



Nachhaltigkeit auch in krisenbedingten Zeiten? Drei Thesen zur aktuellen Lage

ImpulsLetter Q2, 2020

Abstract

Besonders in krisenreichen Zeiten könnte es im ersten Moment den Anschein erwecken, dass Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit in den Hintergrund stellen. Dieser Beitrag zeigt auf, welche Bedeutung Nachhaltigkeit auch in Momenten mit erschwerten Rahmenbedingungen haben kann.

Mit zunehmender Veränderungsdynamik in Wirtschaft und Gesellschaft wird unternehmerisches Handeln auf strategischer als auch operativer Ebene substantiell beeinflusst. In der momentanen Covid-19 Krise und dem damit verbunden Lockdown kommt somit die Frage auf, ob neben ökonomischen Gesichtspunkten Nachhaltigkeit weiterhin eine hohe Priorität innerhalb der Unternehmensstrategie besitzt oder ob Prioritäten anzupassen sind. Anhand von drei Thesen wird verdeutlicht, dass Nachhaltigkeit in jeder Situation eine Chance für Unternehmen bietet.

Aurel von Bassewitz, Sebastian Krems

26.06.2020



NACHHALTIGKEIT ALS STABILISATOR?

In den letzten Jahrzehnten gewann das Thema Nachhaltigkeit für Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Als heutiger, fester Bestandteil in der Unternehmensstrategie positionieren sich Unternehmen klar in den drei Dimensionen der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. Durch gezielte Integration der Nachhaltigkeit in das Ziele- und Risikomanagement wird angestrebt, trotz politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten Stabilität zu gewährleisten. Denn nachhaltiges Denken und Handeln beugt Krisen vor und wappnet Wirtschaft und Gesellschaft bestmöglich für den Krisenfall. Dadurch führt nachhaltiges Wirtschaften mit seinen passenden Strukturen langfristig zu weniger Risikoanfälligkeit. Somit ist es elementar, frühzeitig für wichtige Eckpfeiler der Nachhaltigkeit zu sorgen.

*“ Was wir heute tun,
entscheidet darüber,
wie die Welt morgen aussieht.”
(Marie von Ebner-Eschenbach,
Schriftstellerin).*

Die gegenwärtig erlebte wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung war bis vor kurzem weder erwartet noch in ihren Auswirkungen absehbar. Die Covid-19 Krise ist momentan, nach der Finanzkrise von 2008, eine nie zuvor dagewesene Situation. Diese stellt nicht nur die Gesamtwirtschaft auf die Probe, sondern auch das Thema Nachhaltigkeit.

Sind nachhaltige Maßnahmen oftmals mit viel Mühen und ggf. Kosten verbunden, ist eine Förderung dieser somit in Gefahr. Unternehmen sehen möglicherweise Themen wie Restrukturierung oder die Priorisierung und Justierung von Investitionen mehr auf ihrer Agenda als Nachhaltigkeit. Wo also bleibt die Nachhaltigkeit? Können sich Unternehmen Nachhaltigkeit jetzt „leisten“? Ändern sich jetzt in den Unternehmen die Prioritäten?

An dieser Stelle sollte Nachhaltigkeit als Chance für weitere Schritte im Rahmen von

nachhaltigen Strukturen verstanden werden. Digitalisierung, Infrastrukturen bzw. globale Lieferketten und Energie sind dabei wesentliche Treiber, deren Maßnahmen mehr als je zuvor wichtig erscheinen. Dabei geht es mehr darum, Effektivität, sprich das ‚Richtige‘ zu tun, als immer Effizienz zu erzielen. Dieser Ansatz führt nachweislich zu mehr Wachstum, welches besonders den Weg aus der Krise bewirken soll.

Rasches Handeln bei gleichzeitigem langfristige Festhalten an nachhaltigen Eckpunkten sind das Gebot der Stunde. Die Identifikation auch nach außen gegenüber Stakeholdern und Märkten ist dabei essenziell. Wie Unternehmen aus unserer Sicht momentan damit umgehen, wird im Folgenden anhand von drei Thesen genauer dargestellt und beschrieben.

