

4. Strategische Positionierung

Wie soll mein Unternehmen in fünf bis zehn Jahren aussehen? Auf welchen Märkten wird es sich positionieren? Wie wird mein Produktportfolio aussehen? Wie werden sich meine Wettbewerber entwickeln? Mit diesen Fragen müssen sich die strategischen Planungsabteilungen eines jeden Unternehmens auseinandersetzen. Eine der Fragen, die es zu beantworten gilt, ist diejenige nach den zukünftigen Produkteigenschaften? Welche Anforderungen müssen durch meine Produkte erfüllt werden? Wie werden die äußeren Rahmenbedingungen sein? Die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens kann stark davon abhängen, wie genau die Vorhersagen sind und welche strategischen Entscheidungen getroffen und im Unternehmen umgesetzt werden.

Strategische Entscheidungen können sowohl für das Unternehmen in seiner Gesamtheit getroffen werden als auch für einzelne Produkte (bzw. Produktgruppen). Das Grundverständnis der IPP fordert nun, daß bei diesen Entscheidungen - dem Leitbild einer „Nachhaltigen Entwicklung“³⁵ gehorchend - sowohl ökologische als auch soziale Aspekte mitberücksichtigt werden sollen. Die Wirtschaftlichkeit muß dabei allerdings gewährleistet bleiben. Entschieden wird zum Beispiel, welche Zielgruppe angesprochen werden sollen, welches Marktsegment bzw. welche Marktnische das Produkt besetzen soll, welche Qualitätsnorm es erfüllen und welche ökologischen und sozialen Attribute es besitzen soll. Ein sehr bekanntes Beispiel hierzu ist die Entscheidung des Volkswagen-Konzerns gewesen, ein 3-Liter Auto zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Dies ist eine strategische Positionierung, an der anschließend die Produktentwicklung und das Produktdesign ausgerichtet werden.

In der Regel wird die strategische Positionierung eines Unternehmens nicht alle Jahre neu verhandelt. Sie sollte längerfristiger Natur sein. Meist wird sie in Selbstverpflichtungen³⁶ oder Leitlinien (z.B. zur Umweltpolitik) festgehalten. Grundlage für eine erfolgreiche strategische Positionierung im IPP-Sinne sind zwei Arten von Instrumenten:

- Zum einen solche, die die Entscheidungsfindung zur strategischen Positionierung unterstützen (z.B. Frühwarnsysteme, Balance Score Cards). Sie ermöglichen eine Risikoabschätzung für das zukünftige Produkt - zum Beispiel im Hinblick auf politische oder marktbezogene Entwicklungen - und bewerten die langfristigen Auswirkungen einzelner Produkteigenschaften. Im IPP-Sinne sollten sie ökologische und soziale Faktoren in die Bewertung mit einbeziehen.
- Zum anderen Instrumente, die dazu dienen, die getroffenen Entscheidungen zur strategischen Positionierung bestmöglich im gesamten Unternehmen (und darüber hinaus³⁷) zu

³⁵ Dieses Leitbild wurde 1992 auf der internationalen Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio als gemeinsames Ziel der internationalen Völkergemeinschaft verabschiedet und steht für die Leitidee, wie die Zukunft für lebende und kommende Generationen gestaltet werden kann. Dabei sollen grundsätzlich ökologische, ökonomische und soziale Aspekte gleichrangig berücksichtigt werden.

³⁶ Im Rahmen der Umweltpolitik sind freiwillige Selbstverpflichtungen als effektive Instrumente akzeptiert. Beispielsweise erarbeiteten unter Federführung des VDA 16 Verbände, die Kraftfahrzeuge/Personenkraftwagen herstellen, importieren oder an der Produktion von Kfz-Teilen bzw. Vorstoffen und deren Verwertung beteiligt sind, die "Freiwillige Selbstverpflichtung zur umweltgerechten Altautoverwertung von Personenkraftwagen im Rahmen des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes (FSV)". Ein weiteres Beispiel ist die Selbstverpflichtung der chemischen Industrie zum „Responsible Care Programm“, dem sich auch einige pharmazeutische Unternehmen angeschlossen haben. Responsible Care ist eine weltweite Initiative, die von der chemischen Industrie für die Chemische Industrie entwickelt wurde. Responsible Care steht für den Willen der Unternehmen, ihre Leistungen für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz in Ergänzung zu gesetzlichen Vorgaben kontinuierlich zu verbessern.

