

## Nachhaltigkeit

# Vitamine für Markenführung und Unternehmenskultur

Von Stephan Pflanz, idenko markenberatung

**Nachhaltige Unternehmensführung bietet die Möglichkeit, Image und Reputation zu verbessern und Kunden stärker an Marke und Unternehmen zu binden. Positive Auswirkungen ergeben sich auch auf die Identifikation und Loyalität der Mitarbeitenden sowie für die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften.**

### Nachhaltigkeit als langfristiger Werttreiber

Man scheut sich fast den Begriff Nachhaltigkeit noch zu benutzen, so inflationär ist sein Gebrauch und so abgenutzt seine Bedeutung. Doch zeigt sich genau daran seine Popularität und die breit geteilte Überzeugung, dass Nachhaltigkeit im Kern etwas Gutes ist. Inwieweit dies marktwirtschaftlich organisierte Unternehmen für sich fruchtbar machen können, soll im Folgenden näher beleuchtet werden.

Nachhaltige Unternehmensführung meint zunächst einmal dauerhaften Erfolg und ein auf langfristige Ziele ausgerichtetes unternehmerisches Denken und Handeln. Insofern dient Nachhaltigkeit als Gegenbegriff zu einer einseitig an Börsenkursen sich orientierenden Unternehmensführung. «Nur langfristig kann es Sinn machen, auf eine Maximierung des Gewinns in einer einzelnen Rechnungsperiode zu verzichten», erläutert Prof. Dr. Peter Forstmeier, bis 2009 Verwaltungsratspräsident der Swiss Re, in der Einleitung zu dem von ÖBU, TSF und zsa-ZHW herausgegebenen Sammelband «Das Unternehmen in der Gesellschaft».

Der Vorteil von Nachhaltigkeit liegt hier also im langfristig ausgerichteten Handeln, mit der Erwartung, dass sich so ein dauerhafter Unternehmenserfolg erzielen

lässt. Was für inhabergeführte Mittelständler geradezu selbstverständlich ist, bedeutet dagegen für börsennotierte Kapitalgesellschaften harte Überzeugungsarbeit, sowohl nach innen wie nach außen.

### Nachhaltigkeit als ethische Verpflichtung

Seine volle Bedeutung und Brisanz erreicht der Nachhaltigkeitsbegriff allerdings erst durch seine Dreigliedrigkeit, die sogenannte Triple Bottom Line. Danach stimmt nachhaltiges Handeln drei Wirkungsfelder gleichgewichtig aufeinander ab: Wirtschaft, Gesellschaft und Natur. Unternehmerisches Handeln soll neben wirtschaftlichem Profit immer auch sozialen Nutzen stiften und ökologisch vertretbar sein.

Nachhaltigkeit meint mithin ein Handeln, das eben nicht bloß auf kurzfristigen Erfolg und auf Kosmetik ausgerichtet ist, sondern Weitsicht und Dauerhaftigkeit zum Maßstab nimmt. Dafür muss das Handeln wirkungsvoll sein sowie Substanz und Bestand haben. Auch verpflichtet es den Handelnden, Verantwortung für das eigene Tun und dessen Resultate zu übernehmen. Nachhaltigkeit erfordert deshalb eine Unternehmensethik.

Dies widerspricht krass der immer noch verbreiteten Vorstellung, wie sie am prominentesten von dem Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman vertreten worden ist, wonach die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen darin besteht, Gewinne zu maximieren.

### Gesellschaftlicher Wertewandel

Viele historisch einflussreiche Ereignisse haben dazu geführt, dass bloße Gewinnmaximierung breiten Bevölkerungsgruppen suspekt, in jedem Fall aber unsympathisch geworden ist. Dazu beigetragen haben sicherlich die um die Jahrtausendwende erfolgte Börsenbaisse, ausgelöst durch das Platzen der E-Commerce-Blase, die bedrückenden Konsequenzen des Treibhauseffektes sowie die nie geahnten Auswirkungen des entfesselten Finanzkapitals, wie es in der aktuellen Finanz- und Wirtschaftskrise manifest geworden ist.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, weshalb Unternehmen sich dringend mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen sollten, um zu klären, ob und in welchem Sinne, mit welchen Schwerpunkten und mit welcher Intensität, sie Prinzipien der Nachhaltigkeit in ihrer Geschäftstätigkeit berücksichtigen wollen.

