

„Nachhaltige Unternehmen betrachten ökologische Herausforderungen nicht als lästige Risiken, sondern als Geschäftschancen.“

| Von Doris Neubauer

Für die größte österreichische Gartenfachmarktkette „bellaflo- ra“ gehört es inzwischen zur Geschäftssstrategie: Seit 2010 arbeitet das oberösterreichische Unternehmen daran, sich ökologisch, ökonomisch sowie sozial nachhaltig auszurichten. So wurden sukzessive alle chemisch-syn- synthetischen Pestizide, Düngemittel und Biozide durch naturnahe, umweltfreundliche Produkte ersetzt. Nach dieser Umstellung war das Angehen „der Torf-Problematik der nächste logische Schritt“, erklärt CSR-Verantwortliche Isabella Hollerer, „250 Jahre braucht die Natur, um 25 Zentimeter Torf zu erschaffen – die Menschen graben ihn in 25 Minuten wieder aus und vernichten damit Tausende Kubikmeter Moor“. Um dem entgegen zu wirken, soll bellaflo in den näch- sten Jahren torffrei werden. Erste Erfolge wurden dabei genauso erzielt wie bei einem weiteren Schritt: Gemeinsam mit dem For-



#### Mobilität

Weniger Individualverkehr und mehr öffentliche Verkehrsmittel lautet ein Ziel.

schungsinstitut für biologischen Landbau (FIBL) wurde ein Kriterienkatalog für Zulieferer erstellt, der die Partnerbetriebe von bellaflo- ra beim nachhaltigen Wirtschaften unterstützen soll. Er beinhaltet ökologische Aspekte wie die Reduktion von Pestiziden genauso wie soziale Punkte – etwa, dass mehr als 70 Prozent der Mitarbeiter im Betrieb angestellt werden. Diese nachhaltige Rundum-Um- stellung des Unternehmens war anfangs durchaus mit Bauchweh ver- bunden. „Bei den Pestiziden haben uns viele gewarnt, dass uns Kun- den davonlaufen“, gibt Hollerer zu, „wir haben es dennoch gewagt und konnten seither eine zweifache Umsatzsteigerung in diesem Seg- ment erreichen.“

#### Innovationspotenzial

Mit diesem ganzheitlichen An- satz gehört bellaflo einer Min- derheit an. Denn auch wenn „Nachhaltigkeit“ längst als mehr als ein vorübergehendes Phäno- men wahrgenommen wird, wird der Begriff oft noch missverstan- den. „Nachhaltigkeit ist gleich Um- weltschutz“, nennt Iris Pufé, eine deutsche Unternehmensberaterin und Lehrbeauftragte an der Hoch- schule München, einen weit ver- breiteten Irrtum, der gleichzeitig einen großen Hemmschuh dar-

#### NACHHALTIGKEITS-NEWS

##### Nachhaltiger Schrott

Kein Werkstoff wird so effek- tiv recycelt wie Stahl – belieb- ig oft und ohne Qualitätsver- lust. Stahlschrott ist auf dem besten Weg, der wichtigste Rohstoff für Hightech-Pro- dakte von morgen zu werden.



##### Nachhaltige Anlage

In puncto Kapitalanlage wird Nachhaltigkeit immer wichti- ger: Bereits vier von fünf in stitutionellen Anlegern ach- ten laut einer französischen Studie bei ihren Investitionen auf die Nachhaltigkeit.



Foto: Shutterstock (5)

Obwohl das Motto „Weiter wie bisher“ längerfristig nicht zum Erfolg führen kann, ist das ökologische und soziale Umdenken noch nicht in allen Betrieben angekommen.

