

Wertschöpfung durch Corporate Responsibility

Posted By [Philipp Killius \(Ernst & Young GmbH\)](#) On Juli 15, 2009 @ 12:05 am In [+Businesses & Consultants](#), [+german](#), [Ernst & Young](#), [member news](#) | [Comments Disabled](#)

Ein Beitrag von Charlotte Heine, Ernst & Young > Viele Unternehmen erkennen zunehmend, dass die Aussage des Wirtschaftsnobelpreisträgers von 1976, Milton Friedmann, „The Business of Business is Business“ nicht mehr auf ihre gegenwärtige gesellschaftliche Rolle zutrifft. Zunehmend sind sie Reputationsrisiken und dem Risiko einer Verminderung des Shareholder Values ausgesetzt, wenn ökonomische, ökologische und soziale Belange nicht miteinander in Einklang stehen und integrativ gesteuert werden.

Die Integration von Corporate Responsibility (CR) respektive der Grundsätze der Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie und deren operationelle Umsetzung eröffnet Unternehmen die Möglichkeit, sich Wettbewerbsvorteile zu sichern und sich dadurch langfristig erfolgreich am Markt zu positionieren. Die Unternehmen haben die Chance, eine Stellung zu erlangen, die sich von derjenigen der Wettbewerber abhebt und dabei die Kosten senkt sowie gezielt Konsumentenbedürfnisse bedient.

Der Wettbewerbsvorteil einer Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensstrategie sowie in die einzelnen Prozesse drückt sich in vielfältiger Art und Weise aus und kann prinzipiell in drei Bereiche gegliedert werden:

- Verbesserte finanzielle Leistungsfähigkeit
- Verbessertes Risiko- und Reputationsmanagement
- Verbesserte Stakeholderbeziehungen

Verbesserte finanzielle Leistungsfähigkeit

Einen Nutzen, den Unternehmen aus strategisch sinnvollen und richtig implementierten Nachhaltigkeitsaktivitäten ziehen können, ist die Senkung operativer Kosten. Ein praktisches Beispiel für die Schaffung eines „Sustainable Value“ durch Unternehmensengagement im ökologischen Bereich ist die Optimierung des Abfallmanagements. Durch ein effizientes Recycling und die Reduzierung von Abfall entlang der Wertschöpfungskette wird nicht nur die Umwelt entlastet, sondern das Unternehmen spart auf direktem Wege Kosten ein. Weitere Möglichkeiten eines Nutzens dieser Art sind Kosteneinsparungen durch erhöhte Energieeffizienz, eine effizientere Gestaltung von Transportwegen oder die Reduzierung des Wasserverbrauchs.

Die verbesserte finanzielle Leistungsfähigkeit wird durch Ergebnisse der Studie „Buried Treasure – Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability“, einer Gemeinschaftsarbeit der SustainAbility Ltd. mit dem United Nations Environment Programme, belegt. In diesem Arbeitspapier wird einerseits eine moderate bis starke positive Korrelation zwischen Umweltperformance und Shareholder Value und andererseits eine schwache bis moderate positive Korrelation zwischen Shareholder Value und sozialen Aspekten aufgezeigt. Auch das Unternehmen Wal-Mart hat in jüngster Zeit die finanzielle Vorteilhaftigkeit von Nachhaltigkeitsaktivitäten für sich erschlossen. So erarbeitete der Einzelhandelskonzern gemeinsam mit NGOs eine Strategie, die Treibstoffeffizienz der Flotte von über 7.000 Diesel LKWs in den USA zu steigern. Durch die Nachrüstung der Trucks mit kleinen und gleichzeitig effizienten Hilfstriebwerken, welche zum Beheizen der Fahrzeuge während Stopps dient und die Nutzung des Hauptmotors ersetzt, konnte Wal-Mart allein im Jahr 2006 US\$ 22,8 Millionen einsparen. Der „net present value“ dieser Investition über einen siebenjährigen Lebenszyklus wird auf US\$ 68 Millionen geschätzt.

Unternehmen profitieren auch insofern von ihrem Nachhaltigkeitsengagement als Investoren verstärkt sogenannte Nachhaltigkeitsrankings wertschätzen und die Investitionsbereitschaft dem Ranking entsprechend steigt oder sinkt.