³⁷ Über Instrumente, die die Kommunikation einer Unternehmensstrategie (z.B. der Umweltstrategie, Nachhaltigkeitsleitlinien) nach außen unterstützen, wird ausführlich in Kapitel 11 eingegangen.

kommunizieren. Die Begründung dazu liegt auf der Hand: Mitarbeiter aus allen Unternehmensbereichen sollten mit den strategischen Entscheidungen ihres Unternehmens vertraut sein und diese in ihrem Handeln berücksichtigen.

Für eine unter diesen Gesichtspunkten erfolgreiche IPP-Umsetzung werden die folgenden Instrumente favorisiert:



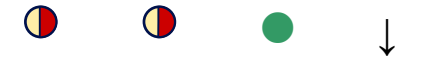
Frühwarnsysteme (Risikoanalysen): Mit Frühwarnsystemen können mögliche zukünftige Geschäftsrisiken besser beobachtet und ihre Auswirkungen besser eingeschätzt werden. Dazu können auch produktrelevante (Umwelt-) Risiken zählen (siehe hierzu Kapitel 4.1)



IPP-Balanced Scorecard: Managementmethode, die die Strategie/Mission in Ziele und Kennzahlen übersetzt und dabei in vier Perspektiven unterteilt, nämlich der wirtschaftlichen, der kundenbezogenen, der internen Prozeß- sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive³⁸.



Produktpässe: Mit Produktpässen können bereits existierende Produkte (oder auch Prozesse mit umweltrelevanten Innovationen und Umweltschutzmaßnahmen) hinsichtlich ihrer ökologischen und weiteren Auswirkungen miteinander verglichen werden. Das vergleichende Instrument unterstützt die Identifikation und Beurteilung potentieller Verbesserungsmöglichkeiten und erleichtert dem Management die Auswahl zukunftsfähiger Produkte und Prozesse³⁹.



Selbstverpflichtungen: Selbstverpflichtungen bestehen hauptsächlich branchenspezifisch. Sie beschreiben Handlungsmaxime, die sich eine Branche oder ein einzelnes Unternehmen freiwillig auferlegen. Selbstverpflichtungen können auch Vorgaben zur ökologischen Produktgestaltung enthalten..



Leitlinien, Richtlinien oder Prinzipien zur Nachhaltigkeits- bzw. Umweltpolitik: Sie bilden den Rahmen bzw. das Grundverständnis für alle Aktivitäten im Unternehmen und stellen die strategische Positionierung zu bestimmten Themen dar (siehe hierzu Kapitel 4.2).



³⁸ Entgegen der Vorgabe, nur solche Instrumente in diesem Leitfaden aufzuführen, die bereits in der Praxis erfolgreich umgesetzt wurden, ist hier mit der IPP-balanced Scorecard dennoch ein Instrument aufgeführt worden, das in der Praxis noch wenig erprobt ist. Da zum gegenwärtigen Zeitpunkt aber einige Unternehmen, die damit erst zu arbeiten begonnen haben, sehr positiv über den Nutzen bei der IPP-Umsetzung berichten, ist es hier aufgeführt worden.

³⁹ Natürlich werden dieses oder vergleichbare Instrumente schwerpunktmäßig in der Produktentwicklung eingesetzt (siehe hierzu auch Kapitel 6). Bei der strategischen Positionierung kann es allerdings auch die Entscheidungsfindung (bzgl. der Auswahl zukünftiger Produkteigenschaften) maßgeblich unterstützen.

Einbettung in vorhandene Managementsysteme

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung ökologischer und sozialer Risiken (sowohl Produkt- als auch Prozeßrisiken) für den ökonomischen Erfolg des Produkts werden Risikomanagementsysteme vermehrt in den Unternehmen eingeführt⁴⁰. Frühwarnsysteme werden teilweise synonym verstanden, bilden zumindest den Kern eines jeden Risikomanagementsystems. Die Bewertung der Risiken kann z.B. mit Hilfe von Daten aus betrieblichen Umweltinformationssystemen, Ökobilanzen, Szenarioanalysen, Umweltrechnungswesen oder in der Kommunikation mit Kunden (Messen) oder Verbänden bzw. Medien (Politik) erfolgen. Hier findet sich eine Verknüpfung zu den Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen.

