

SCHADET NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN DEM AKTIENKURS?

Nachhaltigkeitsindizes zeigen eine deutlich schwächere Performance als konventionelle Aktienindizes



Die Aktienkurse von Unternehmen, die bewusst nachhaltig wirtschaften, entwickeln sich im Durchschnitt deutlich schlechter als die Notierungen von Gesellschaften, die sich nicht als besonders nachhaltig präsentieren. Diese Entwicklung lässt sich auch über einen langen Zeitraum feststellen – praktisch unabhängig von Beginn und Endpunkt der Beobachtung. Bedeutet dies etwa, das Bemühen um ein nachhaltiges Geschäftsmodell belastet mehr als es unterstützt? Und ist Nachhaltigkeit letztlich nur ein Hygienefaktor, der Geld kostet und bestenfalls für das Marketing taugt? Die Antwort auf diese Fragen führt zu einem überraschenden Ergebnis. ►► [Seite 3](#)

TEURE RISIKEN – UNNACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN UND SEINE FOLGEN

Der völlige Verzicht auf verantwortungsbewusstes Denken und vor allem auf ein leistungsfähiges Risikomanagement kann für Unternehmen sehr teuer werden. ►► [Seite 11](#)

NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN I

Nachhaltigkeit nimmt für Unternehmen kontinuierlich an Bedeutung zu: Einerseits, um Risiken auszuschließen und innovative Trends nicht zu verpassen. Andererseits, um Kosten zu senken und das Image zu verbessern. Aus diesem Grunde zeichnet **SHERPACON STRATEGIE** in dieser und in den beiden kommenden Ausgaben einen allgemeinen Nachhaltigkeitsansatz für Unternehmen, der – unabhängig vom Sektor und der Branche, unabhängig von der Größe, unabhängig von der Gesellschaftsform und von den Eigentumsverhältnissen – den Geschäftsführungen und Entscheidungsträgern eine erste Orientierung und Leitlinie bei der Festlegung von individuellen Nachhaltigkeitszielen, Nachhaltigkeitskonzepten und Nachhaltigkeitsmaßnahmen bietet. ►► [Seite 8](#)

EDITORIAL

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die Beschäftigung mit Themen nachhaltigen Wirtschaftens ist für Unternehmen, so die populäre Ansicht, ein „Muss“. Viele Gesellschaften machen das auch. Aber wozu, nur um dem Zeitgeist zu frönen? Was bringt die Beschäftigung mit der Nachhaltigkeit wirklich? Können Unternehmen einen ökonomischen Vorteil daraus ziehen, sich bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen die Nachhaltigkeitsbrille aufzuziehen?

Meist erschöpft sich dieses nachhaltige Wirtschaften der Unternehmen in der Veröffentlichung bunter Broschüren, es werden neue Spielwiesen für das Marketing und die Public Relations geschaffen. Der Unternehmenswert und infolge der Aktienkurs profitieren hingegen kaum sichtbar, wie ein Blick auf die Performance renommierter Nachhaltigkeitsindizes zeigt. Taugt also Nachhaltigkeit tatsächlich nur für Luftschlangen und buntes Konfetti? Ob dies die ganze Wahrheit ist, untersucht die Titelgeschichte dieser Ausgabe.

Im Anschluss findet sich der erste Teil eines Leitfadens zu sinnvollem und erfolgreichem nachhaltigen Handeln. Eingangs werden grundlegende Aspekte wie das Verständnis von Nachhaltigkeit, die individuell besten Ziele und entsprechende Aktionsfelder und Maßnahmen erläutert. Der zweite Teil in der nächsten Ausgabe setzt sich mit der Entwicklung einer leistungsfähigen Strategie auseinander mit spezifischen Besonderheiten von Sektoren und Branchen, der dritte Teil beschäftigt sich mit der gewinnbringenden Umsetzung dieser Strategie.

Das Thema Nachhaltigkeit lässt sich für Unternehmen nicht völlig ignorieren, dafür sorgt schon die formale EU-Berichtspflicht ab dem Jahr 2017. Und auch diejenigen, die keiner Berichtspflicht unterliegen, werden sich wegen des zunehmenden öffentlichen Interesses nicht völlig verschließen können. Warum sollte man dann nicht mit dem vermeintlich „Unangenehmen“ das zumindest Nützliche verbinden.

Ihr

Hans-Werner Grunow

IMPRESSUM

SHERPACON GmbH

Unternehmensberatung für Nachhaltigkeitsmanagement
Fellnerstraße 7–9 | 60322 Frankfurt

Telefon +49 (0) 69 40 155 476

Telefax +49 (0) 69 40 155 476 10

E-Mail post@sherpacon.com

Web www.sherpacon.com

Geschäftsführung: Dr. Hans-Werner Grunow
Amtsgericht Frankfurt am Main HRB 95918
USt-Ident. Nr. 264 555 043

SHERPACON STRATEGIE ist eine Publikation der SHERPACON GmbH zur Information über nachhaltiges Wirtschaften und Handeln. Die Veröffentlichung richtet sich an Unternehmer, Industrie- und Handelskammern, interessierte Marktteilnehmer und Vertreter der Politik sowie Presse, die mit Themen und Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens in Kontakt kommen. Die den Analysen und Aussagen von SHERPACON STRATEGIE zugrundeliegenden Quellen und Informationen sind gemeinhin verlässlich. Auch die Analysen selbst werden mit größter Sorgfalt durchgeführt. Dennoch kann für die hier präsentierten Ergebnisse und Aussagen keine Gewähr und keinerlei Haftung übernommen werden.

SHERPACON ist eine auf Nachhaltigkeitsmanagement spezialisierte Unternehmensberatung. SHERPACON identifiziert individuelle Nachhaltigkeitspotenziale und erarbeitet geeignete Nachhaltigkeitsstrategien im Einklang mit der Geschäftsstrategie. SHERPACON wählt die besten Maßnahmen aus und unterstützt bei deren Umsetzung im Unternehmen ebenso wie beim Aufbau von (Organisations-)Strukturen für Nachhaltigkeit im Unternehmen. SHERPACON koordiniert die Nachhaltigkeitsbemühungen, misst deren Nutzen und kalkuliert den Beitrag zum ökonomischen Erfolg. Schließlich konzipiert, erstellt und kommuniziert SHERPACON Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichte.

Redaktionsschluss: 25. August 2016

Autor: Johannes Fink

© SHERPACON 2016

Gestaltung: Ligaturas, Berlin

ISSN 2509-6737

IN DER THEORIE BEFLÜGELT NACHHALTIGKEIT DEN AKTIENKURS

Nachhaltiges Wirtschaften, so die Befürworter, ist grundsätzlich gut – ungeachtet des Ansatzes und der Art der Maßnahme. Denn schon allein die Beschäftigung mit innovativen Geschäftsfeldern (wie zum Beispiel erneuerbare Energien oder regenerative Rohstoffe), das Bemühen um ein besseres Risikomanagement und die stärkere Berücksichtigung von nicht ökonomischen Aspekten (wie zum Beispiel Umwelt oder Mitarbeiter) verringern Kosten, erschließen neue Geschäftsfelder und generieren zusätzliche Einnahmen. Diese erfreulichen Effekte schlagen sich schließlich auch im Aktienkurs nieder. Soweit die Theorie. Und tatsächlich wollen mehrere Untersuchungen einen durchaus positiven Zusammenhang von nachhaltigem Wirtschaften und Aktienkursentwicklung festgestellt haben.