# Viel mehr als ein BISSCHEN GRÜN

stellt: „Durch die Beschränkung auf klassische Themen wie Ener- gie- und Ressourcenverbrauch bleibt man hinter dem Innovations- und Wettbewerbspotenzial eines wirklich nachhaltigen Unternehmens zurück.“ Eines Unter-nehmens nämlich, das nicht Ge-

stige Risiken wahrnimmt, sondern die damit verknüpften Geschäftschancen samt deren ökono- mischem Potenzial erkennt. Dass Letzteres beeindruckend sein kann, bestätigt das Beraterhaus „PricewaterhouseCooper“ (PwC). Allein in den Bereichen natürliche Ressourcen, Gesundheit und Bil-

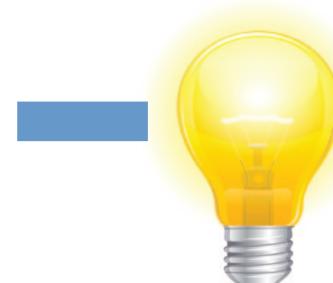
dung könnten sich im Jahr 2020 Marktchancen in einer Größenordnung von 0,5 bis 1,5 Billionen US-Dollar ergeben, die (auf Basis heutiger Preise) im Jahr 2050 auf 3 bis 10 Billionen US-Dollar steigen. Das entspricht 1,5 bis 4,5 % des globalen Bruttoinlandsprodukts von 2050. So lauten die eindrucks- vollen Ergebnisse der Analyse, die PwC für das Weltentwicklungs- projekt „Vision 2050“ des „World Business Council for Sustainable Development“ durchgeführt hat. Chancen ergeben sich dabei im Speziellen bei der Entwick- lung und Verwaltung von klima- schonenden und abfallfreien Städten, Verkehrs- und Infrastruk- tur systemen oder bei Maßnahmen zur Verbesserung und zum Schutz von Biokapazität, Ökosystemen, Lebensweisen und Existenz- grundlagen. Auch das Finanzwe- sen sowie die Informations- und

„Viele haben uns gewarnt, dass uns die Kunden davonlaufen werden. Wir haben es dennoch gewagt – und haben nun eine zweifache Umsatzsteigerung erreicht.“

winne erwirtschaftet, die dann in Umwelt- und Sozialprojekte flie- ßen, sondern Gewinne bereits um- welt- und sozialverträglich erwirt- schaftet. Eines Unternehmens, das soziale und ökologische Herausforderungen wie Urbanisierung, demografischer Wandel oder Res- sourcenknappheit nicht als lä-

##### Energie-Effizienz

Weniger Energie zu verbrauchen, ist ein weiteres Nachhaltigkeits-Ziel von Firmen.



Kommunikationstechnologien profitieren laut PwC von einer Um- setzung nachhaltiger Strategien.

Dass Nachhaltigkeit für das zu- künftige Fortkommen der Unter- nehmen absolut erfolgskritisch ist, dessen sind sich auch CEOs be- wusst. Das ergab zumindest eine 2014 durch das Beraterhaus „Accen- ture“ und der Mediengruppe „Havas“ durchgeführte „UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability“ unter 1000 CEOs in 20 Ländern. Gleichzei- tig seien die CEOs laut Studienau- toren aber frustriert, weil die Ein-bettung nachhaltiger Strategien in einem anstrengenden Verände- rungsprozess nur schwer messbar sei. Es fehle zum Einen an Rezipro- zität seitens der Märkte, zum ande- ren fühlen sich nicht wenige CEOs für die von ihnen initiierten Vorstö- Be von den Konsumenten nicht be- lohnt genug. Das sind aber nicht die einzigen Gründe, wie Iris Pufé aus ihrer 15-jährigen Beratungs- Erfahrung weiß: „Es kostet Geld und ist langfristig ausgelegt, das überlegt man sich dreimal“, sieht die Nachhaltigkeits-Expertin das Ganze realistisch, „business-as-usual geht da schneller – und birgt für den Manager persönlich weniger Risiko, vor allem kurzfristig.“

#### Viele Skeptiker und Bremsen

Abgesehen davon sei nicht jed- der Fan von Veränderung, so die Deutsche und belegt die Behaup- tung mit Zahlen: Untersuchungen zufolge seien gerade einmal fünf Prozent der potentiell Betrof- fenen proaktive Unterstützer des Wandels. Die große Mehrheit, je- weils 40 Prozent, sehen die Ver- änderungen eher skeptisch oder versuchen zu bremsen; die ver- bleibenden 15 Prozent versuchen