Alle weiteren genannten Instrumente zur strategischen Positionierung werden über (sowohl ISO 14001 als auch EMAS orientierte) Umweltmanagementsystem gesteuert. Ausnahme bilden die Produktpässe, die in der Regel im Qualitätsmanagementsystem integriert sind.

Im Folgenden werden zwei Instrumente dieses Segmentes näher vorgestellt.

4.1 Frühwarnsysteme (Risikoanalysen)

Frühwarnsysteme sind ein wichtiges Hilfsmittel für die strategische Positionierung, da sie durch ihr systematisiertes und damit objektives Vorgehen auch unauffällige oder langfristige Risiken ermitteln können. Entsprechend kann das Management Produkteigenschaften bzw. bestimmte Parameter entlang des Produktlebensweges anpassen, bevor ein ökonomischer Schaden oder ein Imageschaden eintritt, der den Erfolg oder Fortbestand des Unternehmens gefährden kann.

Im Rahmen einer Integrierten Produktpolitik betrifft die Früherkennung besonders ökologische Risiken, die von Produkten ausgehen können. Auch von der Produktnutzung ausgelöste soziale Probleme (z.B. Suchtgefahren) können zu diesen Risiken zählen.

In der Praxis kann zwischen drei Arten von Frühwarnsystemen unterschieden werden:

Kurzfristige Frühwarnungen entstehen anlaßbezogen, wenn größere Abweichungen von geplanten Zuständen festgestellt werden. Anhand von ausgewählten Kennzahlen für ökologische, ökonomische oder soziale Aspekte wird die aktuelle Situation (der Ist-Zustand) mit der geplanten Situation (dem Soll-Zustand) verglichen. Ebenso wird ausgehend von der aktuellen Situation mit Hochrechnungen die zukünftige Situation abgeschätzt und wiederum mit der Planung verglichen. Vergleichswerte können sich dabei auf Monats- oder auch Jahresziele beziehen. Das Management kann so problematische Entwicklungen erkennen und gegensteuern.

Früherkennungssysteme gehen darüber hinaus. Hierbei werden Indikatoren für ökonomische, ökologische und soziale Aspekte definiert, mit denen sich bereits unauffällige Veränderungen im Unternehmen, aber auch im Umfeld des Unternehmens (Zulieferer, Markt, Standort) wahrnehmen lassen. Erkennbare Trends (z.B. in einer Verschärfung der gesetzlichen Rahmenbedingungen oder in einem veränderten Konsumverhalten) werden regelmäßig analysiert und in Prognosen formuliert. Auf Grundlage der Prognosen kann das Management die strategische Positionierung eines Produkts (oder sogar des Unternehmens) prüfen, ggf. eine Anpassung vornehmen und so mögliche Gefährdungen umgehen, bevor sie sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken.

⁴⁰ Für bestimmte Produkte, zum Beispiel im Bereich Chemikalien und Pharmazeutika, sind Risikoanalysen gesetzlich vorgeschrieben

Die **strategische Frühaufklärung** stellt die umfangreichste und sensibelste Instrumentenkategorie dar. Hier werden auch schwach ausgeprägte und unkonkrete Indikatoren zur Analyse herangezogen, um Entwicklungen im Unternehmen, Veränderungen am Markt, in der Gesellschaft oder in der Politik frühzeitig zu erkennen. Indikatoren sind hier häufig Vermutungen, Stellungnahmen zentraler Persönlichkeiten, Medienberichte, Erwartungen oder auch Meinungen. Diese weisen sehr früh auf eine mögliche Veränderung im Unternehmen oder seinem Einflußbereich hin. Entsprechend kann die strategische Positionierung bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt darauf abgestimmt werden. Auch bleibt dem Management ausreichend Zeit, um ggf. ein Krisenmanagement für verschiedene Szenarien zu entwickeln. Zum Beispiel können bei ersten Anzeichen für Entwicklungen spezielle Teams eingerichtet werden, die diese Entwicklung im Detail beobachten und ggf. Maßnahmen entwickeln.⁴¹

Indikatoren für mögliche Risiken ergeben sich zumeist durch Entwicklungen am Markt, in der Politik aber auch im Unternehmen selbst. Unabhängig davon, welches der Instrumente Anwendung findet, müssen die Indikatoren letzten Endes spezifisch für jedes Unternehmen und zumeist auch für jedes Produkt entwickelt und kontinuierlich auf ihre Aktualität und Sensibilität geprüft werden⁴².

