

Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg - Zusammenhänge und Beispiele

Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Centre for Sustainability Management (CSM)
Leuphana Universität Lüneburg
www.leuphana.de/csm

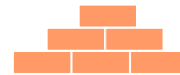


Handelsforum 2011
Nachhaltig HANDELn.

Karlsruhe, 19. Mai 2011



Aufbau.



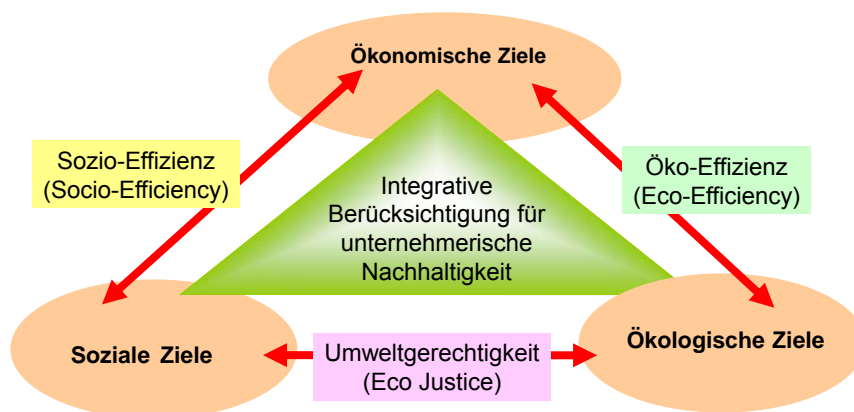
- Nachhaltigkeitsthemen als Ursache unternehmerischer Risiken und Chancen
- Was wird unter unternehmerischer Nachhaltigkeit verstanden?
- Einfluss außermärklicher Themen auf den Unternehmenserfolg
- Der „Business Case for Sustainability“
- Treiber des Business Case for Sustainability
- Zusammenfassung

Was ist unternehmerische Nachhaltigkeit (Corporate Sustainability)?

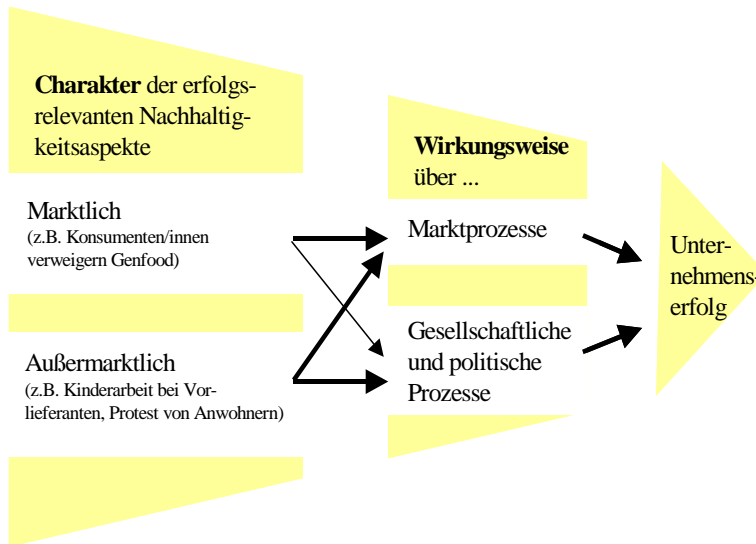
- ... ist die erfolgreiche **marktwirtschaftliche** Realisierung und **integrative** Berücksichtigung der ökologischen, sozialen und ökonomischen **Nachhaltigkeits Herausforderungen** eines **Unternehmens**.
- Unternehmerisches Nachhaltigkeits**management** umfasst alle Aktivitäten, die ökologische, soziale und ökonomische Aspekte eines Unternehmens messen, analysieren und verbessern, um
 - eine **nachhaltige Entwicklung der Organisation** zu erreichen und
 - die Organisation zu befähigen, einen relevanten **Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft** zu leisten



