

Herausgeber:
Norbert Haas
Darya Nassehi
Klaus Dieterich

Return on Green
Mit Green Management
zum unternehmerischen Erfolg

Ein Praxisbuch

LOG_X

Kapitel 1:

Fit for Green – Die grüne Welle reiten
Perspektiven für Unternehmen
von Norbert Haas

„Der sechste Kondratieff-Zyklus steht auch im Zeichen ‚grüner‘ Technologien und Verfahren. Wirtschaftlichen Erfolg werden die Unternehmen haben, die schnell lernen und in der Lage sind, die kommende grüne Welle zu reiten. Für diese Unternehmen kann es sogar die perfekte Welle werden. Wenn es ihnen gelingt, ihre Produkte in die richtige Richtung weiterzuentwickeln und ihre Welt, zumindest teilweise, neu zu erfinden. Vorfahrt durch Innovation.“

1.1 Ein Weckruf

Es wird ernst

Im Herbst 2015 wurde der Weltöffentlichkeit vor Augen geführt, dass mit Umweltauflagen auch im Fall großer Konzerne Ernst gemacht wird. Unabhängig davon, wie die Umweltsünde gefälschter Abgaswerte juristisch zu bewerten ist: Die Kosten für ‚Green Washing‘ sind enorm – gegebenenfalls müssen Milliardenbeträge rückgestellt werden, die langfristigen Imageschäden und Glaubwürdigkeitsverluste können unabsehbar sein. Der Durchgriff von Politik und Justiz ist in jedem Fall eindeutig und schmerzhaft. Und er kann Weckruf für diejenigen sein, die das Thema ‚grün‘ noch immer auf die leichte Schulter nehmen.

Grün ist Pflicht und rechnet sich – Nicht-Grün rächt sich in vielerlei Hinsicht

Jahrzehntelang galten Umweltschutz und Nachhaltigkeit in der Wirtschaft als eine Art Kürprogramm, das man sich auf die Fahnen schrieb, um der ‚Political Correctness‘ Rechnung zu tragen. ‚Grün‘, so hieß es oftmals hinter vorgehaltener Hand, sei erstens teuer und zweitens eine Art Modetrend, der von alleine wieder abebben werde. Beides ist falsch. Zum einen ist die Verschärfung von Umweltgesetzen und -regelungen objektiv messbaren Tatsachen wie der Erderwärmung geschuldet und damit unumkehrbar. Zum anderen lassen sich mit einer konsequent ‚grünen‘ Unternehmensstrategie wirtschaftliche Vorteile erschließen, die auch hohe Einstiegskosten bei weitem übertreffen. Spätestens damit aber landet das Thema auf der Agenda der unternehmerisch Verantwortlichen. ‚Grün‘ wird zur Managementaufgabe.

Nun reicht die Skala der Möglichkeiten vom Überstreifen eines grünen Deckmäntelchens bis hin zur ernsthaften Verankerung von Umweltbelangen als Unternehmensziel, das vom Management vorgegeben und in den operativen Bereichen konsequent verfolgt wird. Von der vermeintlich einfachen Lösung des ‚Green Washing‘, des ‚So-tuns-als-ob‘, ist nach den eingangs skizzierten Vorgängen dringend abzuraten. Das kann teuer werden, teurer jedenfalls als das Ergreifen umweltschonender Maßnahmen auf breiter Front.

Die Optionen einer grünen Strategie sind vielfältig und betreffen praktisch das gesamte Unternehmen – was die Umsetzung in der täglichen Praxis erschwert. Das ist die schlechte Nachricht. Die gute Nachricht lautet, dass es eine Vielzahl wirkungsvoller Ansätze und Methoden gibt, die zur erfolgreichen Umsetzung beitragen.

Umweltschutz, Ressourcenschonung, Reduktion von Emissionen, Nachhaltigkeit. Längst stehen diese Begriffe nicht mehr nur für eine ökologische Utopie, sondern auch für eine ökonomische Notwendigkeit. In jedem Fall aber stehen sie für neue Erfolgsfaktoren im globalen Wettbewerb und werden damit zum Pflichtprogramm für Unternehmen und Management. Und für alle Mitarbeiter.

1.2 Grün ist ...

... mehr als eine Farbe

Jahrzehntelang stand das Etikett ‚grün‘ für ein politisches Statement. Für einen alternativen Lebensentwurf, sagten die einen. Für ein etwas weltfremdes Gutmenschentum, zweifelten die anderen. Für fundamentalistische Öko-Utopien, kritisierten die Dritten. Mittlerweile hat sich der Begriff weitgehend von seiner politischen Färbung gelöst. ‚Grün‘ steht heute ganz allgemein als Synonym für umweltbewusstes Denken und Handeln, für Nachhaltigkeit.