Das folgende Praxisbeispiel soll zeigen, welche Indikatoren mit einem Früherkennungssystem abgefragt werden können. Die dargestellte, sechs Punkte umfassende Checkliste bildet bei dem Unternehmen die Basis zur Informationsbeschaffung. Die notwendigen Informationen werden entweder aus dem Marketing, dem Umweltbereich oder dem Vertrieb gewonnen, teilweise auch aus Studien des Verbandes. Mit Hilfe der Antworten werden zukünftige Szenarien für das Unternehmen entwickelt. Einmal im Jahr werden die Erkenntnisse dem Topmanagement in Form eines Berichtes vorgestellt, das dann wiederum Anpassungen seiner Strategie vornehmen kann.

Indikatoren zur Marktentwicklung:

- *Werden Konkurrenzprodukte entwickelt bzw. stehen sie vor der Markteinführung, die bei vergleichbarem Wert und vergleichbarer Qualität ökologische oder soziale Vorteile gegenüber meinem Produkt aufweisen?*
- *Sind erhöhte Kosten oder Abgaben für die von mir verwendeten Roh- oder Hilfsstoffe zu erwarten? Wie entwickelt sich der Energiepreis?*
- *Verändert sich das Konsumverhalten meiner Hauptkundengruppe? Auf welche Produktaspekte werden sie in Zukunft besonderen Wert legen?*

Indikatoren zur politischen Entwicklung:

- *Ist eines meiner Produkte oder Herstellungsverfahren Gegenstand einer umweltpolitischen oder gesundheitspolitischen Debatte zwischen Parteien und Interessengruppen?*
- *Wenn ja, betrifft dies meine Schlüsselprodukte?*
- *Stehen gesetzliche Änderungen auf nationaler oder europäischer Ebene an, die mein Produktdesign, Inhaltsstoffe, Produktion, Vertrieb oder die Entsorgung betreffen?*

⁴¹ Vgl. „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen“, Hrsg.: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit und Bundesverband der Deutschen Industrie e.V., © 2002 Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, ISBN 3-935630-18-2.

⁴² Im Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der „Global Reporting Initiative“ ist eine umfassende Auflistung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Indikatoren enthalten. Der Leitfaden ist zwar zur Nachhaltigkeitsberichterstattung konzipiert, Unternehmen können sich aber hier auch zu ihrem Früherkennungssystem die für sie passenden Indikatoren auswählen (<http://www.globalreporting.org/test/guidelines.asp>).

- Welche Haftungsrisiken bestehen zukünftig für mich als Hersteller oder Händler?

4.1.1 Welchen zusätzlichen Nutzen leistet das Instrument?

Wettbewerbsvorteile durch Risikominimierung: Bei der Wahrnehmung ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung müssen sich die Unternehmen seit einigen Jahren auf teilweise rapide und weit reichende Veränderungen in Markt, Politik und Gesellschaft einstellen. Schnell kann es passieren, daß ein Nichtbeachten dem guten Ruf eines Unternehmens schaden kann. Gleichzeitig steht den Unternehmen durch moderne Kommunikationstechnologien eine Fülle an Informationen zur Verfügung. Durch Frühwarnsysteme können aus diesen Informationen nicht nur potentielle Risiken, sondern auch solche Entwicklungen und Trends erkannt werden, die für das Produkt neue Chancen am Markt bieten: Dies können zum Beispiel neue Möglichkeiten zur Kosteneinsparung im Bereich Rohstoffe, alternative Fertigungsprozesse, neue Anwendungsfelder, Verbesserungen im Marketing oder aber auch das frühzeitige Erkennen neuer Konsumtrends sein.