#### Ressourcen-Verbrauch

Angesichts von Ressourcen-Knappheit wird es künftig nicht ohne Sparen gehen.

sogar aktiv den Wandel zu verhin- dern und den bisherigen Status quo zu zementieren. „Mit jeder Veränderung, die man einläu- tet, macht man sich unbeliebt“, ergänzt Pufé, „vor allem, wenn es um etwas Fundamentales wie Nachhaltigkeit geht. Man ist nur schlecht ein kleines bisschen Grün. Nachhaltigkeit verändert vielmehr die strategische Positi- onierung und ist über Jahrzehnte angelegt. Das führt zu Ängsten.“

Trotz all dem gibt es sie doch, die Unternehmen, die dieses heiße Ei-

## Nachlässige Branche

Besonders schwach ist der Nachhaltigkeits-Puls laut Boston Consulting in der Textil-Branche: Nur 13 Prozent der Kunden nennen Nachhaltigkeit als relevanten Faktor bei der Kaufentscheidung.



Foto: Shutterstock (4)

## Problematische Banane

Die versteckten Kosten des Bananenanbaus betragen durchschnittlich 6,70 Dollar pro Karton mit über 18 Kilo. Für von Fairtrade zertifizierte Bananen sind es immerhin um 45 Prozent weniger.

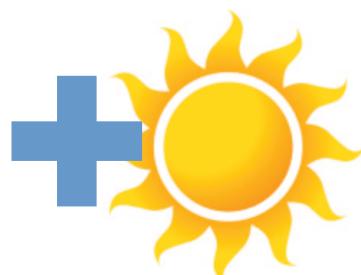


„Neben finanziellen Anreizen und bürokratischen Erleichterungen braucht es eine gewisse Aufmerksamkeit, um Vorbilder zu schaffen.“

sen angreifen. Es sind „Idealisten“ in Start-Ups, die Nachhaltigkeit zu ihrem Businesscase machen; aber auch alteingesessene Pionierunternehmen wie bellaflora, bei denen das Thema zum Produkt passt. Oder Konzerne, die durch unterschiedliche Faktoren zu einem Wandel gezwungen werden. „Autokersteller etwa kommen nicht darum herum, mittel- bis langfristig auf alternative Antriebstechnologien umzusteigen“, nennt Pufé ein Beispiel für letzteres.

## Wettstreit um Nachhaltigkeit

„Einzelne Branchen wie Mobilität, Architektur oder Ernährung sind von den Veränderungsprozessen bereits ergriffen worden“, erklärt die Beraterin, „und ihre Vertreter erkennen – einige früher, andere später – dass es zu spät ist, den Wandel einfach nur auszusitzen.“ Je proaktiver Unternehmen vorgehen, desto eher kann man Nachhaltigkeit zu seinem Vorteil nutzen, ist Pufé überzeugt. So beweist der Dow-Jones-Sustainability Index, dass das Thema längst einen finanzmarktrelevanten Stellenwert erhalten hat. Und auch bei der Differenzierung gegenüber dem Mitbewerber kann Nachhaltigkeit helfen: Die Sportartikelhersteller „Puma“, „Nike“ und „Adidas“ etwa hätten sich einen



## Investitionen

Um ein Unternehmen nachhaltig zu positionieren, muss man investieren, das passende Personal haben, sich umstellen.

regelrechten Wettstreit geliefert, welcher der drei Konzerne zuerst den Einsatz von gesundheitsschädlichen Chemikalien aus der Produktion verbannen können. Keiner wollte Gefahr laufen, auf einer schwarzen Liste von „Greenpeace“ als Giftschleuder gerankt zu werden und dadurch einen nicht wieder gut zu machenden Imageschaden zu erleiden.

Aus welcher Motivation heraus auch immer die Umstellung auf Nachhaltigkeit erfolgt, Pufé stellt eines klar: „Um sein Unternehmen nachhaltig auszurichten, muss man investieren, das richtige Personal haben, die Produktion umstellen, andere Rohstoffe einkaufen und Marketing machen, um die Bevölkerung dafür zu sensibilisieren, warum die Produkte teurer sind ...“. Kurz: Nachhaltigkeit ist eine weitreichende Entscheidung. Eine, an der für Unternehmen mit Zukunft über kurz oder lang kein Weg vorbei führt.