”

Befürworter nachhaltigen Wirtschaftens sehen nur Vorteile

Die Kritiker hingegen sehen in nachhaltigem Wirtschaften aus finanzieller und betriebswirtschaftlicher Sicht lediglich einen Kostenfaktor, ein positiver Effekt sei möglich, aber keinesfalls zwingend. Nachhaltigkeit interessiere Investoren nicht, diese seien zuvorderst an dauerhaften Kapitalflüssen interessiert. Nachhaltigkeitsmaßnahmen würden daher nur Ressourcen, Arbeitszeit, Planungskapazität und Mitarbeitermotivation verschlingen, eine mittel- bis langfristige Steigerung des Unternehmenswertes brächten sie nicht. Kann zur Klärung dieses Paradoxons eine empirische Betrachtung weiterhelfen?

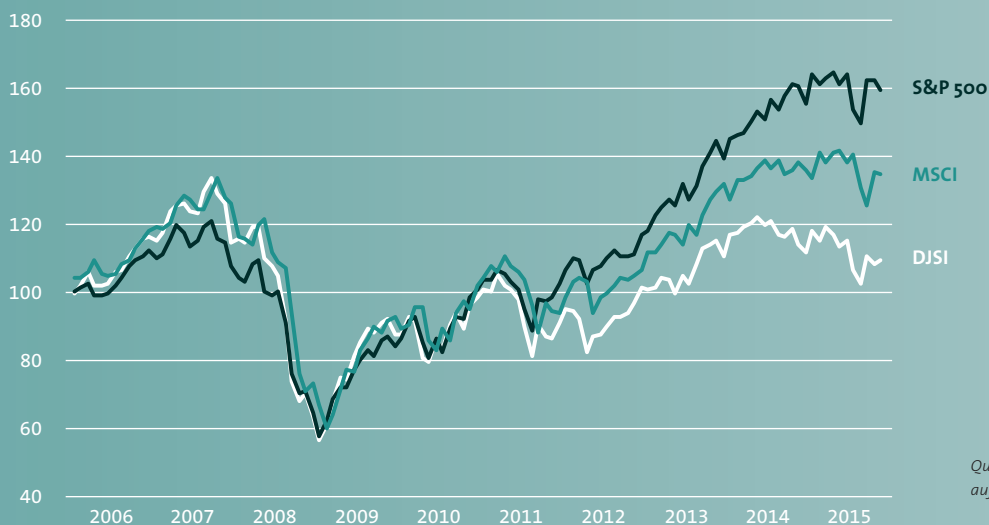
NACHHALTIGKEITSINDIZES BESTÄTIGEN KRITIKER

Ein Blick auf die Entwicklung aller betont nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen könnte ersten Aufschluss geben. Ein solcher Gruppenindikator ist ein Index. Börsenindizes sind eine Zusammenstellung von notierten Aktien und anderen Wertpapieren nach speziellen Kriterien, sie sollen die Entwicklung eines Marktes oder eines Marktsegments spiegeln. Ein Index als (gewogener) Durchschnittswert dient gleichzeitig als Referenzwert für die Performance einzelner Titel. Diese Indizes gibt es auch zum Thema Nachhaltigkeit. Nachhaltige Indizes orientieren sich an ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien. Mit Hilfe dieser Indizes können Kursentwicklungen nachhaltiger Unternehmen abgebildet werden, sie dienen als Maßstab für die Wertentwicklung von Investments und fungieren als Ausweis für die (im Bereich der Nachhaltigkeit) guten Leistungen der im Index vertretenen Unternehmen.

Zwei der führenden Indizes für Aktien nachhaltiger Unternehmen sind der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) und der Financial Times Stock Exchange for Good Index (FTSE4Good). Beide haben sich in den vergangenen zehn Jahren und vor allem seit der Finanzkrise 2008/2009 deutlich schwächer entwickelt als die „konventionellen“ Vergleichsindizes Standard & Poor's 500 (S&P 500), Morgan Stanley Capital Market Index (MSCI All World) und Financial Times Global 100 Index (FTSE Global 100).

Die weltweite Finanzkrise in den Jahren 2008 und 2009 hatte auf alle Aktienindizes einschneidende Wirkung. Alle hier untersuchten Referenzwerte wurden innerhalb nur weniger Monaten auf etwa die Hälfte ihres Wertes zur Jahreswende 2005/2006 herangezogen. Dabei hätte, der Theorie der Nachhaltigkeitsbefürworter folgend, der Einbruch der nachhaltig(er) wirtschaftenden Unternehmen und ihre entsprechenden Indizes nicht so deutlich sein dürfen – die Unternehmen hätten besser abschneiden müssen als „normale“ Aktienindizes.

BÖRSENINDIZES IM VERGLEICH: DJSI, MSCI UND S&P 500



Quelle: SHERPACON (Berechnungen auf Basis von Daten „Yahoo Finance“)

Doch das Gegenteil war der Fall. Der DJSI verlor von Jahresanfang 2008 bis Jahresanfang 2009 über 43 % seines Wertes, ebenso wie der S&P 500 (minus 43 %) und MSCI (minus 40 %). Eine gleichlaufende Entwicklung fand beim FTSE4Good statt, der im genannten Zeitraum 47 % verlor, sein klassisches Pendant FTSE Global 100 nur 36 %. Von diesem Einbruch konnte sich der DJSI bislang nicht mehr richtig erholen – ganz im Gegensatz zu den konventionellen Indizes. Spätestens seit dem Jahr 2011 entwickelten sich die Kurs-

verläufe sogar zu Ungunsten des DJSI noch weiter auseinander. Ein nahezu identisches Bild zeichnet wiederum der FTSE4Good, der im Performance-Vergleich mit dem FTSE Global 100 ebenfalls eine deutlich schlechtere Entwicklung aufweist. Über den zurückliegenden Zeitraum von zehn Jahren verzeichnet der DJSI einen Anstieg von insgesamt nur 9 % und der FTSE4Good von insgesamt 6 %. In dieser Zeit legten alle konventionellen Aktienindizes deutlich stärker zu (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: AKTIENINDIZES IN DER ÜBERSICHT