Und genau so wollen wir den Begriff in diesem Buch verstanden wissen: unbelastet von jeder politischen Diskussion. Unsere Perspektive ist die unternehmerische. ‚Grün‘ bedeutet für Unternehmen gleichzeitig Herausforderung und Perspektive, Risiko und Chance. Ökologische Aspekte werden zu wichtigen Erfolgsfaktoren für Unternehmen und damit zum Pflichtprogramm für Unternehmensleitung und Management.

... Pflichtprogramm für Unternehmen

Darüber, was Sinn und Zweck eines Unternehmens ist, scheiden sich die Geister. Sicher ist, dass Unternehmen Organisationen der Wirtschafts- oder Geschäftswelt sind. Es geht also, verkürzt gesagt, ums Geschäft. Basis dafür ist wiederum ein passendes Geschäftsmodell, das die Voraussetzungen für die Erstellung kundenorientierter Leistungen, Wertschöpfung, Umsatz und Gewinn schafft. Ein auch zukünftig tragfähiges Geschäftsmodell wird ‚grüne‘ Aspekte zu berücksichtigen haben. Eine ganze Reihe externer Treiber bewirkt, dass Ökologie und Nachhaltigkeit als existenzielle Bedingungen Einzug in das unternehmerische Denken und Handeln halten.

Die Treiber der Entwicklung

Es ist soeben angeklungen: Unternehmen müssen sich, um erfolgreich Geschäfte machen zu können, vor allem an Märkten und Kunden orientieren. Was die Kunden wünschen, ist Gesetz. Und im Kaufverhalten breiter Kundenkreise spielen ökologische Kriterien eine zunehmend wichtige Rolle. Gleichgültig, ob es nur eine Modeerscheinung ist oder ob die Medien das Thema angeschoben haben, Fakt ist, dass ökologisch korrekter Einkauf für viele Kunden ein Kriterium geworden ist. Dies gilt in ganz besonderem Maß, wenn die Kunden wiederum Unternehmen sind, also im so genannten B2B-Geschäft. Hier greifen weltweit gültige Regularien wie die Corporate Social Responsibility (CSR), die keinesfalls als überflüssige Kürübung missverstanden werden sollte. CSR ist für die meisten international agierenden Unternehmen ebenso Pflicht wie Compliance und eben das Erfüllen ökologischer Standards.

Druck üben auch die Gesetzgeber aus. Und hier gibt es nur wenig Spielraum, den formulierten Pflichten zu entgehen. Ganz oben auf dem Forderungskatalog stehen die gesetzlichen Vorgaben zur Reduktion von CO₂-Emissionen. Dass davon beileibe nicht nur die Automobilindustrie betroffen ist, verspüren die meisten Unternehmen bereits heute am eigenen Leib. Falls nicht, werden sie es bereits in naher Zukunft erfahren. Und sei es mittelbar, in Form neuer Anforderungen seitens ihrer Kunden.

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Gesetzgebung steht die Fassung politischer Beschlüsse. Die Energiewende ist beschlossen und wird auch umgesetzt. Mit allen Konsequenzen. Den Unternehmen machen vor allem die langfristig steigenden Energiepreise zu schaffen – auch wenn die preispolitischen Winkelzüge der Mineralölkonzerne hier kurzfristige Entlastung bringen mögen. Auf lange Sicht werden die Preise für Energie und Rohstoffe nur noch eine Richtung kennen. Nach oben. Für jedes einzelne Unternehmen heißt das, dass es entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen muss, auf strategischer und auf operativer Ebene.

Nun könnte eine Strategie theoretisch darin bestehen, dass man das möglicherweise unangenehme und sicherlich komplexe Thema Nachhaltigkeit ignoriert bzw. hofft, dass der ‚grüne‘ Kelch am eigenen Unternehmen vorübergeht. Davon jedoch ist dringend abzuraten. Mit absoluter Sicherheit wird sich ein Wettbewerber finden, der sich den künftigen Herausforderungen stellt und der auch die geeigneten Lösungen erarbeiten kann. Wer sich dem Wettbewerb also auch künftig mit Aussicht auf Erfolg stellen will, unterwirft sich damit einem hohen Innovationsdruck. Es gilt, Produkte, Prozesse, Verfahren und vor allen Dingen Strategien und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die den Anforderungen einer grünen Weltwirtschaft genügen. Das heißt: Produzierende Unternehmen werden in praktisch allen Bereichen und Handlungsfeldern innovieren müssen. Ökologische Nachhaltigkeit ist ein neuer Wettbewerbsfaktor, auf den sich Unternehmen einzustellen haben.