4.1.2 Wo liegen bei der Einführung die größten Hindernisse?

Mangelnde Kenntnis des öffentlich-rechtlichen Umfeldes: Typische Produktrisiken im Umweltbereich beziehen sich auf die unzureichende Einhaltung von Umweltgesetzen, Normen, Auflagen oder Standards und auf Versäumnisse bei der Beantragung von Genehmigungen. Ursachen hierfür liegen nicht selten in einer unzureichenden Kenntnis der gesetzlichen Entwicklung gerade in mittelständischen Unternehmen und an der Komplexität und teilweise unübersichtlichen Struktur der Umwelt- und Sozialgesetzgebung.

Wegen dieser Defizite tun sich Unternehmen auch schwer, geeignete Indikatoren für ihre Frühwarnsysteme zu definieren. Folge ist, daß Risiken zum Teil nicht oder nicht früh genug erkannt werden. Für den Bestand und den Erfolg des Unternehmens sollte es aber essentiell sein, gerade in umweltrechtlichen Belangen umfassend Indikatoren festzulegen und über aktuelle Entwicklungen informiert zu sein. Das folgende, aus der Praxis stammende Beispiel soll eine Möglichkeit veranschaulichen, mit denen dieses Hindernis umgangen werden kann:

Sämtliche umweltrechtlichen Auflagen und Genehmigungen, die das Unternehmen für seine Verfahren und Produkte besitzt, werden in einer Liste „Auflagen und Genehmigungen“ erfaßt. Bei zeitlich befristeten Genehmigungen wird der Ablauftermin vermerkt, damit eine Wiederbeantragung oder Verlängerung fristgerecht erfolgen kann. Bei den Auflagen wird festgehalten, wer für die Umsetzung verantwortlich ist. Zudem werden Zuständigkeiten und Abläufe bei der Erfassung und Verfolgung im Umweltmanagementsystem geregelt und dokumentiert.

Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen lohnt auch ein enger Kontakt zu den Branchen- und ggf. Dachverbänden, da diese gerade die politische Entwicklung, aber auch die wirtschaftliche Entwicklung des Branchenumfelds genau beobachten und analysieren.

4.2 Leitlinien, Richtlinien oder Prinzipien zur Nachhaltigkeits- bzw. Umweltpolitik

Je größer ein Unternehmen ist, um so wichtiger wird es, daß alle Mitarbeiter in ihren Verantwortungsbereichen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg nach einheitlichen „Spielregeln“ erbringen. Was für den Staat das Grundgesetz ist, sind Nachhaltigkeitspolitiken für die Unternehmen. Sie bilden den Orientierungsrahmen für den wirtschaftlichen Erfolg, der durch eine ökologisch und sozial verantwortungsbewußte Unternehmenskultur betont sein soll. Damit ist klar, daß Nachhaltigkeitspolitiken bei der IPP-Umsetzung eine zentrale Rolle spielen. Durch sie kann der produktökologische Aspekt im „Grundgesetz“ des Unternehmens verankert werden.

Nachhaltigkeitsstrategien werden für jedes Unternehmen (aber auch für eine Branche⁴³) individuell entwickelt und auf die jeweilige spezifische Situation des Unternehmens (Produkt, Branche, Standorte, Kundengruppe) zugeschnitten. Verschiedene Begrifflichkeiten finden meist synonym Verwendung: In Leitbildern, Prinzipien, Missionen oder Visionen wird das „Grundgesetz“ als Absichtserklärung des Topmanagements allgemein formuliert, während durch Führungsgrundsätze, Leitlinien, Richtlinien - oder neudeutsch „Codes-of-Conduct“ - eine Präzisierung in Form von gemeinsamen „Spielregeln“ folgt. Auch eine weitere Konkretisierung auf Unternehmensbereichsebene kann in der Praxis beobachtet werden. Nachfolgend wird dieser Satz an aufeinander abgestuften Regeln unter dem Begriff „Nachhaltigkeitspolitik“ zusammengefaßt.