THESE 1 UNTERNEHMEN ERKENNEN, DASS SIE IN DIESER ZEIT DAS THEMA NACHHALTIGKEIT BESONDERS BETOENEN MÜSSEN, UM DIE MARKTPPOSITION ZU HALTEN

Ziel eines jeden nachhaltig agierende Unternehmen ist es, langfristige ökologische und soziale Herausforderungen mit kurzfristigen ökonomischen Anforderungen in Einklang zu bringen. In wirtschaftlich guten Zeiten, wird deshalb das Thema Nachhaltigkeit gerne nach außen hin kommuniziert und in den Fokus gerückt. Doch wie sieht es aus, wenn durch das Eintreten einer Krise diese geschaffene Balance ins Wanken gerät?

Ein Blick auf die momentanen Stellungnahmen der Unternehmen zeigt deutlich, dass größtenteils lediglich die ökonomischen Aspekte fokussiert werden. Absätze, Umsätze und Gewinne stehen unter Druck. Themen wie Stellenabbau, Gewinnwarnungen und Restrukturierung schmücken besonders die aktuelle Nachrichtenlandschaft. Die Krise zeigt somit unverblümt, welche Schwachstellen die Unternehmen im Rahmen ihrer Geschäftsmodelle haben und wie anfällig diese z.T. gegenüber Krisen sind. Eine mögliche Konsequenz kann dabei sein, dass hochgesteckte Nachhaltigkeitsziele deutlich



vernachlässigt werden, indem Nachhaltigkeit nicht mehr als ganzheitliche Strategie betrachtet wird.

Nur wenig bis gar nicht ist direkt von Unternehmen wahrzunehmen, dass die aktuelle Krise auch eine große Chance bietet, beispielsweise die eigene Marktposition weiter festigen zu wollen. Dabei geht es besonders in krisenreichen Zeiten darum, weiter Vertrauen gegenüber der Gesellschaft, den Kunden, den Mitarbeitern und letztendlich den eigenen Stakeholdern auszustrahlen. Kommunikation dient demnach als probates Mittel, um gemeinsam mit allen Beteiligten die zukünftige Marktposition mindestens halten zu können. Aber auch eine Intensivierung von wirtschaftlichen Kooperationen stellt eine mögliche Maßnahme dar, um langfristig attraktiv zu sein. Gemeinsam statt Einsam sollte hier das richtige Signal sein.

Gleichermaßen ist jedoch nicht zu erkennen, dass Unternehmen von Ihren festgesetzten Nachhaltigkeitszielen Abstand nehmen wollen. So fokussiert sich beispielweise die Automobilindustrie weiter auf die kostenintensive Entwicklung nachhaltiger Antriebsformen und Mobilitätskonzepte und die Finanzindustrie nimmt weiterhin ESG Kriterien als bewährte Grundlage für nachhaltige Investitionen ins Visier.

Allerdings bleibt festzuhalten, dass Unternehmen trotz der Wirksamkeit von Nachhaltigkeitsstrategien eine deutlich bestimmtere Weise finden sollten, sich auch in Krisenzeiten konsequenter damit zu positionieren.

THESE 2 DIE KRISE ALS BESONDERER BE-SCHLEUNIGER FÜR DIE ÖKOLOGISCHE NACHHALIGKEIT

Ein weiterer Impuls für mehr ökologische Nachhaltigkeit kann in der momentanen Krise liegen. Ressourcenschonung und der damit verbundenen Minderung ihrer Verschwendung spielen in den momentanen Tagen eine wichtige Rolle. Denn ein Umdenken in Bezug auf die Nutzung vorhandener Ressourcen wird durch die Krise weiter bekräftigt. Dazu gehören beispielsweise das erhöhte Aufkommen von Geschäftsreisen, nachhaltige Lieferketten, Produktstrategien in