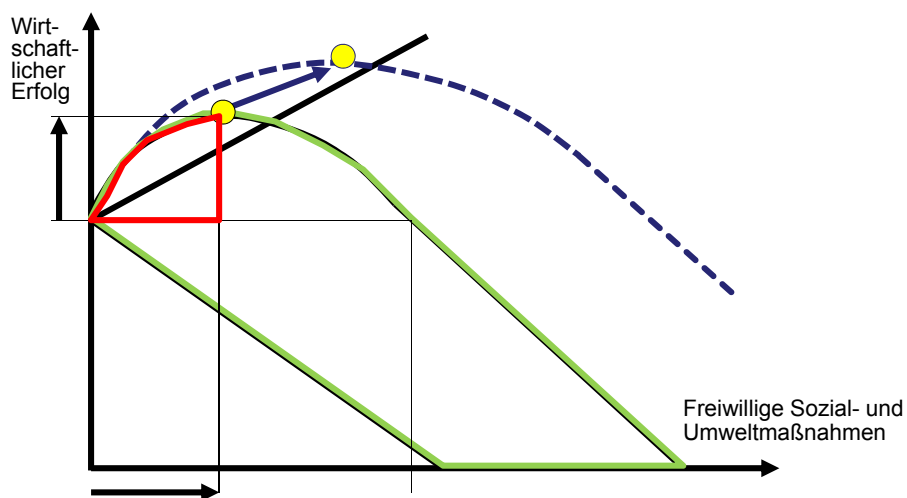
Dimensionen unternehmerischer Nachhaltigkeit.



Wege wie Umwelt- und Sozialaspekte den wirtschaftlichen Erfolg beeinflussen.



Grundsätzliche Zusammenhänge zwischen Umwelt-/ Sozialmaßnahmen und wirtschaftlichem Erfolg.



Relevante Einflussgrößen zum Verhältnis von Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg.

-> Das „Wie“ ist wichtiger als das „wieviel“!

- Die Art des Nachhaltigkeitsmanagements muss sich an der spezifischen Situation des Unternehmens orientieren.
- Generelle Ansatzpunkte sind:
 - Kostenvermeidung/-reduktion
 - Risikovermeidung/-verminderung
 - Umsatz-, Margen-, Rentabilitätssteigerung
 - Reputation, intangible Werte und Markenwerte
 - Innovation (Produkte, Produktionsweisen, Geschäftsmodell)
 - Weitere Faktoren wie Arbeitszufriedenheit mit Einfluss auf Kosten, Risiko, Umsatz, Rentabilität und Reputation die voran genannten Faktoren







Kostenreduktion - Kühlung, Licht, Ventilation.



Beispiel Ventilation.



<p>1 A3G910 Axialventilator</p>		<p>Einsatzgebiete: Wärmetauscher, z. B. für Kühlhallen, Luft-, Kälte- und Klimatechnik</p>	<p>In einem Wärmetauscher arbeiten sechs Ventilatoren. Bei einer durchschnittlichen Nutzungsdauer von 75 % besteht ein jährliches Sparpotenzial von über 24 MWh. Das entspricht ca. 14,4 t CO₂ und spart 2.570 Euro*.</p>	<p>Einsparpotenzial gegenüber vergleichbaren Standardmodellen anhand dieses Beispiels: 29,1 %</p>
<p>2 R3G660 Radialventilator</p>		<p>Einsatzgebiete: Dachventilatoren, Klimakastengeräte, Feinräume</p>	<p>Auf einem Bürogebäude mit 1200 m² Nutzfläche befinden sich vier Dachventilator-Einheiten. Bei einer durchschnittlichen Nutzungsdauer von 60 % können hier bis zu 8,7 MWh eingespart werden. Das entspricht ca. 4 t CO₂ und 720 Euro* im Jahr.</p>	<p>Einsparpotenzial gegenüber vergleichbaren Standardmodellen anhand dieses Beispiels: 21,5 %</p>
<p>3 W1G200 Energiespar-Axialventilator</p>		<p>Einsatzgebiete: Verflüssiger, Kühltheiken, Kühlregale, Tiefkühltruhen, Tiefkühlschrank</p>	<p>In einem kleinen Supermarkt arbeiten 40 Ventilatoren in den Kühltheiken. Die geringere Eigenleistung des ESM erlaubt eine 30 % kürzere Betriebsphase. Pro Jahr ergibt sich damit ein Sparpotenzial von über 3,4 MWh und 2 t CO₂. Kostenersparnis: 365 Euro*.</p>	<p>Einsparpotenzial gegenüber vergleichbaren Standardmodellen anhand dieses Beispiels: 67 %</p>
<p>4 G3G146 Radialgebläse</p>		<p>Einsatzgebiete: Fassadenlüftung, Wohnungslüftung, Luft- und Klimatechnik</p>	<p>600 Ventilatoren sind in einer Hochhausfassade eingebaut. Bei 100 % Nutzungsdauer sind damit jährlich über 136 MWh und 14.500 Euro* Einsparung möglich. Die Emissionsminderung liegt bei 81 t CO₂.</p>	<p>Einsparpotenzial gegenüber vergleichbaren Standardmodellen anhand dieses Beispiels: 54 %</p>