In der Öffentlichkeit existieren mehrere internationale Standards, die Empfehlungen für die Gestaltung und möglichen Inhalte einer Nachhaltigkeitspolitik geben und auf die daher an dieser Stelle verwiesen wird. Auf der einen Seite sind dies Verhaltenskodizes, die von Unternehmen oder Wirtschaftsverbänden vorgegeben werden, wie beispielsweise:

- Die „Business Charter for Sustainable Development“ der International Chamber of Commerce (ICC). Sie wurde auf Basis des Brundtland-Berichtes "Our Common Future" (1987) von einer Gruppe von Klein-, Mittel- und Großunternehmen in den Jahren 1989–1991 erarbeitet und enthält 16 Grundsätze, die auch produktökologische Aspekte ansprechen (<http://www.iccwbo.org/sdcharter/charter/principles/principles.asp>);
- Die Unternehmerinitiative „World Business Council on Sustainable Development“ (WBCSD), die 1990 von Seniormanagern aus Industrie und Handel unter Leitung von S. Schmidtheyn gegründet wurde (<http://www.wbcSD.ch/>);
- Das schon erwähnte Responsible Care Programm der chemischen Industrie; oder
- die Sustainable Development Charter des International Council on Metal and Environment (ICME), die spezifische Leitlinien für den Bergbau formuliert.

Auf der anderen Seite finden sich Initiativen internationaler Organisationen, die eigene Empfehlungen für Verhaltenskodizes entwickelt haben. Prominente Beispiele hierfür sind:

- Die Guidelines for Multinational Enterprises (GME) der OECD oder
- die „Global Compact Initiative“ der Vereinten Nationen. Sie wurde erstmals 1999 von Kofi Annan, dem Generalsekretär der Vereinten Nationen, auf dem World Economic Forum in Davos vorgestellt. Darin wird die Wirtschaft in 9 Leitlinien aufgefordert umsichtig mit ökologischen Herausforderungen umzugehen, Initiativen zur Förderung eines verantwortlicheren Umgangs mit der Umwelt durchzuführen und sich für die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien einzusetzen⁴⁴.

⁴³ Bestes Beispiel ist das „Responsible Care Programm“ der chemischen Industrie an dem sich weltweit Verbände in 45 Staaten und alle CEFIC-Mitglieder beteiligen. Jedes nationale Responsible Care Programm beruht auf zehn sehr allgemein formulierten, fundamentalen Prinzipien, von denen zwei die produktökologische Verantwortung beschreiben:

- Die chemische Industrie arbeitet ständig an der Erweiterung des Wissens über mögliche Auswirkungen von Produkten, Produktionsverfahren und Abfällen auf Mensch und Umwelt.
- Die chemische Industrie wird, ungeachtet der wirtschaftlichen Interessen, die Vermarktung von Produkten einschränken oder deren Produktion einstellen, falls nach den Ergebnissen einer Risikobewertung die Vorsorge zum Schutz vor Gefahren für Gesundheit und Umwelt dies erfordert. Sie wird die Öffentlichkeit darüber umfassend informieren.

⁴⁴ Verwiesen sei an dieser Stelle ebenfalls auf die „Global Reporting Initiative“ in der auch Tips zur Gestaltung von Nachhaltigkeitspolitiken gegeben werden.

- deutsche Initiativen wie econsense und B.A.U.M.

Im Folgenden ist ein Beispiel gegeben, welche Aspekte bei der Gestaltung der Nachhaltigkeitspolitik eines Unternehmens berücksichtigt wurden:

Ausgegangen wurde hier von den Empfehlungen der Business Charter of Sustainable Development und der Global Compact Initiative. Unterteilt wurde in 18 Aspekte, die jeweils als eigenständiges Prinzip beschrieben und den drei Säulen der Nachhaltigkeitsdiskussion zugeordnet wurden:

A. Ökonomische Aspekte:

- *Steigerung des Unternehmenswertes*
- *Wettbewerbsfähige Kostenstruktur*
- *Wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen*
- *Innovationsfähigkeit*
- *Wachstum und Internationalisierung des Unternehmens*

B. Ökologische Aspekte:

- *Verantwortungsbewußter Umgang mit natürlichen Ressourcen*
- *Klimavorsorge und Emission*
- *Optimierung von Energie-, Rohstoff- und Materialeinsatz (Ökoeffizienz)*
- *Schutz von Natur, Landschaft, Boden und Gewässern*
- *Reaktivierung, Revitalisierung ehemaliger Bergbauflächen*
- *Ökologische Produkt- und Dienstleistungsverantwortung*