Wie es um die Nachhaltigkeit in Österreichs Betrieben steht und was noch zu tun ist, erklärt „respACT“-Geschäftsführerin Daniela Knieling.

# „Nachhaltiges Wirtschaften ist eine gute Investition“

### Das Gespräch führte Doris Neubauer

**S**ein 14 Jahren ist die Plattform „respACT – austrian business council for sustainable development“ federführend für den TRIGOS, den österreichischen Preis für nachhaltiges Wirtschaften, verantwortlich und setzt sich für mehr soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit in Österreichs Unternehmen ein. Die FURCHE hat mit Geschäftsführerin Daniela Knieling über die Entwicklung der letzten Jahre gesprochen.

**DIE FURCHE:** Dass uns das Thema Nachhaltigkeit dauerhaft beschäftigen wird, ist mittlerweile unumstritten. Und doch hat sich nachhaltiges Handeln in Wirtschaft und bei Unternehmen noch nicht großflächig durchgesetzt. Woran liegt das?

**Daniela Knieling:** Volkswirtschaftlich betrachtet gibt es weltweit mächtige festgefahrenen Strukturen. Die dringend nötigen systemischen Veränderungen passieren hier langsam.

**DIEFURCHE:** Was bremst Unternehmen, sich stärker mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen?

**Knieling:** Aus Außensicht stellen sich Konkurrenz- und Kostendruck oft als Hürden dar. Andere dringende Herausforderungen wie Digitalisierung, Überregulierung und Marktanforderungen erscheinen kurzfristig wichtiger als die zugegebenermaßen längerfristige Auseinandersetzung mit der ökologischen und sozialen Verantwortung eines Unternehmens.

**DIEFURCHE:** Und welche Hürden gibt es im Unternehmen selbst?

**Knieling:** Aus meiner langjährigen Erfahrung ist aus innerbetriebswirtschaftlicher Sicht ein Schlüsselfaktor das Commitment des Topmanagements. Es reicht nicht, wenn der Vorstand oder die Geschäftsführung pressewirksame Statements abgeben. Sie müssen vor allem konsequent und ambitioniert langfristige Prozesse sowie Ressourcen im Unternehmen verankern. Es geht um eine echte Integration ins daily business. Im operativen Geschäft braucht es entsprechende Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nachhaltigkeitsmanagement ist stark interdisziplinär angelegt. respACT bietet unter anderem themenspezifische Arbeitsgruppen an, wo Nachhaltigkeitsverantwortliche Impulse für ihre tägliche Arbeit bekommen und sich über Branchengrenzen hinaus zu ökologischen und sozialen Themen und deren Umsetzung im Unternehmen austauschen können.

**DIEFURCHE:** Laut einer Umfrage vom Beratungshaus „Accenture“ und der Mediengruppe „Havas“ aus dem Jahr 2014 stecken

Unternehmensleiter in einem Dilemma: Man ist sich zwar einig, dass Nachhaltigkeit für das Fortkommen der Unternehmen erfolgskritisch ist. Allerdings machen sich Frust breit, weil die Einbettung nachhaltiger Strategien im anstrengenden Veränderungsprozess nur schwer messbar sei.

**Knieling:** Das stimmt so nicht. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, nachhaltiges Management zu monitoren und zu evaluieren. Alle etablierten Nachhaltigkeitsmanagement-Systeme beinhalten aussagekräftige Kennzahlen, Daten und Fakten. Ohne Zahlen geht gar nichts. Ergänzt werden diese durch wertvolle qualitative Daten.

**DIEFURCHE:** Ein weiteres Ergebnis der Umfrage war, dass sich nicht wenige CEOs für die von ihnen initiierten Vorstöße nicht belohnt genug fühlen...

