

Nachhaltigkeit als Wachstumsstrategie



Welche Anforderungen richten Stakeholder aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an unser Unternehmen?

Welche Auswirkungen hat unser Handeln und wie können wir die Nachhaltigkeitsbilanz unseres Unternehmens verbessern?

Welche Chancen und Risiken ergeben sich, wenn wir unser Unternehmen unter dem Leitbild „Nachhaltigkeit“ betrachten?

Auf welche nachhaltigen Zukunftsmärkte sollen wir unsere Strategie ausrichten?

Wer Nachhaltigkeit nur als Kostenfaktor ansieht, greift zu kurz. Nachhaltigkeit wird zum Wachstumstreiber. Strategieentwicklung und Nachhaltigkeitsmanagement rücken zusammen.

Die Frage, in welchem Maße Nachhaltigkeitsaspekte bei der Zukunftsplanung des Produkt- und Angebotsportfolios berücksichtigt werden sollen, stellt sich heute für alle Unternehmen. Der ökologische und soziale „Fußabdruck“ von Neuprodukten und des Gesamtportfolios wird ohne Zweifel zu einer zentralen Steuerungsgröße: Getrieben von staatlicher Regulierung, aber auch von einem kritischen Wandel der Erwartungen seitens der Stakeholder, wächst die Bedeutung einer an Nachhaltigkeit orientierten Strategie für den Erfolg im internationalen Wettbewerb.

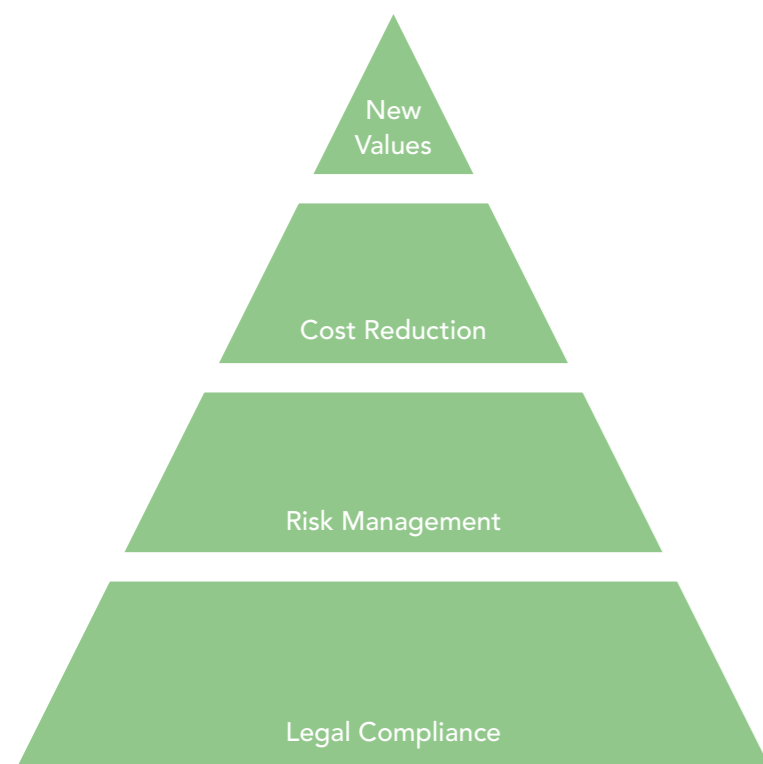
Unter den Bedingungen eines Stakeholder-Kapitalismus, in dem viele Interessensgruppen ihre Forderungen an Unternehmen richten, ist eine ausschließliche Fokussierung auf wirtschaftliche Kennzahlen und klassische Wachstumsziele nicht mehr ausreichend, um den langfristigen Erfolg sicher zu stellen.

Unternehmen sind jedoch – was die Gestaltung ihrer eigenen Zukunft betrifft – häufig „nachhaltigkeitsblind“: Bisher gibt es in der Praxis kaum geeignete Ansätze und Tools, um Nachhaltigkeitsziele in die Wachstumsstrategien einzubeziehen oder Innovationsprozesse mittels Nachhaltigkeitskriterien zu steuern. Diese Lücke schließt das Beratungskonzept von Z_punkt: Es verbindet den bereits bei vielen großen Industrieunternehmen erfolgreich eingeführten Foresight-Ansatz zur langfristigen Zukunftsgestaltung mit neuen Tools für das Nachhaltigkeitsmanagement.

Die Verbindung von Strategieentwicklung und klassischem Nachhaltigkeitsmanagement liefert eine neue Sicht auf bekannte Fragen: Wie kann das aktuelle Portfolio nachhaltig gestaltet werden? Wie erkennen Unternehmen ihre Chancen zur Entwicklung neuer Märkte? Wie können sie als aktive Mitgestalter von nachhaltigen Zukunftsmärkten Wettbewerbsvorteile erzielen?

Unternehmen, die ihre Kernstrategie an ökologischen und sozialen Kriterien orientieren, erarbeiten sich Wettbewerbsvorteile und sichern ihren wirtschaftlichen Erfolg. Sie reduzieren Kosten, generieren Umsatz und Gewinn und stärken die Reputation.