* 10,7 Cent/kWh durchschnittlicher Strompreis für die Industrie in Deutschland 2006 (Quelle: U&E)



Kostenreduktion - durch radikale Energiekonzepte.



2001 Bau der Solvis-Nullemissionsfabrik

→ 75 % weniger Energieverbrauch, die Energieversorgung ist komplett regenerativ und CO₂-neutral.



Nullemissions-
Einkaufsladen
(zero emission shop) ?





Gesellschaftliche und technische Risiken - Vattenfall AG.

**Kundenverlust bei Vattenfall nach „Fall Krümmel“:
250.000 Kunden weniger in 12 Monaten (2007/8)**



Verlust von Markenreputation - Beispiele Schlecker und Lidl.



- Wie schlecht das Image von **Schlecker** ist, zeigt eine **aktuelle Imageanalyse auf Basis des Markenmonitors YouGov BrandIndex**: Demnach erreicht Schlecker aktuell ein Dreimonatstief von minus 42 BrandIndex-Punkten und ist somit bei den deutschen Verbrauchern weiter in Ungnade gefallen. **Kaum ein anderer beobachteter Einzelhändler hat derzeit ein solch schlechtes Image.**
- Wirtschaftswoche 16.05. 2011 

Die letzten öffentlich diskutierten Vorfälle bei Schlecker sind mehr als 1 Jahr alt.



Umsatzsteigerung - Bionade.



Biologisch hergestellte Erfrischungsgetränke

Gegründet: 2002
Mitarbeiter: ca. 60

Absatzentwicklung:
 2002/3: 02 Mio. Flaschen
 2004: 07 Mio. Flaschen
 2005: 20 Mio. Flaschen
 2006: 70 Mio. Flaschen
 2007: 150 Mio. Flaschen
 2008: 200 Mio. Flaschen (Kauf durch Radeberger-Gruppe/Oetker Konzern)
 2009: 100 Mio. Flaschen
 2010: 90 Mio. Flaschen



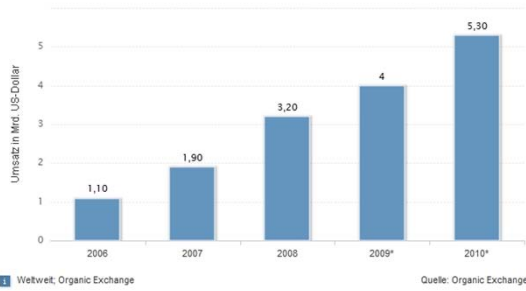
Pro-Kopf-Fairtrade-Umsätze 2007 und 2008

Land	PK-FT-Umsatz in € 2008	Rang 2008	PK-FT-Umsatz in € 2007	Rang 2007
Schweiz	22,23	1	21,06	1
Vereinigtes Königreich	14,39	2	11,57	2
Finnland	10,27	3	6,56	5
Dänemark	9,35	4	7,27	3
Luxemburg	8,78	5	6,72	4
Schweden	7,93	6	4,66	8
Österreich	7,83	7	6,36	6
Irland	6,85	8	5,40	7
Norwegen	6,54	9	3,87	9
Belgien	4,29	10	3,31	11
Frankreich	4,01	11	3,31	10
Kanada	3,87	12	2,42	14
Niederlande	3,71	13	2,90	12
Deutschland	2,59	14	1,72	15
USA	2,49	15	2,43	13
Australien & Neuseeland	0,74	16	0,44	17
Italien	0,69	17	0,66	16
Spanien	0,12	18	0,09	18
Japan	0,08	19	0,05	19
Insgesamt: 19 Märkte	3,31		2,74	



Umsatz durch Differenzierung - Ökotextilien.