Verbessertes Risiko- und Reputationsmanagement

Durch proaktive Integration der Grundsätze von CR und dem hieraus gewonnenen Verständnis können gegenwärtige und zukünftige Risiken einfacher identifiziert und Gegenmaßnahmen schneller und effizienter ergriffen werden. Ebenfalls verbessert sich durch gelebte CR die Reputation eines Unternehmens, die es erleichtert, hoch qualifizierte

Arbeitnehmer zu rekrutieren und die Fluktuationsrate zu senken. Darüber hinaus steigert eine hohe Reputation den Markenwert eines Unternehmens und kann somit zu einer Steigerung des Umsatzes – wie zum Beispiel durch die Akzeptanz von Premiumpreisen bei den Konsumenten – führen. Zudem ziehen Banken bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit ihrer Firmenkunden oftmals die Übernahme von sozialer Verantwortung zusätzlich zu den bereits verwendeten Beurteilungskriterien hinzu. Dementsprechend können die Kapitalkosten eines Unternehmens gesenkt werden, wenn durch CR das von Kapitalgebern wahrgenommene Risiko sinkt.

Ein anschauliches Beispiel für einen starken Reputationsgewinn und eine dadurch verbesserte Marktpositionierung liefert das Unternehmen DuPont, einer der weltweit größten Chemiekonzerne. In den neunziger Jahren fiel das Unternehmen mit Negativschlagzeilen aufgrund eines exorbitanten Verbrauchs von Distickstoffmonoxid (N₂O) und Fluorkohlenwasserstoffen wie HFC-23 auf. Emissionen dieser Chemikalien haben einen Einfluss auf den Klimawandel, der 310 mal bzw. 11.700 mal so hoch ist wie jener von CO₂-Emissionen. Dementsprechend war das Unternehmen unter anderem für folgende Negativ-Rankings nominiert:

- „Least-wanted companies 1993“ des Council on Economic Priorities
- „Shameless: 1995's ten worst corporations“ des Magazins Multinational Monitor
- „1999 Dirty Five“ als einer der fünf größten Umweltverschmutzer in den USA von der NGO Public Interest Research Group (PIRG)

DuPont veränderte daraufhin seine Strategie und integrierte CR in sein Geschäftsmodell. Durch Energieeinsparungen und die Reduzierung von Emissionen sparte DuPont zwischen 1991 und 2003 insgesamt US\$ 3 Mrd. ein. Heute ist Nachhaltigkeit in der gesamten Wertschöpfungskette des Unternehmens integriert und die Führungsebene sieht CR nicht nur als Unternehmensvision, sondern als eine wirtschaftliche Notwendigkeit für den Erfolg von Unternehmen im 21. Jahrhundert.

Mit dieser Einstellung und der aktiven Umsetzung einer CR-Strategie im Unternehmen wandelten sich das Unternehmensimage und die Reputation von DuPont innerhalb von zehn Jahren von einem Negativbeispiel zu einem Vorzeigeunternehmen, das seiner gesellschaftlichen Verantwortung umfassend gerecht wird. So befand sich DuPont 2005 im Ranking „The Top Green Companies“ des Magazins Business Week und wurde 2006 vom Investoren Bund „Carbon Disclosure Project“ mit dem Titel „best in class“ für seine Herangehensweise an die Herausforderungen des Klimawandels ausgezeichnet.

Verbesserte Stakeholderbeziehungen

Der Schlüssel für die Erlangung eines langfristigen Wettbewerbsvorteils eines Unternehmens ist der Aufbau und die Pflege von Stakeholderbeziehungen. Ein Unternehmenswert bzw. Gewinn kann nur erwirtschaftet werden, wenn Unternehmen die Bedürfnisse von Stakeholdern anerkennen und ausreichend erfüllen. Ein Interessenaustausch und die Zusammenarbeit mit Arbeitnehmern, Zulieferern, Kunden etc. sind für Unternehmen dementsprechend essenziell. Um in einem von Stakeholdern bestimmten Unternehmensumfeld erfolgreich zu bestehen und sich nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu sichern, ist ein Umdenken erforderlich, welches neue Strategien und Handlungspläne gestaltet sowie die Einflüsse auf Schlüsselstakeholder entlang der gesamten Wertschöpfungskette berücksichtigt.