Evolutionäre Entwicklung der Nachhaltigkeit: Von einer reaktiven zur aktiven Tätigkeit



Nachhaltigkeit als strategische Managementaufgabe

Das 21. Jahrhundert konfrontiert Akteure aus Gesellschaft und Wirtschaft mit einer Multiplizität globaler Herausforderungen, die gleichzeitig auftreten und sich wechselseitig verstärken:

1. Die Energieproblematik – insbesondere aufgrund des volatilen Ölpreises und möglicher Verknappungen;
2. der anthropogene Klimawandel, ausgelöst durch die erhöhte CO₂-Konzentration in der Atmosphäre;
3. das Bevölkerungswachstum in den armen Ländern der Welt, das zu einem wuchernen und ungesteuerten Wachstum von Städten führt;
4. Umweltschäden, insbesondere degradierte Böden, die Verschmutzung von Wasser und Luft, die Überfischung der Meere und die schwindende Artenvielfalt;
5. ökonomische Verwerfungen, wie sie sich seit 2008 in der Finanz- und Wirtschaftskrise entladen haben.

In ihrer Summe können diese Spannungen zu einem globalen Zusammenbruch führen und unsere Handlungsweisen grundsätzlich in Frage stellen. Sie bergen aber auch eine Chance zum Umsteuern. Es sind neue wirtschaftliche Gestaltungskonzepte von Nöten, um diese vielfältigen Krisensymptome zu beheben. Ein nachhaltiger Kapitalismus kann zum neuen Paradigma der Ökonomie erwachsen, um die Kräfte des Marktes zur Lösung globaler Herausforderungen zu bündeln.

Nachhaltige Zukunftsmärkte werden die wichtigsten Wachstumsmärkte der kommenden Jahrzehnte sein. Unternehmen, die ihre Strategie an einer nachhaltigen Entwicklung ausrichten, erarbeiten sich entscheidende Wettbewerbsvorteile, um die krisenhafte Wirtschaftsentwicklung erfolgreich zu meistern. Nachhaltigkeit im Sinne einer sozial-, individual- und umweltverträglichen Lebens- und Wirtschaftsweise verlässt ihr Nischendasein und wird zur zentralen Aufgabe für Strategie und Innovation in Unternehmen. In diesem Sinne werden Strategieentwicklung und das klassische Nachhaltigkeitsmanagement als unternehmerische Aufgabe zunehmend verschmelzen.

Wurde bisher der Fokus allzu oft auf die Befolgung gesetzlicher Anforderungen und das Management von Risiken durch die Kommunikationsabteilung gerichtet, entsteht aktuell ein Bewusstsein für die Chancen zur Eroberung neuer Märkte und zur Schaffung neuer Werte, wenn das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich betrachtet wird. Kern, damit Nachhaltigkeit zum Erfolgsgaranten wird, ist eine langfristig ausgerichtete Strategie, die über die gesamte Wertschöpfungskette verfolgt wird. Mit welchen Produkten kann ich meine Kunden emotional begeistern und gleichzeitig einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung oder zum Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen leisten? Wie kann ich die Prozesse optimieren, sodass der Ressourceneinsatz vermindert wird, die Arbeitsbedingungen kontinuierlich verbessert und die eingesetzten Rohstoffe wiederverwertet werden können?

Unternehmen stehen unter dem verschärften Druck verschiedener Interessensgruppen – von den Shareholdern, über Mitarbeiter, Kunden, Nichtregierungsorganisationen bis hin zur Politik und den Finanzmärkten. Kunden, aber auch Teile der Investoren verlangen zum Beispiel zunehmend grüne Produkte und Dienstleistungen, die Öffentlichkeit beobachtet kritisch den gesamten Lebenszyklus von Produkten und die Politik verschärft die Umwelt- und Klimagesetzgebung. Das heißt für Unternehmen, auch verstärkt in den konstruktiven Dialog mit den unterschiedlichen Stakeholdern eintreten zu müssen.

Die Absicht Profit zu machen und das Ziel nachhaltig zu wirtschaften sind nicht deckungsgleich; sie können sich jedoch gut ergänzen. Mehr noch: Unternehmen, die Nachhaltigkeitsmanagement als Teil der Kernstrategie betrachten, können ihre Kosten signifikant reduzieren, spürbaren neuen Umsatz generieren und ihre Reputation und Marke in der Wahrnehmung der Kunden stärken. Eine ökologische als auch eine soziale Orientierung sind in diesem Zusammenhang zwei notwendige Komponenten des wirtschaftlichen Erfolgs. Dazu sind eine Neuausrichtung der Ziele, eine Veränderung der Prozesse und eine Neudefinition der zugrunde liegenden Wachstumslogik notwendig. Unterstützt werden muss dieses Umdenken durch verantwortungsvolles Handeln und eine neue Werthaltung der Unternehmen.

Lösungen für globale Herausforderungen, wie das anhaltende Bevölkerungswachstum oder die Klimaerwärmung, werden zum zentralen Motor für Innovation.

