpräferenzen in der Bevölkerung ermittelt. Inglehart diagnostiziert einen „Postmaterialismus", denn ab einem bestimmten Wohlstandsniveau werden immaterielle Werte zunehmend bedeutsam. Konsum wird politischer – auch das spricht dafür, sich als Unternehmen den Herausforderungen der Nachhaltigkeit zu stellen.

Fazit

Es gibt also durchaus einen handfesten Business Case für unternehmerische Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeitsmanagement wird künftig Standard werden – und wer sich rechtzeitig darauf einstellt, der kann den Markt mitentwickeln und seine eigene Position festigen.

Prof. Dr. Christian Berg

befasst sich seit gut 20 Jahren in verschiedenen Funktionen und Rollen mit dem Thema Nachhaltigkeit: In der Wirtschaft zum Beispiel bei SAP, unter anderem als Chief Sustainability Architect, in der Lehre an Universitäten, etwa als Honorarprofessor für Nachhaltigkeit und globalen Wandel an der Technischen Universität Clausthal, sowie als Gastprofessor für Corporate Sustainability an der Universität des Saarlandes und in der Zivilgesellschaft beim Club of Rome, unter anderem als einer der Gründer des Think Tank 30 Deutschland. Sein neues Buch – der neue Bericht an den Club of Rome – setzt sich mit der Frage auseinander, warum wir nicht nachhaltiger sind und wie wir das ändern können. Es erschien im Dezember 2019 auf Englisch und im März 2020 auf Deutsch.