Das kann von Investitionen in die Betriebsökologie über Sponsoringaktivitäten, dem Einrichten von Stiftungen oder Foundations bis hin zur Integration von Nachhaltigkeit ins Kerngeschäft und in die Lieferantenkette reichen. Dabei können die Motive und Absichten dafür ganz unterschiedlicher Art sein.

### **Reputationsrisiken oder wenn der Lack erst einmal ab ist**

«Und ist der Ruf erst ruiniert, so lebt es sich ganz ungeniert.» Das gilt nun mal nicht für Unternehmen, die sich im Markt behaupten müssen. Brent Spar dient dafür als Paradebeispiel. Lidl kann davon ein Lied singen und auch Siemens, Deutsche Telekom und Deutsche Bahn haben viel Vertrauen verspielt. Und am Image von Nike kratzt noch immer Kinderarbeit.

Eine nur am Shareholder Value und an finanziellen Kennzahlen sich orientierende Unternehmenspolitik scheint heute nicht mehr langfristig durchführbar zu sein. Öffentlicher Druck, unerwartete Veränderungen der Rechtslage, Rechtsstreitigkeiten, Regresszahlungen, Konsumentenboykotte und mangelnde Mitarbeitermotivation können da schnell einen Strich durch die Rechnung machen.

Im Sinne der Reduzierung von Reputationsrisiken hat Nachhaltigkeit einen negativen Charakter und meint ein rationales Kalkül von Risikosteuerung und -minimierung: Vermeide alles, was – so es denn herauskommt – dem Ruf und Ansehen des Unternehmens schadet und damit seinem Geschäftserfolg entgegensteht. Die entstehenden Kosten können dem Risikomanagement zugeschlagen werden.

### **Stärkung von Markenimage und Wettbewerbsdifferenzierung**

Wenn bei zunehmender Angleichung von Produkten und Dienstleistungen Differenzierung sich nicht mehr alleine über die reinen Produkt- und Leistungsqualitäten erreichen lässt, muss ein Zusatznutzen hinzukommen. Nachhaltigkeit ist dafür bestens geeignet. Einerseits weil es positive Emotionen auslöst und keine Eintagsfliege ist. Andererseits weil die vielen möglichen Tätigkeitsfelder von Nachhaltigkeit bei weitem noch nicht alle belegt sind.

Und wie immer gilt: Wer bestimmte Themen und Begriffe mit seiner Marke besetzt, sie in seinen Markenkern integriert und durch seine Markenführung und Kommunikation dauerhaft besetzt hält, verschafft sich damit ein «nachhaltiges» Alleinstellungsmerkmal.

Welch starke Anziehungskraft das Label Nachhaltigkeit heute schon besitzt, zeigt sich daran, dass ökologisch hergestellte und schadstofffreie Produkte und auch solche mit dem Siegel Fair Trade zurzeit in die Regale der Discounter einziehen. Für die große Masse der Konsumenten gilt längst: Bei Vergleichbarkeit von Preis und Qualität bestimmt Nachhaltigkeit die Kaufentscheidung. Zum einen verspricht Nachhaltigkeit zumeist mehr Qualität. Zum anderen lässt sich so der Widerspruch zwischen Konsumbedürfnis und Gewissen auflösen.

Dies gilt generell auch für die Akteure auf Unternehmensseite, für Führungskräfte und Mitarbeitende gleichermaßen. Wenn wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit einander näher kommen, bedeutet das Balsam für die Seele und ein Ende des Erklärungsnotstandes.

### **Arbeitgeberattraktivität und Unternehmenskultur**

In einem Unternehmen, in dem es nur um Umsätze und Gewinne geht, lässt Mitarbeitermotivation sich nur durch eigennützige Ziele und Anreizsysteme erreichen. Emotionen werden so nicht geweckt. Persönliche

Sinnerfüllung – Fehlanzeige. Stolz auf und Identifikation mit dem Unternehmen – Fehlanzeige.