Nachhaltige Zukunftsmärkte

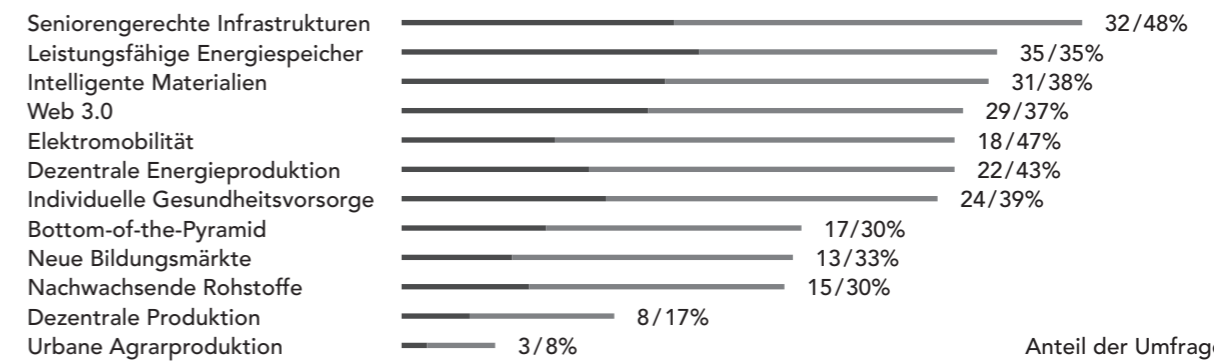
Nachhaltigkeitsziele lassen sich in ökonomische Ziele übersetzen. Es gibt vier genuin wirtschaftliche Motive für ein nachhaltiges Handeln. Unternehmen, die sich Nachhaltigkeitszielen verschreiben, können:

1. Prozesse optimieren
2. Märkte neu definieren
3. neue Kundengruppen erschließen
4. neue Geschäftsmodelle entwickeln

Dies öffnet die Tür zu attraktiven Wachstumsmärkten, die zur Lösung globaler Probleme wie dem anhaltenden Bevölkerungswachstum oder der Klimaerwärmung beitragen. Unsere Umfrage unter 255 Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft bestätigt das hohe Wachstumspotenzial von Zukunftsmärkten wie etwa leistungsfähigen Energiespeichern, altersgerechten Infrastrukturen oder intelligenten Materialien. Die Befragungsergebnisse zeigen zudem, welche Zukunftsmärkte besonders zur Lösung globaler Herausforderungen beitragen können: Zum Beispiel die Märkte am unteren Ende der Wohlstandspyramide, leistungsfähige Energiespeicher oder die dezentrale Energieproduktion.

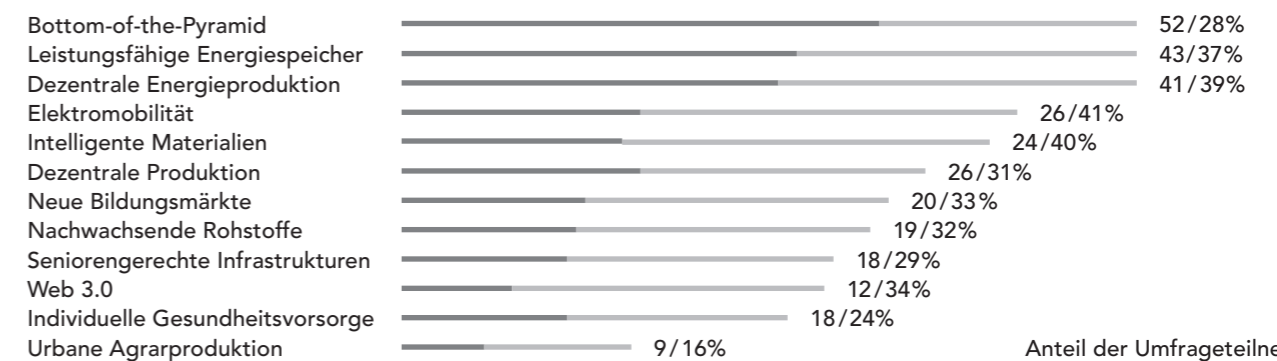
Der Erfolg für Unternehmen basiert auf der Entwicklung und dem Einsatz neuer Produkte, Prozesse, Geschäftsmodelle und Technologien sowie der strategischen Fähigkeit, neue Wertschöpfungspartnerschaften mit Lieferanten, Wettbewerbern oder Kunden einzugehen. Empirische Untersuchungen des Wirtschaftsprofessors Prahalad, aktuelle Marktstudien von Roland Berger und Umfragen unter CEOs und Führungskräften von IBM und McKinsey bestätigen die positiven Effekte einer Ausrichtung der Strategie an einer nachhaltigen Entwicklung für die Reputation, die Kostenstruktur und die Wachstumspotenziale eines Unternehmens.

Ausgewählte Zukunftsmärkte und ihr Wachstumspotenzial



Anteil der Umfrageteilnehmer (in Prozent), die das Wachstumspotenzial der Zukunftsmärkte mit „sehr hoch“ oder „hoch“ bewertet haben. n = 255
Quelle: Z_punkt

Ausgewählte Zukunftsmärkte und ihr Beitrag zur Lösung globaler Herausforderungen



Anteil der Umfrageteilnehmer (in Prozent), die die Bedeutung der Zukunftsmärkte mit „hoch“ oder „mittel“ bewertet haben. n = 255
Quelle: Z_punkt

— sehr hoch
— hoch
— mittel

Um Nachhaltigkeit als strategisches Leitbild zu verankern, muss sich nachhaltiges Handeln in den Unternehmenszielen widerspiegeln.