**Knieling:** ... Ja, da fehlt die Anerkennung. Hier erneut mein dringender Appell an die Politik, die Guten zu belohnen, auch wenn das abgedroschen klingen mag. Neben finanziellen Anreizen und bürokratischen Erleichterungen braucht es aber auch eine gewisse Aufmerksamkeit, um, wie vorhin angesprochen, starke Vorbilder zu schaffen. Aus meiner Sicht ist es auch absolut legitim, mit nachhaltigen Aktivitäten wirtschaftliche Vorteile erreichen zu wollen.

**DIEFURCHE:** Apropos wirtschaftliche Vorteile: Konsumenten erwarten einerseits Studien zufolge nachhaltiges Handeln von Unternehmen. Ob ein solches aber die Verbraucher in ihrer Kaufentscheidung beein-

flusst, ist nicht nachgewiesen.

„Es reicht nicht, wenn der Vorstand pressewirksame Statements abgibt. Er muss vor allem konsequent und ambitioniert längerfristige Prozesse sowie Ressourcen im Unternehmen verankern.“

**Knieling:** Grundsätzlich sehe ich es auch so, dass Business-to-Consumer-Branchen mehr Erfolge in dem Bereich haben können, wenn sie nachhaltig handeln. Dazu benötigt es reflektiertes Marketing und kein Greenwashing. Im Bereich Lebensmittel, Kosmetik, Kleidung, Kinderartikel sehen wir hier schon positive Entwicklungen. Aber Achtung: Ein übliches Ping-Pong-Spiel in der Nachhaltigkeitsdebatte führt dazu, dass die verschiedenen Sektoren sich gegenseitig die Verantwortung zuschieben. Unternehmen sagen etwa, die Konsumenten müssen es aktiv einfordern. Die Politik sagt, es liegt in der Verantwortung der Unternehmen. Die



Foto: © Shaohui He (1); Shutterstock (1)

Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen fordern genau diese Verantwortungsübernahme aller Sektoren ein.

**DIEFURCHE:** Sie haben Unternehmensinformationen angesprochen. Wie können einerseits Unternehmen ihre nachhaltigen Strategien „richtig“ kommunizieren und wie können Konsumenten andererseits Greenwashing von echter Nachhaltigkeit unterscheiden?

**Knieling:** Die „10 Anzeichen für Greenwashing“ des britischen Greenwash Guides zeigen die üblichen Marketingfalle auf. Hier wird ganz klar gezeigt, was man vermeiden sollte. Genau damit muss sich die Kommunikationsabteilung eines Unternehmens auseinander setzen. Aus Sicht des Konsumenten kann man sich an etablierten Siegeln, zum Beispiel dem österreichischen Umweltzeichen, orientieren.

**DIEFURCHE:** Vorreiterunternehmen haben das Potenzial erkannt und nachhaltige Unternehmensführung in ihre Strategie integriert. Wie aber kann die breite Masse der Unternehmen für Nachhaltigkeit gewonnen werden?

**Knieling:** Teils geht es eindeutig um Risikoprävention. Wie schaut die Zukunft meines Unternehmens aus, wenn die Ressourcen künftig teurer zu beschaffen sind? Gründe dafür sind schon heute oft soziale Spannungen oder ökologische Limits. Ich beobachte häufig auch positive Dominoeffekte, wenn Unternehmen ihrer Konkurrenz ein Vorbild sind und andere nachziehen. Es braucht positive Anreize von Seiten der Politik. Eine Ökologisierung des Steuersystems ist seit langem eine wichtige Forderung, die substantielle Belohnungen für nachhaltige Unternehmen bringen würde. Es muss etwas wert sein, nachhaltig zu wirtschaften! Wir sind schon lange an einem Punkt angelangt, wo es nicht nur um Umsatzzahlen und Schaffung von Arbeitsplätzen geht. Heutzutage sind die Ansprüche an Ethik und Erfolgsdruck unter einen Hut zu bringen. Dafür braucht es gemeinsame Werte, ein starkes Wir-Gefühl. Weltweit engagieren sich Millionen Unternehmen und Social Entrepreneure für nachhaltige Veränderungsprozesse. Hier sind Weitsicht und Mut gefragt! Ich bin stolz drauf, bei „respACT“ österreichische Vorreiterbetriebe als Mitglieder zu haben.