Weltweiter Umsatz (in Mrd. US-Dollar) mit Biotextilien in den Jahren 2006 bis 2010

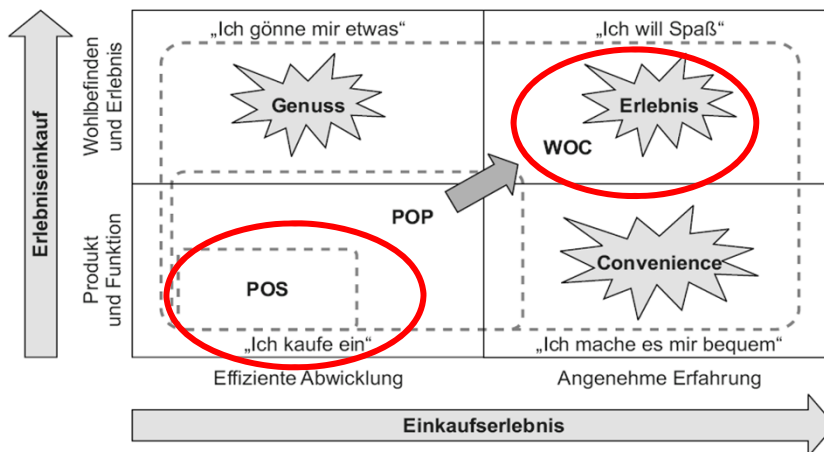


Öko-Jeans



Inszenierung ist auch für Nachhaltigkeit wichtig.

Die Zukunft des POS ist die World-of-Consumption (WOC)



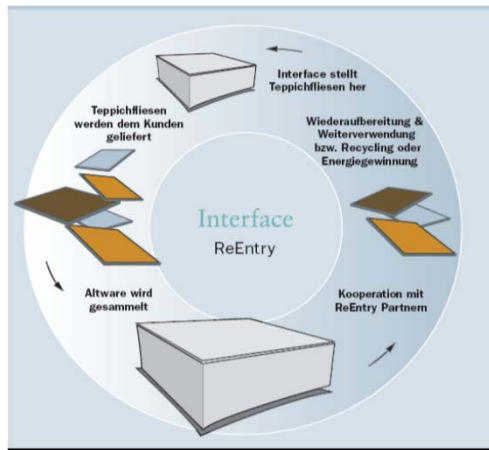
(Michael 2008)

Innovation und Geschäftsmodell

- Beispiel Interface - Teppich-Leasing.

Evergreen Teppich-Leasing™:
Verlegung, Instandhaltung und
Entsorgung der Teppiche durch
Interface

-> Product Stewardship



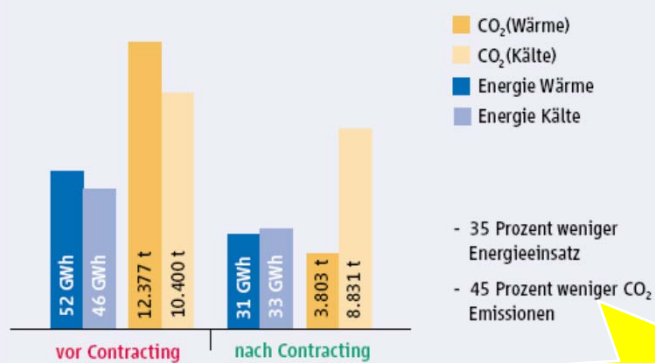
Quelle: [http://www.interfaceurope.com/Internet/otherfiles.nsf/Lookup/DE_ReEntry_Nov07/\\$file/DE_ReEntry_Nov07.pdf](http://www.interfaceurope.com/Internet/otherfiles.nsf/Lookup/DE_ReEntry_Nov07/$file/DE_ReEntry_Nov07.pdf)



Energie-Contracting

- für Lagerhäuser & Shops.