Bezug auf CO₂ Anforderungen oder Produktlebenszyklen. Die Anpassung von Strategien ist dabei unumgänglich und formlich „überlebenswichtig“. Denn die Krise offenbart einerseits eigenen Schwachstellen und andererseits deckt sie weitere Anforderungen von Märkten und Kunden auf. Dies zeigt sich unter anderem an der Anfälligkeit von Lieferketten. Durch eine erschwerte Situation bei der Bereitstellung von Produkten bzw. Gütern ist eine optimierte Nutzung von Ressourcen notwendig. Die Konsequenz für Unternehmen daraus ist eine zielgerichtete Anpassung von Strategien und Maßnahmen.

Gleichermaßen setzen in der Krise auch politische Ziele nicht aus. Hier zu nennen sind z.B. Maßnahmen zum Klimaschutz und zur Förderung von Produktinnovationen. Grund dafür ist, dass ein mögliches Aufweichen oder eine zeitliche Verschiebung ein massiver Fehler wären und ein falsches Signal gesetzt werden würde, denn Klimawandel warten nicht und setzt auch nicht aus. Diese Stringenz verdeutlicht, dass konsequent auch unter erschwerten Rahmenbedingungen der nachhaltige und besonders der ökologische Kurs weiter Bestand haben muss. Unternehmen sollten dabei als Vorbild voraus gehen und weitere Akzente setzen, um Stabilität und langfristiges Denken zu vermitteln.

Die Krise zeigt also einmal mehr, dass Nachhaltigkeit als Chance für Wettbewerbsfähigkeit gesehen werden muss. Dabei müssen auch ökologische Ansätze noch enger mit unternehmerischen Bestrebungen verbunden werden. Denn solides Wachstum und der Blick auf eine nachhaltige Ressourcenschonung müssen Hand in Hand gehen.

THESE 3 NACHHALTIKEIT IST KEINE 100% GARANTIE ZUR KRISEBEWÄLTIGUNG

Durch nachhaltiges Wirtschaften in den vergangenen Jahren stehen die Unternehmen zum Teil selbstbewusst aufgrund ihres komfortablen Liquiditätspolsters dar. Gezielte Investitionen,



insbesondere in nachhaltige Produkte und der damit verbundenen hohen Kundennachfrage, ließen den Gewinn einiger Unternehmen in den letzten Jahren steigen. Ihre Wettbewerbsfähigkeit wurde demnach weiter ausgebaut. Als Impuls dafür galt unter anderem auch die Veröffentlichung ihrer Position und ihres Handelns, welches sie für eine nachhaltige Entwicklung anstreben. Dadurch übernehmen Unternehmen neben ihren ökonomischen Bestrebungen immer mehr ökonomische und gesellschaftliche bzw. soziale Verantwortung.

Dennoch sollte sich nicht der Irrglaube etablieren, dass ausschließlich nachhaltige Strukturen und Geschäftsmodelle sorgenfrei durch die Krise helfen und Nachhaltigkeit als 100% Erfolgsgarant gilt. Hilft eine überlebensfähige Geschäftsgrundlage zunächst Krisenzeit zu überbrücken, sind angepasste Maßnahmen ein wichtiger Schritt. Denn auf Grund der Ausbreitung der momentanen Pandemie können bestimmte Absatzmärkte nicht bedient und sind Zuliefererketten unterbrochen oder nur eingeschränkt aktiv. Dabei zeigt sich, dass beispielsweise ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement Risiken minimieren und die eigenen Produktionsprozesse stabilisieren kann. Dennoch ist eine Anfälligkeit weiterhin gegeben.