Unternehmen, die Nachhaltigkeit zu einer Säule ihrer Strategie machen wollen, benötigen operationalisierbare Ziele. Zukünftig werden daher vier Zielfelder an Bedeutung gewinnen:

1. Ökoeffizienz bezeichnet die Aufgabe, alle Unternehmensprozesse im Hinblick auf Nachhaltigkeit zu optimieren und erlaubt es, Kosten zu senken.
2. Ökoeffektivität steht für die Suche nach neuen, nachhaltigen Lösungen jenseits existierender Märkte und ermöglicht es Unternehmen, neue Umsatzquellen zu erschließen.
3. Teilhabe bedeutet, möglichst viele Menschen am Wohlstand partizipieren zu lassen – für Unternehmen bedeutet das die Chance, neue Kundengruppen zu erschließen.
4. Zugang weist auf die Notwendigkeit hin, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, um neue Nutzungskontexte zu fördern.

Unternehmen, die auf diese Ziele hinarbeiten, können einen Beitrag zum Allgemeinwohl leisten und dabei prosperieren. Ihre Verwirklichung bedarf in jedem Einzelfall einer genauen Analyse. Die Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichem Wohlergehen, ökologischer Vernunft und sozialer Gerechtigkeit sind komplex. In der Praxis ist es keineswegs eindeutig, welche Lösung die nachhaltigste ist.

1. Ökoeffizienz

Prozesse optimieren

Wenn der Energiebedarf der Produktion sinkt, sinken die Kosten und folglich steigt der Gewinn. Nachhaltigkeit kann sich also unmittelbar auf die Kostenstruktur eines Unternehmens auswirken. Deshalb ist ein sparsamer Umgang mit den „Dienstleistungen der Natur“ in Form von Energie und Rohstoffen unmittelbar mit einem rein betriebswirtschaftlichen Denken kompatibel. Ökoeffizienz ist deshalb aus Unternehmenssicht eigentlich nichts Neues, hat aber in den letzten Jahren nochmals an Bedeutung gewonnen. In der Praxis können Unternehmen mit dem Ziel Zeit gewinnen, um den Übergang zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu organisieren und umzusetzen. Dabei müssen sie den Blick auch auf die Rohstoffgewinnung und Zuliefererprozesse lenken, da die höchsten Verbrauchswerte und Schadstoffemissionen häufig dort anfallen.

2. Ökoeffektivität

Märkte neu definieren

Nachhaltiges Wirtschaften erfordert neben einer Optimierung des Umgangs mit Energie und Ressourcen auch tiefer gehende Veränderungen. „Ökoeffizienz ist nur ein kleiner Teil eines größeren und komplexeren Geflechts von Ideen und Lösungen“, schreiben die Nachhaltigkeitsexperten Paul Hawken, Amory Lovins und Hunter Lovins. „Wenn Strukturen und Anreize des Geschäftemachens nicht fundamental neu gedacht werden, könnte sich Ökoeffizienz sogar als Desaster für die Umwelt erweisen“, sagen die Autoren – dann nämlich, wenn Unternehmen zwar effizient, aber in immer größerem Umfang und zudem mit unzureichenden Materialien, Prozessen und Geschäftsmodellen wirtschaften.

Ökoeffektivität bedeutet, auf die natur- und umweltunterstützende Wirkung von Produkten und Prozessen hinzuwirken. Auch dieses Ziel ist unmittelbar anschlussfähig an unternehmerisches Denken – Ökoeffektivität ist ein Ansatz, mit dem sich Märkte neu definieren und damit neue Umsatzquellen und Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erschließen lassen. Dies erfordert aber die Bereitschaft zum Neudenken, weil z.B. alternative Verfahren oder Produkte oft erstmal ein Mehr an Aufwand bedeuten können. Für produzierende Unternehmen werden Materialwissenschaften und Produktionstechnologien zu den zentralen Innovationsfeldern, um den langfristigen Wandel weg von der herrschenden Wirtschaftsweise hin zu einer Kreislaufwirtschaft zu begünstigen.

3. Teilhabe

Neue Kundengruppen erschließen

Auch am unteren Ende der Wohlstandspyramide streben die Menschen nach Teilhabe an einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung. Dort leben nach Angaben des World Resource Institute vier Milliarden Menschen, die weniger als 3.000 US-Dollar pro Jahr nach lokalen Kaufkraftparitäten zur Verfügung haben. Wenn Unternehmen diese Menschen als Kunden und Geschäftspartner Ernst nehmen und ihnen so Teilhabe am Wohlstand ermöglichen, können sie auf die Gewinnung neuer Kunden hoffen und neue Wachstumsmöglichkeiten realisieren.

Das bedeutet zum Beispiel, Gesundheitsleistungen und Bildung verfügbar zu machen und eine zuverlässige Versorgung mit dem Lebensnotwendigen zu ermöglichen: mit Nahrung, sauberem Trinkwasser und Energie zum Kochen und Heizen. Der Aufbau neuer, angepasster Infrastrukturen ist die Voraussetzung, um diese Märkte zu entwickeln. Nicht Wohltätigkeit ist in diesem Fall die tragfähige Basis für die Beziehung zwischen Unternehmen und den Armen der Welt, sondern Geschäftsinteressen – auf beiden Seiten. Die Aufgabe ist anspruchsvoll. Produkte für den europäischen Markt lassen sich nicht ohne Weiteres an den Bedarf eines afrikanischen oder asiatischen Landes anpassen – sie sind fast immer ein Vielfaches zu teuer.