Die Gestaltungsfelder

Unternehmen, die auch künftig erfolgreich im Wettbewerb bestehen wollen, müssen das Ziel einer ökologisch nachhaltigen Unternehmensausrichtung formulieren. Und konsequent verfolgen. Das zieht als unmittelbare Folge nach sich, dass sie sich intensiv um drei zentrale Anforderungen kümmern müssen. Es geht um ein nachhaltiges Produktportfolio, um eine energie- und ressourceneffiziente Produktion und um die Reduktion der CO₂-Emissionen. Im Vorgriff auf die weiteren Ausführungen in diesem Buch lassen sich hieraus drei zentrale Gestaltungsfelder ableiten: eine grüne Produktentwicklung, grüne Fabriken und eine grüne Logistik (vgl. Bild 1-1).

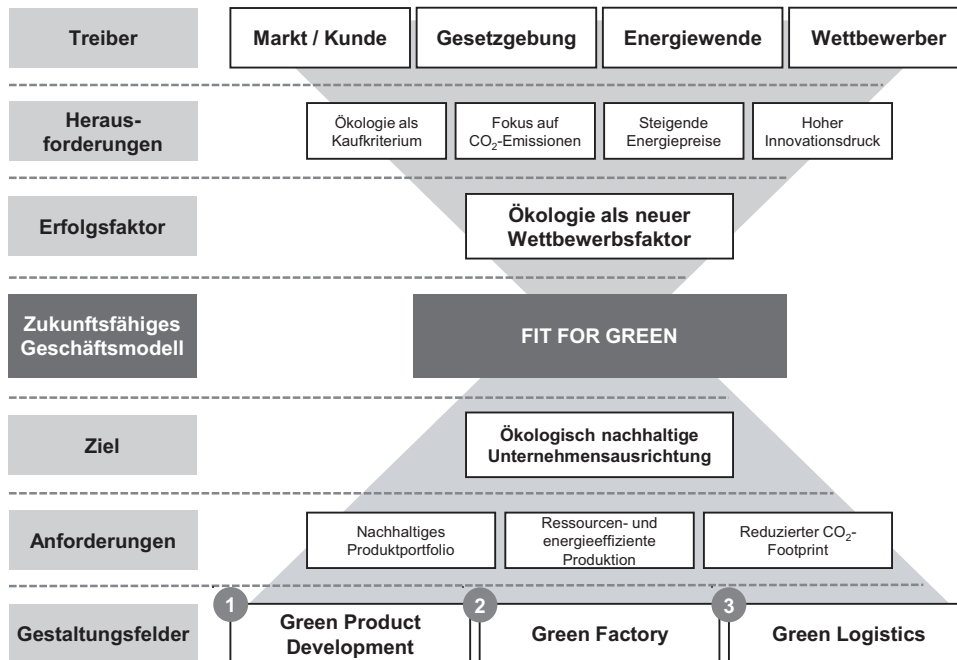


Bild 1-1: Gestaltung einer nachhaltigen Unternehmensausrichtung

... ein globales Thema

Skeptiker behaupten oftmals, ‚grün‘ sei ein idealistischer deutscher Sonderweg, der nirgendwo sonst in der Welt große Bedeutung habe. Deutsche Unternehmen erlitten demzufolge durch eine ökologische Unternehmensausrichtung Nachteile gegenüber der internationalen Konkurrenz. Das ist auf lange Sicht definitiv falsch und kurz- bis mittelfristig nicht viel richtiger. So spricht beispielsweise die Unternehmensberatung McKinsey explizit von ‚China’s green revolution‘ (McKinsey 2009, S. 29 f.). Hintergrund ist die Beobachtung, dass China zwar der weltweit größte CO₂-Emittent ist, andererseits aber beachtliche Fortschritte in der Verbesserung dieses Zustandes vorweisen kann. Tatsächlich liegt es mit der Verbesserung seiner CO₂-Effizienz von knapp unter 5 Prozent pro Jahr weltweit an der Spitze, noch vor dem vermeintlichen Musterknaben Deutschland. Andererseits gibt es auch Länder wie z.B. Indonesien oder Saudi-Arabien, die die Zeichen der Zeit nicht erkannt zu haben scheinen und deren CO₂-Effizienz sich weiterhin verschlechtert.

Auch wenn es in China und anderswo noch sehr viel zu tun gibt – man kann nicht ernsthaft behaupten, grüne Themen wären ein deutsches oder europäisches Phänomen. Eine gewagtere These ist der positive Zusammenhang zwischen dem Wohlstand und