Somit ist erkennbar, dass „etablierte“ Nachhaltigkeit im Unternehmen einen signifikant wichtigen und elementar fordernden Schritt, auch seitens der Gesellschaft, darstellt. Dennoch werden eine Vielzahl von Restrisiken bleiben. Es ist demnach unumgänglich, kontinuierlich an den Nachhaltigkeitsstrategien und den damit verbundenen Maßnahmen festzuhalten, denn ohne eine dynamische Neujustierung und permanente Anpassung dieser auch in Krisenzeiten geht es nicht. Auch wenn besonders in diesen Zeiten, unter erschwerten Rahmenbedingungen, Nachhaltigkeit zunächst als unscheinbarere Erfolgsfaktor scheint, ist diese spätestens für die Zeit nach der Krise ein erneuter Eckpfeiler für langfristige Erfolge. Demnach bleibt

festzuhalten: ein dynamisches Umfeld zieht ein dynamisches Handeln nach sich.

WER AUS DER KRISE LERNT, LERNT LANGFRISTIGER NACH VORNE ZU SCHAUEN

Die drei Thesen verdeutlichen, dass trotz erschwerter Rahmenbedingungen eine weitere Fokussierung der Nachhaltigkeit in der Strategie und dem damit verbundenen unternehmerischen Handeln notwendig ist. Das Zusammenspiel zwischen Ökologie, Ökonomie und Sozialem verspricht grundsätzlich eine höhere Resilienz von Systemen besonders in Krisenzeiten.

Nachhaltigkeit mit seinen unterschiedlichen Dimensionen kann dazu führen, einerseits das Vertrauen durch unsichere Zeiten aufrecht zu erhalten als auch andererseits die Chance zu ergreifen, sich bei weiteren kommenden Krisen noch solider aufstellen zu können. Effektivität muss dabei zukünftig mehr vor Effizienz gestellt werden. Wurden in der Vergangenheit besonders Prozesse immer weiter verschlankt, um Kosten zu minimieren, sollte deutlich mehr reflektiert werden, ob weiterhin das Richtige getan wird. Denn einen falschen Prozess effizienter zu gestalten, hinterlässt demnach immer noch einen falschen Prozess. Langfristig führt dieses demnach zu einem Misserfolg und einer Verfehlung strategischer Maßnahmen.

Hier gilt es also, weiterhin entschlossen zu handeln und sich weiterhin aktiv mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Durch die kontinuierliche Anpassung und Justierung von Maßnahmen ist Nachhaltigkeit weiterhin ein Erfolgsfaktor für unternehmerische Stabilität. Dabei ist es besonders wichtig, jene Krise als Lernimpuls mit aufzunehmen, um daraus zu lernen und langfristig die richtigen Weichen zu stellen. Packen wir es an!

Wir möchten mit ADVYCE ein Zeichen setzen -

denn unsere Welt ist komplexer geworden

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich **ADVYCE** zu einer rasant wachsenden und umsetzungsstarken Strategieberatung mit Standorten in München, Düsseldorf, Berlin, Wien und Zürich entwickelt. Mit derzeit 50 Consultants und einem etablierten internationalen Netzwerk verbindet **ADVYCE** klassische Strategiearbeit mit moderner Technologie, Umsetzungskompetenz und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen.

ADVYCE setzt moderne Ansätze ein, baut auf interdisziplinäre Teams und kooperiert mit Forschungseinrichtungen als festem Bestandteil der Beratungsleistung. Dafür werden enge Beziehungen zu herausragenden Lehrstühlen, die Forschung, Lehre und Praxis vereinen, unterhalten. Netzwerkpartner und unsere internationalen Offices liefern eine Bandbreite additiver Leistungen, die den Beratungsansatz komplementieren und stets eine rasche Implementierung von Ideen absichern, z.B. mit Labs zur Prototypenentwicklungen.

In einer digitalen Welt ist Technologiekompetenz von zentraler Bedeutung und bei **ADVYCE** integraler Bestandteil der Beratungsleistung, welche von Business Analytics Tools bis zur Evaluierung der Legacy Systemwelt Empfehlungen für den Kunden dauerhaft absichert.



München – Düsseldorf – Berlin – Wien – Zürich

© 2020 Advyce GmbH | All rights reserved