4. Zugang

Neue Geschäftsmodelle entwickeln

Neben der Förderung des Wohlstands in der dritten Welt als einem künftigen strategischen Topthema dürfen die postindustriellen Märkte der entwickelten Gesellschaften nicht vernachlässigt werden. Jeremy Rifkin hat bereits im Jahr 2000 eine Entwicklungsperspektive für den hiesigen Kapitalismus skizziert, die angesichts von Klimawandel, Ressourcenverknappung sowie der globalen Wirtschaftskrise gerade unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten nach wie vor aktuell ist: „Der rasche Zugriff auf Ideen, Güter und Dienstleistungen zählt (...) mehr als dauerhafter und schwerfälliger Besitz.“

Grundlage einer auf Nutzung statt Besitz basierenden Wirtschaftslogik sind neue Geschäftsmodelle, die verstärkt auf integrierte Lösungen von Produkt und Dienstleistungen statt dem reinen Verkauf von Produkten setzen und mit veränderten Finanzierungs- und kooperativen Wertschöpfungsmodellen einhergehen. Speziell die (Weiter-) Entwicklung von Infrastrukturen – ob im Energie-, Mobilitäts-, IT- oder Gesundheitssektor – ist wesentlich für die Förderung neuer Nutzungskontexte. In den von dem demografischen Wandel der Alterung betroffenen Gesellschaften sind zum Beispiel neue Infrastrukturen gefragt, die ein autonomes, altersgerechtes Leben ermöglichen.

Der Weg zu Wertschöpfung in nachhaltigen Zukunftsmärkten führt über Systeminnovationen.

1. Service statt Produkt

Alle gesellschaftlichen Akteure scheinen ein Interesse an „mehr“ zu haben: Mehr Autos, mehr Laptops, mehr Schuhe. Aus ökologischer Sicht wäre es allerdings sinnvoller, den Absatz all dieser Produkte zu reduzieren. Das Modell „Service statt Produkt“ versucht, den Interessenkonflikt aufzulösen, in dem es die zu Grunde liegende Wachstumslogik umdefiniert: Wenn Unternehmen nicht Produkte, sondern Services verkaufen, ändern sich die Spielregeln des Wachstums. Dann ist es im Interesse eines Anbieters, eine möglichst hochwertige Dienstleistung zu möglichst geringen Kosten zu erbringen und so zu einer Dematerialisierung beizutragen: mehr Nutzen bei geringerem Energie- und Materialeinsatz.

Das Modell „Service statt Produkt“ findet bereits in vielen Branchen Anwendung – beispielhaft umgesetzt im Konzept car2go, um neue Formen urbaner Mobilität zu fördern. Der konzeptionelle Schlüssel besteht darin, Produktnutzen (bzw. -nutzung) und Eigentum zu trennen. Menschen wollen Strecken zurücklegen, ihre Kleidung säubern oder Dokumente ausdrucken. Wenn sie Autos, Waschmaschinen oder Drucker ihr Eigen nennen, haben sie dazu jederzeit die Möglichkeit. Genauso gut ist es aber denkbar, ihnen Services anzubieten, die denselben Nutzen bereithalten. Abgerechnet wird dann etwa nach Kilometern, nach Waschladungen oder eben nach Papiermengen.

Um die vorgestellten Ziele – mehr Ökoeffizienz, mehr Ökoeffektivität, die Teilhabe möglichst vieler Menschen am Wohlstand und den Zugang über neue Nutzungsmöglichkeiten – zu erreichen, bedarf es nicht nur einzelner innovativer Produkte, sondern veränderter Modelle des Wirtschaftens. Leitend ist dabei der Anspruch, Systeminnovationen hervorzubringen – Ansätze, die existierende Angebotsformen und Geschäftsmodelle grundsätzlich verändern. Häufig setzen Systeminnovationen an verschiedenen Stellschrauben gleichzeitig an, um Märkte neu zu gestalten. Sie nutzen neue Technologien, vor allem aber definieren sie Geschäftsmodelle und Nutzungsmuster neu. Wir stellen beispielhaft vier Modelle für Systeminnovationen vor, die einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung leisten können.

2. Dezentrale Infrastrukturen

In verteilten Netzwerken sind alle Knotenpunkte miteinander verbunden und jeder Punkt kann alle wesentlichen Funktionen selbst übernehmen. Eine zentrale Steuerungseinheit ist nicht nötig. Dezentral aufgebaute Infrastrukturen entstehen heute z.B. bereits im Energiebereich. In Verbrauchsnähe installierte Kleinanlagen – etwa Wärmepumpenheizungen oder auf Hausdächern installierte Windräder – nutzen regenerative Energien und machen die Verbraucher energieautark.

Jede solche Anlage steht also für eine Energiewende im Kleinen. Sie ermöglichen, Strom- und Wärmeproduktion zu verbinden (Kraft-Wärme-Kopplung) und vermeiden Verluste beim Transport über große Strecken. Die Dezentralisierung ermöglicht besonders in Verbindung mit dem Aufbau eines intelligenten Netzes (Smart Grid) und virtueller Kraftwerke auch einen effizienteren Umgang mit Energie. Noch steht Dezentralisierung im Widerspruch zum in der Energiebranche selbstverständlichen Denken in großtechnischen Versorgungsstrukturen. Neue Anbieter erproben jedoch alternative Geschäftsmodelle, um einen Durchbruch zu befördern. Ein ähnlicher Paradigmenwechsel zeichnet sich z.B. auch in der Wasserversorgung ab.

3. Lernen von der Natur

Die industrielle Revolution hat Wirtschaftsformen hervorgebracht, die wertvolle natürliche Ressourcen in Abfall verwandeln. Auch das Recycling ist häufig noch ein „Downcycling“, etwa wenn ursprünglich hochwertige technische Kunststoffe als Parkbank enden.