Index	Abkürzung	Typ	Auswahl	Δ	Δ
				Q1 2009 – 12/2015	12/2005 – 12/2015
Dow Jones Sustainability Index	DJSI	Nachhaltigkeitsindex	Auswahl der nachhaltigsten 10% der Unternehmen aus einem breit angelegtem Marktindex.	+ 53 %	+ 9 %
Standard & Poor's 500	S&P 500	Allgemeiner Aktienindex	Nach Marktkapitalisierung gewichtete Aktien der 500 größten US-amerikanischen börsennotierten Unternehmen.	+ 102 %	+ 60 %
Morgan Stanley Capital Market Index	MSCI World	Allgemeiner Aktienindex	Sehr breit aufgestellter Marktindex mit über 1.500 Titeln.	+ 75 %	+ 35 %
Financial Times Stock Exchange for Good Index	FTSE4Good	Nachhaltigkeitsindex	Aufnahme der 100 größten Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung von „ESG-Risiken“ (Environment, Social, Governance).	+ 53 %	+ 6 %
Times Global 100 Index	FTSE Global 100	Allgemeiner Aktienindex	Globaler Index mit den 100 größten Unternehmen.	+ 72 %	+ 36 %

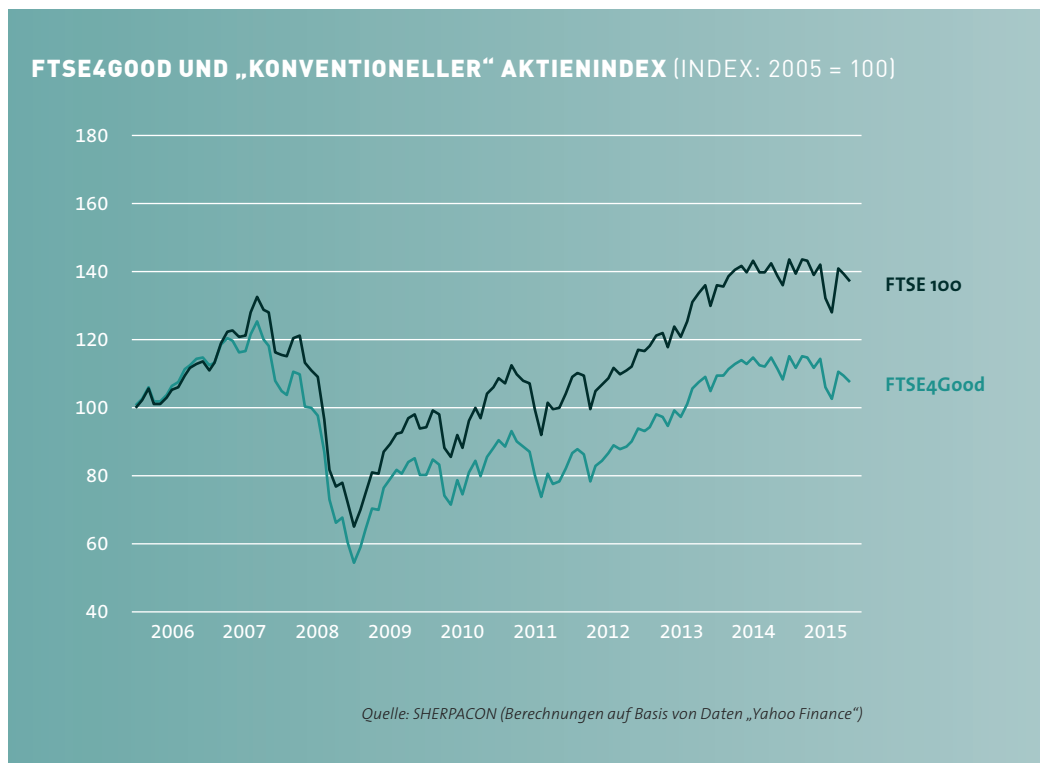
Quelle: SHERPACON (Berechnungen Δ auf Basis von Daten „Yahoo Finance“)

NACHHALTIGKEIT ALS HEMMSCHUH

Nachhaltigkeitsmaßnahmen bestehen häufig – schon allein, um Marketing und Öffentlichkeitsarbeit zu unterstützen – aus sozialen beziehungsweise gesellschaftlichen Aktionen, aus marginalen Stromeinsparungen in ausgesuchten Unternehmensteilen oder aus „Optimierungen“ auf dem Papier wie zum Beispiel Absichtsbekundungen. In diesen Fällen ist Nachhaltigkeit in erster Linie ein Marketing-Gag, ist verengt auf Wohltätigkeitsveranstaltungen und frönt dem Gutmenschentum. Dann kostet Nachhaltigkeit in der Tat nur Geld und belastet letztlich das Geschäft. Doch zum Glück ist das nur die halbe Wahrheit. Denn die tiefer gehende Analyse bringt die volle Wahrheit ans Licht.

POSITIVE EFFEKTE NUR MIT UMFASSENDEN ANSÄTZEN

In der Makrobetrachtung ergibt sich die besagte schwache Performance der Nachhaltigkeitsindizes. Ein grundsätzlich anderes Bild ergibt sich in der Mikrobetrachtung mit Analyse der Einzelwerte. Hier besteht nicht etwa grundsätzlicher Gleichlauf in der Entwicklung nachhaltiger Aktienkurse, vielmehr ergeben sich erhebliche Unterschiede. Besonders erfreulich fallen dabei beim DJSI – trotz schwacher Gesamt-Performance – nachhaltige Unternehmen auf, die in ihrer Branche als „Leader“ in Sachen Nachhaltigkeit zählen. So hat die überwiegende Mehrheit dieser „Leader“ in den 59 Branchen des DJSI eine deutlich bessere Performance ihres Aktienkurses gezeigt als weniger nachhaltig agierende Branchenunternehmen.



Am Jahresende 2015 lag der aufsummierte Aktienkurs aller 59 „Leader“ um 90 % über seinem Wert vom Jahresende 2005. Und 39 dieser 59 Unternehmen zeigten eine (zum Teil erheblich) bessere Performance als der gesamte DJSI. Mehr als die Hälfte der „Leader“ verzeichnete eine bessere Aktienkursentwicklung als der MSCI World und als der S&P 500. Die Kurse der Unternehmen mit herausragenden Leistungen im Nachhaltigkeitsbereich entwickeln sich also nicht nur fast doppelt so gut wie ihr Nachhaltigkeitsindex, sondern schlagen auch konventionelle Indizes (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: WERTENTWICKLUNG VON INDIZES UND VON AKTIENKURSEN DER NACHHALTIGKEITS-„LEADER“

	Wertentwicklung Δ 2005 – 2015	Anteil der „Leader“, die sich besser entwickelten als der jeweilige Index
DJSI	+ 9 %	66 %
MSCI All World	+ 35 %	59 %
S&P 500	+ 60 %	51 %
Ø 59 „Leader“ in Sachen Nachhaltigkeit	+ 90 %	47 %

Quelle: SHERPACON (Berechnungen Δ auf Basis von Daten „Yahoo Finance“)

Im Ergebnis ist eine geringe Anzahl von Aktienkursen besonders nachhaltig handelnder Unternehmen deutlich gestiegen, während eine größere Anzahl von Aktienkursen weniger nachhaltig handelnder Unternehmen eine schwache bis sehr schwache Entwicklung zeigt. Im Durchschnitt ergab sich dann die bereits skizzierte unrühmliche Tendenz der Nachhaltigkeitsindizes. Die Unternehmen mit der besten Entwicklung des Aktienkurses

weisen neben guten finanziellen Ergebnissen auch überdurchschnittliche Leistungen in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften auf. Die Top-Fünf-Unternehmen in Sachen Wertentwicklung (gestiegener Aktienkurs) setzen sich mit ihrer Nachhaltigkeitsleistung („Score“) deutlich vom jeweiligen Branchenschnitt ab und erreichen mindestens 79 Punkte von maximal 100 Punkten (siehe Tabelle 3).

