



© Deutsche Börse AG

Der Handelssaal der Deutschen Börse: Kurzfristige
Finanzziele börsennotierter Unternehmen stehen
nachhaltigen Entwicklungszielen nicht entgegen.

Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor

„IM KERNGESCHÄFT SPIELT DIE MUSIK“

Unternehmen müssen eigenverantwortlich die Entwicklungen im Bereich Nachhaltigkeit weiter vorantreiben. Dafür fordert Econsense-Vorstand Wolfgang Große Entrup auch Planungssicherheit von Seiten der Politik. Interview: Gabriele Kalt

– Nachhaltigkeit umfasst inzwischen weit mehr als nur die ökologische Dimension. Wie kann ein Unternehmen diesen Begriff heute möglichst konkret für sich definieren?

Das traditionelle Umweltmanagement hat lange das Thema Nachhaltigkeit dominiert. Mittlerweile ist die Diskussion viel breiter geworden. Gerade das Zusammenspiel und die Balance der drei Dimensionen wirtschaftliche Profitabilität, ökologische Verträglichkeit und soziale Verantwortung ist nun der rote Faden, an dem sich Unternehmen orientieren und anhand dessen sie gemessen und bewertet werden. Patentrezepte zur Implementierung gibt es hier nicht. Jedes Unternehmen muss selbst entscheiden, welche Schwerpunkte sich aus dem Zusammenspiel von Geschäft, Umwelt und sozialen Faktoren ergeben. Das kann vom nachhaltigen Einkauf über Strategien zur Anlagen- und Produktsicherheit sowie Energie- und Ressourceneffizienz bis hin zu innovativen Produktlösungen für den Markt gehen.

– Wie stehen deutsche Unternehmen bei diesem Vorhaben im internationalen Vergleich da?

In vielen Branchen und Märkten sind wir im Bereich Nachhaltigkeit schon heute Vorreiter. Das Bewusstsein der Unternehmen, dass oftmals Kosten und Wettbewerbsfähigkeit nicht trotz, sondern gerade aufgrund einer nachhaltigen Wirtschaftsweise optimiert werden können, wird branchenübergreifend weiter zunehmen.

– Das heißt, dass die Integration von Nachhaltigkeit in Strategie und Kerngeschäft in den kommenden Jahren immer mehr zum Wettbewerbsfaktor wird?

Eindeutig ja! Und dabei wird es nicht nur um neue Kunden und Märkte gehen, sondern auch um Erfolge im Personalbereich – sowohl bei der Bindung von Mitarbeitern als auch im Kampf um die besten Talente, die zunehmend Wert auf nachhaltig ausgerichtete Arbeitgeber legen. Dabei

sind deutsche Unternehmen mit ihren Kernkompetenzen gut aufgestellt.

– Stehen die kurzfristigen Ziele des wirtschaftlichen Erfolgs den börsennotierten Unternehmen bei der Implementierung der Nachhaltigkeit als langfristiges Ziel im Weg?

„Die Internationalisierung der Wirtschaft birgt große Chancen für die Nachhaltigkeit.“

Im Gegenteil. Auch hier hat es in den letzten Jahren ein Umdenken gegeben. Man hat erkannt, dass nicht nur das Erreichen kurzfristiger Umsatz- und Ergebnisziele, sondern auch ambitionierte, längerfristig ausgerichtete nichtfinanzielle Ziele eine Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit und ein wichtiges Signal und Differenzierungsmerkmal darstellen. Die Erschließung gezielter Effizienzpotentiale, die Entwicklung nutzbringender Innovationen, Förderung der Mitarbeiter und Berücksichtigung gesellschaftlicher Belange minimieren unternehmerische Risiken und machen widerstandsfähiger gegen Krisen. Diese Entwicklung wird vom Finanzmarkt honoriert – und auch forciert.

– Mit dem Forum Econsense setzen Sie sehr stark auf Dialog und Messbarkeit. Das zeigt auch Ihr 5-Punkte-Programm (siehe Kasten Seite 11) für werteorientiertes internationales Wirtschaften. Haben Unternehmen zu wenig Instrumente, um Nachhaltigkeit in den Unternehmensalltag zu integrieren?