Die Natur wirtschaftet anders: Natürliche Prozesse kennen keinen Abfall – alle Rückstände, die in einem Prozess entstehen, dienen als Nährstoffe für andere Prozesse. Das „Cradle to Cradle“-Konzept („von der Wiege zur Wiege“) folgt einem der Natur abgeschauten Grundgedanken: Abfall ist Nahrung. Produkte sollten so konzipiert sein, dass die in ihnen eingelagerten Nährstoffe – natürliche Ressourcen, aber auch „technische Nährstoffe“ wie Kunststoff – am Ende ihrer Lebensdauer ohne Qualitätsverluste wieder verwendet werden können. Abfallwirtschaft durch Kreislaufwirtschaft zu ersetzen erfordert einen Umbau von wirtschaftlichen Abläufen: Unternehmen sind in diesem Modell für den gesamten Lebenszyklus eines Produktes verantwortlich.

Sie müssen Sorge tragen, dass sich der Natur entnommene Ressourcen wieder in natürliche Kreisläufe einspeisen lassen, wenn ein Stuhl, ein Turnschuh oder ein Sitzbezug das Ende seiner Lebensdauer erreicht hat. Neue Logistiksysteme und Produktionsverfahren sind entscheidende Voraussetzungen, um eine Kreislaufwirtschaft zu ermöglichen. Natürliche Abläufe zu simulieren liefert – aufgrund ihrer jahrtausendelangen evolutionären Optimierung – wichtige Impulse für nachhaltige Lösungen.

4. Low-Cost-Modelle

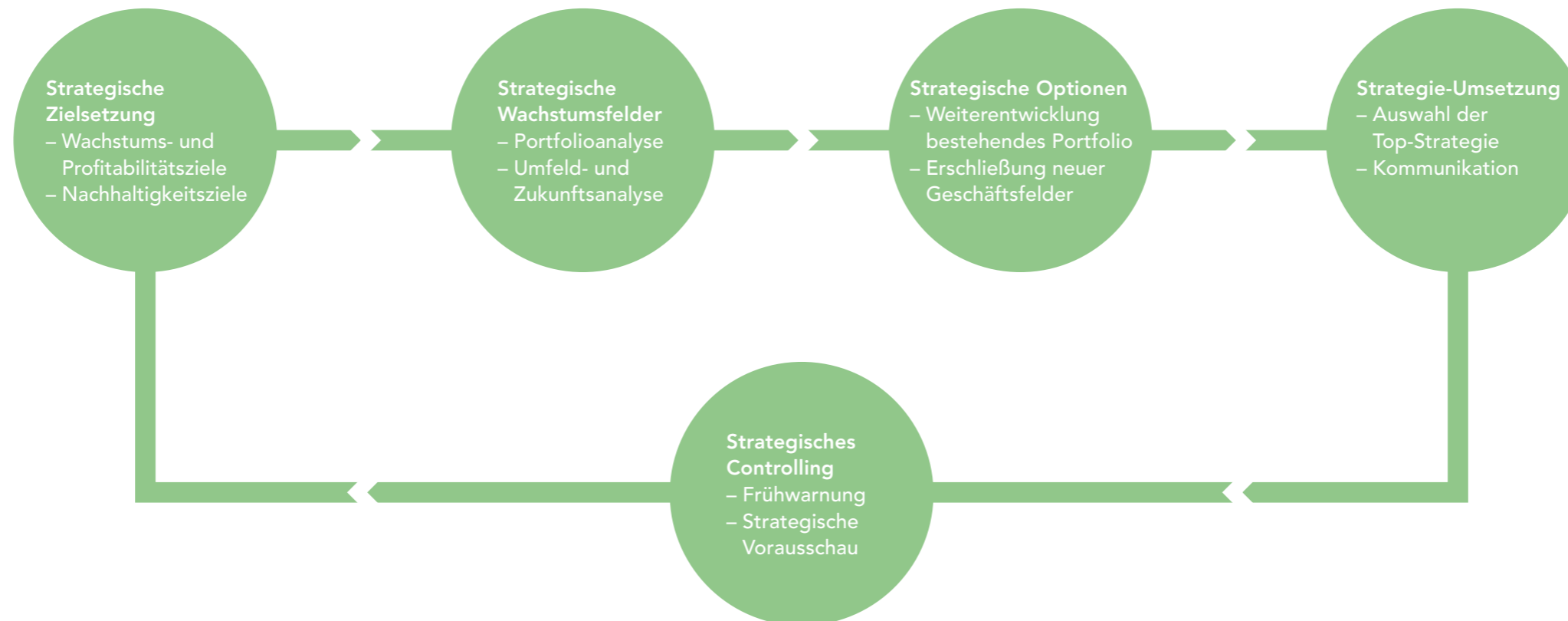
Um Teilhabe zu ermöglichen, ist es notwendig, Modelle zu entwickeln, die die Versorgung mit dem Lebensnotwendigsten erschwinglich machen. Existierende Produkte zu vereinfachen und günstiger zu produzieren reicht dafür nicht aus. Manager müssen die Grundannahmen ihres Geschäftes überdenken, um die Märkte am unteren Ende der Wohlstandspyramide zu erschließen; sie müssen neue Geschäfts- und Organisationsmodelle schaffen.