In Zeiten, in denen der Arbeitsmarkt bereits gekippt ist und gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte immer knapper werden, kann ein Unternehmen es sich mittelfristig gar nicht leisten, seine Mitarbeitenden nicht «nachhaltig» an sich zu binden und seine Attraktivität als Arbeitgeber auch nach außen hin zu steigern. Denn wer heute wählen kann, für den oder die spielen nicht nur die bekannten harten Faktoren wie Einkommen und Karriere, sondern ganz besonders auch die weichen Faktoren wie Arbeitsklima, Unternehmenskultur und Selbstverwirklichung eine Rolle.

Dass ein Unternehmen, das sich glaubhaft für eine nachhaltige Entwicklung engagiert und dem die Anliegen der eigenen Mitarbeitenden am Herzen liegen, hier punktet, liegt auf der Hand. Für den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke, Employer Branding, bestehen daher beste Voraussetzungen.

## Voraussetzungen für die Implementierung von Nachhaltigkeit

Unternehmen, die alle drei Zielebenen – Risikosteuerung, Markenimage und Arbeitgeberattraktivität – erfolgreich für sich nutzen möchten, tun gut daran, dies als integrierten Corporate-Identity-Prozess anzugehen. Einbezogen werden müssen Strategieentwicklung und Prozesse, Marketing und Kommunikation, Personalentwicklung und -führung sowie das Controlling.

«Deutsche Unternehmen sind weltweit führend mit ihrem Engagement für Umwelt, Gesellschaft und die Arbeitswelt in den Unternehmen selbst. [...] Wenn heute über CSR debattiert wird, dann sollten wir nicht vergessen, dass das gesellschaftliche Engagement ein selbstverständlicher Teil der historisch gewachsenen deutschen Unternehmenskultur ist.» Dr. Dieter Hundt, Arbeitgeberpräsident, in dem vom BDA publizierten Leitfaden Internationale Aspekte von Corporate Social Responsibility (CSR).

Nachhaltigkeit im Sinne von Werthaltungen, Produktvorgaben und Verhaltensstandards ist für viele Unter-

nehmenslenker sicher ein tiefes Bedürfnis. Mittelständische Unternehmen haben es da sicher etwas leichter und können sich glaubhaft vom «Bad Image» der Großkonzerne abheben und dies für ihre Markenführung und Unternehmenskultur nutzen.

Angestellte Manager dagegen müssen viel stärker argumentieren und den langfristigen ökonomischen Nutzen darlegen. Dennoch, in einer großangelegten Studie, die Accenture im Auftrag von UN Global Compact durchgeführt hat, gehen «93 Prozent der befragten Top-Manager davon aus, dass Nachhaltigkeit ihr Kerngeschäft in den kommenden Jahren wesentlich prägen wird.» Und knapp die Hälfte der CEOs betrachtet eine «Nachhaltigkeitsstrategie über alle Unternehmensbereiche hinweg als größte Herausforderung».

© idenko markenberatung, Stephan Pflanz, November 2010. Die Verwendung des Artikels oder Auszüge und Zitate daraus sind unter Angabe des Autors und der Quelle [www.idenko.de](http://www.idenko.de) gestattet.

Stephan Pflanz | idenko markenberatung

Stephan Pflanz ist Partner bei der markenberatung idenko und Associate Partner der Gesellschaft für Nachhaltigkeitsmanagement perPetim. Seine Beratungsschwerpunkte sind Nachhaltigkeitsstrategien sowie die Realisierung einer nachhaltigen Corporate Identity. Unternehmenskultur: Werte, Verhalten, Führung. Markenpositionierung und Markenführung. Nachhaltigkeitsberichte und Nachhaltigkeitskommunikation.

idenko markenberatung  
Stephan Pflanz  
Am Helgenacker 27  
DE-79294 Sölden/Freiburg i.Br.

[www.idenko.de](http://www.idenko.de)  
[www.idenko.de/blog](http://www.idenko.de/blog)  
[s.pflanz@idenko.de](mailto:s.pflanz@idenko.de)  
T +49 761 1203870