Tabelle 3: „LEADER“ IN SACHEN NACHHALTIGKEIT MIT DER BESTEN KURS-PERFORMANCE

Unternehmen	Branche	Kursentwicklung Δ 2005 – 2015	Bewertung Robeco SAM für Nachhaltigkeit (max. 100 Punkte)	Ø Bewertung Robeco SAM der Branche in Sachen Nachhaltigkeit (max. 100 Punkte)
Biogen Inc.	Biotechnologie	+ 585 %	79 Punkte	38 Punkte
Telenet Group Holding NV	Medien	+ 330 %	80 Punkte	40 Punkte
Delta Electronics Inc.	Elektronische Ausrüstung und Bauteile	+ 309 %	86 Punkte	53 Punkte
Terna Rete Elettrica Nazionale SpA	Energieversorger	+ 292 %	89 Punkte	52 Punkte
Ball Corp.	Verpackungen	+ 259 %	84 Punkte	57 Punkte

Quelle: SHERPACON (Berechnungen Δ auf Basis von Daten „Yahoo Finance“), Robeco SAM

Ein ähnliches Bild bietet sich bei Betrachtung desselben Sachverhalts aus einem anderen Blickwinkel. Die Betrachtung der Top-Fünf-Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit zeigt, dass Bestleistungen im nachhaltigen Wirtschaften über verschiedene Branchen hinweg keineswegs zu langfristigen Gewinneinbußen

führen, sondern den Unternehmenswert (Aktienkurs) in der Mehrzahl der Fälle deutlich steigern. Mit Ausnahme des Telekom-Unternehmens KT und des Netzwerkausrüsters Alcatel-Lucent (Sonderfälle dieser Branche) haben die nachhaltigsten Gesellschaften deutlich über Aktienmarktdurchschnitt zugelegt (siehe Tabelle 4).

Tabelle 4: NACHHALTIGSTE UNTERNEHMEN MIT SEHR GUTER AKTIENKURSENTWICKLUNG

Unternehmen	Branche	Bewertung Robeco SAM für Nachhaltigkeit (max. 100 Punkte)	Ø Bewertung Robeco SAM der Branche in Sachen Nachhaltigkeit (max. 100 Punkte)	Kursentwicklung Δ 2005 – 2015
Westpac Banking Corp.	Banken	94 Punkte	61 Punkte	+ 234 %
KT Corp.	Telekommunikation	93 Punkte	56 Punkte	+ 6 %
Unilever NV	Nahrungsmittel	92 Punkte	47 Punkte	+ 222 %
Akzo Nobel NV	Chemie	92 Punkte	58 Punkte	+ 55 %
Alcatel-Lucent	Kommunikations- ausrüstung	92 Punkte	57 Punkte	- 67 %

Quelle: SHERPACON (Berechnungen Δ auf Basis von Daten „Yahoo Finance“), Robeco SAM

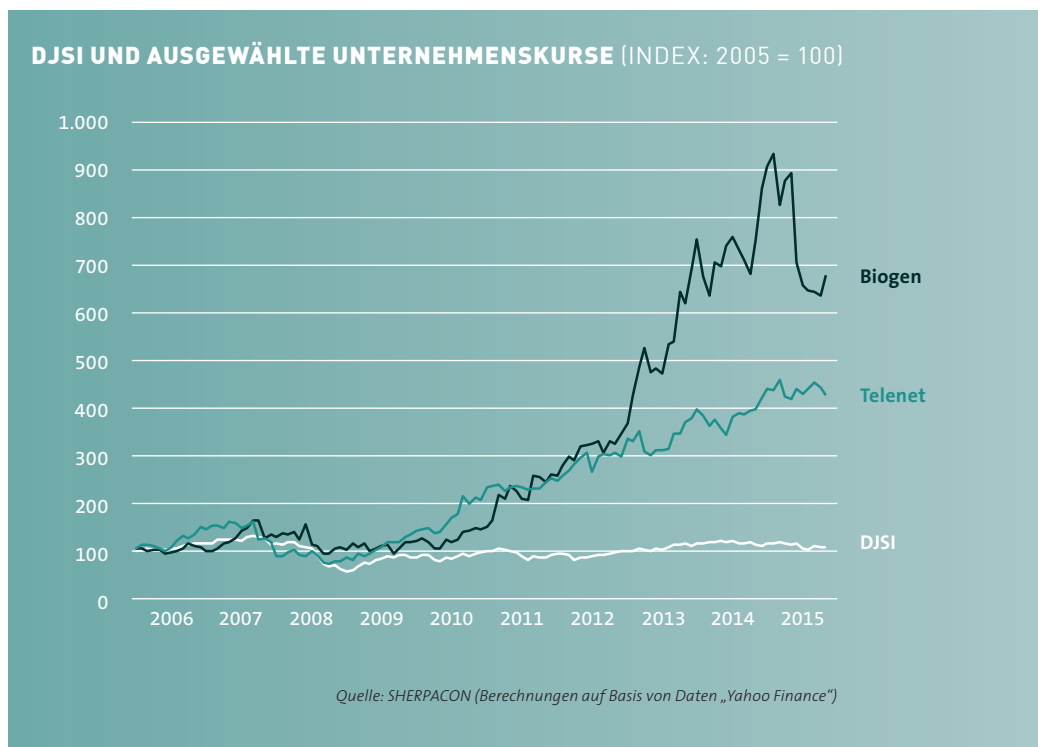
UMFASSENDES NACHHALTIGKEITSKONZEPT UND FÄHIGES MANAGEMENT ALS ERFOLGSFAKTOREN

Allem Anschein nach führt nachhaltiges Wirtschaften im Grundsatz doch zu einer guten Performance des Aktienkurses. Besonders nachhaltig wirtschaftende Unternehmen zeigen dies mit einer guten bis sehr guten Aktienkursentwicklung eindrücklich. In den schwachen Indizes DJSI und FTSE4Good wird die positive Bewegung dieser wenigen „Leader“ aber durch die weitaus größere Zahl an weniger nachhaltigen Unternehmen mit teils sehr schwacher Kursentwicklung deutlich nach unten gezogen.