Das Unternehmen Grameen Telecommunications, eine Ausgründung der Grameen Bank von Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus, hat sich das Ziel gesetzt, die ländliche Bevölkerung von Bangladesch mit Zugang zu moderner Informations- und Kommunikationstechnologie zu versorgen. Das Beispiel verknüpft mehrere Erfolgsfaktoren für „Bottom of the Pyramid“-Strategien, die erst in ihrer Summe tragfähige Low-Cost-Geschäftsmodelle realisierbar machen. Die eingesetzten Technologien sind modern und ermöglichen günstige Preise; darüber hinaus sind jedoch systemische Veränderungen unabdingbar. Erst die Zusammenarbeit mit unternehmerischen Akteuren vor Ort führt das Konzept zum Erfolg. Ähnliche Ansätze werden inzwischen in den unterschiedlichsten Bereichen erprobt, unter anderem in der Landwirtschaft, in der Gesundheitsversorgung, im Konsumgüterbereich und in der Versorgung mit Energie und Wasser.

Wir unterstützen Sie in allen strategischen Fragen zur Nachhaltigkeitsbewertung Ihres Produktportfolios und beraten Sie bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien in nachhaltigen Zukunftsmärkten, die einen Beitrag zur Lösung ökologischer, sozialer oder wirtschaftlicher Probleme leisten.



Unser Beratungsansatz hilft Ihnen bei der Entwicklung einer nachhaltig orientierten Wachstumsstrategie.



Wir analysieren systematisch die Herausforderungen, die Ihr Unternehmen im Kontext der Nachhaltigkeit künftig zu erwarten hat. Daraus leiten wir die nachhaltigen Zukunftsmärkte ab, welche ein überdurchschnittliches Wachstum versprechen, zeigen Ihnen die strategischen Optionen auf und ermitteln Wege, wie Sie diese umsetzen können. Wir helfen Ihnen dabei, Wachstumsstrategien unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitszielen zu entwickeln oder Innovationsprozesse mittels Nachhaltigkeitskriterien zu steuern.

1. Strategische Zielsetzung

Ausgangspunkt des Strategieprozesses bildet die Fragestellung, wie Sie Ihr Unternehmen in einer langfristigen Perspektive strategisch positionieren wollen. Dazu müssen die Wachstums-, Profitabilitäts- und Nachhaltigkeitsziele festgelegt werden. In einem moderierten Prozess helfen wir Ihnen, die entscheidende Frage zu beantworten: Welche Zukunft wollen wir?

2. Strategische Wachstumfelder

a) Portfolio-Analyse

Mit Blick auf die definierten Ziele wird eine strategische Portfolio-Analyse durchgeführt, in der auch Nachhaltigkeitsparameter berücksichtigt werden. Im Dialog mit Ihnen werden die Stärken und Schwächen des Portfolios zukunftsgerichtet bewertet.

b) Umfeld- und Zukunftsanalyse

Vor dem Hintergrund möglicher und wahrscheinlicher Zukunftsentwicklungen (Trendanalyse, Szenarioprozess) werden attraktive Wachstumfelder identifiziert, die Sie in Zukunft neu besetzen können. Wir liefern dazu eine erste Abschätzung der Marktpotenziale sowie die Projektion erwartbarer Nachhaltigkeitseffekte.

3. Strategische Optionen

a) Weiterentwicklung bestehendes Portfolio
Wir analysieren mit Ihnen, wie Sie Ihr Portfolio optimieren können, um die Wachstums- und Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Wir begleiten Sie bei der Ideengenerierung sowie bei der anschließenden Bewertung der Ergebnisse.

b) Erschließung neuer Geschäftsfelder
Auf Basis der ersten Markt- und Nachhaltigkeitsanalyse erarbeiten wir mit Ihnen konkrete Handlungsoptionen, wie Sie die neuen, nachhaltigen Zukunftsmärkte erschließen können. Gemeinsam entwickeln wir Ideen zu neuen Produkten, Produkt-Service-Angeboten, neuen Geschäftsmodellen und denken darüber nach, wie Sie die erforderlichen Kompetenzen aufbauen können.

4. Strategie-Umsetzung

Im letzten Schritt wird für die fokussierten strategischen Geschäftseinheiten die präferierte Strategie ausgewählt, um die gesteckten Ziele zu verwirklichen. Dazu ist es notwendig, einen konkreten Maßnahmenplan mit einer Roadmap zu versehen. Z_punkt unterstützt Sie bei der Ausarbeitung des Plans zur Umsetzung und Kommunikation Ihrer Strategie.

5. Strategisches Controlling

Während der Phase der Umsetzung der Strategie ist es notwendig, die kritischen Erfolgsfaktoren im Markt und die Einflussfaktoren aus dem Umfeld kontinuierlich zu beobachten. Z_punkt unterstützt Sie beim Aufbau eines systematischen Frühwarnsystems, um rechtzeitig auf Veränderungen und Abweichungen bei den Zukunftsannahmen reagieren zu können und gegebenenfalls eine Anpassung der Strategie vorzunehmen.

Ein von Z_punkt entwickeltes Analysetool erlaubt die zukunftsgerichtete Nachhaltigkeitsbilanzierung Ihrer Produkte.