Nein, heute steht den Unternehmen für die betriebliche Praxis eine Vielzahl von anerkannten Instrumenten zur Implementierung und Messung von Nachhaltigkeitskriterien zur Verfügung. Die Herausforderung liegt darin zu entscheiden, welche Instrumente für ihr Geschäft passen und dem Unternehmen und seinen Stakeholdern den größten Mehrwert >



© Bayer AG

Wolfgang Große Entrup, Leiter des Konzernbereichs Umwelt und Nachhaltigkeit bei Bayer, ist seit 2011 Vorstandsvorsitzender der Unternehmensinitiative Econsense. In dieser Rolle will er die unternehmensrelevanten Themen in der Strategiediskussion zu nachhaltigem Wachstum voranbringen.

„Man sollte nicht nach der perfekten Nachhaltigkeitsorganisation suchen. Entscheidend ist die Verankerung im Geschäft.“

bringen. Dialog und kontinuierlicher Wissensaustausch auch über Best Practices ist daher wichtig. Econsense sieht sich hier als Mittler, um den Dialog über praxiserprobte Verfahren voranzubringen, und auf der anderen Seite auch als Impulsgeber, um neue Verfahren in der betrieblichen Praxis zu integrieren. Denken Sie an das Thema Lieferantenmanagement aus unserem 5-Punkte-Programm. Ein sehr wichtiges Thema, dem wir uns verstärkt widmen werden, um Erkenntnisse mit Unternehmen zu teilen, die ihr Engagement in diesem Sektor ausbauen wollen – vor allem auch den KMU.

– Sie nennen gerade KMU. Wie lange wird es dauern, bis das Thema nicht nur bei großen Konzernen, sondern auch im Mittelstand angekommen ist?

Nachhaltige Entwicklung ist ein langfristig angelegter Lern- und Veränderungsprozess. Im Privatsektor ist es aber längst kein Randthema mehr, sondern eher ein fundamentaler Trend. Als Unternehmen sind wir Teil eines globalen gesellschaftlichen Gefüges. Relevante Stakeholder – seien es gesellschaftliche Gruppen, Investoren, Kunden, die Politik, die eigenen Mitarbeiter oder die breite Öffentlichkeit – erwarten von Unternehmen zu Recht substantielle Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung. Sie beeinflussen die gesellschaftliche Akzeptanz eines Unter-

nehmens und damit den Geschäftserfolg. Unternehmen aller Größen und Branchen erkennen sukzessive, dass Nachhaltigkeit modernes Chancen- und Risikomanagement ist und ihr Kerngeschäft betrifft. Die nächsten Schritte sind der Aufbau eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements mit der Verankerung von Nachhaltigkeit sowohl in der Strategie, den Zielen und den Steuerungssystemen des Unternehmens als auch in der Unternehmenskultur. Das alles findet man in Deutschland nicht nur bei großen Konzernen, sondern auch bei einer stetig steigenden Zahl von mittelständischen und kleinen Unternehmen.

– Manche Unternehmen wissen nicht so recht, wo sie die Verantwortung für Nachhaltigkeit „aufhängen“ sollen. Ist es förderlich, einen Chief Sustainability Officer (CSO) zu haben?

Das Thema ist in vielen Unternehmen ganz nach oben gerückt, bis in die höchsten Managementebenen. Unsere Erfahrungen zeigen aber, dass Nachhaltigkeit nicht ex cathedra verkündet werden kann. Nachhaltigkeit muss einen Sinn ergeben, die Mitarbeiter müssen die Chancen erkennen, die darin liegen. Dies erfordert das Zusammenspiel vieler Akteure in einem Unternehmen. Deswegen plädiere ich für die Zuteilung klarer Verantwortlichkeiten, z.B. in Form eines Nachhaltig-

keits-Netzwerks, das die diversen Kompetenzen in einem Unternehmen bündelt. Steht dieses dann noch unter der Führung eines Topmanagers als CSO, hat das einen besonderen Symbolcharakter. Aber eines möchte ich betonen: Man sollte nicht nach der perfekten Nachhaltigkeitsorganisation suchen, entscheidend ist die Verankerung im Geschäft. Dort spielt die Musik.