C. Gesellschaftliche Aspekte:

- *Sicherung von Arbeit*
- *Aus- und Weiterbildung*
- *Sozialstandards und Arbeitsbedingungen*
- *Arbeits- und Gesundheitsschutz*
- *Regionale Förderung und Verantwortung*
- *Offener Dialog*
- *Interkulturelle Kompetenz, Integrität und gegenseitiger Respekt*

Jedes dieser 18 Prinzipien wurde in Leitlinien konkretisiert und gilt für alle Bereiche des Unternehmens.

Nachhaltigkeitspolitiken können also bei der strategischen Positionierung hilfreich sein, da durch sie allen Mitarbeitern ökologische und soziale Grundsätze als wichtige und verpflichtende Handlungsmaxime vorgegeben werden können. Mit ihr signalisiert das Unternehmen seinen Mitarbeitern den hohen Stellenwert, den dieses Thema im Unternehmen hat. Zudem wird die Umsetzung der Nachhaltigkeitspolitik automatisch Aufgabe der obersten Unternehmensführung und Bereichsleitung. Sie bilden den Rahmen für die Vereinbarung von konkreten – auch produktökologisch relevanten – Zielen. Durch ihre Einbeziehung bei der Gestaltung von Stellenbeschreibungen, Funktionsbeschreibungen oder Arbeitsverträgen kann so IPP-gerechtes Han-

deln für jeden Mitarbeiter zur Pflicht werden⁴⁵. Ob und inwieweit so vereinbarte Ziele durch die Mitarbeiter erfolgreich umgesetzt werden, kann durch Audits und Selbstbewertungssysteme nachgeprüft werden. Das folgende Beispiel eines Unternehmens soll dies verdeutlichen:

Die vereinbarte Nachhaltigkeitspolitik, die auch Aspekte zur Produktökologie enthält, wird durch Leitlinien konkretisiert. Diese richten sich an das Management aller Betriebe und Funktionen (z.B. Marketing, Personal, Instandhaltung, Technik, Verpackung, Finanzen, Forschung und Produktion) des Unternehmens. Jeder Bereichsleiter wird verpflichtet, diejenigen Leitlinien umzusetzen, die seinen Bereich betreffen. Dazu soll er konkrete meßbare Ziele mit seinen Mitarbeitern vereinbaren. Diese Ziele müssen natürlich im Einklang mit den unternehmensweiten, übergeordneten Zielen sein. In Abhängigkeit von der Größe des Bereichs wurde ein Verantwortlicher für die Koordination sämtlicher Aktivitäten zur Leitlinienumsetzung benannt. Im Rahmen einer jährlichen Selbstbewertung muß jeder Bereich seine Fortschritte messen und im Vorstand darüber berichten.

4.2.1 Welchen zusätzlichen Nutzen leistet das Instrument?

Imageverbesserung und Unterstützung der Berichterstattung und des Marketing: Durch eine Nachhaltigkeitspolitik und daraus abgeleitete Handlungsrichtlinien läßt sich in externer Kommunikation und Marketing der hohe Stellenwert, den ökologische und soziale Themen im Unternehmen genießen, einfach belegen. Den Mitarbeitern wird darüber hinaus eine einheitliche Sprachregelung für diese Themen gegenüber Kunden und Medien an die Hand geben. Dies fördert den Aufbau eines positiven Unternehmensimage und kann ggf. die Marktposition der Produkte verbessern.

Zum Beispiel wurde für ein US-amerikanisches Unternehmen ermittelt, daß ein Viertel der Medienberichterstattung mit dem sozialen Engagement des Unternehmens zusammenhing. Häufig wurde dabei auch auf die technische Qualität der Produkte hingewiesen und so sowohl das Image der Produkte als auch der Ruf des Unternehmens als „guter Bürger“ in der Gesellschaft gestärkt⁴⁶.

Zudem wird die systematische Gestaltung von Umwelt- oder Nachhaltigkeitsberichten erleichtert. So gliedern beispielsweise einige Unternehmen ihre Berichte entsprechend der von ihnen vereinbarten Leitlinien.