Best Practice: Der Bayer Sustainability Check

»Unsere Produkte sollen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Kriterien genügen. Daher haben wir mit der Agentur Z_punkt, einem renommierten Trendforschungsinstitut, ein Instrument konzipiert und entwickelt, mit dessen Hilfe einzelne Produkte und Produktgruppen detailliert unter Nachhaltigkeitsaspekten analysiert werden: der ›Bayer Sustainability Check«.

Die Methodik des Instruments wurde vom international anerkannten Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie zertifiziert. (...) Im Bayer Sustainability Check werden positive Beiträge zu Nachhaltigkeitswirkungen unserer Produkte bei Entwicklung, Herstellung, Vertrieb, Anwendung und Entsorgung potenziellen negativen Wirkungen gegenüber gestellt.«

Quelle: Bayer AG: Nachhaltigkeitsreport 2009

Mit Hilfe unseres – in Unternehmen wie der Bayer AG bereits erprobten – Verfahrens sind wir in der Lage, die ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitseffekte eines Produktes entlang seines Lebenszyklus' zu ermitteln und zu bewerten. Aus den Ergebnissen identifizieren wir strategische Aufgaben, wie Sie Ihr Unternehmen auf eine nachhaltig orientierte Wertschöpfung ausrichten und Ihre Nachhaltigkeitsbilanz verbessern können. Unser Prozess sieht dabei drei Phasen vor:

1. Analyse zukünftiger Nachhaltigkeits-herausforderungen

Ausgangspunkt zur Bestimmung Ihrer Nachhaltigkeitsstrategie ist eine globale Umfeldanalyse: Auf Basis von Trends, Szenarien und Emerging Issues identifizieren wir zentrale Herausforderungen und neue Anforderungen seitens Ihrer Stakeholder.

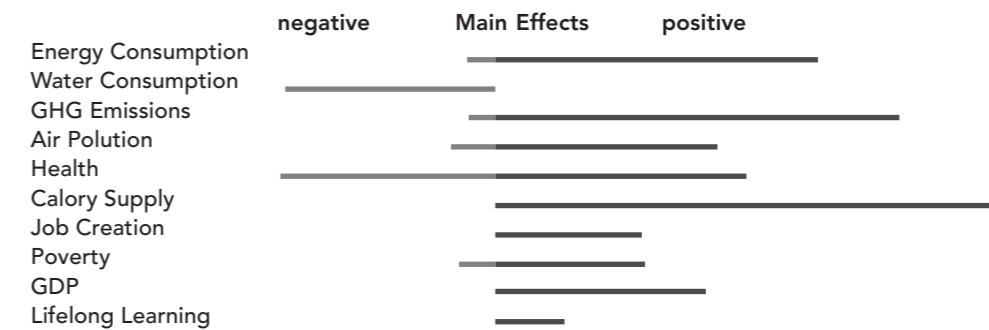
2. Analyse der Nachhaltigkeitseffekte

Aus einem Set von etwa 30 Nachhaltigkeitsindikatoren wählen wir die für Ihr Unternehmen wichtigsten zur vertieften Analyse aus (Key Sustainability Performance Indicators). Diese Indikatoren werden zur produktspezifischen quantitativen und qualitativen Bewertung der Nachhaltigkeitseffekte herangezogen (Lebenszyklusanalyse). Hierbei legen wir besonderen Wert darauf, den negativen Effekten auch die positiven Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung gegenüber zu stellen.

3. Erarbeitung eines Chancen-Risiko-Profiles

Abschließend untersuchen wir die Risiken, die die Nachhaltigkeitsperspektive zum Beispiel für die Kostenstruktur oder die Reputation Ihrer Produkte birgt. Und wir analysieren Ihre Chancen, wie Sie die Nachhaltigkeitsperformance der Produkte dauerhaft steigern können. Diese Ergebnisse liefern wichtige Impulse für die Produktentwicklung und Markenkommunikation in Ihrem Unternehmen.

Ausschnitt aus einer ganzheitlichen Bewertung der Nachhaltigkeitseffekte eines Produktes



Über Z_punkt

Z_punkt The Foresight Company ist ein international führendes Beratungsunternehmen für strategische Zukunftsfragen mit Hauptsitz in Köln. Seit 1997 unterstützen wir das Management von Unternehmen bei der langfristigen Strategie- und Zukunftsplanung. Wir sind Experten für Corporate Foresight und nutzen systematisch die Methoden der Trend- und Zukunftsforschung, um neue Geschäftspotentiale für unsere Kunden zu erschließen. Als wertorientierte Beratung ist Z_punkt Partner für langfristig orientierte strategische Initiativen - von der Megatrendanalyse, über Nachhaltigkeits-Assessments bis hin zum szenariogestützten Strategieprozess.

Als exklusiver Consulting Partner der Parmenides Foundation arbeiten wir mit dem Strategietool EIDOS (ehemals Think Tools) zur Visualisierung von Denkprozessen und zur Bewältigung der Komplexität bei der Strategieentwicklung.

Kontakt

Z_punkt GmbH The Foresight Company
Anna-Schneider-Steig 2
D-50678 Köln
Fon +49 221 35 55 34 0
Fax +49 221 35 55 34 22
www.z-punkt.de

Ihr fachlicher Ansprechpartner für
Wachstumsstrategien in nachhaltigen
Zukunftsmärkten:

Holger Glockner
Director Foresight Consulting
glockner@z-punkt.de

Geschäftsleitung:

Klaus Burmeister | burmeister@z-punkt.de
Cornelia Daheim | daheim@z-punkt.de
Andreas Neef | neef@z-punkt.de