Denn nur umfassend abgestimmte und ausreichende Nachhaltigkeitsmaßnahmen lassen Früchte reifen, welche die Unternehmen dann später ernten und davon profitieren können. Halbherzige Nachhaltigkeitsansätze bringen erst gar keine Früchte hervor. Erfolgreiche Maßnahmen stellen Produktverantwortung sowie Nachhaltigkeit bei Produkten und der Prozesskette in den Vorder-

grund. Dieser Ansatz wird erst in einem zweiten Schritt um weitere Maßnahmen hinsichtlich Umwelt oder Gesellschaft ergänzt – nicht umgekehrt. Ein solch umfassender Nachhaltigkeitsansatz führt offenbar tatsächlich zu einer größeren Leistungsfähigkeit des Unternehmens, die dann auch von der Börse anerkannt wird. Mit anderen Worten: Entweder Nachhaltigkeit „richtig“ machen – oder gar nicht.

Und es gibt einen weiteren Grund für das gute Abschneiden der „Leader“. Das Management von konsequent nachhaltigen Unternehmen ist oft fähiger, grundsätzlich beharrlicher in der Umsetzung von Geschäftsmodellen und deshalb erfolgreicher – unabhängig von der tatsächlichen Wirkung nachhaltiger Maßnahmen. Der Vorteil liegt hier in der unternehmerischen Kompetenz und der Konzentration auf das Wesentliche. Wahrscheinlich liegen bei den betrachteten Unternehmen beide Gründe vor: Umfassender Nachhaltigkeitsansatz und Managementleistung.



NACHHALTIGKEIT DARF NICHT NUR HALBHERZIG BETRIEBEN WERDEN!

Fazit: Nur im DJSI oder FTSE4Good vertreten zu sein und dabei „halb nachhaltig“, reicht nicht aus, um langfristig eine überdurchschnittliche Wertsteigerung des Unternehmenswertes zu erzielen. Ein Unternehmen darf also nicht nur ein paar unkoordinierte Nachhaltigkeitsmaßnahmen umsetzen, sondern muss ein integriertes Nachhaltigkeitsmanagement und entsprechendes Geschäftsmodell realisieren. Nur Unternehmen mit besonderen Leistungen im Bereich der Nachhaltigkeit können im Schnitt – neben diesen Verdiensten an und für sich – langfristig auch eine überdurchschnittliche Performance des Aktienkurses verzeichnen.

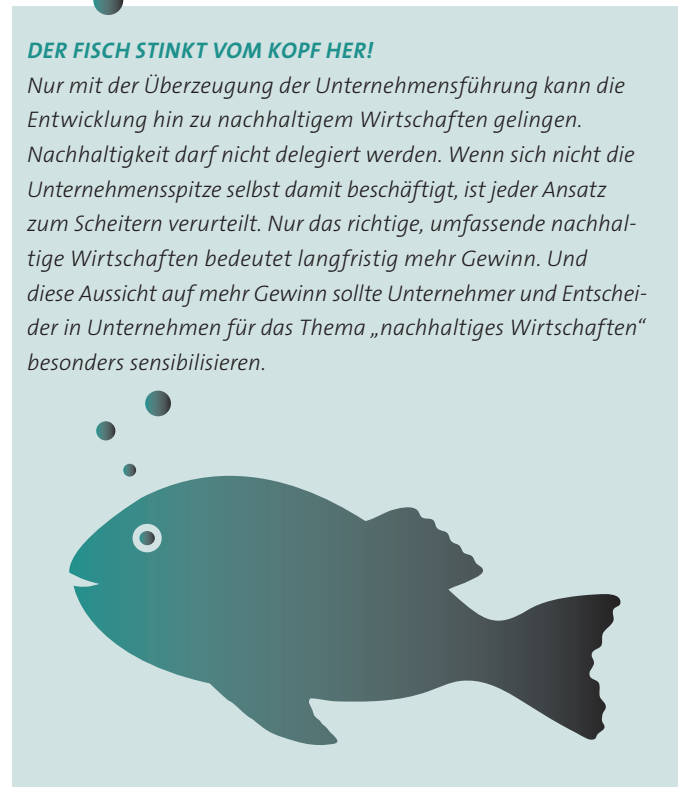
REPRÄSENTATIVE NACHHALTIGKEITSINDIZES

Der Dow Jones Sustainability Index (DJSI) ist eine Aktienindexfamilie, welche die Nachrichten- und Rating-Agentur „Standard & Poor’s Dow Jones“ in Zusammenarbeit mit dem Vermögensverwalter „Robeco SAM“ erstellt. Der Dow Jones Sustainability World Index erfasst seit dem Jahr 1999 die nach eigener Erhebung nachhaltigsten 10% der Unternehmen im S&P Global BMI (Broad Market Index) aus. Die Selektion erfolgt nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien. Für jede der im S&P Global BMI vertretenen 59 Branchen werden die führenden nachhaltigen Unternehmen identifiziert und in den Index aufgenommen. Zur Jahresmitte 2016 sind im DJSI 316 Werte aus den 59 Branchen und insgesamt 26 Ländern vertreten. Der Financial Times Stock Exchange for Good Index (FTSE4Good) wurde erstmals im Jahr 2001 aufgelegt und wendet als Indexfamilie ein ähnliches Auswahlprinzip wie der DJSI an. Die Auswahlkriterien sind so gestaltet, dass Investoren ihre „ESG-Risiken“ (Environment, Social, Governance) möglichst weit minimieren, indem in nachhaltige Unternehmen investiert wird.

Entscheidend ist die Verknüpfung von Nachhaltigkeits- und Unternehmensstrategie. Nachhaltige Aspekte allein tragen nur wenig zum Erfolg bei. Erst das Zusammenspiel von Prozessen, attraktiven Produkteigenschaften und verkaufsfördernden Nachhaltigkeitsattributen setzt erhöhten Aufwand in höheren Umsatz und höhere Marge um. Erfolgreiche Nachhaltigkeit ergibt sich nicht aus isolierten Einzelmaßnahmen, sondern aus einem schlüssigen Gesamtkonzept.

DER FISCH STINKT VOM KOPF HER!

Nur mit der Überzeugung der Unternehmensführung kann die Entwicklung hin zu nachhaltigem Wirtschaften gelingen. Nachhaltigkeit darf nicht delegiert werden. Wenn sich nicht die Unternehmensspitze selbst damit beschäftigt, ist jeder Ansatz zum Scheitern verurteilt. Nur das richtige, umfassende nachhaltige Wirtschaften bedeutet langfristig mehr Gewinn. Und diese Aussicht auf mehr Gewinn sollte Unternehmer und Entscheider in Unternehmen für das Thema „nachhaltiges Wirtschaften“ besonders sensibilisieren.



NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN I

Das Verständnis von Nachhaltigkeit, Ziele und Aufgaben eines leistungsfähigen Nachhaltigkeitsmanagements

VORTEILE UMFASSENDE NACHHALTIGKEITSKONZEPTE

Ein umfassendes Nachhaltigkeitskonzept verringert – als wesentlichste Komponente – die (Geschäfts-)Risiken, es beugt gegenüber möglichen Krisenfällen vor, senkt Kosten, verbessert das Image des Unternehmens und stärkt die Kundenbindung. In der Konsequenz verstetigen sich die Umsätze und die Überschüsse steigen tendenziell. Der erfolgreiche Weg zu solchen nutzenstiftenden Nachhaltigkeitskonzepten umfasst fünf Phasen:

1. Analyse des Geschäftsmodells/der Geschäftsprozesse, Identifizierung von Möglichkeiten zu gewinnbringendem nachhaltigen Handeln.
2. Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und Auswahl von Maßnahmen zur Umsetzung.
3. Bereitstellung von Ressourcen nach Bewertung der Maßnahmen mit der Investitions- und Finanzierungsrechnung.
4. Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur.
5. Transparenz in Sachen Nachhaltigkeit. Kommunikationskonzept für Kunden und Kapitalgeber.

DAS VERSTÄNDNIS VON NACHHALTIGKEIT

» Nachhaltiges Wirtschaften ist das Handeln, das sich um das Interessengleichgewicht aller am Geschäftsprozess beteiligten und aller vom Geschäftsprozess betroffenen Akteure bemüht. «

Das erfolgversprechende Verständnis von Nachhaltigkeit wägt die unterschiedlichen Interessen ab.

BEISPIEL:

INTERESSENBALANCE IM ÖKOLOGISCHEN SINNE

- ▶ Interesse aller Menschen an sauberer Luft und ausreichend sauberem Wasser
- ▶ Interesse künftiger Generationen an ausreichend verfügbaren Ressourcen
- ▶ Interesse der Unternehmen an der Produktion von Gütern

BEISPIEL:

INTERESSENBALANCE IM ÖKONOMISCHEN SINNE

- ▶ Interesse der Mitarbeiter an angemessen bezahlten und sicheren Arbeitsplätzen
- ▶ Interesse der Unternehmen an der Steigerung des Gewinns

BEISPIEL:

INTERESSENBALANCE IM SOZIALEN SINNE

- ▶ Interesse aller Beteiligten an der Wahrung von Menschenrechten und Gleichbehandlung
- ▶ Interesse der Unternehmen an günstigen Einkaufsbedingungen

Synonyme zu Nachhaltigkeit sind: Anständigkeit, Gerechtigkeit, Fairness. Nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen vermeidet eine wissentliche Benachteiligung Dritter, es füllt die sprichwörtliche, wenngleich schwer fassbare Rolle des „ehrbaren Kaufmannes“ aus. Unternehmer und Entscheidungsträger in Unternehmen sollten sich also stets fragen, ob sie als theoretische Vertragspartner und von den Auswirkungen dieses Unternehmens Betroffene in gleicher Art und Weise behandelt werden möchten wie das Unternehmen seine Vertragspartner und Betroffene tatsächlich behandelt.

Die Vereinten Nationen (UN) schließlich beschreiben eine „nachhaltige Entwicklung“ als eine Entwicklung, welche die Bedürfnisse und Wünsche der Gegenwart befriedigt, ohne dabei die Befriedigung der Bedürfnisse und Wünsche der Zukunft zu riskieren.

AKTIONSFELDER UND ZIELE NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS

Umweltschonendes Wirtschaften führt beispielsweise zum Gleichgewicht der Interessen von Menschen/Generationen, aus Wohlfahrtsgründen Energie zu verbrauchen, und der Interessen von Menschen/künftigen Generationen an sauberer Luft oder an der Verfügbarkeit in gleichem Maße von fossilen Brennstoffen.

Ziele:

- geringer Verbrauch an „konventionell“ erzeugter Energie
- geringer Ausstoß an Schadstoffen und Schall
- geringe Menge an genutztem Wasser
- geringer Einsatz umweltbelastender Stoffe
- geringe Beanspruchung an Fläche
- geringe Eingriffe in die Natur

Das sorgsame Wirtschaften mit Rohstoffen führt beispielsweise zum Gleichgewicht der Interessen von Menschen/Generationen, Produkte zu konsumieren, und der Interessen von Menschen/künftigen Generationen, ebenfalls ausreichend Rohstoffe nutzen zu können.

Ziele:

- geringer und effizienter Einsatz von Rohstoffen und Vorprodukten
- Ersatz von einmaligen durch erneuerbare Rohstoffe

Ein fairer Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern führt beispielsweise zum Gleichgewicht der Interessen der Eigentümer von Unternehmen, Unternehmen möglichst erfolgreich und ertragreich zu machen (Gewinnmaximierung), und der Interessen der Mitarbeiter an sicheren Arbeitsplätzen und Teilhabe am Unternehmenserfolg oder der Interessen der Kunden an sicheren und langlebigen Produkten sowie fairer Behandlung.

Ziele:

- anständiger und ordentlicher Umgang mit Vertragspartnern in einer Art und Weise, in der man mit sich selbst umgehen würde
- Keine Übervorteilung von Geschäftspartnern
- Achtung der Menschenrechte durch Einhaltung oder Wirkung auf Einhaltung im beeinflussbaren Umfeld
- keine Diskriminierung von Personen aufgrund ihrer ethischen, soziokulturellen oder geschlechtsspezifischen Merkmale

Ein rücksichtsvolles und vorausschauendes Handeln führt beispielsweise zum Gleichgewicht der Interessen von Unternehmen an unkomplizierten und effektiven Betriebsabläufen und der Interessen der Anwohner an störungsfreier Produktion.

Ziele:

- Analyse der Auswirkungen von unternehmerischer Tätigkeit
- Minimierung von möglicherweise negativen Auswirkungen
- Reduzierung von Risiken

DIE PROTAGONISTEN IN SACHEN NACHHALTIGKEIT

Drei gesellschaftliche Gruppen bilden im Wesentlichen das Fundament, auf dem nachhaltiges Wirtschaften Erfolg haben kann. Dazu gehören zuvorderst die Unternehmen, die maßgeblichen Akteure beim nachhaltigen Wirtschaften. Sie bestimmen Umfang, Herkunft und Verarbeitungsmethode der eingesetzten Rohstoffe und Vorprodukte. Sie bestimmen die Produktphilosophie. Sie bestimmen die Mitarbeiterpolitik. Dabei dürfen Unternehmen nicht annehmen, dass nachhaltiges Wirtschaften nur gesellschaftliche Pflichten erfüllt und den Gewinn schmälert, sondern sie müssen sich vielmehr gewahr sein, dass wirkliches nachhaltiges Wirtschaften den Gewinn sogar erhöht.

Die zweite Gruppe sind die Konsumenten. Verbraucher bestimmen zwar durch ihre Kaufentscheidungen den Umfang an nachhaltigem Wirtschaften. Aber die weit überwiegende Mehrheit an nachhaltigen Entwicklungen wird von den Unternehmen angesto-

ßen. Ihnen kommt daher hier eine Schlüsselrolle zu. Durch innovative Produkte und Produktionsprozesse bestimmen Unternehmen das Ausmaß an nachhaltigem Wirtschaften. Dies ist umso evidenter, als Produkte (heute noch) bei ansonsten gleicher Leistung nicht wegen ihrer Nachhaltigkeit gekauft werden, sondern wegen ihres Preises. Meist höherpreisige nachhaltige Produkte müssen daher – um erfolgreich zu sein – gegenüber vergleichbaren Produkten einen Mehrnutzen bieten, der den höheren Preis überkompensiert und damit rechtfertigt. Darin liegt die Herausforderung für die Unternehmen.