Positive Auswirkung auf die Standortpolitik: Gerade bei produzierenden Unternehmen, bei denen sich eine Beeinträchtigung der Anwohner nicht immer vermeiden läßt, kann ein klares Bekenntnis der Führungsebene zu sozialen und gesellschaftlichen Handlungsgrundsätzen den Dialog am Standort vereinfachen und Glaubwürdigkeit schaffen. Allerdings setzt dies voraus, daß der reinen Absichtserklärung, die eine Nachhaltigkeitspolitik im Grundsatz ja darstellt, konkrete Umsetzungsmaßnahmen folgen und die Erfolge dokumentiert werden können.

Positive Auswirkungen auf das Betriebsklima: Nicht zuletzt verbessern sich in der Regel die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und das Betriebsklima, wenn auf ökologisch oder sozial motiviertes Handeln im Unternehmen Wert gelegt wird.

4.2.2 Wo liegen bei der Einführung die größten Hindernisse?

Fehlende Umsetzung und Konkretisierung: Nachhaltigkeitsstrategien sind in der Regel so formuliert, daß sie für alle Unternehmensbereiche und für alle Mitarbeiter gültig sind. Ent-

⁴⁵ Auch durch Anreizsysteme können Abteilungen oder einzelne Mitarbeiter zur Erfüllung der Handlungsmaximen motiviert werden.

⁴⁶ In diesem Zusammenhang ist sehr zu empfehlen: „Corporate Citizenship – ein Leitfadens für das Engagement mittelständischer Unternehmen“, Hrsg.: Bundesinitiative „Partner der Jugend“ e.V., © UPJ e. V., Berlin

sprechend sind sie zumeist abstrakt gehalten. Werden aus der allgemeinen Nachhaltigkeitspolitik keine nachgeordneten Handlungsrichtlinien und Zielvorgaben für Unternehmensbereiche oder auch einzelne Mitarbeiter abgeleitet, kann dies die Umsetzung hemmen. Nachhaltigkeitspolitik muß daher den beschriebenen Unterbau zur Umsetzung umfassen, da sie sonst in der Öffentlichkeit nur als „Feigenblatffunktion“ verstanden würde. Soweit möglich empfiehlt sich, die Zielvorgaben so zu gestalten, daß Erfolge in der Zielerreichung quantitativ bewertet werden können.

Mangelnder Rückhalt in der Unternehmensführung: Nachhaltigkeitspolitiken legen Handlungsnormen fest, die im Sinne eines IPP-Ansatzes die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte und des Unternehmens sichern und steigern sollen. Ggf. ist dies jedoch mit Investitionen verbunden, die einer kurzfristigen Gewinnoptimierung entgegenstehen. Um den Nachhaltigkeitsstrategien auch in diesen Situationen Gewicht zu geben, muß sie notwendigerweise durch alle Vertreter der obersten Führungsebene verabschiedet und unterschrieben werden. Werden Nachhaltigkeitsstrategien nur über die Umwelt- oder Kommunikationsabteilung entwickelt und im Unternehmen vertreten, kann die für eine Umsetzung notwendige Akzeptanz im gesamten Unternehmen kaum erzielt werden. Unternehmensstrategien sollten von Vertretern aller Bereiche entwickelt und durch die gesamte Unternehmensführung (also durch alle Geschäftsführer oder Vorstände) verabschiedet werden.

Unterschiede zwischen „dokumentierter“ und „gelebter“ Organisation: Häufig werden Nachhaltigkeitsstrategien zwar wunderschön ausformuliert, aber nicht gelebt. Ursache kann einerseits sein, daß eine Konkretisierung in nachgeordnete Vorgaben nicht erfolgt ist oder von den Betroffenen nicht verstanden wird. Um dies zu verhindern, müssen die zunächst formalen Vorgaben und Leitlinien sukzessive in konkrete und verständliche Handlungsorientierungen der davon betroffenen Bereiche und Funktionen überführt und ein Instrument zur Überwachung der Umsetzung eingeführt werden. Es kann allerdings auch daran liegen, daß der Rückhalt in der Unternehmensführung fehlt (siehe hierzu den vorherigen Punkt).