– Welche Maßnahmen sind empfehlenswert, um den jeweiligen Erfolg im Unternehmen sichtbar zu machen?

Das A und O ist eine gut aufbereitete, glaubwürdige und transparente Berichterstattung, sei es gedruckt oder online, die sich an internationalen Standards orientiert. Auch geeignete Dialogformate mit relevanten Stakeholdergruppen des jeweiligen Unternehmens sollten erwogen werden.

– Auf nationaler sowie internationaler Ebene ist die Politik bemüht, nachhaltige Entwicklungsziele zu definieren. Wie stark sollte die Politik sich denn in die Nachhaltigkeitsdebatte einmischen?

Der Politik kommt natürlich eine andere Verantwortung zu als der Wirtschaft. Sie muss vor allem verlässliche Rahmenbedingungen setzen. Diese sollten unterstützen und weiter vorantreiben, aber nicht einengen, sondern mehrere Optionen auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit ermöglichen. Die deutsche Wirtschaft hat in den vergangenen Jahren aufgrund ihrer Selbstverpflichtung, ihrer Gestaltungsfreiheit und ihres individuellen gesellschaftlichen Engagements die positive Entwicklung im Bereich Nachhaltigkeit vorangetrieben. Diesen eigenverantwortlichen Weg möchten wir gern fortsetzen. Die Politik sehen wir hier u.a. im Rahmen der Harmonisierung nationaler und internationaler Standards gefordert, wie z.B. bei den nachhaltigen Entwicklungszielen oder dem Klimaschutz. Für Unternehmen, die in einem globalen Umfeld arbeiten, ist regulatorische Planungssicherheit wichtig.

– Glauben Sie nicht, dass bei einer Verschärfung politischer Regulierungen

manche Unternehmen ihre Produktion an Standorte außerhalb Europas verlagern?

Internationalität ist seit jeher ein zentraler Erfolgsfaktor der deutschen Wirtschaft. Innovative Produkte „made in Germany“ kommen gut auf dem Weltmarkt an, und deutsche Unternehmen investieren auch in globale Produktions- und Vertriebsstandorte – dort, wo ihre Kunden sind. Die Internationalisierung der Wirtschaft mit neuen Märkten und globalen Zulieferketten stellt die Unternehmen vor Ort oft vor vielfältige soziale, ökologische und ökonomische Herausforderungen. Das birgt aber auch eine große Chance für nachhaltiges Wirtschaften weltweit, denn deutsche Unternehmen zählen bei Nachhaltigkeitsstandards vielfach zu den Spitzenreitern. Weiterhin stabile politische Rahmenbedingungen sind aber auf jeden Fall ein wichtiges Standortkriterium. ▲

redaktion@verantwortung-magazin.de

WERTEORIENTIERTES WIRTSCHAFTEN

INSGESAM FÜNF PUNKTE SIEHT DAS ECONSENSE-ENTWICKLUNGSPROGRAMM VOR

- ▶ Die wirtschaftspolitische Debatte über die Rolle von Unternehmen in globalen Märkten soll intensiviert werden.
- ▶ Die Diskussion soll durch wissenschaftliche Begleitung transparenter und damit bereichert werden.
- ▶ In zentralen Auslandsmärkten soll der Austausch mit Zulieferern geführt werden. So sollen gemeinsame Standards und ein gemeinsames Verständnis von nachhaltigen Lieferketten gewonnen werden.
- ▶ Unternehmen sollen beim Messen ihres sozialen und ökologischen Fußabdrucks entlang der Lieferkette unterstützt werden.
- ▶ Und schließlich soll der Austausch zwischen großen multinationalen Unternehmen und deutschen Mittelständlern verstetigt werden. Damit soll die Durchschlagkraft nachhaltiger Lieferketten erhöht werden.