Marktorientiertes Denken, welches das betriebliche Umfeld aus dem Blickwinkel von Stakeholdern sieht, ist aber gleichzeitig eine wertvolle Eigenschaft, durch die Manager neue Geschäftsmöglichkeiten und auch Risiken aufdecken können. Unternehmen, die ihre Stakeholdergruppen identifizieren und sich proaktiv mit ihnen austauschen, können dementsprechend Veränderungen im betrieblichen Umfeld erkennen und darauf angemessen reagieren. Positive Stakeholderbeziehungen reduzieren darüber hinaus das Risiko, einem langfristig schädlichen öffentlichen Druck durch NGOs, Regierungen oder Medien ausgesetzt zu sein. Hat es ein Unternehmen erreicht, Stakeholder-Vertrauen aufzubauen, entwickelt sich bei den verschiedenen Interessengruppen in der Regel ein wertvolles, kooperatives Wohlwollen gegenüber dem Unternehmen zum Nutzen aller

Ein Beispiel für verbesserte Stakeholderbeziehungen ist der ÖI-Konzern Shell. Das Unternehmen integrierte ab dem Jahr 1997 Corporate Responsibility in seine Unternehmensstrategie und konzentrierte sich insbesondere darauf, seine Stakeholder zu identifizieren und in einen aktiven Austausch mit ihnen zu treten. Dabei fokussierte sich das Unternehmen vor allem auf zwei Ansätze in der Zusammenarbeit mit seinen

Anspruchsgruppen:

- Internationaler Stakeholderdialog
- Lokaler Stakeholderdialog

Auf internationaler Ebene betreibt Shell eine vielseitige Zusammenarbeit mit Stakeholdern hinsichtlich unterschiedlichster Themen wie Menschenrechte, Klimawandel und Biodiversität. Lokales Stakeholder-engagement ist innerhalb des Unternehmens Shell einer der Eckpfeiler der so genannten „Sozialen Performance“. Diese wird dabei als ein Managementprozess verstanden, der die Auswirkungen des Geschäftsbetriebs auf lokale Gemeinden und die Gesellschaft steuert.

Durch die proaktive Zusammenarbeit mit seinen Stakeholdern kann Shell seine Unternehmensziele zufriedenstellend umsetzen und gleichzeitig ein Wohlwollen der Gesellschaft erreichen. Darüber hinaus wurde durch das Engagement von Shell innerhalb der gesamten Industrie ein Bewusstsein dafür geschaffen, dass eine sinnvolle Handhabung von sozialen Einflüssen und der Aufbau von positiven Beziehungen mit lokalen Stakeholdern grundlegend für den Erfolg von Energieprojekten ist.

Durch eine Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie können Unternehmen folglich ihre Leistungsfähigkeit steigern, zu einem positiven Risiko- und Reputationsmanagement beitragen, die Beziehungen zu ihren Stakeholdern verbessern und sich dadurch erhebliche, langfristige Vorteile gegenüber ihren Wettbewerbern sichern.

Um letztendlich eine solch positive Bilanz vorweisen zu können, ist eine Integration der CR-Strategie in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens jedoch ebenso unabdingbar wie deren effektives, koordiniertes Management. Ernst & Young unterstützt Sie gerne dabei, eine unternehmensspezifische CR-Strategie zu entwickeln und nachvollziehbare CR-Prozesse zu etablieren, die Maßnahmen auszuwerten sowie zielgerichtet in der Öffentlichkeit zu kommunizieren. Für Rückfragen stehen Ihnen gerne [Karin Sahr](#) ^[1] und [Christian Pohl](#) ^[2] zur Verfügung. Weiterführende Informationen zur Thematik finden sich auch unter <http://www.de.ey.com/saas> ^[3]

Article printed from CSR NEWS | csr-news.net: <http://csr-news.net/main>

URL to article: <http://csr-news.net/main/2009/07/15/wertschopfung-durch-corporate-responsibility/>

URLs in this post:

[1] Karin Sahr: <mailto:karin.sahr@de.ey.com>

[2] Christian Pohl: <mailto:christian.pohl@de.ey.com>

[3] <http://www.de.ey.com/saas>: <http://www.de.ey.com/saas>