Die dritte Gruppe ist schließlich die Politik. Aber: Die Möglichkeiten der Politik, eine Volkswirtschaft zu dauerhaft nachhaltigem Handeln zu bewegen, sind begrenzt. Der Einsatz der Politik in der

Nachhaltigkeit ist daher erst sinnvoll, wenn sich herausstellt, dass aktuelle Gesetze oder Regularien einen erfolgreichen Durchbruch von nachhaltigen Produkten und Techniken verhindern. Dann kann Politik diese Hürden beseitigen. Außerdem sollten Unternehmen ihre Verantwortung nicht aus Gründen der Bequemlichkeit vor-schnell auf die Politik abwälzen. Mehr Nachhaltigkeit lässt sich problemlos im bestehenden Gesetzes- und Regelungsrahmen erreichen. Es besteht ein enormes Potenzial an nachhaltigem Wirtschaften. Dies sollte von den Unternehmen erst einmal gehoben werden, bevor der Ruf nach der Politik ertönt. Und der Staat ist bereits vielfach im Bereich Nachhaltigkeit aktiv (wie zum Beispiel mit der EU-Richtlinie 2014/95/EU).

MERKMALE EINER LEISTUNGSFÄHIGEN NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien orientieren sich an der Unternehmenssituation und -entwicklung. Das Bemühen um Nachhaltigkeit darf Organisationen weder finanziell noch intellektuell überfordern. Nachhaltigkeit wird von den handelnden Personen getragen, nur wenn diese mit Überzeugung und Zuversicht handeln, kann Nachhaltigkeit erfolgreich sein.

Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien identifizieren Stärken und Schwächen. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens muss auch für die besonders wirkungsvolle Umsetzung von Nachhaltigkeit genutzt werden. Dann werden Stärken sogar noch vergrößert. Die Defizite eines Unternehmens müssen so weit abgebaut werden, wie sie das unternehmerische Vorankommen behindern.

Beides reduziert die unternehmerischen Risiken deutlich.

Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien basieren auf plausiblen Erwartungen. Entscheidend für den Erfolg nachhaltigen Wirtschaftens ist nicht ein überzogenes Wunsch- und Anspruchsdenken, sondern vielmehr die realistische Einschätzung der Fähigkeiten und Möglichkeiten. Dann kann weniger mehr sein.

Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien setzen Prioritäten hinsichtlich Zielen, Risiken und Maßnahmen. Nachhaltiges Wirtschaften kann nicht „alles auf einmal sofort erreichen“, ein solcher Ansatz überfordert Unternehmen,

Mitarbeiter und demotiviert die Beteiligten. Der erfolgreiche Prozess gewichtet die einzelnen Komponenten der Nachhaltigkeit nach ihrer Bedeutung und den Realisierungschancen.

Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien berücksichtigen verfügbare Ressourcen. Finanzmittel und Mitarbeiterressourcen müssen den Vorhaben angemessen sein. Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien sind zukunftsorientiert. Strategien müssen künftige Entwicklungen zu antizipieren versuchen und dürfen sich nicht nur auf den Status Quo beschränken.

Erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategien spiegeln Einstellungen, Wünsche und Wertvorstellungen der Entscheidungsträger wider. Ziele und Maßnahmen dürfen nicht von außen vorgegeben oder aus beispielhaften Schablonen übernommen werden. Entsteht kein persönlicher, kein emotionaler Bezug zum nachhaltigen Handeln, schwindet die Motivation zur erfolgreichen Umsetzung. Daher müssen Unternehmer und Entscheider in Unternehmen die individuelle Nachhaltigkeit prägend mitgestalten.



VORTEILE UND AKTIONSFELDER EINER LEISTUNGSFÄHIGEN NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE

Ein umfassendes Nachhaltigkeitskonzept bringt eine Verringerung von Risiken, eine Vorbeugung gegenüber möglichen Krisenfällen, eine Senkung von Kosten, eine Stärkung des Unternehmens-Image und eine stärkere Bindung der Kunden. In der Konsequenz verstetigen sich die Umsätze und die Überschüsse steigen tendenziell. Fünf Stufen führen dabei zu erfolgreichem nachhaltigen Wirtschaften:

- Analyse des Geschäftsmodells/der Geschäftsprozesse, Identifizierung von Möglichkeiten zu gewinnbringendem nachhaltigen Handeln.
- Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und Auswahl von Maßnahmen zur Umsetzung.
- Bereitstellung von Ressourcen nach Bewertung der Maßnahmen mit der Investitions- und Finanzierungsrechnung.
- Weiterentwicklung der Unternehmenskultur.
- Transparenz in Sachen Nachhaltigkeit. Kommunikationskonzept für Kunden und Kapitalgeber.

Entscheidend ist die Verknüpfung von Nachhaltigkeits- und Unternehmensstrategie. Nachhaltige Aspekte allein tragen nur wenig zum Erfolg bei. Erst das Zusammenspiel von Prozessen, attraktiven Produkteigenschaften und verkaufsfördernden Nachhaltigkeitsattributen setzt erhöhten Aufwand in höheren Umsatz und höhere Marge um. Erfolgreiche Nachhaltigkeit ergibt sich nicht aus isolierten Einzelmaßnahmen, sondern aus einem schlüssigen Gesamtkonzept.

NACHHALTIGES
HANDELN IST IN
VIELFACHER
HINSICHT MÖGLICH.
DOCH NUR SEHR
WENIGE WEGE FÜHREN
WIRKLICH ZU
WIRTSCHAFTLICHEM
ERFOLG.

TEURE RISIKEN – UNNACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN UND SEINE FOLGEN

1984 Katastrophe bei Union Carbide. In einem Werk für Pflanzenschutzmittel des US-Chemiekonzerns im indischen Bhopal tritt das giftige Gas Methylisocyanat aus. Die Giftwolke verbreitet sich rund ums Werk und tötet in wenigen Stunden 3.800 Menschen, tausende sterben in der Zeit danach, 100.000 Opfer des Unglücks leiden noch heute. Fahrlässiger Umgang mit Chemikalien und mangelhafte Sicherheitsvorkehrungen führten zu der Katastrophe. Folge ► Entschädigungszahlungen von 470 Mio. \$, das verseuchte Werksgelände ist bis heute nicht entgiftet.

1995 Umweltprobleme bei Shell. Die Debatte um die Entsorgung der ausgedienten Öllagerplattform Brent Spar in der Nordsee führte zu einem weitreichenden Boykott von Shell. Folge ► Tankstellenumsätze brechen über Wochen und auch Monate um bis zu 50 % ein.