Beispiel für optimierten Energieeinsatz
(Reduzierung von Energieeinsatz und CO₂-Emissionen)



- 35 Prozent weniger Energieeinsatz
- 45 Prozent weniger CO₂ Emissionen



Energiecontracting mit Kühltruhenleasing ?

Quelle: ZVEI 2007, 13



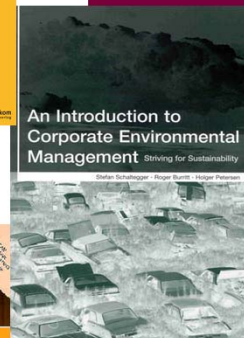
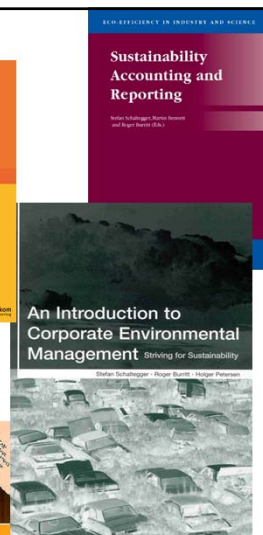
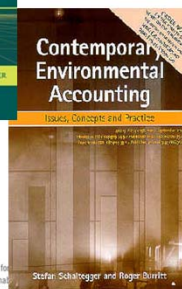
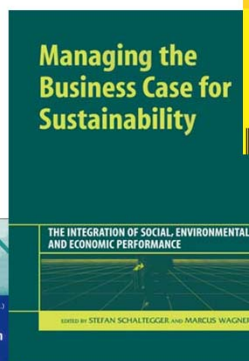
Ausblick.



- Nachhaltigkeit ist ein wichtiger unternehmerischer Erfolgsfaktor
- Nachhaltigkeitsmanagement erfordert nicht nur Visionen, sondern vor allem auch Systematik in der Umsetzung
- Ein Business Case for Sustainability entsteht nicht von selbst, sondern muss aktiv geschaffen werden.
- Wesentliche Einflussfaktoren des Business Case sind
 - Kostenvermeidung/-reduktion
 - Risikovermeidung/-reduktion
 - Umsatz-, Margen-, Rentabilitätssteigerung
 - Reputations- und Markenwertsteigerung
 - Innovation und Geschäftsmodellerneuerung
 - Arbeitsplatzattraktivität
- Eine systematische Analyse der Möglichkeiten von Umwelt- und Sozialmaßnahmen und ihrer Verknüpfungen mit Treibern des Business Case kann zur Stärkung des ökonomischen Erfolgs eines Unternehmens beitragen



Herzlichen Dank!





Center for Sustainability Management (CSM).



- Das Center for Sustainability Management (CSM) ist ein international agierendes Forschungs- und Kompetenzzentrum zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement der Universität Lüneburg.
- Entwicklung von wissenschaftlich fundierten Konzepten für die Unternehmenspraxis und für den Wissenstransfer
- Internationales und interdisziplinär zusammengesetztes Team von 33 Forscherinnen und Forschern (insgesamt 36 Personen).
- Das CSM ist überwiegend über Drittmittel finanziert.
- Website: www.leuphana.de/csm



Aktivitäten des CSM.



- Weiterbildung und Transfer
 - MBA Sustainability Management (UN ausgezeichnet)
 - Sustainability Leadership Forum (SLF, UN ausgezeichnet)
 - Capacity Building Projekte
 - MSc „InFernUm“ mit FernUni Hagen
 - ...
- Forschung
 - Umwelt-/Nachhaltigkeitsinformationsmanagement (Env. Accounting, Sust. Balanced Scorecard, Öko-Controlling, Sustainability Reporting)
 - Sustainable and Social Entrepreneurship
 - Konzepte und Instrumente des Nachhaltigkeitsmanagements
 - Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement und Sustainable Finance
 - Management von Stakeholderbeziehungen (Stakeholder Value, Politics, Kooperationen)
 - Integratives Umweltmanagement (z.B. Naturschutzmanagement)
 - ...