2001 Lipobay-Desaster bei Bayer. Jahrzehntlang beschäftigt der Skandal um den Cholesterin-Senker den Pharmakonzern, das Medikament wird mit dem Tod von 31 Menschen in den USA in Verbindung gebracht. Folge ► Bayer zahlte Milliarden, noch immer sind etwa 200 Fälle anhängig.

2003 Acht-Milliarden-Lücke bei Parmalat. Fehlbuchungen und Misswirtschaft führten beim italienischen Lebensmittelkonzern zu einer Bilanzlücke von 8 Mrd. €. Der von Staatsanwälten, Wirtschaftsprüfern, Banken ermittelte Fehlbetrag summierte sich auf 23 Mrd. €. Folge ► Insolvenz des Unternehmens, Strafprozesse und Gerichtsverfahren gegen 64 ehemalige Geschäftsführer und Mitarbeiter.

2003 Zementkartell. Heidelberg Cement und andere Zementhersteller bildeten ein Kartell und sollen jahrzehntelang wettbewerbswidrig Gebiets- und Quotenabsprachen getroffen haben. Folge ► Bußgelder in Höhe von 330 Mio. € Euro, Heidelberg Cement zahlte mit 170 Mio. € die höchste Strafe.

2005 Bestechungsskandal bei Volkswagen. Mit Reisen im Firmenjet und Prostituierten machte die Firmenleitung von Volkswagen ihren Betriebsrat „gewogen“. Folge ► Personalvorstand Peter Hartz tritt zurück, gegen mehrere SPD-Politiker wurde Anklage erhoben, Image-Schaden.

2005 Untreue-Skandal bei Infineon. Bestechlichkeit, Untreue und Korruption erschütterten den Chip-Hersteller Infineon. Die Münchner Staatsanwaltschaft ermittelte gegen Infineon-Topmanager. Folge ► Festnahmen, Rücktritt des zuständigen Vorstands.

2006 Bestechungsskandal bei Siemens. Deutschlands größter Industrie-konzern soll jahrelang in 4.000 Fällen weltweit systematisch Schmiergelder gezahlt haben. Folge ► Strafzahlungen, Anwälte und Berater kosten fast 3 Mrd. €, der gesamte Konzernvorstand wurde ausgetauscht.

2008 Überwachungsaffäre bei Lidl. Eigene Mitarbeiter werden von der Supermarktkette Lidl in über 500 Filialen bespitzelt. Folge ► Kosten in Höhe von insgesamt fast 1,5 Mrd. €.

2009 Korruption bei MAN. Aufträge für Busse in Europa, Afrika und Asien wurden mit Bestechung hereingeholt. Zu „lasche Compliance-Struktur“, so die Staatsanwaltschaft. Folge ► Bußgeld in Höhe von rund 150 Mio. €, Rücktritt des MAN-Vorstandschefs Håkan Samuelsson.

2010 Technikpannen bei Toyota. Das japanische Automobilunternehmen muss in mehreren Aktionen über neun Millionen Fahrzeuge weltweit in die Werkstatt rufen und zollte damit dem zu ehrgeizigen Expansionsstreben Tribut, das die Qualitätskontrolle vernachlässigte und Zulieferer zu unkritisch aussuchte Folge ► Das Image der Marke rauschte tief in den Keller, die Verkaufszahlen gingen zurück, der Gesamtschaden erreichte fast 2 Mrd. €.

2010 Ölpest im Atlantik durch BP. Die Bohrplattform Deepwater Horizon des britischen Erdölkonzerns BP versinkt infolge verschiedener schwerer Versäumnisse im Golf von Mexiko. Elf Arbeiter kamen ums Leben. Das ausströmende Öl im Golf von Mexiko führte zur schwersten Umweltkatastrophe dieser Art in der Geschichte. Folge ► BP akzeptiert die von den USA auferlegte Strafe über 4,5 Mrd. \$ (die höchste jemals verhängte Strafe für ein Umweldelikt) und bildet Rücklagen für Folgekosten der Ölpest von fast 40 Mrd. \$, etwa 14 Mrd. \$ wurden bereits ausgezahlt.

2010 Bestechungsskandal bei Daimler. Der Automobilkonzern gewährt national wie international Regierungsbeamten (Geld-)Geschenke, um an lukrative Aufträge zu kommen. Folge ► In den USA wurden bislang Strafen von rund 200 Mio. \$ fällig.

2011 Sex-Skandal bei Ergo. Eine Vertriebsorganisation der Ergo-Versicherungsgruppe hatte Vertriebsmitarbeiter zu einer Sex-Party nach Budapest eingeladen, außerdem Vertreter mehrfach in einen Swinger-Club auf Jamaika. Folge ► Image-Schaden bis heute.

2012 Bilanzmanipulation bei Hess. Nach dem Börsengang des badischen Leuchtenherstellers wird öffentlich bekannt, dass die Rechnungslegung nicht den Standards entsprach und Umsätze sich als nicht existent entpuppten. Folge ► Schaden für Kreditgeber und Aktionäre von 70 Mio. €.

2013 Bierkartell. Einige der bekanntesten Brauereien in Deutschland wie Bitburger, Krombacher, Veltins, Warsteiner und AB InBev sollen über mehrere Jahre illegal Preise abgesprochen haben. Folge ► Geldbußen in Gesamthöhe von 107 Mio. €, gegen sieben Manager wurden Strafen verhängt.

2014 Wurstkartell. Jahrelang sollen mehr als 20 auch namhafte Hersteller die Preise für Wurst, Schinken und andere Produkte abgesprochen haben. Folge ► Bußgelder in Höhe von insgesamt 338 Mio. €, gegen 33 Manager wurden Strafen verhängt.

2014 Fehlritte bei der Deutschen Bank. Geschäfte mit dem Iran, umstrittene Hypothekendeals, Verdacht auf Manipulation im Devisenhandel, Libor-Skandal, Vorwürfe der US-Bankenaufsicht wegen unsauberer Rechnungslegung der US-Töchter ramponieren das Image der Bank. Folge ► Deutsche Bank bildet Rückstellungen von bislang weit mehr als 4 Mrd. €.

2015 Abgasskandal bei VW und anderen Automobilherstellern. Mehrere Autofirmen sollen bei der Berechnung und Angabe von Abgaswerten ihrer Fahrzeuge nicht korrekt gemessen oder den Prüfzyklus überzogen zu ihren Gunsten ausgelegt haben. Folge ► Rückstellungen wegen erwarteter Strafen und Schadenersatzforderungen in Höhe von mehreren Milliarden Euro werden gebildet.

2016 Zulieferer-Boycott bei VW. Mangelnde Compliance und fehlende Nachhaltigkeitsstrategie führen zu völliger Abhängigkeit von wenigen Zuliefererfirmen. Der Autokonzern macht sich erpressbar. Folge ► Unfreiwillige "Auslösezahlungen" in Höhe eines dreistelligen Millionen-Euro-Betrags.